

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I
UGOSTITELJSTVU

Kristijan Mihajlinović

**UPRAVLJANJE ISKUSTVOM
KORISNIKA USLUGA U HOTELSKOJ
INDUSTRIJI**

DOKTORSKI RAD

Rijeka, 2025.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I
UGOSTITELJSTVU

Kristijan Mihajlinović

**UPRAVLJANJE ISKUSTVOM
KORISNIKA USLUGA U HOTELSKOJ
INDUSTRIJI**

DOKTORSKI RAD

Mentor: izv. prof. dr. sc. Marina Laškarin Ažić, Fakultet za
menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

Rijeka, 2025.

UNIVERSITY OF RIJEKA
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY
MANAGEMENT

Kristijan Mihajlinović

**CUSTOMER EXPERIENCE
MANAGEMENT IN HOTEL INDUSTRY**

DOCTORAL THESIS

Supervisor: Associate professor, Marina Laškarin Ažić, Faculty
of Tourism and Hospitality Management

Rijeka, 2025.

Mentorica doktorskog rada: izv. prof. dr. sc. Marina Laškarin Ažić

Doktorski rad obranjen je dana _____ 2025. godine na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, pred povjerenstvom u sastavu:

1. Prof. dr. sc. Mislav Šimunić, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, predsjednik povjerenstva

2. Prof. dr. sc. Kristina Črnjar, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, članica

3. Prof. dr. sc. Ivana Fosić, Sveučilište u Osijeku, Ekonomski fakultet, članica

ZAHVALA

Izražavam iskrenu zahvalnost svim osobama i institucijama koje su na bilo koji način doprinijele nastanku ovog doktorskog rada.

Prije svega, želim zahvaliti svojoj mentorici izv. prof. dr. sc. Marini Laškarin Ažić na nesebičnoj podršci, stručnim savjetima i vodstvu tijekom cijelog istraživačkog procesa. Vaše znanje, strpljenje i motivacija bili su ključni u oblikovanju ovog rada.

Posebnu zahvalnost dugujem članovima povjerenstva za njihova vrijedna mišljenja i korisne sugestije koje su pomogle unaprijediti kvalitetu istraživanja.

Zahvaljujem i svim kolegama i prijateljima koji su dijelili ovaj akademski put sa mnom, pružajući potporu, motivaciju i korisne rasprave. Također, veliko hvala mojim suradnicima i ispitanicima koji su sudjelovali u istraživanju te svojim doprinosom omogućili ostvarenje ovog rada.

Neizmjernu zahvalnost dugujem svojoj obitelji, koja mi je kroz godine pružala bezuvjetnu ljubav, razumijevanje i ohrabrenje. Vaša vjera u mene bila je moj najveći oslonac.

Na kraju, zahvaljujem svima koji su na bilo koji način pomogli u realizaciji ovog rada, bilo profesionalno, akademski ili osobno.

POPIS KRATICA

Akronim	Engleski naziv	Hrvatski naziv
ADR	Average daily rate	Prosječna dnevna cijena sobe
AI	Artificial Intelligence	Umjetna inteligencija
CPOR	Cost per occupied room	Trošak po zauzetoj sobi
CRM	Customer Relationship Management	Upravljanje odnosima s korisnicima usluga
CSAT	Customer Satisfaction Score	Ocjena zadovoljstva korisnika usluga
CXM	Costumer Experience Management	Upravljanje korisničkim iskustvom
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization	Dobit prije kamata, poreza, deprecijacije i amortizacije
EU	European Union	Europska unija
eWOM	Electronic Word of Mouth	Elektroničke usmene preporuke
GOPPAR	Gross operating profit per available room	Bruto operativni profit po dostupnoj sobi
KPI	Key Performance Indicators	Ključni pokazatelji uspjeha
NPS	Net promoter score	Indeks lojalnosti korisnika
PMS	Property Management System	Sustav za upravljanje nekretninama
R²	Coefficient of determination	Koeficijent determinacije
RM	Revenue management	Upravljanje prihodima
RevPAR	Revenue per available room	Prihod po raspoloživoj sobi
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	Statistički paket za društvene znanosti
TRevPAR	Total revenue per available room	Ukupan prihod po raspoloživoj sobi
UNWTO	United Nations World Tourism Organization	Svjetska turistička organizacija Ujedinjenih naroda
VIF	Variance inflation factor	Faktor inflacije varijance

SAŽETAK

Dinamično tržišno okruženje, pojačana konkurencija te sve veća očekivanja korisnika usluga zahtijevaju stalnu prilagodbu i inovacije u pristupu upravljanja korisničkim iskustvom. Hotelska industrija kako u svijetu, tako i u zemljama poput Hrvatske, Slovenije, Srbije i Bosne i Hercegovine suočava se s izazovima povezanim s upravljanjem korisničkim iskustvom i njegovim utjecajem na ključne pokazatelje uspjeha (KPI-jeve). Poseban izazov predstavljaju promjene u preferencijama korisnika usluga potaknute izvanrednim situacijama, poput pandemije COVID-19, koja je preoblikovala cijeli sektor. U takvim okolnostima hoteli su morali redefinirati svoje usluge, prilagoditi poslovne modele i uvesti nove mjere kako bi zadržali zadovoljstvo korisnika usluga i održali poslovnu održivost. Polazeći od navedenog, svrha ovog doktorskog rada bila ispitati kako korisničko iskustvo utječe na KPI-jeve hotela Hrvatske, Slovenije, Srbije i Bosne i Hercegovine u odnosu na pred i post-COVID razdoblje.

S tom svrhom, u istraživanju je primijenjen mješoviti pristup s eksplorativnim sekvencijalnim dizajnom, pri čemu kvalitativna faza prethodi kvantitativnoj. U prvoj su fazi prikupljeni kvalitativni podaci kroz dubinske intervju s menadžerima hotela s četiri i pet zvjezdica, u cilju identifikacije ključnih elemenata iskustva korisnika hotelskih usluga. Na temelju rezultata ove faze, u drugoj je fazi provedeno kvantitativno *desktop* istraživanje, gdje su prikupljeni sekundarni podaci iz eksternih izvora o *online* recenzijama korisničkog iskustva. Također, u ovoj fazi analizirani su podaci o sustavu upravljanja s korisnicima usluga (CRM), programima vjernosti i KPI-jevima (kao što su EBITDA, ADR, stopa popunjenosti) iz internih financijskih izvještaja hotela u Hrvatskoj, Sloveniji, Srbiji i Bosni i Hercegovini za pretpandemijsku 2019. i postpandemijsku 2022. godinu. Podaci su analizirani pomoću statističkih tehnika višestruke regresije s kontrolnim varijablama kako bi se ispitala povezanost između identificiranih elemenata korisničkog iskustva, CRM-a i programa vjernosti i KPI-jeva hotela.

Rezultati kvalitativnog istraživanja omogućili su identifikaciju ključnih elemenata korisničkog iskustva u hotelskoj industriji, pri čemu su najistaknutiji aspekti uključivali udobnost, čistoću, kvalitetu usluge, dodatne sadržaje, vrijednost za novac i besplatan Wi-Fi. Usporedba ovih elemenata s kriterijima ocjenjivanja na popularnim *online* rezervacijskim platformama pokazala je visoku razinu podudarnosti s komponentama koje korisnici najčešće evaluiraju na Booking.com platformi. Temeljem ove podudarnosti, Booking.com je odabran kao referentna platforma za kvantitativnu analizu, s ciljem ispitivanja specifičnih utjecaja pojedinih elemenata korisničkog iskustva na KPI-jeve hotela u pred i post-COVID razdoblju. Kvantitativna

analiza regresijskih modela ukazala je na značajne razlike između pred i post-COVID razdoblja. Konkretno, rezultati sugeriraju da su u pred-COVID razdoblju, uz CRM i programe vjernosti, svi ključni elementi korisničkog iskustva ocijenjeni na Booking.com platformi, osim čistoće, ispunjavali preduvjete regresijskih modela. Nasuprot tome, u post-COVID razdoblju, preduvjete su zadovoljavali isključivo usluga, dodatni sadržaji, besplatan Wi-Fi te kontrolne varijable CRM i programi vjernosti. Nadalje, rezultati višestruke regresijske analize sugeriraju da nijedan element korisničkog iskustva nije imao statistički značajan utjecaj na profitabilnost hotela (mjereno EBITDA) u oba razdoblja. Međutim, u pred-COVID razdoblju, CRM i programi vjernosti imali su značajan pozitivan učinak na EBITDA, dok je u post-COVID razdoblju taj utjecaj zadržao samo CRM program. Analiza utjecaja na ADR pokazala je da je u pred-COVID razdoblju jedini statistički značajan element bila vrijednost za novac, dok je u post-COVID razdoblju ključni utjecaj imao dodatni sadržaj. Što se tiče stope popunjenosti hotela, u pred-COVID razdoblju nije zabilježen značajan utjecaj nijednog elementa korisničkog iskustva, dok je u post-COVID razdoblju besplatan Wi-Fi pokazao statističku značajnost, potvrđujući njegov pozitivan učinak na popunjenost kapaciteta. Ovi rezultati ukazuju na evoluciju ponašanja i očekivanja korisnika hotelskih usluga, pri čemu tradicionalni elementi korisničkog iskustva gube svoju raniju važnost, osobito u post-COVID razdoblju.

Znanstveni doprinos ovog doktorskog rada ogleda se kroz dublje razumijevanje korisničkog iskustva u hotelskoj industriji, pružajući empirijske dokaze o njegovoj ulozi u poslovnoj strategiji i donošenju odluka. Ovaj doktorski rad doprinosi i manjkavoj literaturi o nedovoljno istraženom aspektu korisničkog iskustva u hotelskoj industriji. Praktične implikacije odnose se na preporuke za unaprjeđenje upravljanja korisničkim iskustvom s ciljem povećanja konkurentnosti i održivosti hotela u izazovnim tržišnim uvjetima. Očekuje se da će rezultati doprinijeti boljem razumijevanju odnosa između korisničkog iskustva i uspješnosti hotelskog poslovanja, osobito u postpandemijskom razdoblju. Rad ističe potrebu za kontinuiranim praćenjem korisničkih potreba i prilagodbom usluga u skladu s trendovima.

S obzirom na to da do danas ne postoji istraživanje koje uključuje višedimenzionalnost korisničkog iskustva i ispituje povezanost s KPI-jeva prije i poslije COVID razdoblja u Hrvatskoj, Sloveniji, Srbiji i Bosni i Hercegovini, dobiveni rezultati mogu poslužiti kao temelj za daljnja istraživanja i unaprjeđenje poslovanja u hotelskoj industriji, posebno u kontekstu prilagodbe promjenjivim očekivanjima korisnika i utjecaju raznih globalnih izazova.

Ključne riječi: hotelska industrija, upravljanje korisničkim iskustvom, ključni pokazatelji uspjeha, profitabilnost hotela, COVID-19

SUMMARY

The dynamic market environment, intensified competition, and increasing customer expectations necessitate continuous adaptation and innovation in customer experience management. The hotel industry, both globally and in countries such as Croatia, Slovenia, Serbia, and Bosnia and Herzegovina, faces challenges related to customer experience management and its impact on key performance indicators. A particularly significant challenge is the shift in customer preferences caused by extraordinary circumstances, such as the COVID-19 pandemic, which reshaped the entire sector. In response, hotels had to redefine their services, adjust business models, and implement new measures to maintain customer satisfaction and ensure business sustainability. Therefore, the purpose of this doctoral thesis was to examine how customer experience impacts the key performance indicators of hotels in Croatia, Slovenia, Serbia, and Bosnia and Herzegovina during the pre- and post-COVID periods.

To address these challenges, this research employs a mixed-method approach with an exploratory sequential design, where the qualitative phase precedes the quantitative phase. In the first phase, qualitative data was collected through in-depth interviews with managers of four- and five-star hotels to identify the key elements of hotel customer experience. Based on these findings, the second phase involved quantitative *desktop* research, gathering secondary data from external sources on *online* customer experience reviews. Additionally, in this phase, data on customer relationship management systems (CRM), loyalty programs, and KPIs (such as EBITDA, ADR, and occupancy rate) were analyzed based on internal financial reports from hotels in Croatia, Slovenia, Serbia, and Bosnia and Herzegovina for the pre-pandemic year 2019 and the post-pandemic year 2022. The data was analyzed using multiple regression statistical techniques with control variables to examine the relationship between identified customer experience elements, CRM and loyalty programs, and key hotel performance indicators.

The qualitative research results identified key customer experience elements in the hotel industry, with comfort, cleanliness, service quality, additional facilities, value for money, and free Wi-Fi emerging as the most significant aspects. A comparison of these elements with evaluation criteria on popular online booking platforms revealed a high degree of alignment with factors most frequently rated on Booking.com. Due to this alignment, Booking.com was selected as the reference platform for quantitative analysis, aiming to assess the specific impact of various customer experience elements on key hotel performance indicators in pre- and post-COVID periods.

Quantitative analysis of regression models revealed significant differences between

the pre- and post-COVID periods. Specifically, the findings suggest that in the pre-COVID period, all key customer experience elements rated on Booking.com, except for cleanliness, along with CRM and loyalty programs, met the regression model assumptions. In contrast, in the post-COVID period, only service, additional facilities, free Wi-Fi, and control variables (CRM and loyalty programs) met these assumptions. Furthermore, the multiple regression analysis results indicate that none of the customer experience elements had a statistically significant impact on hotel profitability (measured by EBITDA) in either period. However, while CRM and loyalty programs had a significant positive effect on EBITDA in the pre-COVID period, in the post-COVID period, only CRM retained its impact. Regarding the ADR, value for money was the only significant factor before the pandemic, while additional facilities became the primary determinant in the post-pandemic period. Hotel occupancy rates were not significantly affected by any customer experience element before the pandemic. However, in the post-COVID period, free Wi-Fi emerged as a statistically significant factor, confirming its positive impact on hotel occupancy levels. These findings suggest a transformation in customer behavior and expectations, with traditional elements of customer experience losing their previous significance, particularly in the post-COVID period.

This doctoral dissertation contributes to the deeper understanding of customer experience in the hotel industry, providing empirical evidence of its role in business strategy and decision-making. It also addresses gaps in existing literature by exploring the under-researched aspect of customer experience in the hospitality sector. The practical implications of this research lie in recommendations for enhancing customer experience management, aimed at improving hotel competitiveness and sustainability in challenging market conditions. The findings are expected to contribute to a better understanding of the relationship between customer experience and hotel business performance, particularly in the post-pandemic period. The study highlights the necessity of continuous monitoring of customer needs and service adaptation in line with emerging industry trends.

As there has been no prior research that examines the multidimensionality of customer experience and its relationship with key performance indicators before and after the COVID-19 pandemic in Croatia, Slovenia, Serbia, and Bosnia and Herzegovina, the findings provide a valuable foundation for future research and improvements in the hotel industry, particularly in adapting to evolving customer expectations and addressing global challenges.

Keywords: hotel industry, customer experience management, key performance indicators, hotel profitability, COVID-19

SADRŽAJ

POPIS KRATICA.....	II
SAŽETAK	III
SUMMARY	V
1. UVOD	1
1.1. Problem i predmet istraživanja	1
1.2. Ciljevi i istraživačka pitanja	3
1.3. Metodologija	4
1.4. Očekivani znanstveni doprinos	4
1.5. Struktura doktorskog rada	5
2. TEORIJSKA OSNOVA ISTRAŽIVANJA	7
2.1. Obilježja turističkog i hotelskog sektora Europske unije	7
2.1.1. <i>Analiza turističkog prometa: slučaj Hrvatske, Slovenije, Srbije i Bosne i Hercegovine</i>	<i>10</i>
2.1.2. <i>Definiranje i specifičnosti hotelske industrije.....</i>	<i>20</i>
2.1.3. <i>Vrste i uloga hotela u turističkoj ponudi.....</i>	<i>22</i>
2.1.4. <i>Utjecaj COVID krize na trendove u hotelskoj industriji.....</i>	<i>25</i>
2.2. Upravljanje iskustvom korisnika hotelskih usluga	29
2.2.1. <i>Identificiranje korisnika hotelskih usluga.....</i>	<i>31</i>
2.2.2. <i>Konceptualizacija iskustva korisnika hotelskih usluga</i>	<i>34</i>
2.2.3. <i>Online recenzije – indikator zadovoljstva korisnika hotelskih usluga.....</i>	<i>41</i>
2.2.4. <i>Sustavi upravljanja korisničkim iskustvom u hotelijerstvu.....</i>	<i>54</i>
2.3. KPI-jevi u hotelskom poslovanju	59
2.3.1. <i>Konceptualizacija i definiranje temeljnih kategorija KPI-jeva</i>	<i>61</i>
2.3.2. <i>Primjena KPI-jeva u hotelskoj industriji</i>	<i>62</i>
2.3.3. <i>Efikasnost KPI-jeva u donošenju poslovnih odluka</i>	<i>64</i>
3. RAZVOJ KONCEPTUALNOG MODELA ISTRAŽIVANJA	69
3.1. Korisničko iskustvo kao višedimenzionalni koncept	69
3.2. Razlike u korisničkom iskustvu u pred i post-COVID razdoblju	71
3.3. Povezanost korisničkog iskustva i EBITDA hotela	72
3.4. Povezanost korisničkog iskustva i ADR-a	74
3.5. Povezanost korisničkog iskustva i stope popunjenosti hotela	76
3.6. Razvoj konceptualnog modela	78
4. METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA	79
4.1. Vrsta istraživanja	79
4.2. Tehnike prikupljanja podataka	81
4.3. Uzorkovanje	82

4.4. Postupak prikupljanja podataka	83
4.5. Metode analize prikupljenih podataka	84
5. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA.....	86
5.1. Prilagodba modela na temelju identifikacije elemenata korisničkog iskustva	86
5.1.1. <i>Ključni elementi korisničkog iskustva.....</i>	<i>86</i>
5.1.2. <i>Modifikacija konceptualnog modela.....</i>	<i>89</i>
5.2. Utjecaj korisničkog iskustva na KPI-jeve u pred i post-COVID razdoblju	92
5.2.1. <i>Rezultati višestruke regresije za pred-COVID razdoblje</i>	<i>93</i>
5.2.2. <i>Rezultati višestruke regresije za post-COVID razdoblje</i>	<i>100</i>
6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	113
6.1. Teorijske implikacije	113
6.2. Praktične implikacije	116
6.3. Ograničenja i prijedlozi za buduća istraživanja	117
6.4. Znanstveni doprinos istraživanja	119
LITERATURA.....	122
POPIS TABLICA.....	140
POPIS GRAFIKONA	142
POPIS SHEMA.....	143
PRILOZI	144

1. UVOD

Hotelska industrija predstavlja jedan od najvažnijih sektora globalnog gospodarstva, osiguravajući smještajne i prateće usluge milijunima korisnika usluga diljem svijeta. Njena složenost ogleda se u kontinuiranom prilagođavanju promjenjivim tržišnim uvjetima, tehnološkim inovacijama i sve većim očekivanjima korisnika usluga. Suvremeni korisnici usluga sve češće zahtijevaju personalizirana iskustva, visokokvalitetne usluge i fleksibilnost, dok istovremeno donose odluke na temelju javno dostupnih informacija, poput *online* recenzija. U takvom kontekstu, upravljanje korisničkim iskustvom postaje ključno za uspješno poslovanje hotela. Pojava pandemije COVID-19 donijela je nove izazove hotelskoj industriji, mijenjajući ponašanje i očekivanja korisnika usluga uzrokujući značajne strukturne promjene. Higijenski standardi, digitalizacija usluga i povećana fleksibilnost u rezervacijama postali su ključni faktori u donošenju odluka korisnika usluga. Istovremeno, povećan fokus na očuvanje EBITDA, optimizaciju operativnih troškova i održavanje visoke stope popunjenosti potaknuo je hotele na inovacije i prilagodbu ponude. Kao takvo, upravljanje iskustvom korisnika usluga pruža važan doprinos u kontekstu ostvarenja poslovnih rezultata i daljnjeg razvoja inovacija u hotelskoj industriji. Stoga, ovaj doktorski rad donosi teorijske i praktične implikacije, preporuke za unapređenje upravljanja korisničkim iskustvom te smjernice za buduća istraživanja.

1.1. Problem i predmet istraživanja

Hotelska industrija, kao dinamičan i kompleksan sektor, suočava se s izazovima vezanim za upravljanje korisničkim iskustvom i njegovim utjecajem na KPI-jeve. Razvoj tehnologije i upotreba naprednih sustava poput CRM -a i CXM-a (sustava za upravljanje korisničkim iskustvom) omogućuju hotelima bolje razumijevanje i prilagodbu potrebama svojih korisnika usluga, čime se stvara personalizirano iskustvo koje utječe na njihovo sveukupno zadovoljstvo pruženom uslugom (Chathoth *et al.*, 2013). Upravljanje korisničkim iskustvom omogućuje hotelima ne samo ispunjavanje, već i nadmašivanje očekivanja korisnika, čime se povećava njihova vjernost (Barsky i Nash, 2002; Verhoef *et al.*, 2009). U tom procesu *online* recenzije i društvene mreže postaju ključni alati za oblikovanje percepcije hotela među korisnicima, dok pozitivno korisničko iskustvo može potaknuti preporuke i ponovljene posjete (Jeong i Jeon, 2008).

Pored toga, pandemija COVID-19 značajno je redefinirala očekivanja korisnika usluga, čineći ih osjetljivijima na nove standarde i uvjete. Higijenski standardi, sigurnosne mjere, fleksibilnost prilikom rezervacija i povrat novca postali su odlučujući čimbenici u odabiru smještaja (Sigala, 2020). Nakon pandemije COVID-19 hotelska industrija suočila se s promjenama u prioritetima korisnika usluga i njihovim očekivanjima. Prema istraživanju

Sorgarello (2024), *online* recenzije sada imaju još veći utjecaj na reputaciju luksuznih hotela, a korisnici sve više cijene digitalizaciju i beskontaktnu opciju tijekom boravka. Stoga, upravljanje korisničkim iskustvom obuhvaća ne samo stvarne interakcije s hotelskim osobljem i uslugama, već i virtualne dojmove i recenzije koje oblikuju ukupnu percepciju hotela.

Iako postoji veliki broj istraživanja u području korisničkog iskustva, specifična istraživanja koja se fokusiraju na hotelsku industriju, osobito ona koja proučavaju utjecaj *online* recenzija, još uvijek su rijetka. Dodatno, postoji geografski nedostatak u literaturi jer većina postojećih studija uglavnom pokriva tržišta Amerike, Azije te dijelove Sjeverne i Srednje Europe, dok su istraživanja koja se odnose na tržišta poput Hrvatske, Srbije, Slovenije i Bosne i Hercegovine gotovo zanemarena. Većina tih studija usredotočuje se na analizu povezanosti između korisničkog iskustva i vjernosti korisnika hotelskih usluga, dok je istraživanje veze između korisničkog iskustva i KPI-jeva hotela još uvijek nedovoljno istraženo. Također, u literaturi postoji značajan nedostatak sustavnih studija koje bi detaljno istražile promjene u percepciji korisnika hotelskih usluga prije i nakon COVID-19 pandemije, osobito u pogledu ključnih elemenata kvalitete usluga i njihovog utjecaja na ključne pokazatelje uspješnosti hotela.

Budući da geografske specifičnosti, uključujući kulturne, ekonomske i tržišne uvjete pojedinih zemalja, kao i krizne situacije poput pandemije COVID-19, mogu značajno oblikovati korisničko iskustvo i njegov utjecaj na poslovne rezultate hotela, postoji jasna potreba za daljnjim istraživanjima u ovom kontekstu. Stoga, *problem ovog istraživanja* proizlazi iz potrebe za dubljim razumijevanjem elemenata koji oblikuju iskustvo korisnika hotelskih usluga u promjenjivim tržišnim uvjetima Hrvatske, Slovenije, Srbije i Bosne i Hercegovine te njihovih utjecaja na uspjeh hotela na tim tržištima. Polazeći od navedenog, *predmet ovog doktorskog rada* jest proučiti dosadašnje teorijske spoznaje o korisničkom iskustvu i utjecaju korisničkog iskustva na KPI-jeve hotela te na temelju tih opservacija kreirati istraživačka pitanja i pretpostavke, kao i prikladan istraživački model čije će veze biti testirane primjenom statističko-matematičkih metoda. Istraživanje također razmatra kako pandemija COVID-19 utječe na korisničko iskustvo i poslovanje hotela u specifičnom geografskom kontekstu Hrvatske, Slovenije, Srbije i Bosne i Hercegovine, stavljajući naglasak na prilagodbu usluga novim očekivanjima korisnika.

1.2. Ciljevi i istraživačka pitanja

Glavni cilj ovog istraživanja je ispitati višedimenzionalnost korisničkog iskustva u hotelskoj industriji i analizirati kako različiti elementi tog iskustva utječu na KPI-jeve hotela Hrvatske, Slovenije, Srbije i Bosne i Hercegovine u odnosu na pred i post-COVID razdoblje. Dakle, istraživanje nastoji pružiti teorijske i empirijske uvide u dinamične odnose između zadovoljstva pruženim korisničkim iskustvom i poslovne učinkovitosti hotela, s posebnim osvrtom na vrijeme prije i poslije pandemije COVID-19.

Na temelju prethodno definiranog problema istraživanja, definirani su sljedeći ***ciljevi istraživanja***:

- pružiti teorijske uvide u višedimenzionalnu prirodu korisničkog iskustva
- definirati i opisati ključne elemente korisničkog iskustva u hotelskoj industriji
- analizirati i opisati promjene korisničkog iskustva prije i nakon pandemije COVID-19
- utvrditi povezanost korisničkog iskustva s KPI-jima
- istražiti utjecaj *online* recenzija na percepciju korisničkog iskustva te njihovu ulogu u formiranju do reputacije hotela
- evaluirati i opisati ulogu sustava upravljanja korisničkim iskustvom (CRM i CXM) i programa vjernosti u unaprjeđenju zadovoljstva korisnika i poslovne učinkovitosti
- razviti teorijske i praktične preporuke za unaprjeđenje korisničkog iskustva u hotelskoj industriji.

Na temelju pregleda relevantne literature te definiranog predmeta i ciljeva istraživanja, formulirano je ***glavno istraživačko pitanje*** doktorskog rada:

- *Koji su elementi korisničkog iskustva i kako oni utječu na KPI-jeve hotela u pred i post-COVID razdoblju?*

Uz to, kako bi se dublje istražile specifičnosti korisničkog iskustva u hotelskoj industriji pod utjecajem COVID-19, postavljena su sljedeća ***dva potpitanja***:

- *Postoje li razlike u utjecaju aspekata korisničkog iskustva na poslovnu uspješnost hotela prije i nakon pandemije COVID-19? i*
- *Koji su buduću smjerovi i prijedlozi za unapređenje upravljanja korisničkim iskustvom u hotelima, kako bi se povećalo zadovoljstvo korisnika i poslovna uspješnost hotela?*

1.3. Metodologija

Za odgovor na postavljena istraživačka pitanja bit će primijenjeni teorijski i empirijski pristupi istraživanju, koji će omogućiti temeljitu analizu problema. U teorijskom dijelu doktorskog rada detaljno je istražena tematika rada kroz analizu znanstvene i stručne literature. Teorijski dio rada oslanja se na pregled relevantne literature o ključnim aspektima hotelske industrije, korisničkom iskustvu, utjecaju pandemije COVID-19 i upravljanju KPI-jima. U cilju sveobuhvatnog prikaza relevantne teorijske podloge korištene su metode deskripcije, komparacije, indukcije, dedukcije, kao i analize i sinteze.

Za potrebe empirijskog dijela doktorskog rada primijenjen je *eksplorativni sekvencijalni dizajn mješovitog istraživanja*. Prvi dio istraživanja fokusirao se na *kvalitativnu analizu*, temeljeći se na intervjuima s menadžerima hotelskih poduzeća, s ciljem prikupljanja podataka o ključnim elementima korisničkog iskustva. U kvalitativnoj analizi korištena je analiza sadržaja kako bi se identificirali ključni elementi korisničkog iskustva. Drugi dio istraživanja primjenjuje analizu sekundarnih podataka prikupljenih putem *desktop* istraživanja, koristeći izvore kao što su industrijski izvještaji i relevantne statistike, kako bi se dodatno razumjela povezanost između korisničkog iskustva i poslovnih rezultata hotela. U *kvantitativnoj analizi* primijenjena je višestruka regresijska analiza s kontrolnim varijablama u SPSS-u kako bi se ispitali odnosi između elemenata korisničkog iskustva i KPI-jeva hotela. Kombinacija ovih pristupa omogućuje detaljnu analizu veza između korisničkog iskustva i KPI-jeva hotela u pred i postpandemijskom razdoblju.

1.4. Očekivani znanstveni doprinos

Pretpostavlja se da će istraživanje korisničkog iskustva u hotelskoj industriji i njegova povezanost s KPI-jima doprinijeti znanstvenom i praktičnom razumijevanju ove teme kroz nekoliko ključnih aspekata. Očekivani **znanstveni doprinos** ovog doktorskog rada usmjeren je na *obogaćivanje postojeće literature novim rezultatima o temi istraživanja, pružanje novih uvida u dinamiku korisničkog iskustva te kreiranje smjernica za unaprjeđenje ključnih pokazatelja poslovanja u hotelskoj industriji Hrvatske, Slovenije, Srbije i Bosne i Hercegovine*. Ovim se doktorskim radom očekuje znanstveni doprinos u teorijskom i aplikativnom aspektu.

U *teorijskom smislu* očekuje se da će ovaj doktorski rad obogatiti znanstvenu literaturu definiranjem i analizom ključnih elemenata korisničkog iskustva u hotelijerstvu i time omogućiti bolje razumijevanje kako različiti elementi iskustva utječu na percepciju korisnika usluga. Doktorski rad će doprinijeti literaturi sistematizacijom prijašnjih

istraživanja na ovu temu prije pandemije i kako su promjene utjecale na korisničke preferencije i poslovanje hotela nakon pandemije. Utvrđivanjem značajnosti veza između elemenata korisničkog iskustva i ključnih pokazatelja poslovanja očekuje se doprinos boljem razumijevanju zadovoljstva korisnika usluga i njegovom utjecaju na operativne i financijske rezultate.

U *aplikativnom* smislu očekuje se da će rezultati istraživanja pružiti hotelskim menadžerima alate za identifikaciju ključnih područja poboljšanja u uslugama, kao što su optimizacija higijenskih standarda, digitalnih usluga i dodatnih sadržaja. Analizom promjena izazvanih pandemijom bit će ponuđene smjernice za prilagodbu usluga potrebama modernih korisnika usluga, s naglaskom na fleksibilnost rezervacija, sigurnost i personalizaciju. Očekivani znanstveni doprinos ovog istraživanja očituje se u boljem razumijevanju povezanosti upravljanja korisničkim iskustvom i njegovim utjecajem na KPI-jeve poslovanja. Korištenjem rezultata ovog istraživanja hoteli mogu implementirati bolje strategije za povećanje zadovoljstva i iskustva korisnika usluga, što može rezultirati većom odanošću, pozitivnim *online* recenzijama i boljim poslovnim rezultatima. Empirijski uvidi također mogu poslužiti kao polazište za razvoj suvremenih poslovnih strategija i unaprjeđenju konkurentnosti u različitim segmentima turizma i hotelijerstva u promjenjivom tržišnom okruženju.

1.5. Struktura doktorskog rada

Struktura rada oblikovana je tako da osigura sustavno istraživanje korisničkog iskustva u hotelskoj industriji i njegov utjecaj na KPI-jeve. U prvom poglavlju, u *Uvodu*, jasno su definirani problem, predmet istraživanja, ciljevi i istraživačka pitanja te korištene metode i očekivani znanstveni doprinos.

Drugo poglavlje, pod naslovom *Teorijska osnova istraživanja*, sastoji se od tri potpoglavlja. Prvo potpoglavlje rada obrađuje osnovni koncept hotelske industrije, upravljanja korisničkim iskustvom i KPI-jeva. Poseban naglasak stavljen je na definiranje specifičnosti hotelskog poslovanja, važnost korisničkog iskustva te na utjecaj pandemije COVID-19 na percepciju korisnika usluga i prilagodbu hotelskih usluga. Kroz teorijski okvir objašnjava se kako su *online* recenzije, sustavi za upravljanje korisničkim iskustvom i programi vjernosti postali ključni alati za unapređenje zadovoljstva korisnika usluga i poslovne učinkovitosti. Treće poglavlje pod naslovom *Razvoj konceptualnog modela istraživanja* usredotočuje se na razvoj istraživačkog modela i pretpostavka. Ovdje se razmatra višedimenzionalna priroda korisničkog iskustva, njegove promjene prije i nakon pandemije te povezanost s poslovnim pokazateljima kao što su EBITDA, ADR i stopa popunjenosti. Ovo poglavlje postavlja temelje za empirijski dio istraživanja. Četvrto poglavlje pod

naslovom *Metodologija empirijskog istraživanja* opisuje korištenu metodologiju prikupljanja i analize podataka. Obuhvaća mješovito istraživanje te tehnike kao što su metode intervjua, *desktop* istraživanje sekundarnih podataka s detaljnim objašnjenjem postupka uzorkovanja i primijenjenih statističkih metoda. Korištene su deskriptivne, regresijska i komparativna analiza kako bi se dobili jasni uvidi u odnos između korisničkog iskustva i KPI-jeva, uz poseban osvrt na razlike prije i nakon pandemije. *Rezultati empirijskog istraživanja* prikazani su kroz identifikaciju ključnih elemenata korisničkog iskustva i njihovu povezanost s poslovnim uspjehom i dio su petog poglavlja doktorskog rada. Objašnjava se analiza specifičnih dimenzija poput čistoće, udobnosti, kvalitete usluge i dodatnih sadržaja te njihov utjecaj na EBITDA, popunjenost i druge ključne pokazatelje poslovanja. Osim toga, istraživanje pokazuje kako se percepcija korisnika usluga i njihova očekivanja mijenjaju pod utjecajem globalne krize COVID-19. Posljednje poglavlje rada, *Zaključna razmatranja*, obuhvaća sintezu teorijskih i empirijskih nalaza, uz naglasak na teorijske i praktične implikacije te odgovore na postavljena istraživačka pitanja. Praktične preporuke za unapređenje korisničkog iskustva u hotelima usmjerene su na bolje upravljanje resursima, prilagodbu novim tržišnim trendovima i povećanje konkurentnosti. Također se razmatraju ograničenja provedenog istraživanja te se daju prijedlozi za buduća empirijska istraživanja i znanstveni doprinos istraživanja.

2. TEORIJSKA OSNOVA ISTRAŽIVANJA

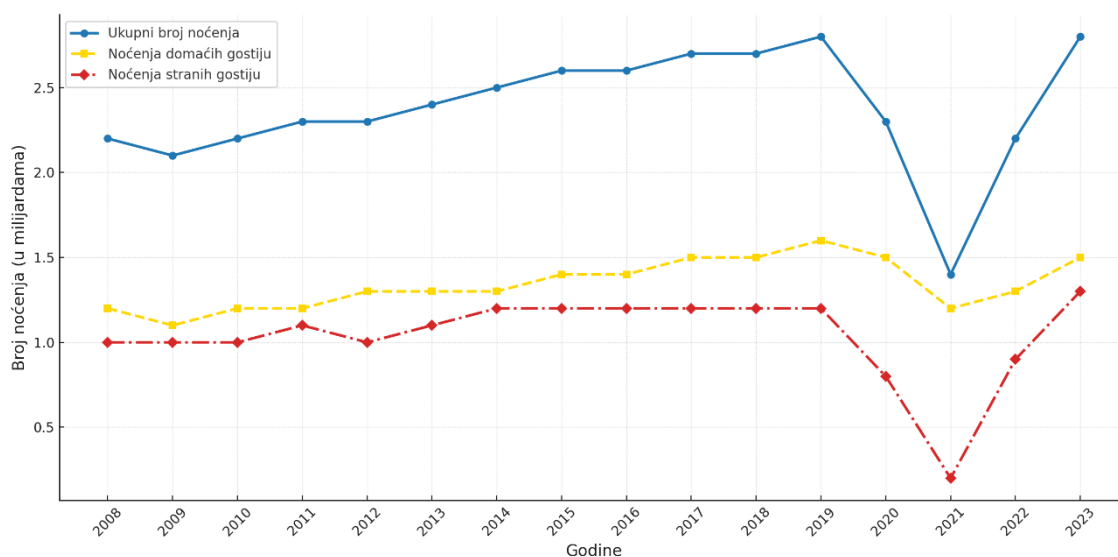
Ovo poglavlje pruža teorijski okvir za razumijevanje specifičnosti hotelske industrije, ističući ključne aspekte koji definiraju njeno funkcioniranje. Prije detaljnog razmatranja pojedinih elemenata, definirane su osnovne značajke hotelske industrije i njezine specifičnosti. U svrhu razumijevanja širih implikacija definirani su korisnici usluga, analizirani su čimbenici koji utječu na korisničko iskustvo te je objašnjena važnost razvoja i implementacije sustava upravljanja iskustvom korisnika. Poseban naglasak stavljen je na analizu KPI-jeva u hotelskom poslovanju te njihova uloga u donošenju strateških i operativnih odluka. Na temelju navedenog bit će ostvarena prva tri cilja istraživanja:

- definirat će se i opisati osnovne značajke i specifičnosti hotelske industrije
- konceptualizirat će se korisničko iskustvo i opisati njegovi ključni aspekti i
- definirat će se i opisati koncept KPI-ja u hotelijerstvu.

Spoznaje iz ovog poglavlja omogućuju razumijevanje temeljnih značajki hotelske industrije, korisničkog iskustva kao ključnog faktora uspješnosti te uloge pokazatelja uspjeha u optimizaciji poslovanja i donošenju strateških odluka.

2.1. Obilježja turističkog i hotelskog sektora Europske unije

Turizam je najbrže rastuća i jedna od najprofitabilnijih industrija u svijetu (Laškarin Ažić *et al.*, 2022), s bezbrojnim mogućnostima za ekonomski razvoj različitih regija. Hotelska industrija kao ključni dio globalne turističke ekonomije igra značajnu ulogu u gospodarstvima diljem svijeta. Na globalnoj razini ona karakterizira raznolikost ponude od luksuznih hotela do ostalih vrsta hotelskog smještaja poput motela, kampova, hostela i sl. Globalni prihodi hotelske industrije premašili su 1, 2 bilijuna američkih dolara u 2022. godini, pri čemu su vodeća tržišta Sjeverna Amerika, Europa i Azija-Pacifik (Statista, 2022). Slattey (2002) ističe da se u različitim državama hotelska industrija može naći u različitim oblicima. Može obuhvaćati širok spektar samostalnih ugostiteljskih poduzeća, ali biti i sastavni dio širokog spektra događaja kojima ugostiteljstvo nije primarna funkcija (Slattey, 2002). Europa je pak jedno od vodećih svjetskih tržišta hotelske industrije, s više od 2,9 milijardi noćenja u turističkim smještajnim objektima zabilježenih tijekom 2023. godine (grafikon 1).

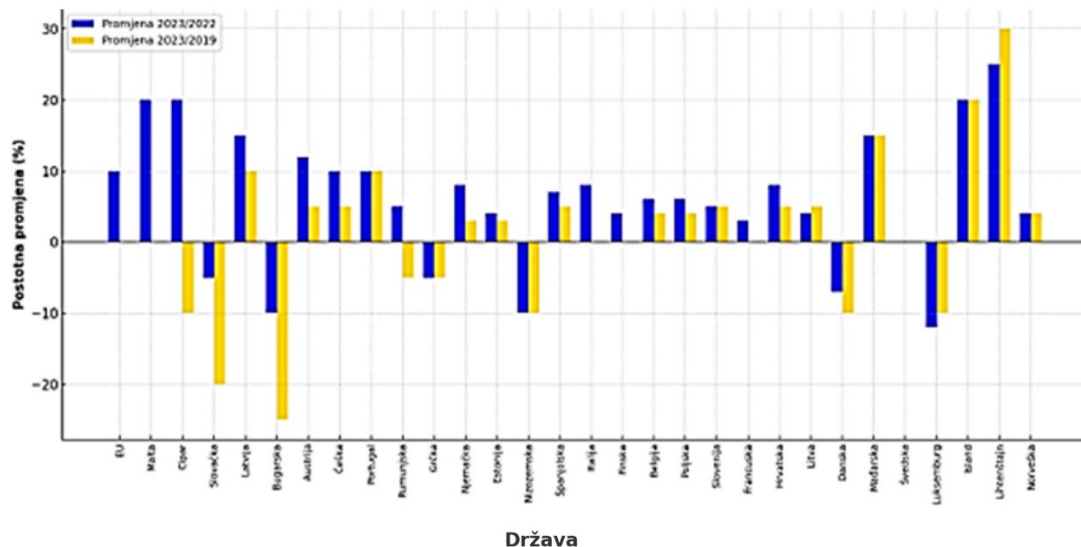


Grafikon 1: Godišnja procjena broja noćenja u turističkim smještajima EU (2008. – 2023.)

Izvor: izrada doktoranda prema podacima Eurostat (2023)

Prema podacima Eurostata, najviše noćenja u Europi ostvarili su turisti iz zemalja EU-a, što ukazuje na značajan udio domaćih i regionalnih turista. Također, vidljivo je i da hotelska industrija u Europskoj uniji (EU) bilježi značajan oporavak nakon pandemije COVID-19. U 2023. godini broj noćenja u turističkim smještajnim objektima dosegao je 2,92 milijardi, što je porast od 6,3 % u odnosu na 2022. i 1,6 % više nego 2019., čime je postavljen novi rekord za EU smještajni sektor.

Promjene u broju noćenja u turističkim smještajnim kapacitetima EU odražavaju dinamičan proces oporavka turističkog sektora nakon izazovnog pandemijskog razdoblja. Većina zemalja bilježi porast broja noćenja u usporedbi s prethodnim godinama, međutim, razlike među državama članicama naglašavaju i neujednačenost oporavka, uvjetovanu specifičnim regionalnim čimbenicima, ekonomskim prilikama te promjenama u preferencijama i ponašanju korisnika usluga. Dok su neke destinacije, zahvaljujući specifičnim karakteristikama ili prilagodbi ponude, ostvarile bolje rezultate, prikazane na grafikonu 2, nego u pretpandemijskoj 2019. godini, druge zemlje i dalje bilježe pad broja noćenja.



Grafikon 2: Promjena broja noćenja u turističkim smještajnim kapacitetima (usporedba 2023. sa 2022. i 2019.).

Izvor: izrada doktoranda prema podacima Eurostat (2023)

Grafikon 2 prikazuje postotnu promjenu broja noćenja zemalja EU u turističkim smještajima u 2023. godini u usporedbi s 2022. i 2019. godinom. Podaci iz grafikona naglašavaju dinamiku turističkog oporavka koja varira među zemljama. Uočava se da većina zemalja bilježi rast broja noćenja u odnosu na 2022. godinu, što ukazuje na oporavak turističkog sektora nakon izazova uzrokovanih pandemijom. Međutim, u usporedbi s 2019. godinom, koja je bila referentna godina prije pandemije, situacija je raznolika. Primjerice, u odnosu na druge zemlje EU, Hrvatska i Slovenija pokazuju specifične trendove koji zahtijevaju dublje razmatranje. U slučaju Slovenije, broj noćenja u 2023. godini u odnosu na 2019. godinu pokazuje negativan trend, što jasno sugerira da slovenski turizam još nije postigao razinu aktivnosti koju je imao prije pandemije. Ovo može biti posljedica specifičnih regionalnih i tržišnih izazova, kao i promjena u turističkim preferencijama. S druge strane, Hrvatska bilježi pozitivan trend u odnosu na 2022. godinu, ali pokazuje blagi pad u odnosu na 2019., što može ukazivati na promjene u strukturi dolazaka ili u dužini boravka korisnika usluga. Ovaj pad u odnosu na 2019. godinu u obje zemlje ukazuje na to da su i Hrvatska i Slovenija, iako su se oporavile u odnosu na 2022., još uvijek pod utjecajem globalnih promjena u turističkim navikama koje su oblikovane pandemijom.

Iako podaci iz grafikona 2 pokrivaju samo zemlje EU, važno je spomenuti da su Hrvatska i Slovenija regionalni *lideri* u turizmu, a promjene u njihovim turističkim trendovima često imaju šire implikacije na susjedne zemlje izvan EU. Dok države poput Srbije i Bosne i Hercegovine nisu obuhvaćene grafikonima Eurostata, njihov turistički sektor također doživljava slične dinamike koje treba razmotriti u kontekstu europske turističke

regije. Razvoj hotelske industrije u EU pozitivno utječe na konkurentnost cijele regije, a specifični trendovi u Sloveniji i Hrvatskoj mogu poslužiti kao indikatori šireg regionalnog razvoja.

Hotelska industrija igra ključnu ulogu u stvaranju regionalnih ravnoteža u turističkim destinacijama, potičući ekonomski rast i socijalnu koheziju, posebno u regijama koje ovise o turizmu. Razvoj hotelskog sektora također pruža prilike za inovacije, održivost i digitalizaciju, čime se povećava konkurentnost destinacija na globalnom tržištu. S obzirom na ove čimbenike, hotelska industrija može postati ključni faktor oporavka i dugoročnog razvoja gospodarstava, kako unutar EU, tako i u zemljama poput Srbije (Knežević *et al.*, 2022) i Bosne i Hercegovine (Bosnia and Herzegovina tourism sector diagnostic, 2021), koje usmjereno rade na poboljšanju svojih turističkih sektora.

Prema podacima Eurostata (2024), broj poduzeća u hotelskom sektoru EU obuhvaća približno 1,9 milijuna poduzeća, dok zaposlenost čini oko 9,9 milijuna zaposlenika u sektoru smještaja i usluga hrane, što čini 6,3 % ukupne zaposlenosti u poslovnoj ekonomiji EU-a. U skladu s time, Baldigara i Duvnjak (2021) ističu da bi hotelska industrija, kao ogranak sveukupnog turizma, trebala biti nositelj razvoja gospodarstva bilo koje zemlje. Uz značajan udio u bruto domaćem proizvodu (BDP), hotelski sektor doprinosi stabilizaciji tržišta rada, razvoju malih i srednjih poduzeća te poboljšanju infrastrukture. Ovaj sektor također ima potencijal za jačanje konkurentnosti destinacija, što je od presudne važnosti za oporavak, a ujedno igra ključnu ulogu u usmjeravanju turističkih strategija i razvoja u Europi, ali i izvan nje, u zemljama koje nisu članice EU-a.

Polazeći od prethodno navedenih obilježja turističkog i hotelskog sektora EU, u ovom će se potpoglavlju dodatno analizirati turistički promet Hrvatske, Slovenije, Srbije i Bosne i Hercegovine (potpoglavlje 2.1.1.), definirati specifičnosti hotelske industrije (potpoglavlje 2.1.2.), razmotriti vrste i uloga hotela u turističkoj ponudi (potpoglavlje 2.1.3.), te istražiti utjecaj COVID-19 krize na trendove u hotelskoj industriji (potpoglavlje 2.1.4.).

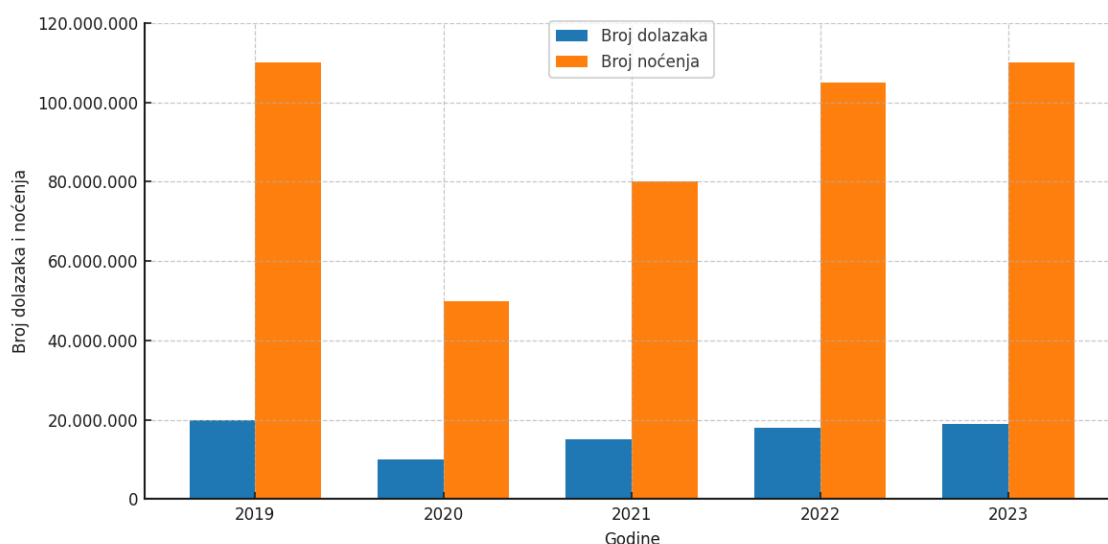
2.1.1. Analiza turističkog prometa: slučaj Hrvatske, Slovenije, Srbije i Bosne i Hercegovine

Turizam je ključni sektor gospodarstva u mnogim zemljama, uključujući Hrvatsku, Sloveniju, Srbiju i Bosnu i Hercegovinu. Odabir ovih zemalja za analizu turističkog prometa temelji se na njihovoj geografskoj i kulturnoj povezanosti, kao i različitim statusima u odnosu na EU. Hrvatska i Slovenija, kao članice EU, imaju pristup europskim tržištima, fondovima i razvijenoj turističkoj infrastrukturi, što im omogućuje brži

oporavak i stabilniji rast u turističkom sektoru. S druge strane, Srbija i Bosna i Hercegovina, iako nisu članice EU, suočavaju se s različitim izazovima, poput političke i ekonomske nestabilnosti, ali također bilježe rastući interes za turizam. Zajednička povijest, geografska blizina i sličnosti u kulturnoj baštini povezuju ove zemlje kao regionalne turističke destinacije, dok razlike u njihovim turističkim politikama i tržištima omogućuju dublje razumijevanje oporavka turističkog sektora u kontekstu pandemije COVID-19. Polazeći od navedenog, u nastavku slijedi razrada turističkih pokazatelja regije kroz četiri segmenta:

a) Hrvatska

Hrvatska je, bez sumnje, najistaknutija destinacija među zemljama u ovom analiziranom uzorku, prvenstveno zbog svoje obale, kulturne baštine i razvijenog turističkog sektora. S obzirom na to da je dio EU, Hrvatska ima pristup boljim infrastrukturnim i financijskim resursima koji omogućuju veće investicije u turizam. *Turistički sektor u Hrvatskoj* predstavlja ključni segment nacionalnog gospodarstva, značajno doprinoseći BDP-u i zapošljavanju. Nakon izazova uzrokovanih pandemijom COVID-19, sektor je pokazao snažan oporavak, uz rast investicija i prilagodbu novim trendovima, što je vidljivo na prikazanom grafikonu 3. Oporavak se temelji na povećanoj potražnji za visokokvalitetnim smještajem, razvoju održivog turizma i digitalizaciji usluga, što dodatno jača konkurentnost Hrvatske na globalnom tržištu. Istovremeno, sve veći fokus na održivost i zaštitu okoliša potiče uvođenje inovativnih rješenja u hotelskoj ponudi, privlačeći korisnike usluga koji cijene zelenu i odgovornu praksu. Takav razvoj pozicionira Hrvatsku kao jednu od vodećih turističkih destinacija u Europi.



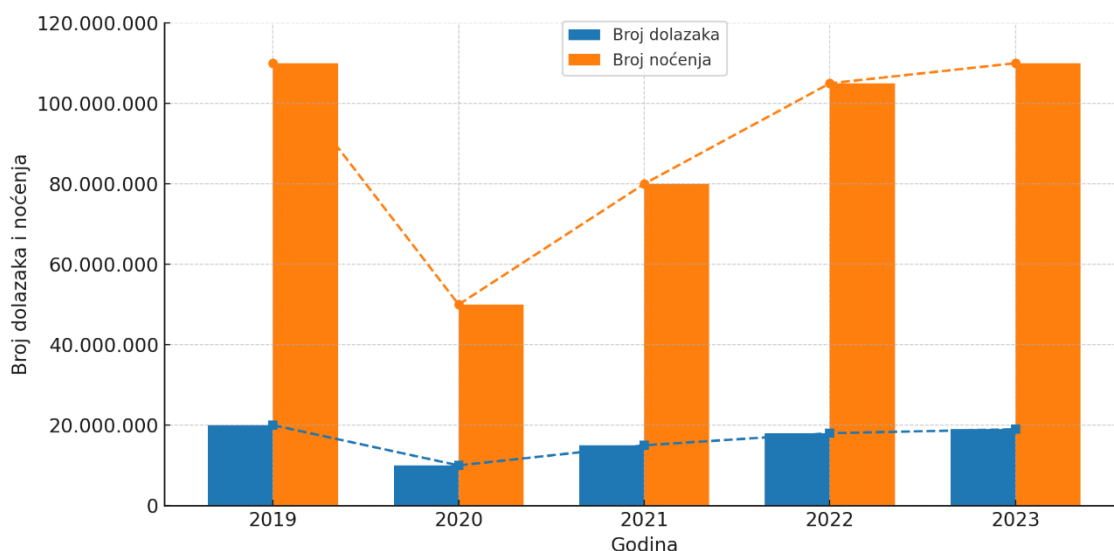
Grafikon 3: Ukupni turistički dolasci i noćenja u razdoblju 2019. - 2023.

Izvor: Izrada doktoranda prema podacima HTZ (2024)

Grafikon prikazuje ukupne turističke dolaske i noćenja u razdoblju od 2019. do 2023. godine, pružajući uvid u trendove u turističkoj aktivnosti u Republici Hrvatskoj za promatrano razdoblje. Godina 2019. pokazuje izuzetno visoku razinu turističkih dolazaka i noćenja, što je uobičajeno za razdoblje prije pandemije kada su putovanja bila na vrhuncu. Međutim, 2020. godina bilježi značajan pad u oba pokazatelja zbog pandemije COVID-19 i ograničenja putovanja koja su bila na snazi.

Kako se pandemijska situacija stabilizirala, 2021. i 2022. godina pokazuju postupan oporavak turizma. Broj noćenja raste brže od dolazaka, što može ukazivati na dulji prosječni boravak turista, vjerojatno zbog preferiranja sigurnijih i izoliranih destinacija tijekom pandemije.

U 2023. godini vidljiv je trend oporavka turističkog sektora i povratak na razinu aktivnosti iz 2019. godine. Broj dolazaka i noćenja ponovno doseže visoke vrijednosti, što ukazuje na vraćanje povjerenja turista u putovanja. Također, vidljivo je kako je turizam prošao kroz izazovno razdoblje, ali se pokazao otpornim i sposobnim za oporavak nakon kriznih situacija, uz podršku prilagodbi u industriji i promjena u ponašanju turista. Pandemija COVID-19 značajno je utjecala na turistički sektor Hrvatske, rezultirajući dramatičnim padom broja turističkih dolazaka i noćenja kao što je vidljivo u grafikonu 4.



Grafikon 4: Ukupni turistički dolasci i noćenja u razdoblju 2019. – 2023. u Hrvatskoj.

Izvor: HTZ (2024)

Grafikon prikazuje kretanje turističkih dolazaka i noćenja u Hrvatskoj od 2019. do 2023. godine, pružajući uvid u utjecaj pandemije COVID-19 na turizam te postepeni oporavak industrije. Godina 2019. bila je rekordna, s više od 100 milijuna noćenja i značajnim brojem dolazaka, čime se istaknula kao referentna godina za turističke pokazatelje.

Međutim, 2020. godina donijela je drastičan pad broja dolazaka i noćenja zbog pandemije, ograničenja putovanja i zdravstvenih mjera, što je rezultiralo smanjenjem broja noćenja za više od 50 % u odnosu na prethodnu godinu.

S ublažavanjem mjera i povećanjem mobilnosti, 2021. godina označila je početak oporavka turističkog sektora. Broj noćenja se približio 70 % razine iz 2019. godine, dok je broj dolazaka zabilježio osjetan rast, iako još uvijek ispod pretpandemijskih vrijednosti. U 2022. godini, turizam je gotovo dosegao razine iz 2019. godine, a 2023. godina donijela je potpuni oporavak industrije, s brojem noćenja i dolazaka bliskim rekordnim razinama.

Financijska kriza 2008. godine usporila je investicije u hotelskoj industriji, dok je pandemija COVID-19 od 2020. do 2022. godine uzrokovala drastičan pad turističkog prometa (UNWTO, 2023a). Ograničena infrastruktura i manjak modernih sadržaja odražavali su posttranzicijsku fazu oporavka (MINT, 2024). Ipak, ove krize potaknule su prilagodbu i inovaciju, poput ubrzane digitalizacije i uvođenja beskontaktnih usluga te povećane fleksibilnosti u rezervacijama. Higijenski standardi postali su prioritet, dok je održivost postala ključan element poslovnih strategija (Sigala, 2020; Jones i Comfort, 2020). Ubrzana privatizacija i ulazak stranih investicija pokrenuli su val rekonstrukcija i izgradnje novih smještajnih objekata, a jedan od glavnih trendova bio je rast kvalitete smještaja.

Na početku 2000 godine Hrvatska je imala 511 hotela, većinom nižih kategorija, dok im je 2019. godine (prije pandemije COVID-19) na raspolaganju bilo čak 731 hotelska objekta od toga 383 visoke kategorije s četiri i pet zvjezdica. Nakon pandemije, hoteli s četiri i pet zvjezdica postali su dominantniji segment, odgovarajući na sve veće zahtjeve tržišta. Istodobno, hoteli s jednom i dvije zvjezdice postupno su gubili udio, prema zadnjim podacima u Hrvatskoj je 34 hotela od dvije zvjezdice. Do 2024. godine bez obzira na COVID pandemiju broj hotela narastao je na 752 (tablica 1), čime je hotelska industrija postala ključni oslonac turističkog sektora.

Tablica 1: Broj hotela u Republici Hrvatskoj od 2000. do 2024. godine

Kategorija	2000	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2019/2000	2024/2019
Hotel	511	731	737	740	745	749	752	241 ▲	21 ▲
1	36								
2	188	52	47	46	44	38	34	-154 ▼	-18 ▼
3	235	313	307	303	299	291	293	58 ▲	-20 ▼
4	39	323	336	342	352	364	367	328 ▲	44 ▲
5	12	43	47	49	50	56	58	46 ▲	15 ▲
Hotel baština (heritage)	1	22	22	25	29	30	35	34 ▲	13 ▲
Difuzni hotel		2	2	2	2	2	2	2 ▲	0 ▲
Integralni hotel		17	22	26	30	31	32	32 ▲	15 ▲
Hotel posebnog standarda	4	4	5	6	6	6	7	7 ▲	3 ▲
Aparhotel	24	20	21	22	22	21	21	21 ▲	-3 ▼
2		0	0	0	0	0	0	0 ▲	0 ▲
3		9	6	6	6	6	4	4 ▲	-5 ▼
4		14	13	14	15	16	17	17 ▲	3 ▲
5		1	1	1	1	0	0	0 ▲	-1 ▼
Turističko naselje		56	60	63	64	64	76	76 ▲	20 ▲
2		9	9	8	8	8	15	15 ▲	6 ▲
3		25	26	26	27	25	27	27 ▲	2 ▲
4		19	21	22	22	24	26	26 ▲	7 ▲
5		3	4	7	7	7	8	8 ▲	5 ▲
Turistički apartmani		45	46	45	45	44	43	43 ▲	-2 ▼
2		8	7	8	8	8	7	7 ▲	-1 ▼
3		24	21	21	21	21	21	21 ▲	-3 ▼
4		13	17	16	16	15	15	15 ▲	2 ▲
5		0	1	0	0	0	0	0 ▲	0 ▲
UKUPNO	511	901	913	927	943	948	968	457 ▲	67 ▲

Izvor: izrada doktoranda prema podacima (MINT, 2024)

U 2000. godini Hrvatska je imala ukupno 511 hotela. Do 2019. godine broj hotela se povećao na 731, što predstavlja rast od 241 hotela u odnosu na 2000. godinu, odnosno porast od 47 %. U 2024. godini broj hotela dosegao je 752, što je dodatnih 21 hotel u odnosu na 2019. godinu, uz rast od 2,9 %.

Od 2000. do 2024. godine, struktura hotelskih kapaciteta u Hrvatskoj značajno se promijenila, prateći nove trendove i potrebe korisnika usluga. Hoteli nižih kategorija, poput onih s jednom i dvije zvjezdice, bilježe kontinuirani pad. Broj hotela s jednom zvjezdicom smanjio se s 36 na 34 (pad od 5,6 %), dok je broj hotela s dvije zvjezdice drastično pao sa 188 na 34 (pad od 81,9 %), što ukazuje na smanjenje potražnje za jednostavnim smještajem i prelazak prema objektima više kategorije.

Hoteli s tri zvjezdice zabilježili su rast do 2019. godine, kada ih je bilo 313, no nakon toga dolazi do stagnacije i blagog pada na 293 hotela u 2024. godini (pad od 6,4 %). Suprotno tome, kategorija hotela s četiri zvjezdice doživjela je izniman rast, porastavši s 39 na 367 hotela, što predstavlja povećanje od čak 841 %. Ovaj porast odražava sve veću potražnju za srednje luksuznim smještajem koji nudi udobnost i kvalitetu.

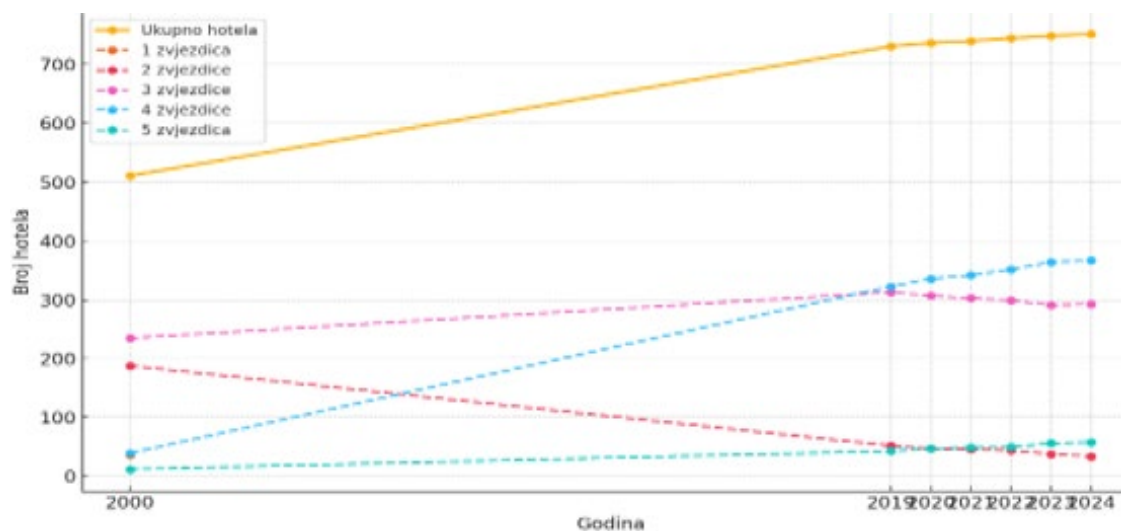
Luksuzni segment, odnosno hoteli s pet zvjezdica, također bilježi snažan rast. Njihov broj povećao se s 12 na 58 hotela, što znači porast od 383 %. Ovi podaci pokazuju kako luksuzni turizam postaje sve važniji, u skladu s globalnim trendovima povećane potražnje za vrhunskim iskustvima.

Posebni oblici hotela, poput *heritage* hotela, integralnih hotela i hotela posebnog standarda, sve su popularniji. *Heritage* hoteli, koji nude autentična i povijesna iskustva, povećali su se s jednog objekta u 2000. godini na 35 u 2024. (rast od 3400 %). Integralni hoteli pojavili su se tek nakon 2000. godine i danas ih je 32, dok hoteli posebnog standarda bilježe rast na ukupno sedam objekata.

Što se tiče turističkih naselja i apartmana, turistička naselja bilježe povećanje s 56 na 76 objekata (rast od 35,7 %). S druge strane, turistički apartmani stagniraju, s blagim padom s 45 na 43 objekta (pad od 4,4 %).

Ovi podaci jasno pokazuju da korisnici usluga sve više preferiraju smještaj s višim standardima i dodatnim sadržajima, pri čemu se posebno ističe rast luksuznog i autentičnog turizma.

Ukupno gledajući, rast kvalitete smještaja dominira kao ključan trend u hotelskoj industriji Hrvatske. Hoteli s četiri i pet zvjezdica bilježe najveći rast, dok kategorije s jednom i dvije zvjezdice doživljavaju postepeno smanjenje. Posebni oblici hotela, poput *heritage* i integralnih hotela sve su popularniji zbog povećanog interesa za autentična iskustva. Bez obzira na povećanje hotelskih objekata s pet zvjezdica i hotela baština, oni i dalje ne zadovoljavaju potrebe trenutne potražnje na turističkom tržištu, stoga bi se njihov udio u ukupnom smještaju Hrvatske neupitno trebao povećati.



Grafikon 5: Promjene u broju hotela u Republici Hrvatskoj 2000. - 2024.

Izvor: izrada doktoranda prema podacima MINT (2024)

Prikazani grafikon ilustrira promjene u ukupnom broju hotela i njihovoj kategorizaciji u Hrvatskoj od 2000. do 2024. godine.

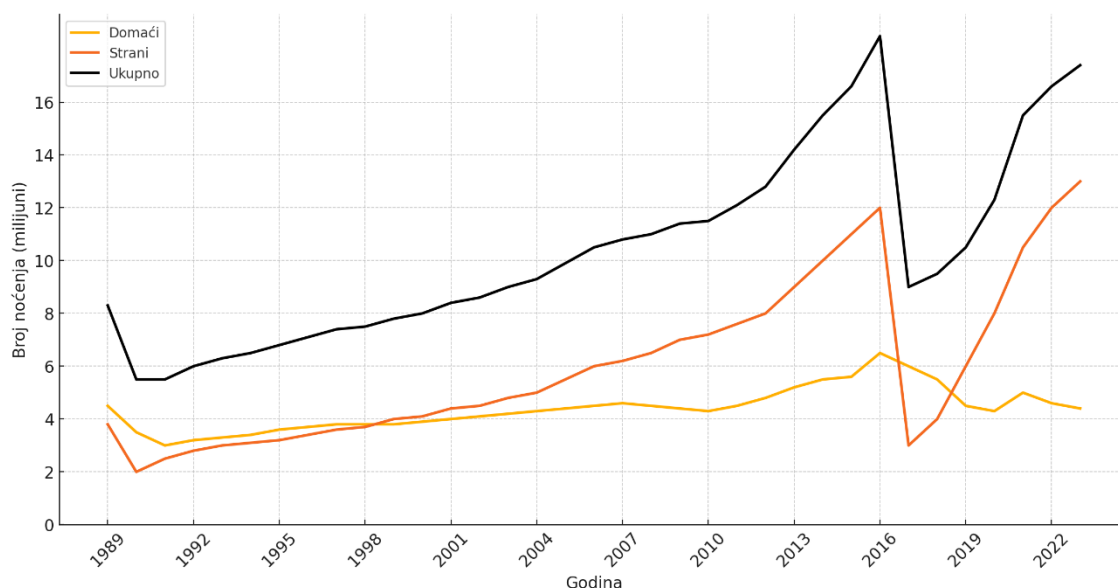
Hoteli s jednom i dvije zvjezdice doživjeli su značajan pad, što odražava smanjenu potražnju za osnovnim smještajem i jasnu tranziciju prema standardima viših kategorija. Hoteli s tri zvjezdice, koji su dugo bili stabilna i dominantna kategorija, pokazuju manje oscilacije, ali posljednjih godina bilježe blagi pad, što ukazuje na promjene u percepciji udobnosti i kvalitete među korisnicima usluga. Suprotno tome, hoteli s četiri zvjezdice doživjeli su pravi procvat i postali najzastupljenija kategorija, odgovarajući na sve veću potražnju za udobnim i srednje luksuznim smještajem. Paralelno s time, luksuzni segment, odnosno hoteli s pet zvjezdica, bilježi stabilan i postupan rast. Ovaj trend jasno odražava sve veći interes za luksuznim turizmom, koji u novije vrijeme postaje važan segment hrvatske turističke ponude.

Od početka novog tisućljeća hotelska industrija u Hrvatskoj doživjela je transformaciju, evoluirajući iz sustava ograničenih kapaciteta i skromnih standarda prema modernoj, dinamičnoj i globalno konkurentnoj industriji. Broj hotela značajno je porastao, prateći rast potražnje za visokokvalitetnim smještajem, a obalni turizam postao je nositelj gospodarskog razvoja zemlje. Uvođenje digitalnih rješenja, personalizacija usluga i diversifikacija ponude osigurali su hotelskom sektoru snažan temelj za budući razvoj, dok njezina usmjerenost na luksuzni i održivi turizam odgovara zahtjevima globalnog tržišta.

Ovi podaci jasno pokazuju otpornost i prilagodljivost hrvatske turističke industrije. Nakon razdoblja velikih izazova, povratak turista u 2022. i 2023. godini odražava ponovno povjerenje u putovanja i rastuću mobilnost kako domaćih, tako i međunarodnih korisnika usluga. Hrvatski turizam dokazao je svoju ključnu ulogu u gospodarskom oporavku zemlje, čineći ga jednim od najvažnijih sektora hrvatske ekonomije. Pandemija COVID-19 nanijela je težak udarac turističkoj industriji Hrvatske, ali uz strateške prilagodbe i fokus na sigurnost, sektor pokazuje jake znakove oporavka te se očekuje daljnje poboljšanje.

b) Slovenija

Turistički sektor u Sloveniji doživio je također značajne promjene u razdoblju od 2019. do 2024. godine, s jasnim razlikama između razdoblja prije i nakon pandemije COVID-19 što je vidljivo iz grafikona 6.



Grafikon 6: Noćenja turista u Sloveniji u razdoblju 1983. - 2023.

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Statističkog ureda Republike Slovenije (2023)

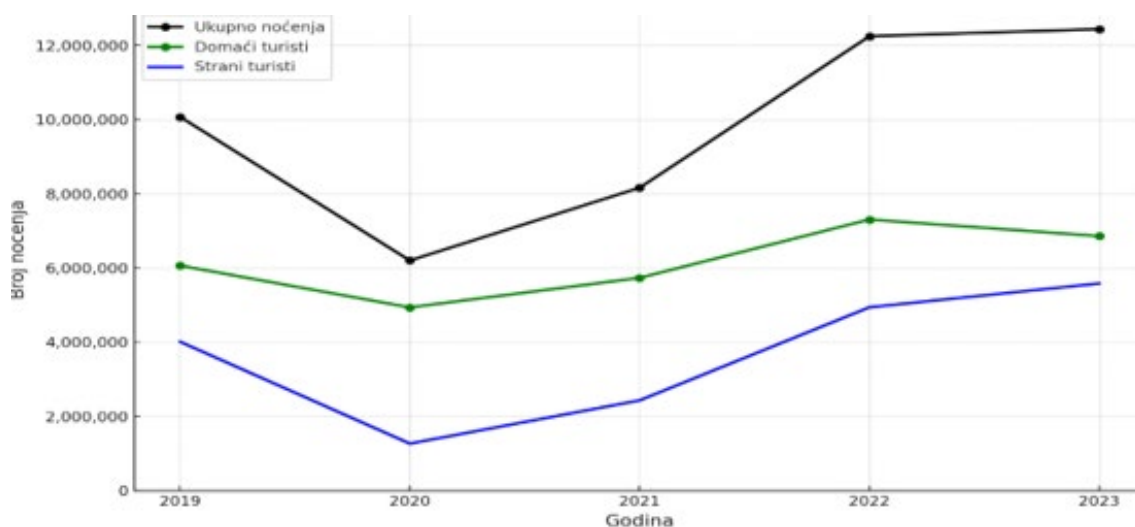
Tijekom 2019. godine Slovenija je zabilježila 6.229.573 dolazaka turista i 15.775.331 noćenje, što je predstavljalo rast od 5 % u dolascima i 0,5 % u noćenjima u odnosu na prethodnu godinu, čime je ova godina postala rekordna za slovenski turizam (Statistički ured Republike Slovenije, 2019). Međutim, pandemija COVID-19 značajno je utjecala na turistički sektor 2020. godine, kada je zabilježeno samo 3.065.085 dolazaka (pad od 50,8 %) i 9.204.374 noćenja (pad od 41,6 %) u usporedbi s 2019. godinom (Statistički ured Republike Slovenije, 2020). Godina 2021. donijela je početak oporavka s 4.003.682 dolazaka i 11.251.158 noćenja, što je predstavljalo rast od 30,6 % u dolascima i 22,2 % u noćenjima u odnosu na prethodnu godinu (Statistički ured Republike Slovenije, 2021). Trend rasta nastavio se i u 2022. godini s 5.868.138 dolazaka i 15.581.856 noćenja, približavajući se razinama zabilježenima prije pandemije (Statistički ured Republike Slovenije, 2022). Do 2023. godine Slovenija je ostvarila novi rekord sa 6.192.804 dolazaka i 16.125.027 noćenja, što je predstavljalo rast od 5,5 % u dolascima i 3,5 % u noćenjima u odnosu na 2022. godinu te čak 2 % više noćenja nego 2019. godine, potvrđujući snažan oporavak sektora (Statistički ured Republike Slovenije, 2023).

Hoteli su tijekom promatranog razdoblja ostali najpopularniji oblik smještaja u Sloveniji. U 2022. godini, turisti su ostvarili gotovo 6,6 milijuna noćenja u hotelima, što je činilo 42 % ukupnih noćenja. Slijedili su privatni smještaji s udjelom od 23 % i kampovi s udjelom od 15 % (Statistički ured Republike Slovenije, 2022). Glavna emitivna tržišta za slovenski turizam ostali su Njemačka, Italija i Austrija. U 2023. godini, turisti iz Njemačke ostvarili su 24 % više noćenja nego 2019. godine, potvrđujući važnost tog tržišta za Sloveniju (Statistički ured Republike Slovenije, 2023).

Sektor je iskoristio priliku za jačanje održivog razvoja i prilagodbu novim trendovima, čime je dodatno osnažio svoju poziciju kao atraktivna turistička destinacija.

c) Srbija

Turistički sektor Srbije u razdoblju od 2019. do 2024. godine prošao je kroz različite faze, od rekordnih rezultata do izazova uzrokovanih pandemijom COVID-19 te zatim snažnog oporavka koji je doveo do novih rekorda. Ovaj period obilježili su povećani prihodi, rastući broj dolazaka i noćenja turista, kao i strateški naponi za jačanje turističke ponude Srbije što je vidljivo iz grafikona 7.



Grafikon 7: Noćenja turista u Srbiji u razdoblju 2019. - 2023.

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Republički zavod za statistiku Srbije (2023)

Iz grafikona je vidljivo da je godina 2019. bila izuzetno uspješna za srpski turizam, postavši referentna godina u turističkim pokazateljima. Prema podacima Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija, zabilježeno je ukupno 3,6 milijuna dolazaka turista, od čega su strani turisti činili gotovo polovicu (Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, 2022). Ukupan broj noćenja došao je na 9,8 milijuna, s dominacijom domaćih turista koji su ostvarili 5,6 milijuna noćenja (Republički zavod za statistiku Srbije, 2020). Pandemija COVID-19 značajno je pogodila globalni turizam, a Srbija također nije bila izuzetak. Broj dolazaka pao je za gotovo 50 %, a broj noćenja smanjen je na 6,1 milijun (Statistički zavod Srbije, 2021). Postupan oporavak turizma započeo je s porastom broja domaćih dolazaka i noćenja. Zabilježeno je 2,6 milijuna dolazaka i 8,3 milijuna noćenja, što je predstavljalo rast od preko 30 % u odnosu na prethodnu godinu (Republički zavod za statistiku Srbije, 2022). Broj dolazaka došao je na 3,8 milijuna, dok je ukupan broj noćenja prešao 10,5 milijuna (Ministarstvo trgovine, turizma i

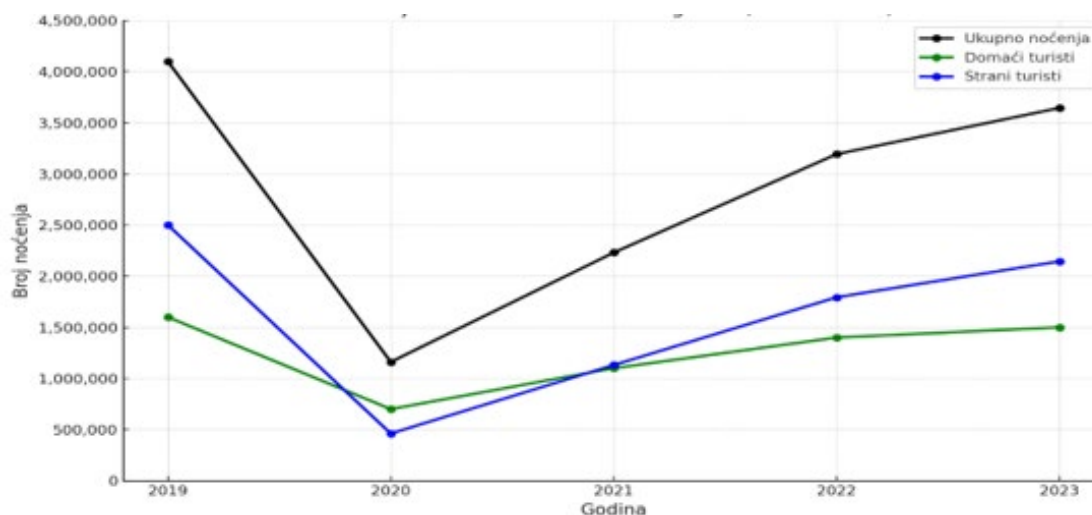
telekomunikacija, 2022). Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku Srbije (2023), broj dolazaka turista premašio je 4 milijuna, dok je broj noćenja iznosio rekordnih 11,5 milijuna (Republički zavod za statistiku, 2023). U prvih jedanaest mjeseci 2024. godine, turizam je nastavio bilježiti rast. Broj dolazaka turista povećan je za 11,2 % u odnosu na isti period 2023. godine, dok je broj noćenja porastao za 6,1 % (Republički zavod za statistiku Srbije, 2024).

Devizni prihodi od turizma u Srbiji značajno su porasli tijekom promatranog razdoblja. Prema podacima Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija, u 2023. godini ostvareno je 2,31 milijardi eura od turizma, što je rast od 11 % u odnosu na 2022. godinu i gotovo dvostruko više u odnosu na 2019. godinu (Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, 2024).

Turistički sektor Srbije pokazao je veliku otpornost i sposobnost prilagodbe, osobito tijekom pandemije COVID-19. Promocija domaćih destinacija, ulaganje u infrastrukturu i održivi razvoj pomogli su Srbiji da postane sve atraktivnija destinacija.

d) Bosna i Hercegovina

Turistički sektor Bosne i Hercegovine prošao je također kroz značajne promjene u razdoblju od 2019. do 2024. godine, suočavajući se s izazovima pandemije COVID-19 i bilježeći oporavak u postpandemijskom razdoblju. U grafikonu 8. su opisani ključni podaci o noćenjima turista.



Grafikon 8: Noćenja turista u Bosni i Hercegovini u razdoblju 2019. - 2023.

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine (2024)

Vidljivo je da je godina 2019. bila izuzetno uspješna za turizam u Bosni i Hercegovini. Ukupan broj dolazaka turista dosegao je 1.990.451, što je povećanje od 23,6 % u odnosu na 2018. godinu (Agencija za statistiku BiH, 2020). Broj noćenja iznosio je 4.100.401, što predstavlja rast od 22,6 % u odnosu na prethodnu godinu (Agencija za statistiku BiH, 2020).

Pandemija COVID-19 imala je dramatičan utjecaj na turistički sektor Bosne i Hercegovine. Broj dolazaka turista smanjio se na 461.331, što je pad od 76,8 % u odnosu na 2019. godinu (Agencija za statistiku BiH, 2021). Broj noćenja također je značajno opao na 1.161.233, što predstavlja smanjenje od 71,6 % (Agencija za statistiku BiH, 2021). Postupan oporavak turizma započeo je 2021. godine. Broj dolazaka turista porastao je na 960.383, što je rast od 108,1 % u odnosu na 2020. godinu (Agencija za statistiku BiH, 2022). Ukupan broj noćenja dosegao je 2.230.920, što predstavlja povećanje od 92,1 % (Agencija za statistiku BiH, 2022). Ipak, ukupan broj međunarodnih posjetitelja još nije dosegao razine iz 2019. godine. Turistički sektor Bosne i Hercegovine nastavio je rasti u 2022. godini, s ukupno 1.464.216 dolazaka turista, što predstavlja povećanje od 52,5 % u odnosu na 2021. godinu (Agencija za statistiku BiH, 2023). Ukupan broj noćenja iznosio je 3.193.944, što je rast od 43,2 % (Agencija za statistiku BiH, 2023). U 2023. godini Bosna i Hercegovina je zabilježila 1.733.071 dolazaka turista, što je povećanje od 18,4 % u odnosu na prethodnu godinu (Agencija za statistiku BiH, 2024). Ukupan broj noćenja dosegao je 3.645.839, što predstavlja rast od 14,2 % (Agencija za statistiku BiH, 2024). Domaći turisti činili su značajan dio posjetitelja, dok su strani turisti dolazili prvenstveno iz Hrvatske, Srbije i Njemačke. Podaci za 2024. godinu u prvih 10 mjeseci pokazuju nastavak pozitivnog trenda. U prvih deset mjeseci zabilježeno je 1.696.161 dolazak turista, što predstavlja rast od 10,4 % u odnosu na isti period prethodne godine (Agencija za statistiku BiH, 2024). Broj noćenja dosegao je 3.525.717, što je povećanje od 7,9 % (Agencija za statistiku BiH, 2024).

Bosna i Hercegovina je, unatoč izazovima pandemije, uspjela revitalizirati svoj turistički sektor, bilježeći kontinuirani rast dolazaka i noćenja turista u postpandemijskom razdoblju. Podaci ukazuju na otpornost sektora i njegov potencijal za daljnji rast u narednim godinama.

2.1.2. Definiranje i specifičnosti hotelske industrije

Prethodna analiza turističkog prometa Hrvatske, Slovenije, Srbije i Bosne i Hercegovine pokazuje da turizam u regiji bilježi značajan oporavak, ali se istovremeno suočava s novim izazovima i promijenjenim potrebama turista. U tom kontekstu, hotelska industrija igra ključnu ulogu u oblikovanju turističkog iskustva jer je smještaj i povezana usluga čine temeljnim dijelom svakog turističkog putovanja. Iako osnovne hotelske usluge,

poput smještaja i prehrane ostaju nepromijenjene, dinamičnost tržišta zahtijeva proširenje i prilagodbu usluga kako bi se zadovoljile rastuće i raznolike potrebe modernih turista.

S obzirom na specifičnosti hotelske industrije koje se razlikuju među zemljama, njezino značenje i pristup variraju ovisno o kulturnim, ekonomskim i tržišnim uvjetima svake države. Primjerice, hrvatska riječ hotelijerstvo dolazi od latinske riječi *hospes*, što u prijevodu podrazumijeva gostoprimstvo (Hitrec, 2002). U njemačkom jeziku upotrebljava se termin *Gastgewerbe*, koji objedinjuje djelatnosti i objekte koji pružaju usluge smještaja, pripreme i prodaje hrane (Stettler *et al.*, 2020). U engleskom jeziku pod terminom *Hospitality* percipira se pružanje usluga smještaja i prehrane, dok se samo za uslugu smještaja koristi termin *Hotel industry* (Ružić, 1997:109).

Prethodne razlike u konceptualizaciji sugeriraju specifičnosti u obilježjima hotelske industrije. To je posebice vidljivo u ponudi dodatnih usluga hotelskih objekata. Neki hoteli uz osnovnu hotelsku uslugu smještaja te hrane i pića, svojim korisnicima nude usluge kao što su pranje rublja, transferi, izleti, usluge animacije i slično (Cerović, 2010:73). Njihova primarna svrha je upotpunjavanje osnovnih hotelskih usluga zbog čega imaju određenu cijenu, no te usluge mogu se pružiti korisnicima usluga hotela i bez naknade samo kako bi se povećala razina njihova zadovoljstva i stvorio takozvani efekt dodane vrijednosti (Gallarza *et al.*, 2019; Xiang *et al.*, 2015; Laškarin, 2013). U hotelijerstvu se takve usluge mogu besplatno pružiti kroz piće dobrodošlice, suvenire koje korisnici usluga dobiju prilikom odjave iz hotela ili prehrambene proizvode (čokoladica uz topli napitak). Ako su proizvodi koje hotel daruje korisnicima usluga k tome još *brendirani*, to ujedno predstavlja dobru promociju tog objekta.

Uvažavajući procese usluživanja u hotelu, postoje dvije temeljne hotelske usluge: osnovne hotelske usluge i ostale hotelske usluge (Galičić, 2017). Osnovne hotelske usluge uključuju minimalne usluge potrebne za funkcioniranje hotela i zadovoljavanje osnovnih potreba korisnika usluga. Podjela usluga omogućuje hotelima da bolje razumiju potrebe korisnika usluga i učinkovito raspodijele resurse. Osnovne usluge osiguravaju osnovnu funkcionalnost, dok dodatne usluge stvaraju diferencijaciju i privlače različite segmente korisnika usluga. Prema UNWTO-u (2023b), hoteli koji nude dodatne usluge ostvaruju veću razinu vjernosti korisnika usluga i pozitivnije recenzije na *online* platformama.

Osnovne usluge obuhvaćaju:

- *Smještaj* (glavna djelatnost hotela koja uključuje osiguranje čiste, sigurne i udobne sobe za noćenje).

- *Prehrana* (usluge vezane za prehranu korisnika usluga, uključujući doručak, polupansion (polupansion s večerom ili ručkom) i puni pansion. Ova usluga uključuje restorane unutar hotela, *buffet* ponudu i *à la carte* obroke.
- *Recepcijske usluge* (prijem gostiju (*check-in*), odjava (*check-out*), informacije o uslugama i rješavanje zahtjeva korisnika usluga). Pružaju osnovnu komunikaciju između hotela i korisnika.
- *Održavanje čistoće i higijene* (redovito čišćenje i održavanje soba te zajedničkih prostora u skladu sa standardima higijene).

Ostale hotelske usluge pružaju dodatnu vrijednost i poboljšavaju korisničko iskustvo. Prema Hotelier Magazine (2022) i Forbes Travel Guide (2023), one uključuju:

- *wellness i spa usluge* (sauna, masaže, kozmetički tretmani i *fitness* centri)
- *konferencijske i poslovne usluge* (prostorije za sastanke, konferencije, *coworking* prostori, oprema za prezentacije)
- *usluge zabave i rekreacije* (organizacija izleta, sportskih aktivnosti, tematskih večeri ili kulturnih događaja)
- *prijevoz* (transferi iz/do zračne luke, usluge najma automobila, *shuttle* prijevoz)
- *dječje i obiteljske usluge* (animacija za djecu, čuvanje djece, obiteljski paketi smještaja)
- *digitalne i tehnološke usluge* (besplatni ili plaćeni Wi-Fi, pametne sobe, aplikacije za upravljanje boravkom, aplikacije za prodaju dodatnih sadržaja unutar i van hotela)
- *personalizirane usluge* (*concierge* usluge, personalizirane pakete za proslave, specijalne događaje ili zahtjeve poput pripreme sobe za medeni mjesec i sl.).

Navedene usluge služe kako bi se povećala razina zadovoljstva korisnika usluga te kako bi se korisnicima omogućio što sadržajniiji boravak, ponovni dolazak te preporuka bližnjima. Ostale hotelske usluge, bile one plaćene ili neplaćene i bez obzira služe li se povremeno ili stalno, nadopunjavaju osnovnu hotelsku ponudu i čine je atraktivnijom.

2.1.3. Vrste i uloga hotela u turističkoj ponudi

Hotel predstavlja osnovni *alat* za provođenje hotelske djelatnosti. Prema Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli (Narodne novine br. 56/2016), hotel se definira na sljedeći način: Ugostiteljski objekt iz skupine hoteli je poslovni objekt u kojem ugostitelj obavlja ugostiteljsku djelatnost odnosno pruža ugostiteljske usluge (smještaja, prehrane, pića i napitaka) u

ugostiteljskim sadržajima (recepcija, sanitarni čvorovi, smještajne jedinice, sadržaji za prehranu i drugo). Hotel ne samo da služi kao osnovni alat za pružanje hotelske djelatnosti, već ima ključnu ulogu u oblikovanju doživljaja korisnika usluga, postavljajući standarde kvalitete usluge i udobnosti. Osim funkcionalnih zahtjeva i tehničkih uvjeta, hoteli često djeluju kao simbol destinacije, doprinoseći atraktivnosti i identitetu turističke ponude. Njihova uloga nadilazi smještajne kapacitete jer često uključuju dodatne sadržaje poput *wellnessa*, konferencijskih dvorana i zabavnih programa, čime pridonose razvoju lokalne zajednice i jačanju turističkog sektora. Hotel mora ispunjavati propisane minimalne tehničke uvjete, uvjete za opremu te standarde kvalitete usluge u skladu s kategorizacijom (broj zvjezdica) dodijeljenom objektu.

Hoteli se mogu klasificirati prema različitim kriterijima, kao što su kvaliteta, lokacija, cijena sobe (iznos koji se plaća za korištenje sobe), broj soba hotela, i tip korisnika usluga (npr. poslovni korisnici usluga, turisti). U Republici Hrvatskoj se na temelju *Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli*, hotelski objekti mogu razvrstati na (NN 56/2016, čl. br. 27):

- Hotel baština (*heritage*)
- Difuzni hotel
- Hotel
- Aparthotel
- Turističko naselje
- Turistički apartmani
- Pansion
- Integralni hotel (udruženi)
- Lječilišne vrste; Lječilišni hotel baština, Lječilišni hotel, Lječilišni aparthotel, Lječilišno turističko naselje, Lječilišni turistički apartmani, Lječilišni pansion, Lječilišni difuzni hotel i Lječilišni integralni hotel
- Hoteli posebnog standarda; *Hotel business, Hotel meetings, Hotel congress, Hotel club, Hotel casino, Hotel holiday resort, Hotel coastal holiday resort, Hotel family, Hotel small i friendly, Hotel senior citizens, Hotel health i fitness, Hotel wellness, Hotel diving club, Hotel motel, Hotel ski, Hotel za osobe s invaliditetom i Hotel bike.*

Navedena klasifikacija obuhvaća različite vrste smještajnih objekata prilagođenih specifičnim potrebama i interesima korisnika usluga, pri čemu svaki tip hotela donosi jedinstvenu ponudu i atmosferu.

- *Hoteli baština (heritage)* često su smješteni u povijesnim zgradama ili na lokacijama s kulturnim značajem. Njihova vrijednost leži u očuvanju autentičnog duha prošlosti, što korisnicima usluga pruža jedinstven uvid u

lokalnu povijest i arhitekturu. Ti objekti su savršen izbor za one koji žele spojiti luksuz s kulturnim iskustvom.

- *Difuzni hoteli* predstavljaju inovativan koncept smještaja u kojem se sobe i sadržaji nalaze u više objekata unutar istog naselja ili zajednice. Ovakav smještaj omogućuje korisnicima usluga da se osjećaju kao dio lokalne zajednice, dok istovremeno uživaju u hotelskim standardima usluge.
- *Klasični hoteli* pružaju raznolike smještajne kapacitete, od osnovnog do luksuznog, s naglaskom na standardiziranu kvalitetu usluge. Oni su često prvi izbor za poslovne korisnike usluga i turiste koji preferiraju poznatu razinu udobnosti i praktičnosti.
- *Aparthoteli* kombiniraju udobnost hotelskog smještaja s pogodnostima apartmana, poput kuhinje i dodatnog prostora. Idealni su za obitelji, duži boravak ili korisnike usluga koji traže fleksibilnost i privatnost uz pristup hotelskim uslugama.
- *Turistička naselja* nude integrirani smještaj i sadržaje poput bazena, restorana i rekreacijskih aktivnosti, stvarajući sveobuhvatno iskustvo za korisnike usluga. Često su smještena uz obalu ili u prirodi, što ih čini privlačnima za obitelji i skupine.
- *Turistički apartmani* fokusiraju se na pružanje privatnog prostora korisnicima usluga, uz osnovne sadržaje za samostalni boravak. Oni su popularni među turistima koji traže ekonomičnije opcije smještaja s mogućnošću samostalnog pripremanja obroka.
- *Pansioni* nude jednostavniji smještaj često uz polupansion ili puni pension, pružajući korisnicima usluga domaću atmosferu i toplu uslugu. Oni su čest izbor za one koji traže pristupačnu i personaliziranu uslugu.
- *Integralni hoteli* nastaju udruživanjem manjih smještajnih jedinica u koherentnu cjelinu, često u starim gradskim jezgrama. Ovaj koncept potiče revitalizaciju lokalnih zajednica, istovremeno omogućujući korisnicima usluga autentično iskustvo.
- *Lječilišni hoteli* specijalizirani su za zdravstveni turizam, nudeći terapijske usluge i *wellness* programe. Ovisno o vrsti, mogu uključivati *heritage* hotele, turistička naselja, aparthotele, pansioni i druge kategorije, s naglaskom na zdravstvenu rehabilitaciju i opuštanje.
- *Hoteli posebnog standarda* uključuju široku paletu prilagođenih objekata, od poslovnih i kongresnih hotela do *wellness* i obiteljskih hotela. Ovi objekti nude specifične sadržaje, poput konferencijskih dvorana, sportskih aktivnosti, *wellness* centara i pristupa za osobe s invaliditetom. Njihova raznolikost omogućuje privlačenje specifičnih segmenata korisnika usluga, poput sportaša, poslovnih putnika, obitelji ili seniora.

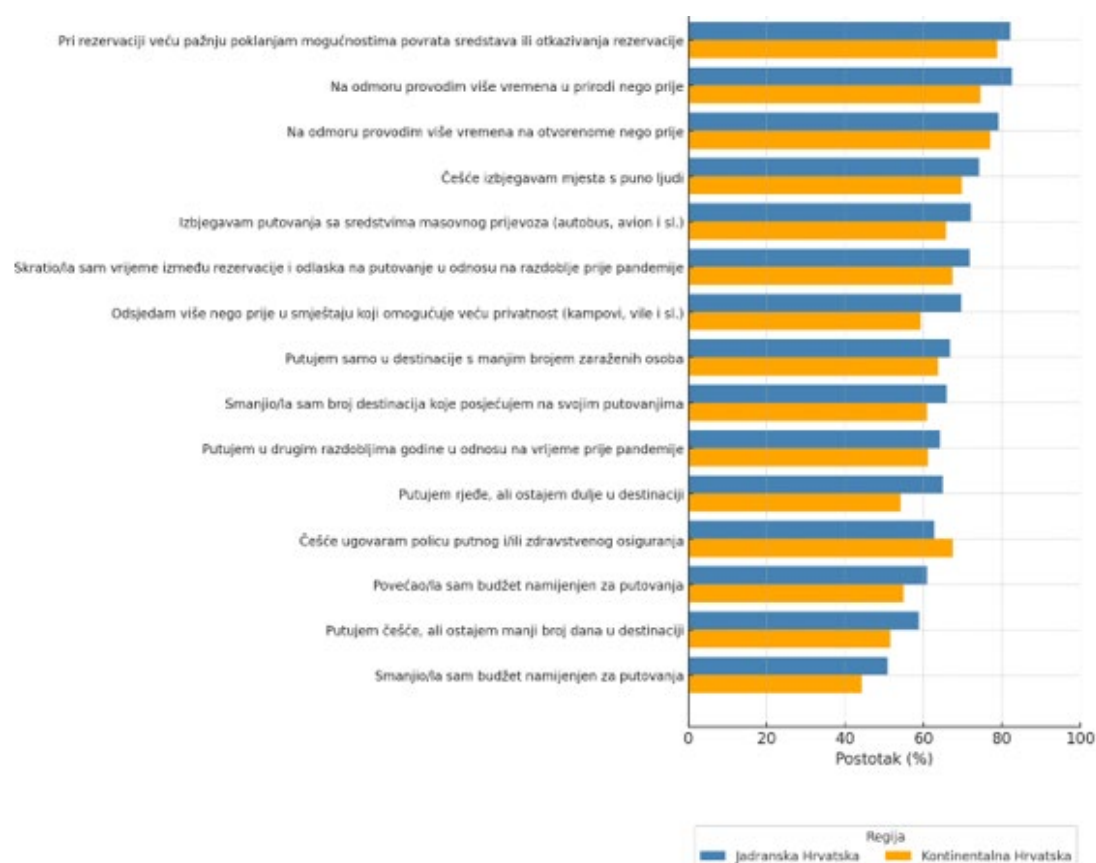
Sve ove vrste smještaja zajedno čine raznoliku ponudu koja zadovoljava širok spektar potreba i želja korisnika usluga, omogućujući im da pronađu opciju koja najbolje odgovara njihovim očekivanjima i preferencijama.

Svaki od hotela treba odgovarati propisanim uvjetima da bi dobio jedan od navedenih standarda. Pritom je važno napomenuti da se ovi standardi redovito ažuriraju kako bi se održala relevantnost i kvaliteta usluga u skladu s promjenama u turističkoj industriji i očekivanjima korisnika usluga.

2.1.4. Utjecaj COVID krize na trendove u hotelskoj industriji

Pandemija COVID-19 značajno je utjecala na hotelsku industriju diljem svijeta, preoblikujući način poslovanja i postavljajući nove standarde za funkcionalno i pozitivno poslovanje. Pandemija je istaknula važnost higijenskih standarda i sigurnosnih protokola u hotelima. Korisnici usluga sada očekuju visoke standarde čistoće, uključujući redovitu dezinfekciju zajedničkih prostora, beskontaktnu usluge i dostupnost dezinfekcijskih sredstava (Sharma i Kaushik, 2021). Jones i Comfort (2020) u svom istraživanju navode da su mnogi hoteli uveli dodatne higijenske mjere kako bi osigurali sigurnost korisnika usluga i zaposlenika, što je postalo ključno za povjerenje korisnika usluga.

Kako bi smanjili fizički kontakt, mnogi hoteli su ubrzali usvajanje digitalnih rješenja. *Online check-in* i *check-out*, digitalni ključevi za sobe, beskontaktno plaćanje te mobilne aplikacije za naručivanje usluga i komunikaciju s osobljem postali su standard. Gursoy i Chi (2020) ističu da su ove tehnologije ne samo povećale sigurnost već i poboljšale korisničko iskustvo, što je posebno važno u postpandemijskom svijetu. Pandemija je također utjecala i na promjene u preferencijama korisnika usluga. Postoji sve veća potražnja za odredištima u prirodi i manjim, izoliranim smještajnim objektima gdje je moguće izbjeći gužve. Ruralni i *boutique* hoteli, kao i smještaji poput vila i kuća za odmor, postali su popularniji zbog mogućnosti održavanja fizičke distance (Demir *et al.*, 2021). Ovaj trend je posebno izražen u zemljama s bogatom prirodnom ponudom, kao što su Hrvatska, i susjedne joj zemlje. Mnogi hoteli su morali prilagoditi svoje politike rezervacija kako bi odgovorili na nesigurnost uzrokovanu pandemijom. Fleksibilni uvjeti otkazivanja i promjene rezervacija postali su standard, čime su hoteli pokušali privući korisnike usluga koji se boje potencijalnih putnih ograničenja ili zdravstvenih problema (Jones i Comfort., 2020). Može se reći da je fleksibilnost postala ključna za održavanje konkurentnosti na tržištu. S obzirom na ograničenja međunarodnih putovanja, mnogi hoteli su se okrenuli domaćem tržištu. Promotivne kampanje bile su usmjerene na lokalne korisnike usluga, nudeći posebne ponude i pakete kako bi potaknuli domaće turiste na boravak u hotelima unutar svoje zemlje (Sigala, 2020).



Grafikon 9: Promjene navika putovanja na odmor uslijed pandemije COVID-19

Izvor: Izrada doktoranda prema podacima Instituta za turizam, TOMAS istraživanje, Hrvatska (2022, 2023)

Prema rezultatima TOMAS istraživanja (2022/2023) prikazanim u grafikonu 9, više od 11 % korisnika usluga izjavilo je da je pandemija COVID-19 imala barem donekle utjecaj na njihove navike putovanja na odmor (više u 2022. nego u 2023). Najčešće promjene navika putovanja su češći boravak u prirodi i na otvorenom, veća pažnja se pri rezervaciji putovanja poklanja mogućnostima otkazivanja rezervacije/povratu sredstava, izbjegavaju se mjesta s puno ljudi i sredstva masovnog prijevoza, češće se odsjeda u smještaju koji omogućuje veću privatnost, a skratilo se i vrijeme između rezervacije putovanja i odlaska na putovanje (TOMAS istraživanje, 2023).

Osim navedenog, pandemija je povećala svijest o važnosti održivosti. Mnogi hoteli su iskoristili priliku za implementaciju ekološki prihvatljivih praksi, kao što su smanjenje otpada, korištenje obnovljivih izvora energije i podržavanje lokalnih zajednica (Rašan *et al.*, 2024b). Sigala (2020) ističe da održivost postaje ključna komponenta poslovne strategije u hotelima, privlačeći korisnike usluga koji su sve više svjesni okolišnih problema. S porastom rada na daljinu, hoteli su počeli nuditi posebne pakete za tzv.

workation – kombinaciju rada i odmora (Voll *et al.*, 2023). Pružanje radnih prostora unutar hotelskih soba ili zajedničkih prostora, brzi internet i poslovni sadržaji postali su ključni za privlačenje digitalnih nomada i poslovnih putnika (Gursoy i Chi, 2020). Ovaj trend omogućuje hotelima da diversificiraju svoju ponudu i privuku nove segmente korisnika usluga.

Pandemija COVID-19 donijela je mnoge izazove, ali i prilike za inovacije i prilagodbu u hotelskoj industriji. Hoteli koji su se uspješno prilagodili novim trendovima i očekivanjima korisnika usluga uspjeli su ne samo preživjeti, već i ojačati svoje pozicije na tržištu. Kako se svijet polako oporavlja od pandemije, ovi trendovi će ostati važni za budući razvoj hotelskog sektora. S postupnim smanjenjem pandemijskih ograničenja, hoteli su počeli ponovo organizirati događanja poput vjenčanja, konferencija i korporativnih okupljanja. Implementacija visokih higijenskih standarda, digitalizacija, fleksibilnost u rezervacijama, fokus na lokalne korisnike usluga, održivost i rad na daljinu postaju neizostavni dijelovi uspješnog poslovanja u postpandemijskom svijetu (Chakraborty, 2024). Oporavak hotelske industrije nakon COVID-19 pandemije i dalje traje, a hoteli se nastavljaju prilagođavati novim trendovima i očekivanjima korisnika usluga. Iz prethodno navedenog moguće je sublimirati trendove i njihove promjene prije i poslije pandemije COVID-19 u tablici 2.

Tablica 2: Trendovi prije i poslije pandemije COVID-19

Trend / Opis	Prije COVID-19	Poslije COVID-19	Promjena
Personalizacija usluga	Da	Da	Nema promjene
Tehnološke inovacije	Da	Da	Nema promjene
Održivost	Da	Da	Nema promjene
<i>Lifestyle</i> hoteli	Da	Ne	Promjena
<i>Wellness</i> turizam	Da	Ne	Promjena
<i>Bleisure</i> turizam	Da	Ne	Promjena
Rast <i>online</i> rezervacija	Da	Da	Nema promjene
Društveni mediji i <i>online</i> reputacija	Da	Da	Nema promjene
Razvoj luksuznog segmenta	Da	Ne	Promjena
Naglasak na gastronomiji	Da	Ne	Promjena
Razvoj <i>loyalty</i> programa	Da	Ne	Promjena
Globalizacija i širenje brendova	Da	Ne	Promjena
Rast kratkoročnog iznajmljivanja	Da	Ne	Promjena
Naglasak na sigurnost	Da	Da	Nema promjene

Trend / Opis	Prije COVID-19	Poslije COVID-19	Promjena
Visoki higijenski standardi	Ne	Da	Dodano
Digitalizacija	Ne	Da	Dodano
Fleksibilne politike rezervacija	Ne	Da	Dodano
Fokus na domaće korisnike usluga	Ne	Da	Dodano
<i>Workation</i> trend	Ne	Da	Dodano
Rast organiziranih događanja i <i>evenata</i> na razini destinacije	Ne	Da	Dodano

Izvor: istraživanje doktoranda

Iz tablice je vidljivo da je pandemija COVID-19 značajno utjecala na hotelsku industriju, uzrokujući promjene u prioritetima i prilagodbu novim zahtjevima tržišta. Prije pandemije industrija se fokusirala na tradicionalne trendove poput personalizacije usluga, tehnoloških inovacija, održivosti i luksuza. Popularni su bili *lifestyle* hoteli, *wellness* turizam i gastronomska ponuda, dok su programi vjernosti i globalizacija bili ključni za dugoročnu strategiju poslovanja. Poseban rast bilježio je *bleisure* turizam, koji je kombinirao poslovna i privatna putovanja.

Međutim, nakon pandemije, fokus se pomaknuo prema trendovima koji naglašavaju sigurnost, fleksibilnost i prilagodbu novim okolnostima. Higijenski standardi postali su prioritet, uz naglasak na redovitu dezinfekciju i beskontaktnu usluge. U takvim nesigurnim uvjetima fleksibilne rezervacijske politike, posebno mogućnost otkazivanja u posljednjem trenutku, kako navode Anwar *et al.* (2024) i Garrido (2025), znatno su povećale popunjenost i održale povjerenje korisnika. Nadalje, Mahalakshmi i Bharath (2025) ističu da je ubrzana digitalizacija omogućila uvođenje online prijave u hotelske objekte, čime je smanjen fizički kontakt i značajno unaprijeđeno korisničko iskustvo. Također, hoteli su se prilagodili domaćem tržištu, nudeći posebne pakete i promocije za lokalne korisnike usluga.

Iako su održivost, personalizacija usluga i tehnološke inovacije percipirani kao važni elementi i prije i poslije pandemije, određeni trendovi, poput *lifestyle* hotela, *wellness* turizma i gastronomskih doživljaja, izgubili su na važnosti zbog promijenjenih preferencija korisnika usluga. Iz tablice je vidljiva i smanjena potražnja za luksuznim smještajem i internacionalnim širenjem, dok su lokalne i prilagodljive strategije postale ključne za opstanak.

2.2. Upravljanje iskustvom korisnika hotelskih usluga

Upravljanje iskustvom korisnika predstavlja ključni element uspješnosti hotelskog poslovanja u modernom turističkom sektoru. Naime, prijašnja istraživanja dokazuju da se upravljanjem iskustvom korisnika usluga direktno utječe na zadovoljstvo, vjernost i kompetitivnu prednost (Ilieva, 2023). U dinamičnom okruženju u kojem su očekivanja korisnika usluga sve veća, a konkurencija intenzivna, sposobnost hotela da pruži iznimno korisničko iskustvo postala je ključna za postizanje vjernosti korisnika usluga i dugoročne profitabilnosti.

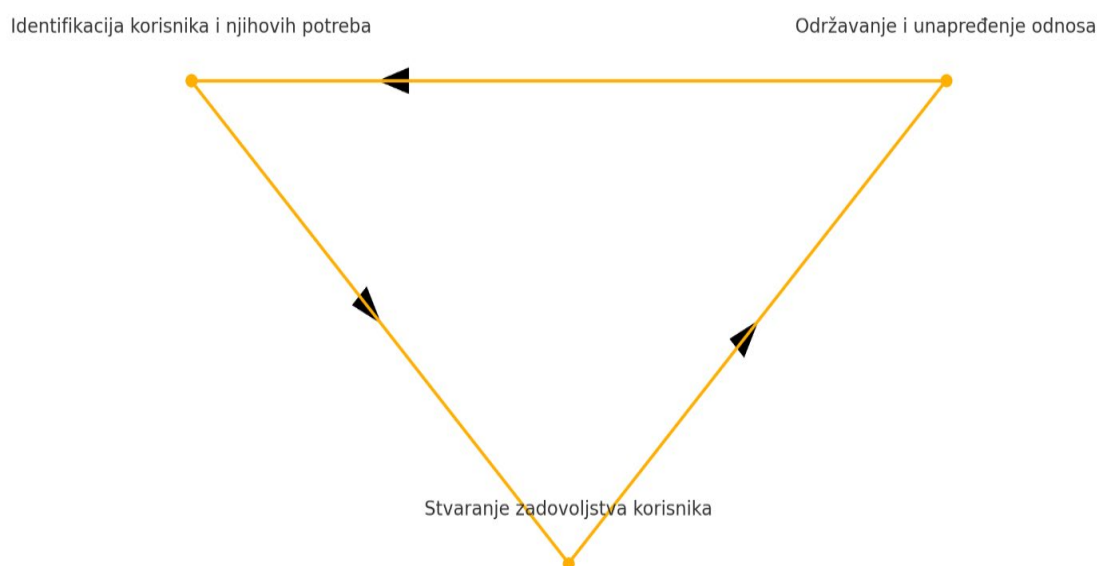
Iskustvo korisnika obuhvaća svaki aspekt interakcije korisnika usluga s hotelskim objektom, od prvog kontakta tijekom rezervacije, preko boravka, do postrezervacijskih usluga i održavanja odnosa (Xia i Zhang, 2022). Ključ uspješnog upravljanja iskustvom korisnika usluga leži u personalizaciji, odnosno sposobnosti hotela da prilagodi svoje usluge specifičnim preferencijama i očekivanjima pojedinog korisnika usluga. Digitalna transformacija dodatno je unaprijedila mogućnosti personalizacije kroz korištenje naprednih alata poput analitike podataka i umjetne inteligencije, omogućujući hotelima da predviđaju potrebe svojih korisnika usluga i pružaju personalizirane ponude. Sigala (2020) ističe digitalizaciju kao neizostavan element u upravljanju iskustvom korisnika usluga. Beskontaktna usluge, poput digitalnih ključeva i *online* prijava, ne samo da povećavaju praktičnost i sigurnost korisnika usluga, već omogućuju hotelima da optimiziraju svoje operacije i smanje troškove. Uz to, mobilne aplikacije i platforme za komunikaciju omogućuju brzu i učinkovitu interakciju između korisnika usluga i hotelskog osoblja, čime se povećava zadovoljstvo korisnika usluga.

Osim tehnoloških rješenja, važnost ljudskog faktora u upravljanju iskustvom korisnika ostaje neosporna. Kvaliteta interakcije s osobljem hotela značajno utječe na ukupno zadovoljstvo korisnika usluga (Jones i Comfort, 2020). Osoblje koje je educirano za prepoznavanje potreba korisnika usluga i proaktivno rješavanje njihovih problema pridonosi stvaranju pozitivnog dojma i jačanju vjernosti (Goodman, 2014).

Održavanje odnosa s korisnicima usluga nakon njihovog boravka također je ključno u suvremenom upravljanju iskustvom. Korištenje društvenih mreža i platformi za recenzije omogućuje hotelima da ostanu u kontaktu s korisnicima, odgovaraju na njihove povratne informacije i potiču ih na povratak. Učinkovito upravljanje životnim ciklusom korisnika, koje uključuje identifikaciju, zadovoljavanje i unapređenje odnosa, može značajno povećati dugoročnu profitabilnost hotela (Noone *et al.*, 2003).

U postpandemijskom razdoblju, kada su očekivanja korisnika usluga dodatno evoluirala, prilagodljivost i inovativnost u upravljanju korisničkim iskustvom postaju temeljni alati za uspjeh (Wijayanto *et al.*, 2024).

Fokus na sve tri faze – identifikaciju korisnika, stvaranje zadovoljstva korisnika i održavanje i unapređenje odnosa – ključan je za postizanje konkurentnosti i dugoročnog uspjeha u hotelskoj industriji (shema 1). Digitalizacija, personalizacija i kontinuirano praćenje povratnih informacija danas su neizostavni alati za uspješnu implementaciju ovog ciklusa. Upravljanje iskustvom korisnika više nije samo dodatak hotelskim uslugama, već ključna poslovna strategija koja izravno utječe na konkurentnost i uspješnost hotela.



Shema 1: Ciklus upravljanja iskustvom korisnika usluga

Izvor: Godovykh i Tasci (2020)

Ciklus se sastoji od tri ključne faze:

1. *identifikacija korisnika i njihovih potreba* – prepoznavanje preferencija i očekivanja korisnika usluga
2. *stvaranje zadovoljstva korisnika* – pružanje usluga koje nadmašuju očekivanja korisnika usluga
3. *održavanje i unapređenje odnosa* – dugoročna komunikacija i povezivanje s korisnicima nakon boravka.

Predstavljeni ciklus naglašava kontinuitet i međusobnu povezanost faza, ukazujući na važnost stalnog unapređenja kako bi se osiguralo zadovoljstvo korisnika usluga i povećala vjernost.

U skladu s navedenim, u nastavku će biti opisano tko su korisnici hotelskih usluga (*potpoglavlje 2.2.1.*), što je korisničko iskustvo (*potpoglavlje 2.2.2.*), na koji način se mjeri njihovo zadovoljstvo (*potpoglavlje 2.2.3.*), i koji upravljački sustavi korisničkog iskustva trenutno postoje na tržištu (*potpoglavlje 2.2.4.*).

2.2.1. Identificiranje korisnika hotelskih usluga

Briga o korisniku usluga polazna je točka svih aktivnosti hotelske industrije, osnovna misao vodilja i inspiracija za pružanje visoke kvalitete hotelskog doživljaja. Može se opisati kao uslužnost, ljubaznost, susretljivost, profesionalnost i sposobnost pravovremenog reagiranja na potrebe i želje korisnika usluga te iskrenu želju da se korisniku usluga udovolji (Devi Juwaheer, 2004). Još se i u Staroj Grčkoj veliki značaj pridavao gostoprimstvu – prihvatu i usluživanju korisnika usluga u vlastitim domovima. Biti dobar domaćin već tada je značilo lijepo se ophoditi prema korisniku usluga te ga uslužiti što je bolje moguće. To je podrazumijevalo dobrodošlicu, prijateljski odnos, udobnost, sigurnost, otvorenost, susretljivost i ljubaznost (Groen i Van Sprang, 2021).

No, od začetaka ugostiteljske djelatnosti pa do danas, potrebe i želje korisnika usluga su promijenjene. Točnije, u svijetu dinamičnih promjena, kao što je bila COVID-19 kriza, pojavile su se nove generacije korisnika hotelskih usluga sa sve zahtjevnijim i specifičnijim željama i potrebama (Višković *et al.*, 2022). Upravo turistički i ugostiteljski sektor imaju veliku mogućnost odgovora na te promjene i prihvaćanje novih iskustvenih potreba. Posljedično su se na globalnom tržištu pojavile nove vrste hotelskih poduzeća, vitalna, dinamička i s bržim odazivom na korisničke zahtjeve. Primjerice, potražnja za smještajem visoke kvalitete i posebnim vrstama raznih doživljaja nije bila toliko izražena nekad kao što je to u novije vrijeme (Pereira *et al.*, 2019; Chang i Sokol, 2022; Davari *et al.*, 2022). Sukladno razvoju tehnologije te sve bržem načinu života, javila se i potražnja za sve kvalitetnijom hotelskom infrastrukturom. Traže se puno luksuznije, suvremenije, raskošnije hotelske usluge u odnosu na prijašnje zahtjeve korisnika usluga (Yang *et al.*, 2017; Lu *et al.*, 2015).

Korisnici hotelskih usluga uživaju mnogo više u materijalnome, u usporedbi s prethodnim generacijama, i mijenjaju svoje navike jer su tradicionalne vrijednosti postale manje važne (Yeoman i McMahon-Beattie, 2018). Veći je fokus korisnika hotelskih usluga na osobnom ispunjenju i iskustvu kako bi poboljšali svoj životni standard kroz dobrobit (engl. *well-being*) i putovanja (Yeoman, 2010). Stoga ne čudi što je je u posljednjih 20

godina potrošačko tržište obilježio prijelaz s ekonomije usluga na ekonomiju doživljaja (Rašan i Laškarin Ažić, 2023). Navedeno implicira kako korisnici više ne kupuju samo proizvode ili usluge, već teže autentičnim doživljajima radi ispunjavanja svojih specifičnih želja i potreba (Iloranta, 2022; Laškarin Ažić *et al.*, 2024; Rašan *et al.*, 2022).

Želje i potrebe korisnika hotelskih usluga trebale bi biti misao vodilja svakog hotelijera. Stoga je od ključne važnosti istražiti tko su to današnji korisnici hotelskih usluga i koje su njihove želje i potrebe. Buhalis *et al.* (2019) navode kako su današnji hotelski korisnici skloniji sve više korištenju digitalnih tehnoloških alata. Uglavnom je to u kontekstu prenošenja eWoM-a putem *online* recenzija na društvenim platformama poput Tripadvisora, Booking.com i slično (Višković *et al.*, 2022). Nadalje, prije su korisnici hotelskih usluga stavljali prioritet nad uslugom koju mogu kupiti za što niža novčana sredstva (Albayrak i Caber, 2015). Danas pak se nadaju hedonističkoj vrijednosti doživljaja tijekom boravka u hotelskom objektu.

Dakle, korisnici usluga sve su prisutniji i aktivniji te drastično mijenjaju pravila industrije. Polako se pretvaraju iz promatrača, u kritične aktere koji žele komunicirati, razgovarati, dijeliti, promatrati i prosuđivati marke (Stamolampros *et al.*, 2019). Sukladno tome, zadaća je hotelskih poduzeća povezati se s korisnicima usluga na osobnoj razini i okrenuti se novom modelu kako bi odgovorili na njihove rastuće potrebe u segmentima kupnje, konzumacije i komunikacije. Tempo inovacija je brz, ali novi modeli potrošnje, evoluirajući kanali i promjene želja korisnika hotelskih usluga potaknuli su potrebu za još bržom prilagodbom upravljačkih modela hotelskih objekata (D'Arpizio *et al.*, 2020). Kako možemo hotelske usluge podijeliti na osnovne hotelske usluge i ostale hotelske usluge, isto tako možemo podijeliti korisnike usluga na *direktne korisnike usluga* koji izravno koriste usluge hotela i *indirektne korisnike usluga* koji ostvaruju posredne koristi ili surađuju s hotelskim poduzećem.

Direktni korisnici su osobe ili skupine, koje izravno koriste usluge od hotela. Prema UNWTO-ovom izvješću o turizmu (UNWTO, 2023b), oni su:

1. *individualni turisti i obitelji* (turisti koji koriste hotelske smještajne usluge te usluge hrane i pića u privatne svrhe)
2. *poslovni putnici* (korisnici koji dolaze na poslovne sastanke, konferencije i kongrese)
3. *turističke grupe* (grupna putovanja, uključujući školske ekskurzije, sportske ekipe ili organizirane ture)
4. *sudionici događanja* (posjetitelji koji prisustvuju vjenčanjima, seminarima, izložbama i drugim događanjima organiziranim u hotelu).

Indirektni korisnici usluga nisu krajnji potrošači hotelskih usluga, ali imaju posredne koristi ili doprinose hotelskom poslovanju. Prema Hotelier Magazine (2022), oni uključuju:

1. *putničke agencije i platforme za rezervacije* (posreduju između hotela i krajnjih korisnika, osiguravajući distribuciju usluga, a uključuju *online* platforme poput Booking.com ili lokalne turističke agencije)
2. *dobavljači* (tvrtke koje opskrbljuju hotele hranom, pićem, tekstilom, kozmetikom i drugim potrepštinama, a njihova uspješnost često ovisi o rastu hotelske industrije)
3. *lokalne zajednice* (stanovništvo lokalnih destinacija koje koristi hotelske objekte (npr. restorane, *spa* centre) ili ima koristi od ekonomskih doprinosa hotela (zapošljavanje, povećanje turističke potrošnje)
4. *organizatori događanja* (agencije i pojedinci koji koriste hotelske prostore za organizaciju konferencija, proslava i drugih manifestacija)
5. *turističke organizacije* (regionalne i nacionalne organizacije koje surađuju s hotelima na promociji destinacija).

U nastavku slijedi prikaz direktnih i indirektnih korisnika usluga prikazanih u shemi 2.



Shema 2: Ciklus upravljanja iskustvom korisnika usluga

Izvor: izrada doktoranda

Podjela korisnika usluga omogućuje hotelima da bolje razumiju svoje tržište i prilagode ponudu potrebama različitih segmenata. Direktni korisnici usluga imaju izravan utjecaj na prihode hotela, dok indirektni korisnici često oblikuju poslovno okruženje i šire daljnju suradnju.

2.2.2. Konceptualizacija iskustva korisnika hotelskih usluga

Važnost iskustava ogleda se u pružanju dubokog osjećaja užitka koji stvara pozitivna sjećanja (Csikszentmihalyi, 1990). Ekonomija iskustava definirana je kao sljedeća faza ekonomskog razvoja nakon agrarne, industrijske i uslužne ekonomije, pri čemu je krajnji poslovni proizvod *iskustvo* koje proizlazi iz nezaboravnih događaja za korisnike (Pine i Gilmore, 2011). Mnogi autori nazivaju iskustvo korisnika fundamentalnim temeljem marketinga budućnosti (Lemon i Verhoef, 2016). Korisničko iskustvo obuhvaća višedimenzionalni pristup uključujući emocionalne, osjetilne, fizičke, kognitivne i socijalne komponente (Godovykh i Tasci, 2020). Iskustvo je prethodno istraženo u različitim kontekstima potrošačkog ponašanja. Detaljan pregled prijašnjih istraživanja na ovu temu prikazano je u tablici 3.

Tablica 3: Pregled znanstvene literature o iskustvima korisnika hotelskih usluga (objavljenih u razdoblju 1982. - 2023.)

Autor (godina)	Opis istraživanja	Istraživačke varijable (NZV - nezavisna varijabla, MED - medijator, ZAV - zavisna varijabla)	Rezultat istraživanja	Preporuke za buduća istraživanja
Holbrook i Hirschman (1982)	Promatranje (kvalitativna analiza)	NZV: Fantazije, osjećaji, zabava ZAV: Percepcija korisničkog iskustva	Fantazije i emocije ključni su za oblikovanje iskustva.	Istražiti specifične kulturne razlike u percepciji iskustva.
Csikszentmihalyi (1990)	Eksperimentalna studija	NZV: Mentalno i fizičko angažiranje ZAV: Optimalno iskustvo MED: Vrijednost postignuća	Optimalna iskustva zahtijevaju izazov i uronjenost korisnika u aktivnosti.	Primijeniti koncept 'optimalnog iskustva' u različitim industrijama, poput turizma ili obrazovanja.
Carbone i Haeckel (1994)	Longitudinalna studija korisničkih navika	NZV: Procesi usluge (nabava, korištenje, održavanje) ZAV: Percepcija kvalitete iskustva	Korisnička percepcija gradi se na temelju kumulativnih interakcija s uslugom.	Razviti alate za mjerenje korisničke percepcije u stvarnom vremenu.
Pine i Gilmore (1998)	Komparativna analiza sektora	NZV: Osobna uključenost ZAV: Kvaliteta iskustva MED: Emocionalna i duhovna uključenost	Iskustva su duboko osobna i ovise o razini angažmana korisnika.	Analizirati kako digitalne platforme mogu povećati osobnu uključenost korisnika.
O'Sullivan i Spangler (1998)	Studija slučaja, analitički pristup	NZV: Događaji i osjećaji prije, tijekom i nakon aktivnosti ZAV: Zadovoljstvo korisnika	Korisnička iskustva obuhvaćaju sve faze interakcije s proizvodom ili uslugom.	Proširiti analizu na specifične industrije, poput ugostiteljstva ili zabave.
Schmitt (1999)	Mješovita metoda (ankete i studije slučaja)	NZV: Osjetilne, emocionalne, kognitivne dimenzije ZAV: Vrijednost iskustva	Funkcionalne vrijednosti zamjenjuju se osjetilnim i emocionalnim iskustvima.	Istražiti ulogu tehnologije u stvaranju osjetilnih iskustava.
Gupta i Vajic (2000)	Kvalitativna analiza	NZV: Interakcija s elementima konteksta ZAV: Senzacije i stjecanje znanja	Iskustvo nastaje kao rezultat interakcije između korisnika i pružatelja usluge.	Razmotriti kako različiti elementi usluga utječu na korisničko iskustvo.

Autor (godina)	Opis istraživanja	Istraživačke varijable (NZV - nezavisna varijabla, MED - medijator, ZAV - zavisna varijabla)	Rezultat istraživanja	Preporuke za buduća istraživanja
Terblanche i Boshoff (2001)	Eksperimentalna studija	NZV: Elementi kontakta s trgovcem ZAV: Poticanje ili inhibiranje korisnika	Svi elementi kontakta mogu pozitivno ili negativno utjecati na korisničko iskustvo.	Razviti strategije za uklanjanje prepreka u interakciji korisnika i trgovca.
Shaw i Ivens (2002)	Mješovita metoda (kvalitativna i studije slučaja)	NZV: Fizička izvedba organizacije, stimulacija osjetila, emocije ZAV: Intuitivno mjerena kvaliteta iskustva	Korisnička iskustva uključuju fizičke, emocionalne i intuitivne elemente.	Istražiti integraciju digitalnih i fizičkih elemenata korisničkog iskustva.
Prahalad i Ramaswamy (2004)	Analitička studija i promatranje	NZV: Aktivni dijalog, personalizacija ZAV: Kvaliteta personaliziranih iskustava	Aktivni dijalog ključan je za kokreaciju korisničkih iskustava.	Razviti modele interaktivne personalizacije usluga u različitim industrijama.
Mascarenhas, <i>et al.</i> (2006)	Komparativna studija sektora	NZV: Pozitivna interakcija između korisnika i pružatelja usluge ZAV: Angažiranost i trajno zadovoljstvo	Korisnička angažiranost ključna je za trajno zadovoljstvo i vjernost.	Razviti strategije za povećanje angažiranosti korisnika u složenim tržišnim okruženjima.
Berry i Carbone (2007)	Kvalitativna analiza	NZV: Racionalni i emocionalni tragovi iskustva ZAV: Ukupni dojam korisnika	Kombinacija racionalnih i emocionalnih elemenata utječe na korisničku percepciju.	Proširiti analizu na povezivanje racionalnih i emocionalnih aspekata u različitim uslugama.
Caru i Cova (2007)	Promatranje i studija slučaja	NZV: Iskustveni kontekst ZAV: Uronjenost korisnika	Subjektivni elementi iskustva nastaju kroz proces uronjenosti korisnika.	Razmotriti metode za jačanje uronjenosti u iskustveni kontekst.
Meyer i Schwager (2007)	Anketno istraživanje	NZV: Direktni i indirektni kontakti ZAV: Subjektivni odgovor korisnika	Korisnička iskustva oblikuju se kroz sve oblike kontakta s organizacijom.	Istražiti različite oblike indirektnih kontakata i njihov utjecaj na korisničko iskustvo.
Bonaiuto <i>et al.</i> (2016)	Psihološka analiza i eksperiment	NZV: Koncentracija, užitek, angažman ZAV: Optimalno iskustvo	Optimalno iskustvo zahtijeva visok stupanj koncentracije i unutarnje motivacije.	Razviti alate za mjerenje optimalnog iskustva u stvarnim poslovnim kontekstima.

Autor (godina)	Opis istraživanja	Istraživačke varijable (NZV - nezavisna varijabla, MED - medijator, ZAV - zavisna varijabla)	Rezultat istraživanja	Preporuke za buduća istraživanja
Godovych i Tasci (2020).	Korisničko iskustvo u turizmu: Pregled definicija, komponenti i mjernih instrumenata	NZV: Dimenzije korisničkog iskustva (emocionalne, kognitivne, osjetilne, fizičke, socijalne) ZAV: Zadovoljstvo, vjernost, ukupni dojam korisnika.	Korisničko iskustvo je višedimenzionalno i obuhvaća emocije, percepciju i interakcije. Precizni mjerni instrumenti ključni su za analizu.	Primijeniti nove tehnologije u mjerenju iskustava te istražiti različite segmente turizma radi prilagodbe mjernih instrumenata.
McKinsey i Company (2020)	Analiza podataka i scenarija oporavka hotelske industrije u SAD-u	NZV: Pandemija COVID-19 ZAV: Stope popunjenosti hotela, prihodi, vrijeme oporavka	Oporavak hotelske industrije na razine prije pandemije mogao bi potrajati do 2023. ili duže, uz značajne varijacije među segmentima (luksuzni, ekonomični).	Istražiti strategije prilagodbe za različite hotelske segmente i identificirati faktore koji mogu ubrzati oporavak industrije.
Farhangi <i>et al.</i> (2022)	Razvoj modela dubokog učenja za predikciju potražnje i prihoda hotela tijekom pandemije	NZV: Pandemija COVID-19 ZAV: Potražnja i prihodi hotela	Razvijen je model (DemandNet) koji precizno predviđa utjecaj pandemije na potražnju i prihode hotela, nadmašujući postojeće modele.	Primijeniti model na različite regije i tipove hotela za poboljšanje točnosti predikcija i prilagodbu strategija upravljanja prihodima.

Izvor: izrada doktoranda

Analiza literature otkriva raznolikost istraživačkih pristupa i tema koje se bave razumijevanjem korisničkog iskustva i prilagodbi hotelske industrije, posebno u kontekstu pandemije COVID-19. Istraživanja naglašavaju ključnu ulogu personalizacije, emocionalne uključenosti i inovacija u tehnologiji kao temelja za pružanje kvalitetnih usluga korisnicima. Od ranijih radova, koji su isticali važnost emocija i angažmana, do novijih istraživanja koja se oslanjaju na digitalizaciju i umjetnu inteligenciju, jasno je da je evolucija sektora usmjerena prema zadovoljavanju sve specifičnijih potreba korisnika usluga.

Pandemija je donijela nepredvidive izazove koji su redefinirali operativne strategije hotela. Uvođenje visokih higijenskih standarda, prilagodba ponude korisnicima usluga i fleksibilnije politike rezervacija postali su nužnost. U tom kontekstu, tehnologija je odigrala ključnu ulogu u premošćivanju izazova, dok napredna analitika može olakšati predviđanje potražnje i upravljanje prihodima. Osim toga, krizni menadžment postao je središnja tema istraživanja, s naglaskom na prilagodbu hotelskih operacija u uvjetima globalne krize. Ključne smjernice uključuju daljnju integraciju tehnologije u personalizaciju usluga, bolje razumijevanje regionalnih i kulturnih razlika te razvoj strategija za otpornost na buduće globalne izazove.

Kombinacija kvalitete usluge, emocionalnog zadovoljstva, personalizacije i primjene tehnologije ključna je za konkurentnost hotela na suvremenom tržištu (Chen *et al.*, 2021). Među najpoznatijim primjerima iz prakse koji naglašavaju važnost korisničkog iskustva ističu se uspjesi kompanija poput Applea, Amazona, Disneyja, Lega i Ikee (Johnston i Kong, 2011). Ove kompanije svoje poslovne modele temelje na principima vrhunskog korisničkog iskustva, što im omogućuje da ostanu *lideri* u svojim industrijama i izgrade snažnu emocionalnu povezanost s korisnicima usluga.

Na temelju prethodnih istraživanja moguće je zaključiti da je iskustvo korisnika usluga *cjelokupnost kognitivnih, afektivnih, senzorskih i konativnih odgovora, na spektru od negativnih do pozitivnih, izazvanih svim podražajima s kojima se susrećemo u fazama prije, tijekom i nakon konzumacije, a na koje utječu situacijski i faktori vezani uz brend*. Ti odgovori prolaze kroz osobne razlike potrošača, što na kraju rezultira različitim ishodima povezanim s potrošačima i brendovima (Godovykh i Tasci, 2020).

Holistička priroda ove definicije leži u pet komponenti prema Godovykh i Tasci (2020), (shema 3) a uključuje sljedeće značajke: 1) obuhvaća četiri glavne komponente koje priznaje većina istraživača: afektivnu, kognitivnu, senzornu i konativnu; 2) priznaje spektar kognitivnih, afektivnih, senzorskih i konativnih odgovora, od negativnih do pozitivnih; 3) uključuje faze prije, tijekom i nakon konzumacije iskustva; 4) implicira

potencijalne determinante iskustva povezane s brendom, potrošačem i situacijskim čimbenicima; i 5) implicira potencijalne ishode iskustva vezane uz brendove i potrošače.

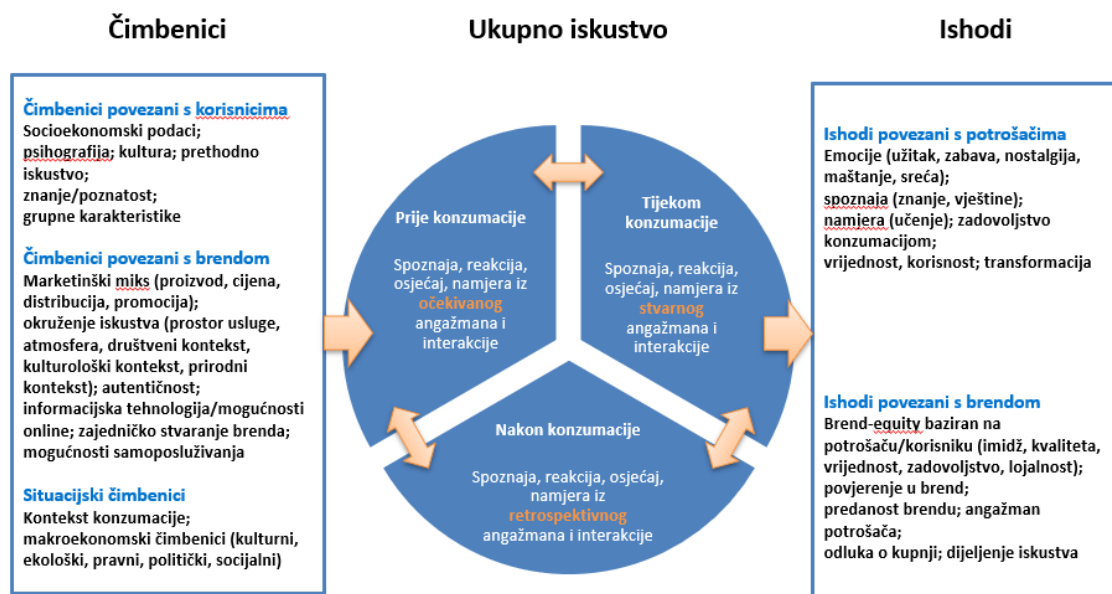


Shema 3: Glavne komponente iskustva

Izvor: obrada autora prema Godovykh i Tasci (2020)

Važno je napomenuti da je iskustvo neutralan koncept, koji može varirati od niskih do visokih razina u oba smjera, pozitivnom i negativnom. Pozitivne situacije potrošnje mogu rezultirati vrhuncima pozitivnih iskustava, dok negativne situacije potrošnje mogu dovesti do vrhunca negativnih iskustava (Godovykh i Tasci, 2020). Prema njihovom istraživanju, iskustva u svim fazama mogu biti pod utjecajem različitih čimbenika koji proizlaze iz podražaja povezanih s brendom, čimbenika povezanih s potrošačem koji filtriraju te podražaje, kao i situacijskih čimbenika poput konteksta konzumacije i makroekonomskih čimbenika.

Sekvencijalnu prirodu iskustava prije posjeta, tijekom posjeta i nakon posjeta, čimbenici i ishodi mogu se prikazati kao u shemi 4.



Shema 4: Čimbenici, iskustva i ishodi u procesu konzumacije proizvoda usluga

Izvor: Izrada autora prema Godovykh i Tasci (2020)

Shema 4 prikazuje kako različiti čimbenici, iskustva korisnika usluga i njihovi ishodi zajedno oblikuju cjelokupno korisničko iskustvo u interakciji s proizvodom ili uslugom.

Čimbenici su podijeljeni u *tri* skupine:

- *Čimbenici povezani s korisnicima* obuhvaćaju osobne karakteristike poput socioekonomskog statusa, psihografije, kulture i prethodnih iskustava. Oni definiraju kako će pojedinac pristupiti iskustvu.
- *Čimbenici povezani s brendom* uključuju marketinšku mješavinu (proizvod, cijena, promocija i distribucija), ambijent u kojem se odvija interakcija, tehnološke mogućnosti i prilike za zajedničko stvaranje brenda.
- *Situacijski čimbenici* odnose se na specifičan kontekst konzumacije, poput kulturnih, pravnih, političkih i ekoloških uvjeta koji mogu utjecati na doživljaj.

Ukupno iskustvo odvija se u *tri* faze:

- *Prije konzumacije*, gdje korisnici usluga stvaraju očekivanja na temelju informacija, osjećaja i prvih interakcija s brendom.
- *Tijekom konzumacije*, kada korisnici usluga doživljavaju stvarno iskustvo kroz angažman i interakciju s proizvodom ili uslugom.
- *Nakon konzumacije*, kada korisnici usluga retrospektivno procjenjuju svoje iskustvo, što može uključivati osjećaje zadovoljstva, razočaranja ili učenja.

Ishodi se dijele na *dvije* razine:

- *Ishodi povezani s korisnicima usluga* uključuju emocionalne (užitak, sreća), spoznajne (učenje, znanje) i praktične (zadovoljstvo, korisnost) aspekte iskustva.
- *Ishodi povezani s brendom* obuhvaćaju stvaranje brend-ekviteta, koji uključuje imidž, kvalitetu, vjernost potrošača i povjerenje u *brend* te odluke potrošača o daljnjoj kupnji ili dijeljenju iskustva.

Kroz proučavanje emocionalnih aspekata, poput užitka i sreće, možemo saznati kako proizvodi ili usluge utječu na njihovu svakodnevicu. Spoznajni aspekti, poput učenja i stjecanja znanja, otkrivaju koliko korisnici usluga pronalaze dodatnu vrijednost u iskustvima, dok praktični aspekti, poput korisnosti i zadovoljstva, pokazuju koliko im proizvod ili usluga pomaže u rješavanju konkretnih problema. S druge strane, ispitivanje ishoda povezanih s *brendom* pomaže razumjeti koliko su potrošači povezani s *brendom* i koliko mu vjeruju. Elementi poput imidža *brenda*, percepcije kvalitete te vjernosti korisnika usluga važni su za izgradnju dugoročnog povjerenja i održivog uspjeha.

2.2.3. Online recenzije – indikator zadovoljstva korisnika hotelskih usluga

Kako bi se hotelska poduzeća povezala s korisnicima uslugama, odlučuju se na ostvarivanje međusobne komunikacije putem Web 2.0 društvenih platformi (De Rosario *et al.*, 2013; Garrido-Moreno *et al.*, 2018), kao što su Tripadvisor, Booking.com, Expedia, Holidaycheck itd. Budući da korisnici usluga kroz *online* recenzije na spomenutim društvenim platformama navode svoja negativna ili pozitivna iskustva, hotelska poduzeća sadržaj *online* recenzija sve više koriste kao temelj utvrđivanja zadovoljstva korisnika usluga pruženom uslugom hotela (Kim *et al.*, 2016; Berezina *et al.*, 2016; Vo *et al.*, 2022). Uz sadržaj *online* recenzija, ocjene korisnika usluga predstavljaju dodatan indikator stupnja korisničkog zadovoljstva hotelskom uslugom (Zhao *et al.*, 2019). Specificirano, što su više ocjene *online* recenzija nekog hotela, to je veća vjerojatnost da će potencijalni korisnici usluga odabrati baš taj smještajni objekt (Phillips *et al.*, 2017).

Noone i McGuire (2014) navode kako korisnici hotelskih usluga:

- više vjeruju lošim ocjenama u odnosu na dobre ocjene
- obično biraju hotele s višim ocjenama
- percipiraju loše ocjene pouzdanima bez obzira na broj recenzija i
- spremni su platiti čak 20 % više za uslugu koja je ocijenjena sa 5* (izvrsno) od iste usluge koja ima ocjenu 4* (vrlo dobar).

Takav način dijeljenja iskustva preko *online* recenzija naziva se eWOM (engl. Electronic Word of Mouth) odnosno elektronička komunikacija od usta do usta. Danas recenzije mogu biti jednako utjecajne kao i preporuke koje korisnici usluga dobiju od prijatelja i

obitelji, što na kraju može utjecati na njihovu odluku kupnje nekog proizvoda ili usluge (Cheung i Thadani, 2012). Korisnici *online* usluga se u kratkom periodu moraju nositi sa velikom količinom podataka, novim alatima pretraživanja, različitim uređajima, i novim strategijama kako bi došli do informacija koje će im olakšati proces kupnje. U tom kontekstu, *online* ocjena postala je jedan od najvjerodostojnijih izvora pri donošenju odluke. Čak se i kupnja *offline* proizvoda temelji na onome što piše *online* (Gavilan *et al.*, 2018).

Dakle, tradicionalna promocija *od usta do usta* je u suvremenim uvjetima zamijenjena elektronskom komunikacijom između korisnika usluga koji se, za razliku od tradicionalnog modela, međusobno ne poznaju. Također, preporuke i kritike nisu više dostupne samo osobama kojima su direktno bili upućeni, već svim korisnicima usluga. Danas se takve informacije dijele na eWOM portalima te su dostupne svima. EWOM portali imaju sve veći značaj na suvremenom hotelskom tržištu, a sukladno tome i sve veći utjecaj na poslovne performanse hotela (Park i Allen, 2013). Dodatno, digitalne platforme poput TripAdvisora i Booking.com implementiraju napredne algoritme kako bi personalizirale preporuke temeljene na recenzijama korisnika, čime se dodatno povećava utjecaj eWOM-a na donošenje odluka (Xiang *et al.*, 2017).

Paralelno s porastom važnosti eWom komunikacije, među korisnicima raste i potreba za različitim softverskim rješenjima koja korisnicima omogućavaju međusobnu razmjenu iskustava u aspektu korištenja različitih proizvoda ili usluga. Brojni eWOM portali, poznati i kao Web 2.0 portali, daju mogućnost menadžmentu hotela da odgovori na objavljene recenzije. Odgovor menadžmenta na recenzije je jedan od instrumenata koji doprinosi boljem imidžu hotela na eWOM portalima (Sparks *et al.*, 2016). S obzirom na značaj tih portala na suvremenom hotelskom tržištu, menadžment hotela mora pristupiti planski ovom procesu i razviti procedure koje bi osigurale što bolju promociju hotela. Autor El-Said, (2020) u svojoj studiji sugerira da čak i neučinkoviti odgovori hotelskih menadžera, kao oni koji se neadekvatno ili nekompetentno bave nezadovoljstvom korisnika usluga, rezultiraju poželjnijim ishodima za hotel za razliku od ignoriranja ili zanemarivanja negativnih recenzija. Drugim riječima, bilo kakav odgovor će ostaviti bolji dojam na korisnike nego nikakav (Zhao *et al.*, 2019).

Odgovori menadžera mogu ublažiti nezadovoljstvo korisnika izražavanjem istinske zabrinutosti zbog loše pružene usluge. Brzina rješavanja briga i problema korisnika uvelike utječe na povoljan ishod samog odgovora (Levy *et al.*, 2013). Ovaj tip komunikacije može poslužiti za poboljšanje ugleda i pouzdanosti hotelskog objekta te otvoriti novi kanal kroz koji će promotivne aktivnosti izvoditi (Mauri i Minazzi, 2013). Učinkoviti odgovori trebali bi izbjegavati defenzivu, u kojoj hotelski menadžment negira odgovornost i pokušava smanjiti ili preusmjeriti krivnju za ono što je napisano u recenziji (Sparks *et al.*, 2016). Umjesto toga, menadžer bi trebao biti susretljiv, prihvatiti

odgovornost i pokušati popraviti odnos s korisnikom kroz neki oblik kompenzacije (El-Said, 2020).

U nastavku slijedi analiza specifičnosti najpoznatijih eWOM portala za dijeljenje iskustava: TripAdvisor, Booking.com i Airbnb (tablica 4).

Tablica 4: Specifičnosti eWOM portala

	Booking.com	TripAdvisor	Airbnb
Komponente korisničkog iskustva	Osoblje, sadržaj, udobnost, čistoća, lokacija, vrijednost za novac, besplatan WI-FI	Lokacija, čistoća, usluga, vrijednost	Čistoća, točnost, prijava, komunikacija, lokacija, vrijednost
Razlike u algoritmima	Fokus na cijeni usluge tj. Booking.com-ovih 7C: sadržaj (engl. <i>content</i>), stopa konverzije (engl. <i>conversion rate</i>), konkuretska stopa (engl. <i>competitive rate</i>), kontinuirana dostupnost (engl. <i>constant availability</i>), točnost plaćanja (eng. <i>correct payment</i>), stopa otkazivanja (engl. <i>cancellation rate</i>), provizija (engl. <i>commission</i>).	Fokus je na <i>Popularity Indexu</i> baziranom na metrikama: količinu recenzija, relevantnost recenzija i aktualnost ocjena.	Sličan Googleovom algoritmu, fokusira se na namjeru korisnika, ključne riječi, povjerenje korisnika usluga i kvalitetu smještaja.
Utjecaj recenzija na rangiranje	Recenzije korisnika usluga imaju umjeren utjecaj; važna je količina ocjena i njihova prosječna vrijednost.	Ocjene korisnika usluga su ključne za rangiranje, fokus na kvalitetu i aktualnost recenzija.	Ocjene korisnika usluga su važne, ali u rangiranju ključne su relevantnost i ključne riječi koje korisnik pretražuje.
Cijena	Cijena je glavni faktor, smještaji s konkurentnijim cijenama rangiraju se bolje.	Cijena nije presudna, važne su ocjene i ukupno iskustvo korisnika usluga.	Cijena nije glavni faktor, važnija je namjera korisnika i usklađenost smještaja s njihovim preferencijama.
Broj ocjena i komentara	Više ocjena može poboljšati rang, ali bitna je i prosječna ocjena.	Kvantiteta ocjena je bitna, ali kvaliteta ocjena je ključna za bolji rang.	Broj ocjena je važan, ali ključne su ocjene relevantne za pretragu korisnika.

	Booking.com	TripAdvisor	Airbnb
Kredibilitet vlasnika smještaja	Važan faktor, povjerenje korisnika se gradi kroz kvalitetne recenzije i pravovremene odgovore na upite.	Kredibilitet se gradi kroz dosljedno dobre ocjene i aktivnu komunikaciju s korisnicima usluga.	Povjerenje se stječe kroz pozitivne recenzije, brze odgovore na upite i pružanje nezaboravnog iskustva.
Dodatne specifičnosti	Regularna ažuriranja cijena, niska stopa otkazivanja, visoka stopa konverzije.	Ažurirane ocjene, relevantnost oglasa prema ključnim riječima.	Kvaliteta smještaja, brzina odgovora na rezervacije, usklađenost s preferencijama korisnika, izgradnja povjerenja i iskustva.

Izvor: obrada doktoranda prema Porobić (2017)

Informacije dostupne na prethodno navedenim eWOM portalima nisu od značaja samo za potencijalne korisnike hotelskih usluga, već i za menadžment hotela koji ove portale može koristiti kao izvore informacija o usklađenosti hotelske ponude s očekivanjima korisnika usluga. Istraživanja pokazuju da će korisnici usluga čija su očekivanja zadovoljena ili čak nadmašena to i napisati u svojim recenzijama, dok će oni čija očekivanja nisu ispunjena, biti još jasniji ukazujući na elemente hotelskog proizvoda koji su izazvali njihovo nezadovoljstvo (Tsao *et al.*, 2015). Te kritike menadžment hotela treba shvatiti ozbiljno i promatrati kao jasan *indikator potrebe uvođenja promjena*, u cilju prilagođavanja ponude zahtjevima korisnika (Phillips *et al.*, 2017). Prilagođavanje ponude sukladno komentarima na *online* recenzijskim portalima se naziva i efekt povratnih informacija (Stringam i Gerdes, 2010). U isto vrijeme, menadžment hotela ima uvid u razinu zadovoljstva korisnika usluga konkurentskih objekata i na taj način može jasno definirati svoje konkurentske prednosti, u odnosu na konkurenciju.

Čak i prije pojave eWOM portala, menadžment hotela je imao mogućnost dobivanja povratne informacije od strane korisnika usluga o njihovom zadovoljstvu uslugom putem anketnih upitnika ili knjige dojmova. Međutim, popunjeni anketni upitnici i njihova statistička obrada su bili dostupni samo menadžmentu pojedinog hotela, dok su u slučaju eWOM portala ti sadržaji dostupni svim zainteresiranim internet korisnicima usluga (Litvin *et al.*, 2008). Zato je za menadžment hotela od iznimne važnosti da eWOM portale promatra ne samo kao izvor informacija, već i kao suvremen i vrlo efikasan *kanal promocije*. S obzirom na značaj eWOM portala na suvremenom hotelskom tržištu, može se zaključiti da je vrlo važno upravljati *online* imidžom hotela. Imajući u vidu trendove na tržištu, pogotovo u aspektu kanala prodaje hotelskih usluga kao i promjene u ponašanju

korisnika usluga, jasno je da *online* imidž direktno utječe na nivo ostvarenih prihoda hotela (Mašić, 2015).

Jedna od ključnih prednosti eWOM portala je *koncentracija informacija* – korisnici na jednom mjestu imaju pristup globalnoj ponudi hotelskih objekata, uz mogućnost detaljnog informiranja kroz tekstualne, fotografske i video prikaze. Portali također omogućuju usporedbu ponuda prema različitim kriterijima poput cijene, ocjena, rangiranja ili geografske lokacije, olakšavajući donošenje informiranih odluka. Nadalje, *interaktivnost* je značajan aspekt eWOM portala jer omogućuje korisnicima međusobnu razmjenu iskustava i relevantnih informacija, dok transparentnost osigurava da su sve recenzije uvijek dostupne i autentične. Hoteli ne mogu brisati niti cenzurirati sadržaj, što povećava povjerenje korisnika. *Globalna dostupnost recenzija* u svakom trenutku dodatno doprinosi korisničkom iskustvu, dok menadžment hotela koristi povratne informacije za internu kontrolu i unaprjeđenje usluga. S druge strane, eksterna kontrola, koju provode platforme poput Booking.com, Expedia.com i TripAdvisor, prati kvalitetu poslovanja svakog hotela, ukazujući na nedostatke i, ako je potrebno, poduzimaju se korektivne mjere, uključujući uklanjanje hotela iz ponude. Ova sinergija između korisničkih recenzija i platformi osigurava viši standard usluga i doprinosi očuvanju povjerenja u sustav (Knežević *et al.*, 2014).

U cilju sveobuhvatne analize *online* recenzija, u nastavku slijedi pregled dosadašnjih istraživanja koja su se bavila mjerenjem zadovoljstva korisnika hotelskih usluga, uzimajući u obzir sadržaj i ocjene *online* recenzija (tablica 5).

Tablica 5: Pregled dosadašnjih istraživanja na temu online recenzija hotelskih usluga (objavljenih u razdoblju 2009. - 2020. godine)

Autor (godina)	Opis istraživanja	Istraživačke varijable (NZV - nezavisna varijabla, MED - medijator, ZAV - zavisna varijabla)	Rezultat istraživanja	Preporuke za buduća istraživanja
Ye <i>et al.</i> (2009)	Kvantitativna analiza <i>online</i> recenzija	NZV: Kvaliteta recenzija ZAV: Prodaja hotelskih soba	Kvalitetne recenzije značajno utječu na povećanje prodaje hotelskih soba.	Analizirati dugoročne učinke <i>online</i> recenzija na vjernost korisnika.
Sparks i Browning (2011)	Eksperimentalna studija s anketama	NZV: <i>Online</i> recenzije MED: Povjerenje ZAV: Namjera rezervacije	Pozitivne <i>online</i> recenzije povećavaju povjerenje i namjeru rezervacije.	Proširiti analizu na različite vrste smještajnih objekata.

Autor (godina)	Opis istraživanja	Istraživačke varijable (NZV - nezavisna varijabla, MED - medijator, ZAV - zavisna varijabla)	Rezultat istraživanja	Preporuke za buduća istraživanja
Leung <i>et al.</i> (2013)	Anketno istraživanje korisnika hotela	NZV: <i>Online</i> recenzije MED: Percepcija korisnika ZAV: Poboljšanje usluga	<i>Online</i> recenzije pružaju ključne uvide za poboljšanje hotelskih usluga.	Razviti alate za preciznije mjerenje percepcije korisnika na temelju recenzija.
Zhang i Vásquez (2014)	Kvalitativna analiza odgovora na recenzije	NZV: Recenzije korisnika ZAV: Odgovori hotela	Odgovori na recenzije pomažu u upravljanju nezadovoljstvom korisnika.	Istražiti kako različiti stilovi odgovora na recenzije utječu na percepciju korisnika.
Luo <i>et al.</i> (2017)	Analiza sentimenta koristeći strojno učenje	NZV: Recenzije na TripAdvisoru ZAV: Sentiment korisnika	Analiza sentimenta otkriva dominantne emocije korisnika prema hotelima.	Primijeniti analizu sentimenta na različite regije i kulture.
Gupta i Varma (2020)	Analiza sentimenta na osnovu recenzija	NZV: <i>Online</i> recenzije MED: Analiza sentimenta ZAV: Rezervacije hotela	Pozitivan sentiment <i>online</i> recenzija povećava broj rezervacija.	Razviti sustave za analizu i praćenje <i>online</i> recenzija.

Izvor: izrada doktoranda

Iz prethodne tablice moguće je zaključiti da *online* recenzije i društvene mreže igraju ključnu ulogu u suvremenoj hotelskoj industriji, oblikujući percepcije korisnika, potičući rezervacije i pružajući važne uvide za poboljšanje usluga. Kvalitetne recenzije su se pokazale kao snažan alat za povećanje prodaje hotelskih soba, budući da pozitivne recenzije jačaju povjerenje korisnika usluga i potiču namjeru rezervacije (Ye *et al.*, 2009; Sparks i Browning, 2011). Društvene mreže dodatno utječu na ponašanje potrošača, olakšavajući pretragu informacija i donošenje odluka o putovanju (Xiang i Gretzel, 2010). Osim povećanja prihoda, *online* recenzije omogućuju hotelima uvid u očekivanja i potrebe korisnika usluga, čime postaju ključni alat za kontinuirano poboljšanje usluga (Leung *et al.*, 2013). Nadalje, odgovori na recenzije pomažu u upravljanju korisničkim nezadovoljstvom i stvaranju pozitivne percepcije (Zhang i Vasquez, 2014). Analize sentimenta, poput onih provedenih na TripAdvisoru, otkrivaju dominantne emocije i osjećaje korisnika, omogućujući hotelima da preciznije prilagode svoje usluge (Luo *et al.*, 2017). Pandemija COVID-19 donijela je značajne izazove hotelskoj industriji, uzrokujući

pad popunjenosti i financijske gubitke. Međutim, u kriznim razdobljima povratne informacije korisnika pokazale su se kao ključne za razumijevanje potreba korisnika usluga i prilagodbu strategija za oporavak (McKinsey i Company, 2020; Revinate, 2020). Hoteli koriste različite analize *online* recenzija radi nekoliko ključnih razloga:

a) Dostupnost velikog broja podataka

Online platforme poput TripAdvisora, Booking.coma, Google Reviewsa i sličnih nude ogroman broj korisničkih recenzija koje su javno dostupne. Ove recenzije pružaju neprocjenjiv uvid u iskustva korisnika usluga, omogućujući hotelima da prate povratne informacije u realnom vremenu (TrustYou, 2020). Istraživanja ukazuju na to da *online* recenzije predstavljaju ključan izvor informacija o zadovoljstvu korisnika usluga, zbog javne dostupnosti i velikog broja podataka koji se mogu analizirati (TrustYou, 2020). Navedene platforme omogućavaju korisnicima usluga da dijele svoje iskustvo putem ocjena i komentara, čime hotelima pružaju povratnu informaciju o kvaliteti usluga. Na primjer, istraživanje McKinsey i Company (2020) pokazalo je da se korisnici usluga oslanjaju na recenzije drugih korisnika kao glavnu smjernicu pri odabiru hotela, što dodatno pojačava važnost tih recenzija za poslovanje.

b) Kvantitativna analiza sentimenta

Mnogi alati za analizu *online* recenzija koriste sentiment analizu kako bi kvantificirali zadovoljstvo korisnika usluga. Sentiment analiza koristi algoritme prirodnog jezika za procjenu emocionalnog tona recenzija (pozitivnog, neutralnog ili negativnog), pružajući hotelima cjelokupan uvid u zadovoljstvo korisnika usluga (Medallia, 2021). Istraživanje provedeno od strane Revinatea (2020) pokazalo je da je analiza sentimenta pouzdana u predviđanju općeg zadovoljstva korisnika usluga na temelju ključnih riječi i fraza.

Luo *et al.* (2017) analizirali su preko 10.000 recenzija s platformi kao što su TripAdvisor i Booking.com, koristeći sentiment analizu kako bi identificirali ključne faktore koji utječu na zadovoljstvo korisnika usluga. Njihovo istraživanje pokazuje da su čistoća, ljubaznost osoblja i lokacija hotela najvažniji faktori koji utječu na pozitivne recenzije. Sličan pristup imali su Gupta i Varma (2019), koji su podatke iz *online* recenzija koristili kako bi analizirali zadovoljstvo korisnika luksuznih hotela u Indiji. Njihova studija koristila je sentiment analizu kako bi kvantificirala zadovoljstvo korisnika i otkrila da visoki standardi usluge i individualizirana pažnja prema korisnicima usluge vode ka većem zadovoljstvu. Zhang i Vasquez (2014) koristili su kombinaciju tematske analize i sentiment analize kako bi istražili što korisnike usluga motivira da ostave pozitivne ili negativne recenzije. Oni su identificirali da su izvanredne usluge, udobnost i ispunjavanje očekivanja ključni elementi za pozitivne recenzije, dok su loša usluga i nečistoća glavni razlozi negativnih recenzija. U nastavku slijedi primjer analize globalne semantičke kategorije koje utječu na iskustvo korisnika usluga s pet kategorija koje imaju najveći

pozitivni i negativni utjecaj na *online* reputaciju, mjerenu Globalnim indeksom recenzija (GRI™) za 2023. godinu (tablica 6).

Tablica 6: Analiza globalnih semantičkih kategorija s najvećim pozitivnim i negativnim utjecajem na online reputaciju

Kategorija	Negativno	Kategorija	Pozitivno
Soba	-1,9	Iskustvo	0,8
Čistoća	-1,3	Osoblje	0,6
Objekt	-1,2	Usluga	0,4
Hrana i piće	-1,1	Hrana i piće	0,4
Iskustvo	-0,9	Čistoća	0,3

Izvor: obrada autora prema podacima Shiji, Guest Experience Benchmark (2023)

Iz tablice je vidljivo da su najvažnije semantičke kategorije koje imaju najveći utjecaj na *online* reputaciju u 2023. godini, podijeljene na pozitivne i negativne aspekte. Kategorije poput "soba" i "čistoća" najviše negativno utječu na reputaciju, dok su "iskustvo" i "osoblje" najveći pozitivni faktori. Ova analiza naglašava ključne točke koje pružatelji usluga trebaju unaprijediti (negativne) i održavati (pozitivne) kako bi poboljšali zadovoljstvo korisnika i njihovu percepciju usluge.

c) Kvalitativna analiza ključnih aspekata

Pored kvantitativnih podataka, kvalitativna analiza ključnih tema u recenzijama omogućuje hotelima da identificiraju specifične aspekte usluge koji utječu na zadovoljstvo korisnika usluga, kao što su čistoća, uslužnost osoblja, lokacija, udobnost smještaja i vrijednost za novac (Deloitte Insights, 2021). Kvalitativna analiza ključnih aspekata *online* recenzija provodi se ručno i interpretativno s ciljem razumijevanja percepcija, emocija i motivacija korisnika koji dijele svoja iskustva putem platformi poput TripAdvisora, Booking.coma i Google Reviewsa (Ye *et al.*, 2009). Prvi korak u procesu uključuje prikupljanje relevantnih podataka, pri čemu se recenzije prikupljaju na temelju unaprijed definiranih kriterija, poput odabira određenih destinacija, hotela ili vremenskog razdoblja (Ye *et al.*, 2009). Nakon toga, prikupljeni podaci se pripremaju za analizu, što uključuje čišćenje nepotpunih podataka i organizaciju tekstova u analitički format koji je kompatibilan s alatima poput NVivo ili Atlas.ti (Xiang i Gretzel, 2010).

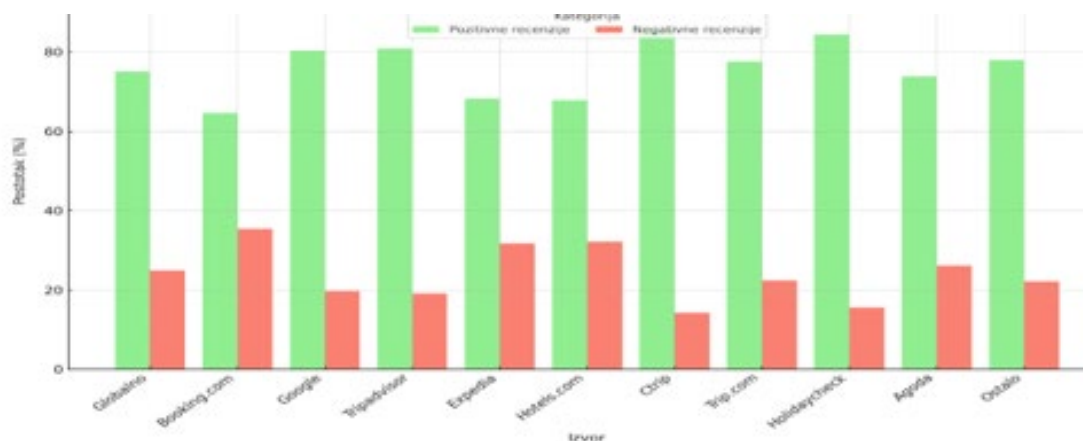
Kodiranje podataka je ključni dio analize gdje se identificiraju ključne teme i obrasci u tekstu. *Otvoreno kodiranje* omogućuje istraživačima da izoliraju specifične fraze poput "kvaliteta sobe" ili "ljubaznost osoblja", dok se aksijalnim kodiranjem te fraze grupiraju u šire kategorije, poput "usluga" ili "čistoća" (Sparks i Browning, 2011). *Selekcijsko kodiranje* pomaže u isticanju glavnih tema koje dominiraju recenzijama. Na primjer, u

analizi recenzija hotela, čistoća soba i kvaliteta hrane često se ističu kao ključni faktori zadovoljstva korisnika usluga (Leung *et al.*, 2013).

Novija istraživanja dodatno naglašavaju važnost duboke analize *online* recenzija za strateško upravljanje ugostiteljskim uslugama. Prema istraživanju Zhang i suradnika (2022), kombinacija analize sentimenta i dubokog učenja omogućuje precizniju identifikaciju emocionalnih odgovora korisnika na specifične usluge, što pomaže hotelima da prilagode svoje strategije za povećanje zadovoljstva korisnika usluga. Ton i emocionalni intenzitet recenzija imaju izravan utjecaj na percepciju vjerodostojnosti recenzija, što utječe na buduće odluke korisnika o rezervaciji (Purnawirawan *et al.*, 2015). Nadalje, implementacija naprednih analitičkih alata kao što su algoritmi strojnog učenja, pokazala se ključnom za obradu velikih skupova podataka. Studija Ma i suradnika (2021) ističe da automatizacija analize *online* recenzija omogućuje hotelima bržu i precizniju identifikaciju problema, poput pritužbi na buku ili lošu uslugu, čime se poboljšava operativna učinkovitost.

Kvalitativna analiza *online* recenzija ne samo da pruža uvid u zadovoljstvo korisnika, već i omogućuje hotelskim menadžerima donošenje informiranih odluka temeljenih na detaljnim i pravovremenim povratnim informacijama (Xiang i Gretzel, 2010; Sparks i Browning, 2011). Integracija novih tehnologija i metodologija dodatno povećava potencijal analize, čineći je ključnim alatom za upravljanje odnosima s korisnicima usluga u dinamičnom digitalnom okruženju (Zhang *et al.*, 2022; Purnawirawan *et al.*, 2015).

Rezultati kvalitativne analize *online* recenzija ne samo da pomažu hotelima u prilagodbi svojih usluga, nego i omogućuju marketinškim timovima da preciznije razumiju potrebe i očekivanja svojih korisnika usluga. Na primjer, analiza sentimenta može otkriti dominantne emocionalne reakcije korisnika prema određenoj usluzi, što omogućuje hotelima da bolje usmjere svoje resurse na unapređenje određenih aspekata ponude (Anderson, 2012). Ova metoda analize pruža temelj za unaprjeđenje korisničkog iskustva i jačanje povjerenja prema brendu, ističući važnost transparentnosti i autentičnosti u komunikaciji s korisnicima. Primjer jedne takve analize sentimenta u nastavku (grafikon 10).



Grafikon 10: Semantička analiza po izvoru (2023)

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Shiji, Guest Experience Benchmark (2023)

Grafikon prikazuje postotak pozitivnih i negativnih recenzija korisnika usluga na različitim platformama tijekom 2023. godine. Globalno gledano, većina recenzija bila je pozitivna, što ukazuje na općenito zadovoljstvo korisnika usluga. Međutim, analize pojedinih izvora otkrivaju razlike u zadovoljstvu korisnika. Platforme poput Ctrip i Holidaycheck ističu se visokim udjelom pozitivnih recenzija, što ukazuje na uspješne prakse u pružanju kvalitetne usluge i zadovoljavanju korisničkih očekivanja.

S druge strane, Booking.com i Expedia imaju veći postotak negativnih recenzija u usporedbi s drugim platformama, što sugerira da bi se trebalo posvetiti više pažnje rješavanju izazova koji negativno utječu na korisničko iskustvo. Google i Tripadvisor također imaju visok udio pozitivnih recenzija, dok platforme poput Hotels.com i Agoda bilježe uravnotežen omjer pozitivnih i negativnih recenzija.

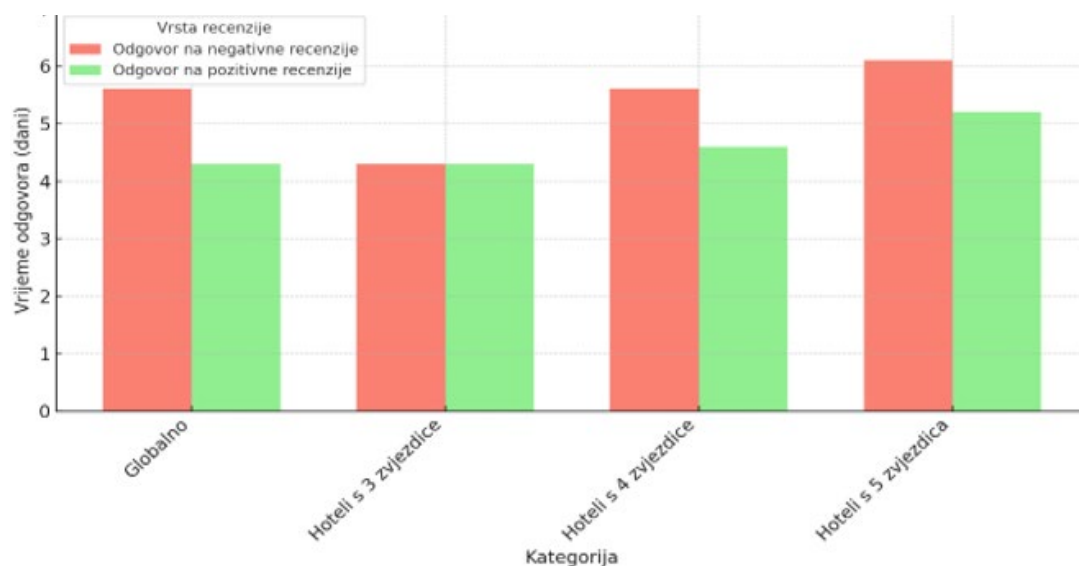
d) Komparativna analiza

Hoteli mogu koristiti *online* recenzije za usporedbu s konkurencijom i identifikaciju područja u kojima se mogu poboljšati kako bi zadržali ili povećali tržišni udio (World Economic Forum, 2021). Neka istraživanja naglašavaju potrebu za usporedbom hotela s konkurencijom, što omogućava praćenje tržišnog položaja i identifikaciju područja za poboljšanje. Na primjer, studija ReviewPro (2021) pokazuje kako hotelski menadžeri mogu koristiti recenzije da bi identificirali konkurentske prednosti ili slabosti i prilagodili svoju ponudu u skladu s time. Komparativna analiza također može utjecati na strategije određivanja cijena jer bolji rang često omogućava hotelima da naplate više za svoje usluge (Skift Research, 2020). Xiang i Gretzel (2010) u svojoj studiji koriste podatke s više *online* platformi kako bi analizirali razlike u zadovoljstvu korisnika usluga između luksuznih, srednje klase i ekonomskih hotela. Njihovo istraživanje pokazuje da luksuzni

hoteli imaju značajno veći broj pozitivnih recenzija, dok srednja i niža kategorija hotela često dobivaju negativne recenzije zbog lošijeg odnosa cijene i kvaliteta.

e) *Brza reakcija na povratne informacije*

Analiza *online* recenzija omogućava hotelima da brzo reagiraju na povratne informacije, povećavajući zadovoljstvo korisnika usluga u kratkom roku (McKinsey i Company, 2020). Leung i suradnici (2013) analizirali su povratne informacije iz recenzija kako bi identificirali područja za poboljšanje u hotelskoj industriji u Hong Kongu. Njihova analiza pokazuje da hoteli koji redovno analiziraju *online* recenzije i prilagođavaju svoje usluge u skladu s povratnim informacijama postižu veće zadovoljstvo korisnika i bolje poslovne rezultate.



Grafikon 11: Analiza brzine reakcije pri odgovaranju na recenzije

Izvor: obrada doktoranda prema podacima Shiji, Guest Experience Benchmark (2023)

Grafikon prikazuje prosječno vrijeme koje različite kategorije hotela trebaju za odgovor na pozitivne i negativne recenzije tijekom 2023. godine. Globalno, vrijeme odgovora na negativne recenzije nešto je dulje od vremena potrebnog za odgovor na pozitivne. Ova razlika ukazuje na mogućnost da se više vremena posvećuje rješavanju problema ili nesuglasica izraženih u negativnim recenzijama, dok se pozitivne recenzije obrađuju brže, možda zbog njihove manje hitne prirode. Hoteli s pet zvjezdica najduže odgovaraju na recenzije, što bi moglo ukazivati na složenije procese upravljanja povratnim informacijama ili višu razinu detalja potrebnu za personalizirane odgovore. S druge strane, hoteli s tri zvjezdice imaju najkraće vrijeme odgovora na negativne recenzije, što može sugerirati učinkovitije ili jednostavnije sustave za upravljanje povratnim informacijama. Razlike između kategorija ukazuju na to da vrsta hotela i standard usluge

utječu na brzinu odgovora. Poboljšanje brzine odgovora, posebno na negativne recenzije, moglo bi dodatno poboljšati percepciju korisničke usluge i povećati zadovoljstvo korisnika usluga.

f) Značaj ocjena i rangiranja

Pored kvalitativnih komentara, numeričke ocjene (od jedne do pet zvjezdica ili slično) također su važan indikator zadovoljstva korisnika usluga. Visoke ocjene često su povezane s većim zadovoljstvom korisnika usluga i boljom vidljivošću hotela na platformama kao što su Booking.com i Google Reviews (Oxford Economics i American Hotel i Lodging Association, 2021). Hoteli koji imaju veliki broj pozitivnih recenzija grade bolju reputaciju i jačaju svoj *brend*. Korisnici usluga koji su zadovoljni uslugom često postaju odani, što dovodi do ponovnih posjeta (Sparks i Browning, 2011). Pored toga, pozitivne recenzije često sadrže detalje o aspektima koje su korisnici usluga posebno cijenili, poput ljubaznosti osoblja, čistoće ili pogodnosti hotela (Leung *et al.*, 2013). Pozitivna reputacija se također može proširiti kroz društvene mreže, čime se širi utjecaj i vidljivost hotela (Xiang i Gretzel, 2010; Anderson, 2012).

g) Automatizacija i alati za praćenje

Razvoj umjetne inteligencije (AI) značajno je unaprijedio automatizaciju procesa praćenja i analize *online* recenzija. Hoteli danas koriste napredne alate za automatizirano praćenje recenzija na više platformi, uključujući ReviewTrackers, Medallia i Customer Alliance. Ovi alati omogućuju konsolidaciju podataka iz različitih izvora, pružajući hotelima jedinstvene izvještaje o korisničkim iskustvima i zadovoljstvu (Customer Alliance, 2020; Medallia, 2021).

Umjetna inteligencija omogućuje alatima da prate recenzije u realnom vremenu, identificiraju trendove i pružaju dubinsku analizu zadovoljstva korisnika. Na primjer, AI može analizirati ton i sadržaj recenzija kako bi identificirao ključne teme koje korisnici često spominju, poput čistoće, uslužnosti osoblja ili kvalitete hrane (Canary Technologies, 2023). Ovo omogućuje hotelima da brzo reagiraju na kritike i unaprijede specifične aspekte svojih usluga, povećavajući zadovoljstvo korisnika (Hotellistat, 2022). Jedna od ključnih prednosti AI-a u ovom procesu je mogućnost obrade velikih količina podataka u kratkom vremenu. Automatizacija ne samo da pojednostavljuje proces analize, već istraživačima i menadžerima omogućava donošenje strateških odluka na temelju preciznih i pravovremenih informacija. Ovi alati pružaju sveobuhvatne izvještaje koji uključuju trendove u korisničkim ocjenama, promjene u percepciji kroz vrijeme i ključne indikatore zadovoljstva (IA Tourisme, 2022).

Primjerice, platforme poput ReviewTrackersa koriste AI za sentiment analizu recenzija, čime otkrivaju pozitivne i negativne emocije korisnika te omogućuju hotelima da usmjere

svoje resurse na poboljšanje specifičnih usluga (Canary Technologies, 2023). Customer Alliance kao jedan od alata za praćenje i analizu *online* recenzija, dodatno integrira povratne informacije korisnika s internim podacima hotela, pružajući detaljan pregled povijesti recenzija i njihovog utjecaja na reputaciju hotela (Hotellistat, 2022).

U hotelskoj industriji koristi se širok spektar AI alata za praćenje i analizu *online* recenzija. Nekoliko ključnih alata koji koriste napredne algoritme kako bi obradili velike količine podataka i pružili uvide u korisnička iskustva su:

- ReviewTrackers – praćenje recenzija na više platformi i analiza sentimenta u realnom vremenu
- Medallia – upravljanje korisničkim iskustvom kroz sentiment analizu i konsolidaciju povratnih informacija
- Customer Alliance – konsolidacija povratnih informacija korisnika usluga i generiranje izvještaja o trendovima
- TrustYou – analiza recenzija i upravljanje reputacijom hotela na više platformi
- Sentiment.io – specijaliziran za analizu emocionalnih tonova u korisničkim recenzijama
- IBM Watson – obrada prirodnog jezika (NLP) i prepoznavanje ključnih tema u recenzijama
- Qualtrics XM – upravljanje korisničkim iskustvom s integracijom CRM sustava
- Google AI – analiza podataka, sentimenta i preferencija korisnika na temelju recenzija odnosi se na primjenu umjetne inteligencije, konkretno alata i tehnologija koje razvija Google, za dubinsku obradu korisničkih recenzija.

Primjenom AI tehnologija istraživači mogu generirati uvide koji se koriste za donošenje strateških odluka, poput prilagodbe marketinških kampanja ili usmjerenja ulaganja prema uslugama koje korisnici najviše cijene. AI tako transformira način na koji hoteli i istraživači prate i koriste recenzije, čineći proces praćenja bržim, preciznijim i strateški usmjerenim (IA Tourisme, 2022; Medallia, 2021).

h) Povezanost s prihodima

S obzirom na dosad navedene pozitivne efekte recenzija, lako je pretpostaviti i njihov pozitivan utjecaj na prihode. Više pozitivnih recenzija može privući nove korisnike usluga, dok hoteli s boljim ocjenama često mogu naplaćivati više za svoje usluge (Skift Research, 2020). Studija Oxford Economics i American Hotel i Lodging Association (2021) ističe da visoke ocjene direktno utječu na prihode hotela. Više ocjene privlače veći broj potencijalnih korisnika usluga i omogućuju hotelima da povećaju cijene usluga (Oxford Economics i American Hotel i Lodging Association, 2021). Rad Andersona (2012) posebno se fokusira na korelaciju između *online* recenzija i poslovnog uspjeha hotela. Anderson je otkrio da povećanje prosječne ocjene hotela za jednu zvjezdicu na

platformama poput TripAdvisora može povećati prihode hotela za čak 9 % (Anderson, 2012). Ova studija koristi kvantitativne metode analize velikih skupova podataka iz *online* recenzija i dokazuje direktnu povezanost između zadovoljstva korisnika i financijskog učinka hotela (Anderson, 2012). Slično tome, Leung i suradnici (2013) analizirali su povratne informacije iz recenzija kako bi identificirali područja za poboljšanje u hotelskoj industriji u Hong Kongu. Njihova analiza pokazuje da hoteli koji redovno analiziraju *online* recenzije i prilagođavaju svoje usluge u skladu s povratnim informacijama postižu veće zadovoljstvo korisnika i bolje poslovne rezultate (Leung *et al.*, 2013). Korisnici usluga su spremniji platiti više za smještaj u hotelima koji imaju visoke ocjene i pozitivne recenzije jer vjeruju da će dobiti bolju uslugu (Medallia, 2021). Pozitivne recenzije ne samo da povećavaju broj rezervacija, već omogućavaju hotelima da zadrže ili povećaju cijene jer percepcija kvaliteta usluge postaje važniji faktor od cijene (Customer Alliance, 2020). S druge strane, negativne recenzije mogu značajno smanjiti interes korisnika usluga za određeni hotel, te voditi do gubitka prihoda i niže stope popunjenosti (Skift Research, 2020).

Iz navedenog je moguće zaključiti da pozitivne recenzije značajno povećavaju uspješnost hotela kroz veći broj rezervacija, poboljšanu reputaciju, višu vjernost korisnika usluga i mogućnost naplate viših cijena (Xiang i Gretzel, 2010; Anderson, 2012). S druge strane, negativne recenzije mogu narušiti poslovanje hotela smanjenjem stope rezervacija, snižavanjem cijena i padom reputacije (Sparks i Browning, 2011; Zhang i Vásquez, 2014). U današnjem digitalnom okruženju, hoteli moraju aktivno pratiti i upravljati svojim *online* recenzijama kako bi održali visoko zadovoljstvo korisnika usluga i osigurali dugoročnu poslovnu uspješnost (Medallia, 2021).

2.2.4. Sustavi upravljanja korisničkim iskustvom u hotelijerstvu

Upravljanje odnosom s korisnicima usluga mora početi formulacijom poslovne strategije koja reflektira potrebe korisnika, specifičnosti industrije u kojoj tvrtka djeluje te organizacijske i tehnološke mogućnosti same tvrtke. Razlog i potreba za CRM strategijom, i uopće za redefiniciju orijentacije ka korisnicima, leži u činjenici da tijekom svojega razvoja i rasta tvrtke često fokus svojeg poslovanja odmiču od korisnika usluga, a koncentriraju se na svoje unutarnje procese i usluge (Payne i Frow, 2005). Tako se može reći da se centar gravitacije poslovanja i poslovnog razmišljanja u tvrtki, kroz njezin rast i razvoj, često seli s korisnika usluga na samu tvrtku i njezinu unutarnju problematiku. Definiranje CRM strategije jest zadatak kojim se centar gravitacije i fokusa poslovanja tvrtke ponovno vraća na korisnike, odnosno na ispunjenje njihovih želja i potreba.

Upravljanje iskustvom korisnika u hotelskoj industriji postalo je ključno sredstvo za postizanje konkurentске prednosti, a ključni alat za to je CRM. Naime, CRM sustavi

omogućavaju hotelima da prate interakcije s korisnicima usluga, analiziraju podatke o njihovim preferencijama i iskustvima te prilagode svoje usluge kako bi poboljšali zadovoljstvo i vjernost korisnika usluga (Sigala, 2005). CRM i CXM sustavi omogućuju hotelima ne samo da bolje razumiju potrebe svojih korisnika usluga već i da ih personalizirano zadovolje kroz svaki aspekt njihovog boravka (Kotler i Keller, 2016).

Podaci o povijesti boravka ili omiljenim sobama ili prehrambenim navikama mogu se koristiti za prilagodbu ponude i povećanje zadovoljstva korisnika usluga (Chen i Popovich, 2003). Korištenjem ovih podataka hoteli ne samo da povećavaju vjerojatnost povratka korisnika već i grade dugotrajnu vjernost kroz programe nagrađivanja koji se temelje na specifičnim interesima korisnika usluga (Buttle, 2009). Osim toga, CRM omogućuje bolje upravljanje marketinškim kampanjama putem segmentacije tržišta i ciljanih promocija, čime se povećava učinkovitost prodaje (Peppers i Rogers, 2011). Dosljednost u pružanju usluge, osigurana integracijom svih odjela hotela, dodatno doprinosi pozitivnom iskustvu korisnika usluga (Homburg *et al.*, 2017).

Ova tema je značajno istraživana u dosadašnjoj literaturi gdje su mnogi autori istaknuli važnost CRM-a u poboljšanju korisničkog iskustva u hotelijerstvu (Kasim i Minai, 2009; Sigala, 2011; Anderson i Xie, 2016). Povezivanje CRM sustava s upravljanjem iskustvom korisnika donosi nekoliko ključnih koristi za hotele, uključujući povećanje vjernosti korisnika, poboljšanu komunikaciju i bolju segmentaciju korisnika usluga (Wu i Lu, 2012). Može se zaključiti da je CRM ključan alat za upravljanje korisničkim iskustvom jer omogućuje hotelima da na temelju podataka bolje razumiju korisnike usluga i pruže im personalizirane usluge. Ovaj proces uključuje personalizaciju usluga, praćenje korisničkog putovanja i prikupljanje povratnih informacija. Na primjer, Hilton Hotels koristi CRM kako bi integrirao svoj program vjernosti i omogućio korisnicima usluga personalizirane ponude kroz svoj program Hilton Honors (Hilton Honors Program, 2020), a Accor Hotels koristi svoj program pod nazivom ALL Accor (Accor Loyalty Program, 2023)

S druge strane, CXM sustavi proširuju djelovanje CRM-a fokusirajući se na cjelokupno iskustvo korisnika, od početne interakcije s hotelskom *web* stranicom do završetka njihovog boravka. Mapiranjem korisničkog puta identificiraju se ključne točke interakcije koje utječu na percepciju korisnika usluga, a analiza povratnih informacija omogućuje hotelima da brzo reagiraju na eventualne probleme (Verhoef *et al.*, 2009). Povrh toga, CXM sustavi koriste prediktivnu analitiku i umjetnu inteligenciju kako bi unaprijed prepoznali potrebe korisnika usluga i ponudili im rješenja prije nego što ih sami zatraže (Lemon i Verhoef, 2016). Jedan od primjera je Hilton Honors program, koji koristi CXM tehnologiju za praćenje ponašanja korisnika usluga, a potom pruža personalizirane ponude temeljene na podacima o prethodnim boravcima i preferencijama (Hilton Honors Program, 2020).

Ključna razlika između CRM-a i CXM-a leži u njihovim osnovnim ciljevima: CRM se fokusira na upravljanje informacijama o korisnicima usluga kako bi se unaprijedila operativna učinkovitost (Payne i Frow, 2005), dok CXM nastoji pružiti vrhunsko iskustvo korisnicima usluga koristeći te podatke (Lemon i Verhoef, 2016). Oba koncepta su komplementarna i često se koriste zajedno kako bi se ostvarila konkurentska prednost i osiguralo zadovoljstvo korisnika usluga (Kotler *et al.*, 2021). Razlike između CRM i CXM sustava su prikazane u tablici 7.

Tablica 7: Razlike između CRM i CXM sustava po kategorijama

Kategorija	CRM	CXM
Fokus	Upravljanje podacima	Korisničko iskustvo
Cilj	Operativna učinkovitost	Pozitivno iskustvo korisnika usluga
Temelj	Analitički pristup	Emocionalni pristup
Alati	Salesforce, HubSpot	Qualtrics, Adobe Experience Manager
Vrijeme interakcije	Povijest i trenutni podaci	Cjelokupno putovanje
Primjena	Prodaja, zadržavanje korisnika usluga	Vjernost i zadovoljstvo korisnika usluga

Izvor: obrada doktoranda

Iz tablice je vidljivo da je CRM ključni alat za upravljanje iskustvom korisnika u hotelijerstvu jer omogućava hotelima prikupljanje i analiziranje podataka o korisnicima usluga, omogućuje personalizirane usluge i poboljšanu vjernost. Kroz povezivanje CRM-a s različitim tehnološkim alatima i integracijom s korisničkim podacima, hoteli mogu kontinuirano optimizirati korisničko iskustvo i osigurati dugoročan uspjeh na tržištu. Povećanje vjernosti, personalizacija i brz odgovor na povratne informacije ključni su faktori koje CRM omogućuje kako bi se poboljšalo cjelokupno iskustvo korisnika usluga. S druge strane, CXM pruža napredniji pristup koji stavlja korisničko iskustvo u prvi plan omogućavajući personalizirane, proaktivne interakcije u stvarnom vremenu, poboljšava cjelokupno korisničko iskustvo, povećava vjernost korisnika usluga i doprinosi dugoročnom uspjehu hotela.

Kombinacija CRM-a i CXM-a u hotelijerstvu ima izravan utjecaj na zadovoljstvo korisnika usluga, što se očituje kroz pozitivne recenzije i veći broj ponovljenih posjeta. Kvalitetno upravljanje korisničkim iskustvom doprinosi ne samo stvaranju odanih korisnika usluga, već i izgradnji pozitivnog imidža hotela, što u konačnici dovodi do većih prihoda (Kotler i Keller, 2016). Povezivanje CRM-a i CXM-a s upravljanjem iskustvom korisnika omogućuje hotelima da personaliziraju uslugu i kontinuirano poboljšavaju odnos s korisnicima. Štoviše, integracija CRM-a i CXM-a s drugim sustavima poput Property Management System (PMS) omogućuje bolje povezivanje podataka i

optimizaciju poslovanja. Na primjer, povezivanje ovih sustava s *online* rezervacijskim platformama i sustavima za upravljanje sadržajem omogućuje hotelima pružanje personaliziranih ponuda u stvarnom vremenu (Sigala, 2011).

U današnje vrijeme primjena AI u upravljanju korisničkim iskustvom u hotelskoj industriji donosi značajne promjene u načinu na koji hoteli personaliziraju usluge i komuniciraju s korisnicima usluga, kao i u optimizaciji svojih operativnih procesa (Belanche *et al.*, 2020). Kroz dubinsku analizu podataka o korisnicima usluga, AI omogućuje stvaranje prilagođenih preporuka i automatsku personalizaciju soba, poput podešavanja temperature, rasvjete i sadržaja na temelju preferencija korisnika (Melián-González, 2019). Virtualni asistenti i *chatbotovi* osiguravaju neprekidnu komunikaciju korisnicima pružajući brze odgovore na upite, višjezičnu podršku te automatizaciju rezervacija i prijava (Tussyadiah *et al.*, 2020). Tijekom boravka, AI dodatno poboljšava korisničko iskustvo kroz funkcionalnosti poput glasovno aktiviranih soba, personaliziranih preporuka aktivnosti i usluga te brže obrade zahtjeva korisnika usluga (Lu i Stepchenkova, 2020). AI također doprinosi marketinškim strategijama hotela optimizacijom ciljanih kampanja i segmentacijom korisnika usluga na temelju njihovih interesa i preferencija (Pereira *et al.*, 2019). Autori Morosan *et al.* (2018) ističu važnost prediktivne analitike jer omogućuje hotelima predviđanje potreba korisnika usluga prije nego što ih izraze, dok se povratne informacije koriste za poboljšanje usluge. Iako AI može automatizirati velik dio procesa, ljudski dodir ostaje ključan za stvaranje nezaboravnih iskustava, čime se postiže ravnoteža između tehnologije i osobne interakcije (Gretzel *et al.*, 2018). U cilju sveobuhvatne analize sustava za upravljanje korisničkim iskustvom u hotelijerstvu, u nastavku slijedi pregled dosadašnjih istraživanja koja su se bavila navedenom temom.

Tablica 8: Pregled dosadašnjih istraživanja sustava za upravljanje korisničkim iskustvom u hotelijerstvu (objavljenih u razdoblju 2005. – 2023. godine)

Autor (godina)	Opis istraživanja	Istraživačke varijable (NZV – nezavisna varijabla, MED – medijator, ZAV – zavisna varijabla)	Rezultat	Preporuke za buduća istraživanja
Sigala (2005)	Empirijsko istraživanje uvođenja CRM-a u hotelske operacije.	NZV: Uvođenje CRM-a; MED: Operativne implikacije; ZAV: Zadovoljstvo korisnika usluga.	Integracija CRM-a povećava učinkovitost hotelskih operacija.	Analizirati dugoročne efekte CRM-a na zadovoljstvo korisnika usluga.

Autor (godina)	Opis istraživanja	Istraživačke varijable (NZV – nezavisna varijabla, MED – medijator, ZAV – zavisna varijabla)	Rezultat	Preporuke za buduća istraživanja
Boswijk <i>et al.</i> (2005)	Studija slučaja implementacije CRM-a.	NZV: CRM alati; ZAV: Vjernost klijenata.	Primjena CRM-a rezultira povećanom odanošću klijenata.	Razmotriti <i>tehnološke inovacije</i> u CRM alatima.
Ozgener i Iraz (2006)	Analiza upotrebe CRM-a u malim i srednjim poduzećima.	NZV: CRM strategije; ZAV: Zadovoljstvo i performanse malih hotela.	CRM strategije su ključne za održivost malih i srednjih hotela.	Proučiti <i>regionalne razlike</i> u implementaciji CRM-a.
Kasim i Minai (2009)	Korelacijska analiza CRM strategije i performansi hotela.	NZV: CRM strategija; MED: Zadovoljstvo korisnika usluga; ZAV: Performanse hotela.	CRM strategija doprinosi većem zadovoljstvu korisnika usluga i boljim performansama.	Povezati CRM strategije s dugoročnim financijskim ciljevima.
Noone <i>et al.</i> (2011)	Analiza upotrebe društvenih mreža u upravljanju prihodima.	NZV: Društvene mreže; MED: Prihod; ZAV: Profitabilnost.	Društvene mreže imaju značajan utjecaj na prihod i profitabilnost hotela.	Razviti standarde za optimalnu upotrebu društvenih mreža.
Wu i Lu (2012)	Istraživanje odnosa između CRM-a i razvoja novih proizvoda.	NZV: CRM sustavi; MED: Inovacija; ZAV: Novi proizvodi.	CRM sustavi potiču inovaciju i razvoj novih proizvoda.	Istražiti dugoročne učinke CRM sustava na inovaciju.
Anderson <i>et al.</i> (2016)	Empirijska studija utjecaja IT kompetencije na CRM rezultate.	NZV: IT kompetencije; MED: CRM alati; ZAV: Financijski uspjeh.	IT kompetencije igraju ključnu ulogu u učinkovitosti CRM strategija.	Istražiti vezu između IT kompetencije i korisničkog iskustva.
Hilton Honors Program (2020)	Studija slučaja personalizacije kroz Hilton CRM strategiju.	-	Hiltonova strategija personalizacije povećava vjernost korisnika usluga.	Proširiti istraživanje na druge globalne hotelske lance.
Accor Loyalty Program (2023)	Studija vjernosti kroz Accor ALL program.	-	Accor ALL program uspješno potiče vjernosti kroz personalizaciju.	Proučiti učinke programa vjernosti na različite tržišne segmente.

Izvor: izrada doktoranda

Tablica prikazuje evoluciju istraživanja u području ugostiteljstva i upravljanja odnosima s korisnicima usluga, od ranih teorijskih radova do suvremenih praktičnih primjena. Rani autori usmjereni su na razumijevanje osnovnih koncepata upravljanja odnosima s korisnicima usluga i njihove važnosti za poslovni uspjeh. Kako se tehnologija razvijala, fokus istraživanja pomaknuo se prema digitalnim alatima i analizi podataka, s naglaskom na optimizaciju korisničkog iskustva putem *online* platformi i sustava rezervacija.

U novijem razdoblju, istraživanja se sve više usredotočuju na programe vjernosti i njihovu ulogu u stvaranju dugoročnih odnosa s korisnicima usluga. Ovi programi naglašavaju personalizaciju usluga i održivost, što je odraz modernih trendova u ugostiteljstvu. Razvoj tehnologije omogućio je dublje razumijevanje potreba korisnika usluga, dok se digitalizacija koristi za prilagodbu i unapređenje usluga.

2.3. KPI-jevi u hotelskom poslovanju

KPI-ji su kritični alati za menadžere u hotelskoj industriji, omogućujući im da prate i procjenjuju različite aspekte poslovanja. U hotelskoj industriji, koja se temelji na pružanju vrhunskog iskustva korisnicima usluga, ključni pokazatelji uspjeha igraju značajnu ulogu u mjerenju i praćenju poslovne efikasnosti (Jones i Lockwood, 2004). KPI-ji pružaju mjerljive podatke koji omogućuju donošenje informiranih odluka i strateško planiranje. Ovi pokazatelji omogućavaju menadžerima da ocijene različite aspekte poslovanja i identificiraju područja za poboljšanje, čime doprinose strateškom donošenju odluka i dugoročnom uspjehu hotela (Nazari *et al.*, 2020). Korištenje KPI-jeva kao mjera uspješnosti postaje sve važnije u hotelskom poslovanju s obzirom na visoku konkurenciju u industriji, očekivanja korisnika usluga i brzinu promjena u tehnologiji i preferencijama korisnika usluga.

KPI-ji u hotelskom poslovanju, koji se koriste u svrhu mjerenja uspješnosti poslovanja su:

- *Occupancy Rate* (Stopa popunjenosti kapaciteta)
- *ADR (Average Daily Rate)* - Prosječna dnevna cijena sobe)
- *RevPAR (Revenue Per Available Room)* - Prihod po raspoloživoj sobi)
- *TRevPAR (Total Revenue Per Available Room)* - Ukupan prihod po raspoloživoj sobi)
- *Customer Satisfaction* (Zadovoljstvo korisnika usluga)
- *GOPPAR (Gross Operating Profit Per Available Room)* - Bruto operativni profit po raspoloživoj sobi)
- *EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)* - Dobit prije kamata, poreza, deprecijacije i amortizacije)

Jedan od najvažnijih pokazatelja poslovne uspješnosti je *stopa popunjenosti kapaciteta*, kojom se prikazuje postotak zauzetih soba u hotelu u odnosu na ukupni kapacitet. Važno je pratiti stopu popunjenosti kapaciteta jer od nje ovisi visina prihoda, a samim time i uspješnost poslovanja hotela (Radović i Stanić, 2016). Visoka stopa popunjenosti ukazuje na efikasno upravljanje resursima i dobar imidž hotela među potencijalnim korisnicima usluga. ADR predstavlja prosječnu cijenu koju korisnici usluga plaćaju za noćenje u hotelu. Ovaj pokazatelj odražava vrijednost usluge hotela, ali također pokazuje i kako hotel stoji u odnosu na konkurenciju (Ivanov i Zhechev, 2012). U kombinaciji sa stopom popunjenosti, ADR pomaže hotelima u optimizaciji cijena i postizanju maksimalnog prihoda. RevPAR se izračunava kombinacijom stope popunjenosti i prosječne dnevne cijene (Harris i Mongiello, 2001). Ovaj pokazatelj pruža sveobuhvatan uvid u poslovne performanse hotela jer uzima u obzir i broj zauzetih soba i generirani prihod, čime postaje ključna mjera uspjeha u hotelskoj industriji. TRevPAR pruža sveobuhvatan uvid u financijsku učinkovitost hotela jer uključuje ukupne prihode, a ne samo prihode od soba (Hayes i Miller, 2011). Ova metrika omogućuje menadžerima da bolje razumiju kako različiti izvori prihoda doprinose ukupnom poslovanju i pomaže u donošenju informiranih odluka za optimizaciju svih aspekata hotelskih usluga. Nadalje, *zadovoljstvo korisnika* usluga jedan je od najvažnijih pokazatelja uspjeha u hotelskom poslovanju jer direktno utječe na reputaciju i vjernosti korisnika (Berezina *et al.*, 2016). Mjeri se putem anketa, recenzija i povratnih informacija nakon boravka. Zadovoljni korisnici usluga skloniji su ponovnim rezervacijama i preporukama hotela drugima, što pomaže u izgradnji brenda i povećanju tržišnog udjela. GOPPAR ključni je pokazatelj za razumijevanje stvarne profitabilnosti hotela (Chen, 2013). Pomaže menadžerima da sagledaju operativne troškove i identificiraju mogućnosti za optimizaciju poslovanja i poboljšanje profitabilnosti. EBITDA financijski je pokazatelj koji mjeri operativnu profitabilnost tvrtke, isključujući troškove financiranja, poreze i negotovinske troškove, čime omogućuje usporedbu performansi različitih tvrtki bez utjecaja računovodstvenih i financijskih odluka (Damodaran, 2007). Smatra se vitalnim alatom za analizu operativne učinkovitosti jer pruža uvid u stvarnu sposobnost tvrtke da generira prihod iz osnovnih poslovnih aktivnosti (Palepu *et al.*, 2016). U nastavku slijedi primjer izračuna spomenutih glavnih pokazatelja poslovanja (tablica 9).

Tablica 9: Primjer izračuna ključnih pokazatelja poslovanja

KPI	Formula	Primjer
Stopa popunjenosti	$(\text{Broj zakupljenih soba} / \text{Ukupan broj raspoloživih soba}) \times 100$	Ako hotel ima 100 soba i zakupljeno je 80, stopa je 80 %
ADR	$\text{Ukupni prihod od soba} / \text{Broj zakupljenih soba}$	Ako je prihod 10.000 EUR od 50 soba, ADR je 200 EUR
RevPAR	$\text{Ukupni prihod od soba} / \text{Ukupan broj raspoloživih soba ili ADR} \times \text{Occupancy Rate}$	Prihod 8.000 EUR na 100 soba = 80 EUR RevPAR

KPI	Formula	Primjer
TRevPAR	Ukupan prihod hotela / Ukupan broj raspoloživih soba	Ako je ukupan prihod 100.000 EUR u hotelu od 50 soba i period rada je 10 dana = TrevPAR 200 EUR po sobi/danu
Zadovoljstvo korisnika usluga	$(\text{Broj zadovoljnih korisnika} / \text{Ukupan broj ispitanika}) \times 100$	80 zadovoljnih korisnika od 100 = 80 %
GOPPAR	Bruto operativni profit / Ukupan broj raspoloživih soba	Profit 15.000 EUR na 150 soba = 100 EUR GOPPAR.
EBITDA	EBITDA=Prihodi–Troškovi prodaje–Opći i administrativni troškovi + Deprecijacija + Amortizacija	EBITDA=1.200.000-500.000-300.000+80.000+40.000 EBITDA = 520.000 EUR

Izvor: izrada doktoranda

Praćenje i analiziranje KPI-jeva omogućuje hotelima ne samo da ocijene trenutnu poslovnu efikasnost, već i da prilagode svoje strategije kako bi osigurali dugoročan uspjeh. Ovi KPI-jevi pružaju temelj za donošenje informiranih odluka koje poboljšavaju profitabilnost, iskustvo korisnika usluga i konkurentsku poziciju hotela na tržištu.

2.3.1. Konceptualizacija i definiranje temeljnih kategorija KPI-jeva

Konceptualizacija KPI-jeva u hotelskom poslovanju temelji se na potrebi za mjerljivim i objektivnim informacijama koje omogućuju praćenje napretka prema postavljenim ciljevima. Prema Kaplan i Norton (1996), KPI-ji moraju ispunjavati SMART kriterije (specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski određeni) kako bi bili učinkoviti u upravljanju. Primjena SMART kriterija u definiranju KPI-jeva osigurava da su ovi pokazatelji usklađeni s ciljevima organizacije i da pružaju relevantne podatke za donošenje odluka. Prema Guilding *et al.* (2014), ovaj pristup omogućuje menadžerima da se fokusiraju na aspekte poslovanja koji izravno utječu na uspjeh hotela. Harris i Mongiello (2001) ističu da je primjena KPI-jeva u hotelijerstvu presudna za praćenje financijskih rezultata, operativne učinkovitosti i razine zadovoljstva korisnika usluga. Iz prethodno navedenog moguće je istaknuti esencijalnu funkciju KPI-jeva, a to je pružanje jasnih i mjerljivih podataka koji omogućuju menadžerima da procijene učinkovitost različitih aspekata poslovanja.

KPI-ji se mogu podijeliti u tri osnovne kategorije: *financijski*, *nefinancijski* i *operativni* pokazatelji uspjeha. Svaka od ovih kategorija igra presudnu ulogu u praćenju i unaprjeđenju poslovanja hotela.

Financijski KPI-ji prethodno objašnjeni, obuhvaćaju pokazatelje koji mjere financijsku učinkovitost hotela, kao što EBITDA, RevPAR, i GOPPAR. Ovi pokazatelji su fundamentalni za razumijevanje profitabilnosti hotela i omogućuju menadžerima donošenje strateških odluka vezanih uz cjenovnu politiku, upravljanje troškovima i prihodima (Evans *et al.*, 2003). Olsen *et al.* (2004) naglašavaju da su financijski KPI-ji esencijalni za praćenje financijskog zdravlja hotela i njegovog potencijala za rast. Schmidgall (2006) ističe važnost analize troškova i prihoda u razumijevanju financijske performanse hotela. Dok Guilding *et al.*, (2014) dodatno objašnjava da je analiza financijskih pokazatelja neophodna za donošenje odluka koje osiguravaju dugoročni financijski uspjeh hotela.

Nefinancijski KPI-ji fokusirani su na zadovoljstvo korisnika usluga, kvalitetu usluge i radnu snagu. Ovi pokazatelji omogućuju menadžerima praćenje aspekata poslovanja koji nisu izravno povezani s financijskim rezultatima, ali imaju značajan utjecaj na dugoročni uspjeh hotela (Phillips i Louvieris, 2005). Prema Kotler i Armstrong (2014), zadovoljstvo korisnika je jedan od ključnih pokazatelja uspjeha u hotelijerstvu. Dva su ključna KPI-ja koja prate zadovoljstvo korisnika usluga: Neto promotorski rezultat (NPS – Net Promoter Score) i ocjena zadovoljstva korisnika usluga (CSAT – Customer Satisfaction Score) koji omogućuju menadžerima da prate razinu zadovoljstva korisnika usluga i identificiraju područja za poboljšanje. Bowie *et al.* (2011) naglašavaju da je kvaliteta usluge ključna za zadržavanje korisnika usluga i njihovu vjernost.

Operativni KPI-ji uključuju pokazatelje koji mjere učinkovitost operativnih procesa, kao što su stopa popunjenosti, prosječno vrijeme prijave i CPOR (Cost Per Occupied Room). Ovi pokazatelji omogućuju menadžerima da optimiziraju svakodnevne operacije i smanje operativne troškove (Harris i Mongiello, 2001). Prema Walker (2012), operativni KPI-ji su neohodni za razumijevanje učinkovitosti različitih operativnih procesa u hotelu. Mok *et al.* (2013) dodaju da je optimizacija ovih procesa važna za postizanje visoke razine operativne učinkovitosti i smanjenje troškova. Praćenjem operativnih KPI-jeva menadžerima pomaže identificirati područja koja zahtijevaju poboljšanje i poduzmu korake za optimizaciju operativnih procesa, što je ključno za dugoročni uspjeh hotela.

2.3.2. Primjena KPI-jeva u hotelskoj industriji

Primjena KPI-jeva u hotelskoj industriji omogućuje menadžerima da optimiziraju različite aspekte poslovanja, uključujući financijske performanse, operativne procese i zadovoljstvo korisnika usluga. KPI-ji služe kao mjerljivi pokazatelji koji pomažu menadžerima hotela u procjeni različitih aspekata operativne učinkovitosti, zadovoljstva korisnika usluga i financijskih rezultata (Widz *et al.*, 2022). Kombinacija ovih pokazatelja omogućuje sveobuhvatan pristup upravljanju hotelskim poduzećem. Nedavna

istraživanja istaknula su važnost kako financijskih, tako i nefinancijskih KPI-jeva u procjeni uspješnosti hotela, osobito u svjetlu izazova koje je donijela pandemija COVID-19 (Özdemir *et al.*, 2021). Jedan od ključnih nalaza u literaturi jest naglasak na financijskim KPI-jima, poput ADR i RevPAR, koji ostaju temeljni za procjenu uspješnosti hotela (Widz *et al.*, 2022). Iako su financijski KPI-ji neizostavni, sve prisutniji su i zahtjevi za uključivanjem neekonomskih pokazatelja, poput zadovoljstva zaposlenika i kvalitete usluge (Widz *et al.*, 2022). Ovaj dvostruki fokus na financijske i nefinancijske KPI-jeve potvrđuje i rad Özdemira i suradnika, koji su ispitali ekonomski utjecaj COVID-19 na različite hotelske segmente, naglašavajući statističku važnost KPI-jeva u različitim operativnim strukturama (Özdemir *et al.*, 2021). Prema Olsen *et al.* (2008), strateška primjena KPI-jeva omogućuje menadžerima da usklade operativne ciljeve s dugoročnim strateškim ciljevima organizacije. Osim toga, integracija KPI-jeva u okvir uravnotežene tablice rezultata (*balanced scorecard*) predložena je kao učinkovit način za mjerenje uspješnosti u ugostiteljskom sektoru (Fatima i Elbanna, 2020). Primjena *balanced scorecarda* u industriji ugostiteljstva i turizma pruža sveobuhvatan pristup upravljanju performansama povezivanjem KPI-jeva sa strateškim ciljevima (Fatima i Elbanna, 2020). Ovaj okvir ne samo da pomaže u praćenju financijske uspješnosti, već i povećava operativnu učinkovitost i zadovoljstvo korisnika usluga usklađivanjem ciljeva različitih odjela s ukupnim organizacijskim ciljevima (Fatima i Elbanna, 2020).

Uz tradicionalne financijske metrike, literatura naglašava važnost dinamičkog upravljanja prihodima (RM – Revenue management). Implementacija fleksibilnih RM strategija tijekom pandemije ukazala je na potrebu za prilagodbom hotelskih cjenovnih i distribucijskih strategija u skladu s promjenjivim uvjetima na tržištu (Zaki, 2022). Ova sposobnost prilagodbe suštinska je za održavanje konkurentske prednosti i optimizaciju prihoda, osobito u nesigurnim ekonomskim okolnostima (Zaki, 2022).

Nadalje, uloga certifikata održivosti kao KPI-jeva pojavila se kao značajan trend u procjeni uspješnosti hotela. Certifikati održivosti utječu na uspješnost hotela i konkurentske aktivnosti, ukazujući na to da takvi certifikati mogu služiti kao vrijedni KPI-ji koji ne samo da unapređuju reputaciju brenda već i doprinose operativnoj učinkovitosti i vjernosti korisnika usluga (Bianco *et al.*, 2023).

Zaključno, primjena KPI-jeva u hotelskoj industriji je višestruka, obuhvaćajući i tradicionalne financijske metrike i nove nefinancijske pokazatelje. Integracija ovih KPI-jeva u okvire poput uravnotežene tablice rezultata, uz fokus na dinamičko upravljanje prihodima i održivost, pruža sveobuhvatan pristup mjerenju uspješnosti koji može značajno unaprijediti operativnu učinkovitost i strateško donošenje odluka u ugostiteljskom sektoru (Fatima i Elbanna, 2020; Zaki, 2022).

2.3.3. Efikasnost KPI-jeva u donošenju poslovnih odluka

Efikasnost KPI-jeva u donošenju poslovnih odluka ovisi o njihovoj sposobnosti da pruže jasne, mjerljive i relevantne informacije koje mogu voditi menadžere ka donošenju informiranih odluka. Prema Phillips i Louvieris (2005), KPI-jevi mogu biti ključni alat za strateško upravljanje, osobito u malim i srednjim poduzećima, gdje su resursi često ograničeni, ali je potreba za preciznim mjerenjem performansi velika. Olsen *et al.* (2008) naglašavaju da je uspješno korištenje KPI-jeva dinamičan proces, koji zahtijeva stalnu prilagodbu na temelju promjena u tržišnim uvjetima i poslovnom okruženju. Integracija novih tehnologija, poput automatizacije i analitike podataka, može dodatno poboljšati sposobnost menadžera da učinkovito koriste KPI-jeve.

Efikasnost KPI-jeva u donošenju poslovnih odluka u hotelskoj industriji predstavlja temeljno područje istraživanja, posebno s obzirom na promjenjivu dinamiku sektora ugostiteljstva. Nedavne studije ističu važnost KPI-jeva ne samo kao alata za mjerenje uspješnosti, već i kao integralnih komponenti strateških procesa odlučivanja koji značajno utječu na operativnu učinkovitost i zadovoljstvo korisnika usluga (Nazari *et al.*, 2020).

Jedan od najvažnijih aspekata KPI-jeva u hotelskoj industriji je njihova uloga u unapređenju menadžerskog donošenja odluka. Menadžeri hotela u velikoj mjeri se oslanjaju na KPI-jeve kako bi razumjeli potrebe i preferencije korisnika usluga, što izravno utječe na svakodnevne operativne odluke (Nazari *et al.*, 2020). Ovo je u skladu s nalazima Kim *et al.* (2020), koji su istraživali odnos između atributa hotela i formiranja cijena soba. Njihovo istraživanje pokazuje da učinkovito korištenje KPI-jeva može rezultirati boljim strategijama određivanja cijena koje odražavaju jedinstvene karakteristike hotela, čime se optimizira upravljanje prihodima (Kim *et al.* 2020).

Štoviše, integracija KPI-jeva u širi strateški okvir neophodna je za unapređenje ukupne uspješnosti hotela. Zaki (2022) naglašava nužnost dinamičnih praksi upravljanja prihodima (RM), koje su informirane KPI-jima, kako bi se hoteli prilagodili promjenjivim uvjetima na tržištu, osobito tijekom kriza poput pandemije COVID-19. Drugim riječima, hoteli koji učinkovito koriste KPI-jeve za upravljanje prihodima prelaze s fokusa koji je isključivo bio na prihodu na optimizaciju neto dobiti, čime se potvrđuje ključna uloga KPI-jeva u strateškom financijskom odlučivanju.

Nadalje, uloga tehnologije u povećanju efikasnosti KPI-jeva ne može se zanemariti. Primjena AI i drugih tehnoloških napredaka pokazala se korisnom za poboljšanje točnosti i relevantnosti KPI-jeva u procesima odlučivanja (Al-Shami *et al.*, 2021). Al-Shami i suradnici raspravljaju o tome kako AI može optimizirati operacije i unaprijediti kvalitetu

usluge, pružajući menadžerima pouzdanije podatke za analizu KPI-jeva (Al-Shami *et al.*, 2021). Ova tehnološka integracija omogućuje praćenje u stvarnom vremenu i prilagodbu strategija na temelju izvedbe KPI-jeva, što dovodi do agilnijeg i informiranog donošenja odluka (Al-Shami *et al.*, 2021).

U nastavku pregled dosadašnje literature koja se bavila navedenom temom (tablica 10).

Tablica 10: Pregled dosadašnje literature na temu ključnih pokazatelja poslovanja (objavljenih u razdoblju od 2001. do 2023. godine)

Autor (godina)	Vrste analize	Istraživačke varijable (NZV - nezavisna varijabla, MED - medijator, ZAV - zavisna varijabla)	Zaključak	Preporuke za buduća istraživanja
Harris i Mongiello (2001)	Empirijska studija menadžerskih preferencija za KPI u europskim hotelima.	NZV: KPI; MED: Menadžerske odluke; ZAV: Operativna uspješnost.	Menadžeri preferiraju financijske i operativne KPI-je za mjerenje uspjeha.	Analizirati utjecaj kulturnih razlika na izbor KPI-ja.
Evans <i>et al.</i> (2003)	Analiza strateškog menadžmenta u turizmu i hotelijerstvu.	NZV: Strateške prakse; ZAV: Konkurentnost u turizmu.	Strateške prakse ključne su za dugoročnu konkurentnost.	Razmotriti dugoročne učinke strateških praksi u turizmu.
Jones i Lockwood (2004)	Studija slučaja o operativnom menadžmentu hotela.	NZV: Operativni alati; ZAV: Zadovoljstvo korisnika usluga.	Operativni menadžment značajno utječe na zadovoljstvo korisnika usluga.	Provesti dodatne studije na različitim hotelskim tržištima.
Schmidgall (2006)	Analiza računovodstvenih metoda u hotelijerstvu.	NZV: Računovodstveni procesi; ZAV: Financijski rezultati.	Računovodstvene metode osiguravaju bolju kontrolu troškova.	Razmotriti učinke naprednih računovodstvenih tehnologija.
Olsen <i>et al.</i> (2008)	Studija strateškog upravljanja u hotelskoj industriji.	NZV: Strateške metode; ZAV: Održivost poslovanja.	Strateško upravljanje pomaže održivosti hotelske industrije.	Istražiti vezu između strateškog upravljanja i inovacija.

Autor (godina)	Vrste analize	Istraživačke varijable (NZV - nezavisna varijabla, MED - medijator, ZAV - zavisna varijabla)	Zaključak	Preporuke za buduća istraživanja
Hayes i Ninemeier (2009)	Istraživanje operativnog menadžmenta hotela.	NZV: Operativni faktori; ZAV: Uspješnost rada hotela.	Upravljanje operacijama ključno je za uspješnost hotela.	Analizirati faktore koji utječu na operativnu uspješnost.
Enz (2010)	Analiza strateškog upravljanja u hotelskom sektoru.	NZV: Strateške odluke; ZAV: Konkurentna prednost.	Strateški pristupi pomažu hotelskoj konkurentnosti.	Istražiti dugoročne učinke strateških odluka na tržište.
Bowie <i>et al.</i> (2011)	Empirijska studija marketinških principa u hotelijerstvu.	NZV: Marketinške prakse; ZAV: Zadovoljstvo korisnika.	Marketinške prakse poboljšavaju zadovoljstvo korisnika.	Razmotriti utjecaj novih marketinških tehnologija.
Ivanov i Zhechev (2012)	Kritički pregled literature o upravljanju prihodima u hotelima.	NZV: Upravljanje prihodima; ZAV: Financijski rezultati.	Upravljanje prihodima poboljšava profitabilnost hotela.	Proučiti regionalne razlike u upravljanju prihodima.
Chen (2013)	Analiza primjene KPI u upravljanju hotelima.	NZV: KPI; ZAV: Operativna učinkovitost.	Primjena KPI povećava operativnu učinkovitost.	Analizirati primjenu KPI-ja u različitim hotelskim segmentima.
Mok <i>et al.</i> (2013)	Analiza upravljanja kvalitetom usluge u hotelijerstvu.	NZV: Upravljanje kvalitetom; ZAV: Zadovoljstvo korisnika usluga.	Upravljanje kvalitetom povećava vjernost korisnika usluga.	Razmotriti učinak kvalitete usluge na financijske rezultate.
Guilding <i>et al.</i> (2014)	Analiza ključnih računovodstvenih praksi u hotelijerstvu.	NZV: Računovodstvene prakse; ZAV: Operativna učinkovitost.	Računovodstvene prakse omogućuju veću učinkovitost.	Istražiti nove metode računovodstvenog upravljanja.
Berezina <i>et al.</i> (2016)	Tekstualna analiza <i>online</i> recenzija zadovoljnih i nezadovoljnih korisnika usluga.	NZV: <i>Online</i> recenzije; ZAV: Zadovoljstvo korisnika usluga.	<i>Online</i> recenzije pružaju vrijedne uvide o zadovoljstvu korisnika usluga.	Proučiti utjecaj <i>online</i> recenzija na reputaciju hotela.

Autor (godina)	Vrste analize	Istraživačke varijable (NZV - nezavisna varijabla, MED - medijator, ZAV - zavisna varijabla)	Zaključak	Preporuke za buduća istraživanja
Kim <i>et al.</i> (2020)	Kvantitativna analiza odnosa hotelskih atributa i cijena soba.	NZV: Hotelski atributi; MED: Cijene soba; ZAV: Upravljanje prihodima.	Učinkovita primjena KPI-ja vodi do boljih strategija cijena i optimizacije upravljanja prihodima.	Provesti studije o utjecaju novih tehnologija na KPI analize.
Al-Shami <i>et al.</i> (2021)	Analiza primjene AI za poboljšanje KPI-ja.	NZV: AI tehnologija; MED: Točnost KPI analize; ZAV: Kvaliteta odluka.	AI poboljšava točnost KPI-ja, omogućujući bolje donošenje odluka u stvarnom vremenu.	Razviti prilagođene AI sustave za KPI upravljanje u hotelskom sektoru.
Özdemir <i>et al.</i> (2021)	Kvantitativna analiza ekonomskog utjecaja COVID-19 na hotelsku industriju.	NZV: Ekonomski utjecaji pandemije; ZAV: Operativni i financijski rezultati.	Pandemija je imala značajan utjecaj na KPI-je hotela, što zahtijeva prilagodbu strategija.	Istražiti otpornost hotelske industrije na buduće ekonomske krize.
Zaki (2022)	Analiza dinamičkog upravljanja prihodima u hotelskoj industriji tijekom pandemije COVID-19.	NZV: Dinamične strategije prihoda; ZAV: Neto dobit.	KPI-jevo vođeno upravljanje prihodima prelazi fokus s prihoda na optimizaciju neto dobiti.	Razviti metodologije za integraciju KPI-ja u krizne strategije.
Nyahuna (2022)	Studija povezanosti ekološkog upravljanja računovodstvom i KPI-ja.	NZV: Ekološko upravljanje računovodstvom; ZAV: Financijska uspješnost i operativna učinkovitost.	KPI-jevo vođeno ekološko upravljanje doprinosi većoj financijskoj i operativnoj učinkovitosti.	Istražiti regionalne razlike u primjeni ekoloških KPI-ja.

Autor (godina)	Vrste analize	Istraživačke varijable (NZV - nezavisna varijabla, MED - medijator, ZAV - zavisna varijabla)	Zaključak	Preporuke za buduća istraživanja
Lvov (2023)	Istraživanje uloge KPI-ja u svakodnevnom operativnom menadžmentu.	NZV: KPI; MED: Preferencije korisnika usluga; ZAV: Operativne odluke.	KPI omogućuju menadžerima da razumiju preferencije korisnika usluga i poboljšaju svakodnevno donošenje odluka.	Analizirati dugoročni utjecaj KPI-ja na vjernost korisnika usluga.

Izvor: obrada doktoranda

Može se istaknuti nekoliko fundamentalnih nalaza iz navedene literature:

- *Upravljanje prihodima (RM) i strategije određivanja cijena* ključni su za optimizaciju neto dobiti i upravljanje kriznim situacijama, što je posebno vidljivo tijekom pandemije COVID-19 (Zaki, 2022; Kim *et al.*, 2020).
- *Operativni menadžment* značajno doprinosi zadovoljstvu korisnika i vjernosti, a ključni alati za postizanje navedenog su upravljanje kvalitetom i marketinškom strategijom (Jones i Lockwood, 2004; Mok *et al.*, 2013; Bowie *et al.*, 2011).
- *Tehnološki alati*, poboljšavaju točnost analize KPI-ja, omogućujući bolje donošenje odluka u stvarnom vremenu (Al-Shami *et al.*, 2021).

Ova istraživanja naglašavaju potrebu za kontinuiranim prilagodbama i inovacijama u upravljanju KPI-jima, osobito u kontekstu globalnih promjena, kao što su pandemije i tehnološke promjene. Istraživanja vezana za KPI-jeve u hotelskoj industriji pokazuju značajnu važnost strateškog, operativnog i financijskog upravljanja za unapređenje poslovnih rezultata.

3. RAZVOJ KONCEPTUALNOG MODELA ISTRAŽIVANJA

U ovom poglavlju fokus je na definiranju istraživačkog okvira koji uključuje razvoj konceptualnog modela i postavljanje konkretnih istraživačkih pretpostavki temeljnih na teorijskim i empirijskim spoznajama iz literature. Posebna pažnja bit će posvećena višedimenzionalnosti korisničkog iskustva (*potpoglavljje 3.1.*) i njegovoj povezanosti s poslovnim rezultatima, uključujući EBITDA (*potpoglavljje 3.3.*), ADR (*potpoglavljje 3.4.*) i stopu popunjenosti hotela (*potpoglavljje 3.5.*) u pred i post-COVID razdoblju (*potpoglavljje 3.2.*).

3.1. Korisničko iskustvo kao višedimenzionalni koncept

Iskustvo korisnika hotelskih usluga predstavlja kompleksan konstrukt koji prema većini autora iz literature obuhvaća različite aspekte interakcije korisnika s hotelskom uslugom. Suвременa literatura sve češće ističe kako je ovaj koncept višedimenzionalan, budući da obuhvaća ne samo fizičke aspekte iskustva, poput standarda smještaja i opremljenosti, već i nematerijalne čimbenike kao što su pristupačnost osoblja, ambijent te osjećaj sigurnosti (Golob *et al.*, 2014). Proučavanje korisničkog iskustva postaje naročito važno u kontekstu *online* recenzija jer digitalizacija omogućava korisnicima da svoje dojmove podijele s globalnom zajednicom putem platformi za rezervaciju smještaja. Analiza *online* recenzija pruža hotelskim menadžerima dragocjene uvide u ključne elemente koji oblikuju zadovoljstvo i vjernost korisnika usluga, što izravno utječe na poslovni uspjeh hotela (Nazari *et al.*, 2020).

Kako bi se jasnije razumjela složenost korisničkog iskustva u hotelskoj industriji, važno je uzeti u obzir sve elemente koji utječu na zadovoljstvo korisnika. Istraživanja pokazuju da, iako elementi fizičkog aspekta korisničkog iskustva čine temeljno zadovoljstvo, elementi emocionalnog i uslužnog aspekta često igraju ključnu ulogu u izgradnji dugoročne vjernosti (El-Adly *et al.*, 2024). Digitalna transformacija unosi novu razinu složenosti u personalizaciju korisničkog iskustva (Rašan *et al.*, 2024b). Implementacija CXM sustava u kombinaciji s CRM-om omogućuje hotelima prikupljanje relevantnih informacija o korisnicima i prilagodbu ponude njihovim specifičnim potrebama (Tembhare *et al.*, 2024). Prijašnji autori ističu elemente iskustva kroz *fizičke aspekte* poput čistoće, udobnosti soba, kvalitete opreme i lokacije hotela, a često su osnovni kriteriji prema kojima korisnici usluga procjenjuju svoje iskustvo (Višković *et al.*, 2022). Spomenuti elementi čine osnovne uvjete boravka u hotelu, utječući na percepciju korisnika o vrijednosti za novac. Novija istraživanja dodatno ističu važnost održivosti, poput primjene ekoloških materijala i tehnologija, što moderni korisnici usluga sve više cijene (Gajić *et al.*, 2024).

Pored toga, *uslužni aspekti* imaju ključnu ulogu u oblikovanju korisničkog iskustva. Brojne studije potvrđuju da visoka razina profesionalnosti i ljubaznosti u interakciji s korisnicima značajno doprinosi ukupnom zadovoljstvu uslugom te potiče pozitivne recenzije i preporuke korisnika (Hoffman i Bateson, 2010). S obzirom na to da *online* recenzije postaju ključni izvor informacija, korisnici sve više traže mišljenja drugih korisnika o iskustvima s hotelskim osobljem, proaktivnosti u rješavanju problema i reakcijama na specifične zahtjeve (Belias *et al.*, 2023). Elementi kao što su pažljivo postupanje prema gostima, pravovremeno reagiranje na zahtjeve i sposobnost rješavanja potencijalnih problema ključni su aspekti uslužnosti osoblja, koji se često manifestiraju kroz povratne informacije korisnika. *Emocionalni aspekti* korisničkog iskustva također imaju značajnu ulogu u *online* recenzijama, budući da korisnici često ističu osjećaj dobrodošlice, sigurnosti i personaliziranosti usluge kao važne elemente koji oblikuju njihovo ukupno zadovoljstvo. Emocionalna povezanost i osjećaj važnosti doprinose vjernosti i pozitivnom odnosu prema brendu (Barsky i Nash, 2002). U novije vrijeme personalizacija usluge dodatno uključuje upotrebu tehnologije, primjerice algoritama koji korisnicima preporučuju prilagođene aktivnosti na temelju njihovih preferencija i podataka (Ochuba *et al.*, 2024).

S obzirom na značaj ovih elemenata, analiza *online* recenzija s različitih platformi poput Booking.com, Tripadvisor i Airbnb pruža vrijedne uvide u specifične aspekte korisničkog iskustva. Iako korisnici na tim platformama često ocjenjuju slične elemente, poput osoblja, čistoće, lokacije i usluge, naglasak koji stavljaju na pojedine aspekte varira od platforme do platforme. Na primjer, Šuman i suradnici (2023) su analizirali *online* recenzije s Booking.com platforme, gdje su korisnici usluga ocjenjivali elemente: osoblje, sadržaj, udobnost, čistoću, lokaciju, vrijednost za novac i besplatan Wi-Fi. S druge strane, Nicoli i Papadopoulou (2017) u svom istraživanju navode kako se na Tripadvisoru korisnici obično fokusiraju na ocjene elemenata poput lokacije, čistoće, usluge i ukupne vrijednosti, dok Cheng i Jin (2019) izvještaju kako na Airbnb najviše pažnje korisnici posvećuju čistoći, točnosti prijave, komunikaciji, lokaciji i vrijednosti usluge. Ove varijacije u vrednovanju elemenata iskustva sugeriraju kako je korisničko iskustvo višedimenzionalni koncept, koji se oblikuje kroz različite aspekte svakog boravka, a također i na način na koji se korisnici prilagođavaju specifičnostima svake platforme. Takve varijacije ključne su za razumijevanje različitih preferencija korisnika pri odabiru smještaja. Unatoč brojnim istraživanjima, ipak nedostaju jasni uvidi o tome koji su točno elementi korisničkog iskustva najvažniji za korisnike hotelskih usluga, no sveukupno, dosadašnja istraživanja sugeriraju kako je iskustvo korisnika hotelskih usluga višedimenzionalnog karaktera.

3.2. Razlike u korisničkom iskustvu u pred i post-COVID razdoblju

Izbijanje pandemije COVID-19 duboko je promijenilo korisničko iskustvo unutar hotelskog sektora, uzrokujući pomake u preferencijama korisnika usluga, operativnim protokolima i percepciji higijenskih standarda. Dok su u razdoblju prije pandemije korisnici usluga prioritetno tražili personaliziranu uslugu, luksuz i visoku razinu komfora, tijekom i nakon pandemije naglasak se pomaknuo prema *sigurnosti*, *čistoći* i *fleksibilnosti*. Ove promjene dovele su do redefiniranja očekivanja korisnika i uvođenja novih normi unutar hotelske industrije u u post-COVID razdoblju.

U razdoblju prije pandemije sigurnost i higijena smatrane su relevantnima, no rijetko su se nalazile među ključnim prioritetima korisnika usluga. Fokus hotelske industrije tada je bio usmjeren na pružanje luksuznih sadržaja, visoku razinu udobnosti i personaliziran pristup. Međutim, u postpandemijskom kontekstu, higijenski standardi zauzimaju središnje mjesto u procesu donošenja odluka o rezervaciji smještaja, što predstavlja značajnu promjenu u strukturi korisničkih očekivanja (Jiang i Wen, 2020). Štoviše, korisnici usluga sve češće zahtijevaju primjenu strogih higijenskih protokola, uključujući temeljitu dezinfekciju prostorija, minimiziranje dodirnih površina te poboljšanu ventilaciju unutarnjih prostora. Kao odgovor na ta pojačana očekivanja, brojne hotelske grupacije, poput Hiltona, Marriotta i Accora, implementirale su dodatne mjere kako bi osigurale višu razinu sigurnosti za korisnike usluga. Te mjere obuhvaćaju dezinfekciju soba nakon svakog boravka, korištenje UV tehnologije za sterilizaciju te integraciju beskontaktnih rješenja u svakodnevne operacije (Hilton CleanStay, 2021). U pretpandemijskom razdoblju osobna interakcija s hotelskim osobljem bila je sastavni dio korisničkog iskustva; korisnici usluga često su cijenili izravan kontakt s recepcionarima i ostalim članovima osoblja. No nakon pandemije, prioritet se sve više daje beskontaktnoj usluzi, što je ubrzalo digitalizaciju hotelskih operacija. Korisnici usluga danas sve češće koriste mobilne aplikacije za prijavu i odjavu, otključavanje soba i naručivanje dodatnih usluga, čime se smanjuje potreba za fizičkom interakcijom (Gursoy i Chi, 2020). Digitalna transformacija omogućila je hotelima da istovremeno reduciraju fizičke interakcije i povećaju operativnu učinkovitost, pri čemu se kvaliteta usluge nastoji očuvati na visokoj razini. Primjerice, hotelske grupacije poput Hyatta i Accora integrirale su mobilne aplikacije koje korisnicima usluga omogućuju cjelovito upravljanje boravkom putem pametnih uređaja (Susilo i Santos, 2023). Paralelno s time, pandemija je generirala potrebu za većom fleksibilnošću u vezi s uvjetima rezervacija, budući da su putnici bili izloženi naglim promjenama u putnim regulacijama i karantenskim mjerama. U razdoblju prije pandemije, brojne hotelske ustanove primjenjivale su restriktivne politike otkazivanja, dok su u postpandemijskom kontekstu fleksibilni uvjeti, uključujući mogućnost izmjene ili otkazivanja rezervacije bez dodatnih troškova, postali standardna očekivanja korisnika usluga (Bonfanti *et al.*, 2021). Ovakve prilagodbe pridonose jačanju povjerenja i dugoročnoj lojalnosti korisnika. Prije pandemije, preferencije korisnika

usluga bile su usmjerene prema sadržajima koji omogućuju društvenu interakciju i opuštanje, uključujući hotelske restorane, *wellness* zone i *spa* tretmane. Međutim, njihove potrebe se mijenjaju i trenutni fokus korisnika usluga je na privatnosti, sigurnosti i prilagodljivosti prostora hotela (Park i Lehto, 2021; Chan *et al.*, 2021). U razdoblju nakon pandemije zabilježen je porast interesa za smještajnim oblicima koji osiguravaju veću razinu privatnosti, poput apartmana i vila, budući da takve jedinice smanjuju mogućnost neposrednog kontakta s drugim korisnicima usluga (Petruzzi i Marques, 2024). Nadalje, sve veća potreba korisnika usluga za radom na daljinu rezultirala je prilagodbom hotelske ponude, pri čemu su brojni objekti integrirali funkcionalna rješenja za rad unutar soba i zajedničkih prostora (Gretzel *et al.*, 2020). Paralelno s tim promjenama, došlo je i do promjene komunikacijskih očekivanja: dok su recenzije prije pandemije isticale opću kvalitetu usluge, udobnost i lokaciju (Sigala, 2020), u postpandemijskom razdoblju korisnici usluga sve više zahtijevaju precizne i ažurirane informacije o mjerama zaštite, dostupnosti pojedinih sadržaja i svim promjenama izazvanima epidemiološkom situacijom (Bonfanti *et al.*, 2021; Baum i Hai, 2020).

Iz svega navedenog može se *pretpostaviti da postoje značajne razlike u modelima korisničkog iskustva prije i poslije pandemije*, osobito u pogledu očekivanja korisnika, prioriteta u uslugama i općeg doživljaja boravka. Promjene u prioritetima korisnika, poput naglaska na higijenu, sigurnost, beskontaktnu uslugu i fleksibilnost otkazivanja rezervacija, postavile su nove standarde u industriji. Ključni elementi korisničkog iskustva, kao što su kvalitetna usluga, interakcija s osobljem, higijena, personalizacija i fleksibilnost, doživjeli su značajne promjene između pred i post-COVID razdoblja. S obzirom na ove promjene, ključno je razumjeti koji su to elementi u pretpandemijskom razdoblju bili prioritetni za korisnike, a koji su postali važniji u postpandemijskom razdoblju.

3.3. Povezanost korisničkog iskustva i EBITDA hotela

Razumijevanje kako različiti elementi korisničkog iskustva utječu na financijske rezultate hotela u različitim razdobljima (bilo u pred ili post-COVID razdoblju) od presudne je važnosti za hotelske menadžere jer im pomaže optimizirati usluge i povećati EBITDA. Naime, visoka razina korisničkog iskustva ne djeluje samo na afektivnu komponentu zadovoljstva korisnika usluga, već predstavlja ključni strateški alat koji doprinosi rastu prihoda i racionalizaciji operativnih troškova (Nazari *et al.*, 2020).

U pred-COVID razdoblju, fokus je bio na personalizaciji usluga, luksuznim sadržajima i visokom standardu usluge, dok je post-COVID razdoblje donijelo naglasak na sigurnost, higijenu i fleksibilnost, čime su se promijenila očekivanja korisnika hotelskih usluga. Iako se prioriteti mogu razlikovati, pozitivno korisničko iskustvo povećava vjerojatnost

da će korisnici usluga i dalje biti odani i redoviti posjetitelji hotela, što doprinosi stalnom prilivu prihoda (Kotler i Armstrong, 2014). Odani korisnici usluga često djeluju kao neformalni promotori, preporučujući hotel drugima, što rezultira smanjenjem troškova stjecanja novih korisnika. Istraživanja pokazuju da lojalni korisnici usluga generiraju veći broj ponovljenih posjeta, dok im je istovremeno karakteristična veća prosječna potrošnja, osobito u segmentima komplementarnih usluga poput *spa* tretmana (Suh, 2017). U tom kontekstu, korisničke recenzije i ocjene na digitalnim platformama poput Booking.com-a, TripAdvisora i Airbnb-a imaju izravan utjecaj na financijske pokazatelje hotela, osobito na EBITDA, s obzirom na njihovu ulogu u oblikovanju tržišne reputacije i povjerenja potencijalnih korisnika usluga. Hoteli s višim prosječnim ocjenama često ostvaruju višu razinu RevPAR, što se pozitivno odražava na ukupnu profitabilnost hotela (Ye *et al.*, 2009). Osim toga, pozitivne korisničke ocjene pridonose boljoj digitalnoj vidljivosti hotela na online platformama, omogućujući im da privuku veći broj korisnika usluga uz smanjena ulaganja u marketinške aktivnosti. Studija koju su proveli Verhoef *et al.* (2009) potvrđuje da personalizirani pristup, temeljen na razumijevanju individualnih potreba korisnika, potiče višu potrošnju tijekom boravka. Upravo CRM sustavi omogućuju hotelima da segmentiraju korisnike, prilagode komunikaciju i personaliziraju ponudu, čime se povećava potrošnja na dodatne sadržaje poput restorana, barova i wellnessa. Dodatno, Hoffman i Bateson (2010) ističu kako kvalitetno korisničko iskustvo doprinosi smanjenju operativnih troškova smanjujući broj pritužbi, čime se rasterećuje osoblje i omogućuje im usmjerenost na pružanje individualizirane i kvalitetne usluge.

Također, veće zadovoljstvo korisnika usluga također može smanjiti potrebu za intenzivnim promotivnim aktivnostima, budući da rast preporuka od strane postojećih korisnika generira organski interes i povećava tržišnu vidljivost hotela. To ističu i autori Bilgihan i Bujisic (2015) jer se korištenjem aplikacija za mobilne uređaje, beskontaktna tehnologije i personalizirani marketing omogućuje smanjenje troškova rada u hotelima, dok se povećava efikasnost i zadovoljstvo korisnika usluga. Iako su ove dinamike bile prisutne i prije pandemije, post-COVID razdoblje donosi dodatne promjene u načinima na koje korisnici doživljavaju i vrednuju usluge (Rašan i Laškarin Ažić, 2022). Na primjer, dok su prije pandemije korisnici hotelskih usluga više cijenili luksuzne sadržaje i personalizirane usluge, u post-COVID razdoblju sigurnost, higijena i beskontaktna opcije postali su glavni faktori koji oblikuju korisničko iskustvo. Hotelima je postalo ključno implementirati protokole koji garantiraju zdravlje i sigurnost, ali i omogućuju beskontaktnu interakciju putem tehnologije, što ima utjecaj na smanjenje operativnih troškova i povećanje efikasnosti (Gursoy i Chi, 2020).

Iz navedenog je moguće zaključiti da, neovisno o razlikama u elementima korisničkog iskustva u modelima za pred i postpandemijsko razdoblje, postoji povezanost između elemenata korisničkog iskustva i EBITDA hotela u oba promatrana razdoblja. Iako su se

prioriteti korisnika promijenili, s novim naglaskom na higijenu, sigurnost, beskontaktnu uslugu i fleksibilnost, kvalitetno korisničko iskustvo i dalje ima ključnu ulogu u ostvarivanju EBITDA hotela jer direktno utječe na zadovoljstvo, i, posljedično, poslovne rezultate hotela. Stoga se pretpostavlja da će elementi korisničkog iskustva značajno utjecati na EBITDA hotela u oba promatrana razdoblja.

3.4. Povezanost korisničkog iskustva i ADR-a

Povezanost između korisničkog iskustva i ADR-a ključna je za razumijevanje načina na koji percepcija kvalitete usluge utječe na sposobnost hotela da opravda i ostvari višu cijenu smještaja. Prema najnovijim istraživanjima (Andrešić, 2023), korisničko iskustvo obuhvaća niz elemenata, uključujući fizičke aspekte poput čistoće i udobnosti, ali i nematerijalne aspekte poput ljubaznosti osoblja, atmosfere i personalizirane usluge. Upravo ti nematerijalni čimbenici imaju ključnu ulogu u kreiranju percepcije o kvaliteti usluge, čime izravno utječu na ADR. U hotelskom poslovanju, ADR reflektira prihod po sobi i usko je povezan s percepcijom vrijednosti usluge. Pozitivno korisničko iskustvo povećava spremnost korisnika usluga na plaćanje viših cijena, čime se posredno potiče rast profitabilnosti.

Pozitivno korisničko iskustvo izravno utječe na percepciju vrijednosti koju korisnici usluga pridaju smještajnom objektu, čime se povećava njihova spremnost na plaćanje više cijene. Elementi poput visoke razine usluge, čistoće, udobnosti, personaliziranog pristupa i kvalitete opreme unutar soba doprinose stvaranju dojma o usluzi *premium* razine (Kim *et al.*, 2015). Empirijska istraživanja pokazuju da korisnici usluga ne vrednuju isključivo materijalne komponente ponude, već značajnu ulogu pridaju i nematerijalnim aspektima, uključujući ljubaznost osoblja, brzinu odgovora na zahtjeve te cjelokupnu atmosferu tijekom boravka. Kada hoteli dosljedno isporučuju uslugu visoke kvalitete, povećava se osjećaj percipirane vrijednosti, što korisnike usluga čini spremnijima na plaćanje viših cijena (Chen i Rothschild, 2010).

Nadalje, *online* recenzije i ocjene korisnika na platformama poput TripAdvisora, Bookinga i Google Reviews pružaju korisnicima mogućnost da procijene korisničko iskustvo u hotelu prije rezervacije. Hoteli s boljim ocjenama mogu zadržati ili povećati ADR jer visoke ocjene stvaraju povjerenje i privlače više korisnika usluga (Anderson, 2012). Recenzije korisnika usluga koje naglašavaju pozitivne karakteristike poput čistoće, profesionalnosti osoblja i ukupne kvalitete boravka pridonose atraktivnosti hotela i omogućuju opravdanje više cjenovne razine. Nasuprot tome, negativne ocjene često rezultiraju potrebom za spuštanjem cijena kako bi se održala tržišna konkurentnost. Hoteli koji implementiraju personalizirano korisničko iskustvo u pravilu su u mogućnosti naplaćivati višu cijenu svojih usluga, budući da individualizirani pristup povećava

zadovoljstvo i subjektivni doživljaj vrijednosti. Kroz sustave CRM i analizu podataka, hoteli mogu precizno prilagoditi svoje usluge i ponude specifičnim preferencijama korisnika usluga, čime se povećava njihova lojalnost i ukupna vrijednost korisnika tijekom životnog ciklusa. Primjeri kao što su personalizirani doček, usluge prilagođene prethodnim navikama boravka te individualizirane preporuke sadržaja, pozitivno utječu na percepciju vrijednosti i omogućuju povećanje ADR-a (Gilmore i Pine, 2002). Sve veći broj korisnika usluga prilikom izbora smještaja pridaje važnost održivosti i društveno odgovornom poslovanju hotela (Corporate Social Responsibility - CSR).

Hoteli koji implementiraju održive prakse i brinu o ekološkim pitanjima imaju veću šansu zadržati ili povećati ADR jer korisnici usluga prepoznaju dodanu vrijednost u smještaju koji podržava njihove vrijednosti (Han i Hwang, 2016). Empirijska istraživanja potvrđuju da su korisnici usluga voljni platiti višu cijenu za smještajne objekte koji integriraju ekološki prihvatljive prakse, poput smanjenja otpada, energetske učinkovitosti i korištenja lokalno proizvedenih dobara. Uz to, dosljednost u kvaliteti usluge i standardizirani operativni procesi omogućuju hotelima bolju kontrolu nad ADR-om jer smanjuju varijabilnost korisničkog iskustva i povećavaju pouzdanost usluge. Snažna reputacija brenda dodatno doprinosi percipiranoj vrijednosti, povećavajući osjećaj sigurnosti i povjerenja kod korisnika, što u konačnici utječe na lojalnost i sklonost preporuci (Ryu i Han, 2010). Standardizacija kvalitete također omogućuje preciznije upravljanje korisničkim očekivanjima, smanjujući rizik od nezadovoljstva i negativnih povratnih informacija. Nadalje, napredne metode upravljanja prihodima, uključujući dinamičko određivanje cijena i preciznu segmentaciju korisnika usluga, omogućuju hotelima optimizaciju ADR-a u skladu s različitim potrebama i ponašanjima korisnika. Implementacijom strategija *revenue menadžmenta*, hoteli mogu prilagoditi cijene i korisničko iskustvo različitim tržišnim segmentima – primjerice, poslovnim korisnicima usluga koji cijene radni prostor i dodatne pogodnosti, te obiteljima koje veću važnost pridaju sigurnosti i sadržajima za djecu (Enz *et al.*, 2012).

Iako su svi ovi elementi imali značajnu ulogu i prije pandemije COVID-19, razdoblje post-COVID donosi određene promjene u dinamici povezanosti između korisničkog iskustva i ADR-a. Pandemija je postavila veći naglasak na sigurnost, higijenu i fleksibilnost, što je utjecalo na percepciju vrijednosti smještaja i spremnost korisnika da plate više. U post-COVID razdoblju, korisnici usluga postali su znatno osjetljiviji na higijenske standarde, socijalnu distancu i beskontaktnu usluge, a hoteli su morali prilagoditi svoje ponude kako bi zadovoljili nove zahtjeve (Chan *et al.*, 2021). Također, s obzirom na smanjenje putovanja, hoteli su morali koristiti fleksibilne politike otkazivanja i nove sigurnosne protokole kako bi privukli goste i zadržali konkurentske cijene (Gursoy i Chi, 2020). Hoteli koji su uspješno implementirali takve promjene mogli su opravdati više cijene i zadržati viši ADR (Hikmawati *et al.*, 2024), dok su oni koji nisu bili u mogućnosti prilagoditi se, često morali smanjiti cijene kako bi privukli posjetitelje.

Dakle, može se reći da su korisničko iskustvo i ADR usko povezani u hotelskoj industriji, ali s obzirom na utjecaj pandemije COVID-19, dinamika ove povezanosti je doživjela određene promjene. Visokokvalitetno korisničko iskustvo predstavlja ključni čimbenik u sposobnosti hotela da održe ili povećaju ADR, budući da utječe na percepciju vrijednosti, razinu lojalnosti i povjerenje korisnika usluga. U kontekstu postpandemijskog tržišta, elementi poput digitalne prisutnosti, personaliziranih usluga, održivih praksi, sigurnosnih protokola i dosljedne kvalitete usluge imaju sve važniju ulogu u oblikovanju korisničkog iskustva te djeluju kao legitimacijska osnova za više cjenovne razrede.

No, unatoč razlikama u elementima korisničkog iskustva u modelima za pred i postpandemijsko razdoblje, dosadašnja istraživanja sugeriraju da kvalitetno korisničko iskustvo, bez obzira na promjene u prioritetima korisnika, i dalje ima značajan utjecaj na ADR hotela. Stoga se pretpostavlja da će elementi korisničkog iskustva značajno utjecati na ADR hotela u oba promatrana razdoblja.

3.5. Povezanost korisničkog iskustva i stope popunjenosti hotela

Stopa popunjenosti hotela jedan je od KPI-jeva hotela jer odražava sposobnost hotela da privuče i zadrži korisnike usluga, što direktno utječe na financijske rezultate i profitabilnost (Ye *et al.*, 2009). Ovaj pokazatelj služi kao mjerilo operativne efikasnosti, marketinške uspješnosti i sposobnosti prilagodbe promjenjivim potrebama korisnika usluga (Anderson, 2012). Visoka stopa popunjenosti često je rezultat kombinacije kvalitetne usluge, pozitivnog korisničkog iskustva, uspješne promocije i strategija zadržavanja korisnika usluga (Verhoef *et al.*, 2009). Zadovoljstvo korisnika usluga i kvalitetno korisničko iskustvo kroz prijašnja istraživanja povezuje se s intencijom rezerviranja (Ye *et al.*, 2009), preporukama (Verhoef *et al.*, 2009) i recenzijama (Anderson, 2012), što se onda logički održava i na popunjenost kapaciteta. Naime, povezanost između korisničkog iskustva i stope popunjenosti smještajnih kapaciteta predstavlja ključan čimbenik u hotelskoj industriji. Visoka razina zadovoljstva korisnika usluga može izravno utjecati na povećanje broja rezervacija, omogućujući hotelima da održe stabilnu ili visoku razinu popunjenosti.

Pozitivne *online* recenzije i visoke korisničke ocjene na digitalnim platformama kao što su TripAdvisor, Google Reviews i Booking.com značajno doprinose vidljivosti hotela i utječu na odluke potencijalnih korisnika usluga. Empirijska istraživanja potvrđuju da ocjene i komentari prethodnih korisnika imaju presudnu ulogu u procesu odlučivanja, pri čemu hoteli s višim ocjenama ostvaruju veći broj rezervacija i često bilježe višu stopu popunjenosti uz manja ulaganja u tradicionalne oblike oglašavanja (Ye *et al.*, 2009). Čak i minimalne razlike u prosječnim ocjenama mogu imati izražen utjecaj na ponašanje korisnika usluga, budući da korisnici sve češće koriste digitalne recenzije kao primarni

kriterij u procesu odabira smještaja. Osim toga, kvaliteta pružene usluge, uključujući ljubaznost osoblja, brzinu reakcije i sposobnost učinkovitog rješavanja problema, snažno utječe na zadovoljstvo korisnika i njihovu namjeru ponovnog dolaska (Hoffman i Bateson, 2010). Zadovoljni korisnici usluga češće se odlučuju na ponovni boravak te su skloniji preporučiti hotel drugima, čime se posredno i dugoročno doprinosi većoj popunjenosti.

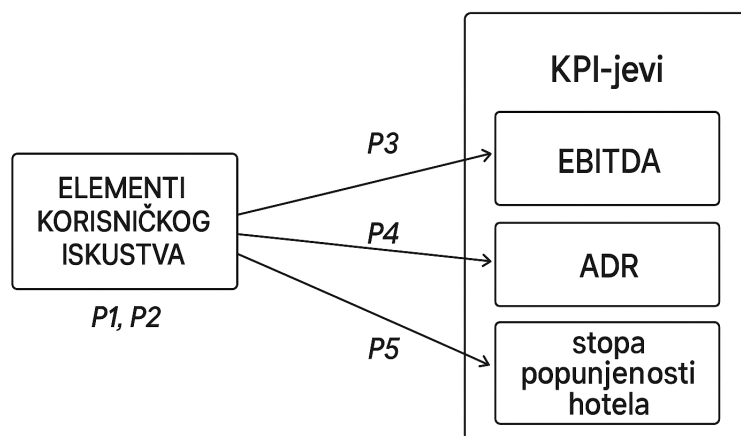
Nadalje, daljnja digitalizacija hotelskog poslovanja, uključujući implementaciju beskontaktnih tehnologija, omogućila je značajna poboljšanja u korisničkom iskustvu te bolju prilagodbu novim očekivanjima korisnika usluga. Digitalna rješenja poput mobilne prijave i odjave, aplikacija za naručivanje usluga te virtualnih *concierge* sustava pojednostavljuju pristup uslugama i smanjuju potrebu za fizičkom interakcijom, što doprinosi povećanju razine zadovoljstva. Empirijska istraživanja potvrđuju da hoteli koji uvode napredne digitalne alate privlače veći broj korisnika usluga, što posljedično dovodi do više stope popunjenosti (Bilgihan i Bujisic, 2015). U kontekstu postpandemijskog tržišta, beskontaktna usluga postaje sve važniji element korisničkog iskustva i može predstavljati ključni diferencijacijski faktor prilikom donošenja odluke o rezervaciji.

Implementacijom personaliziranih ponuda i tematski prilagođenih paketa, hoteli imaju mogućnost značajno unaprijediti razinu zadovoljstva i lojalnosti korisnika usluga, što se u konačnici pozitivno odražava na stopu popunjenosti. Primjena CRM sustava omogućuje precizno praćenje preferencija, navika i prethodnih interakcija korisnika, čime se stvara osnova za pružanje individualiziranih usluga. Ovakav pristup doprinosi jačanju osjećaja povezanosti s brendom i povećava vjerojatnost ponovnog boravka (Verhoef *et al.*, 2009). Ponude usklađene s konkretnim očekivanjima i potrebama korisnika usluga djeluju kao poticaj za povratak, čime se ostvaruje kontinuirana potražnja i visoka razina popunjenosti. Osim personalizacije, održivost se sve više pozicionira kao čimbenik lojalnosti. Hoteli koji dosljedno primjenjuju održive poslovne prakse privlače korisnike usluga koji dijele slične vrijednosti, čime se ostvaruje emocionalna identifikacija s brendom. Takvi korisnici često pokazuju veću razinu odanosti te kontinuirano doprinose očuvanju visoke popunjenosti kapaciteta (Gursoy i Chi, 2020).

Štoviše, kroz prijašnja je istraživanja vidljivo da korisničko iskustvo ima utjecaj na stopu popunjenosti hotela jer oblikuje zadovoljstvo, vjernost i sklonost korisnika usluga prema ponovnom posjetu i preporukama. Pandemija COVID-19 unijela je promjene u ovu povezanost, s naglaskom na fleksibilnost rezervacija, beskontaktnu uslugu i digitalizaciju. Iako su ovi elementi bili prisutni i prije pandemije, post-COVID uvjeti zahtijevaju novo razumijevanje ove dinamike. S obzirom na to, moguće je pretpostaviti da će postojati povezanost između elemenata korisničkog iskustva i stope popunjenosti hotela u oba modela prije i nakon pandemije.

3.6. Razvoj konceptualnog modela

Na temelju detaljnog pregleda literature, predloženi su sljedeći konceptualni modeli istraživanja, jedan za razdoblje prije COVID-a, a drugi za razdoblje poslije COVID-a, koji uzimaju u obzir kako korisničko iskustvo, u kontekstu tih razdoblja, oblikuje KPI-jeve hotela. U nastavku je prikazan univerzalni model koji pojednostavljuje razumijevanje tematike i prikazuje na shemi 5 odnos između elemenata korisničkog iskustva i poslovnih rezultata. Model se primjenjuje u oba konteksta – pred i postpandemijskom razdoblju. Razvijeni modeli istražuju povezanost između elemenata korisničkog iskustva i poslovnih rezultata, kao što su EBITDA, ADR i stopa popunjenosti soba.



Shema 5: Prijedlog konceptualnog modela za pred i post-COVID razdoblje

Izvor: izrada doktoranda

Iz prikazanog konceptualnog modela proizlaze sljedeće pretpostavke istraživanja:

P1: Iskustvo korisnika hotelskih usluga nije jedinstveni entitet, već se sastoji od više elemenata.

P2: Postoje značajne razlike u elementima korisničkog iskustva između modela prije i poslije pandemije.

P3: Postoji značajna povezanost između elemenata korisničkog iskustva i EBITDA hotela prije i poslije pandemije.

P4: Postoji značajna povezanost između elemenata korisničkog iskustva i ADR-a prije i poslije pandemije.

P5: Postoji značajna povezanost između elemenata korisničkog iskustva i popunjenosti soba prije i poslije pandemije.

4. METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Metodološki pristup istraživanju obuhvaća složenost metodičkih koraka koje istraživač primjenjuje u konkretnoj studiji (Žugaj *et al.*, 2006). Ovo poglavlje opisuje metodološki okvir empirijskog istraživanja, uključujući ključne faze poput definiranja vrste istraživanja (*potpoglavljje 4.1.*), odabira tehnika prikupljanja podataka (*potpoglavljje 4.2.*), metoda uzorkovanja (*potpoglavljje 4.3.*), postupaka provedbe istraživanja (*potpoglavljje 4.4.*) te statističkih metoda korištenih za analizu podataka (*potpoglavljje 4.5.*).

4.1. Vrsta istraživanja

Vrsta istraživanja igra ključnu ulogu u oblikovanju procesa prikupljanja i analize podataka. Među različitim pristupima izdvajaju se dvije istaknute paradigme, kvantitativno i kvalitativno istraživanje. Kvantitativno istraživanje, usmjereno je na objektivnost i obradu podataka primjenom numeričkih analiza, poput statističkih i matematičkih metoda. Primarni cilj ovog pristupa jest mjerenje i kvantificiranje pojava korištenjem strukturiranih alata za prikupljanje podataka, poput anketa, eksperimenata ili statističke analize već postojećih skupova podataka (Johnson i Christensen, 2017). Temelj kvantitativnog pristupa jest objektivnost istraživačkog procesa (Creswell, 2015) primjenom kojeg istraživači nastoje istražiti, potvrditi i predvidjeti obrasce ponašanja ispitanika (Taylor i Medina, 2011). Za dokazivanje ili opovrgavanje predviđanja provode testiranja teorija ili pretpostavka (Taylor i Medina, 2011). Zbog svog naglašenog fokusa na objektivnost, istraživači koji primjenjuju kvantitativni pristup obično djeluju kao neutralni kontrolori istraživačkog procesa izvan mjesta prikupljanja podataka (Park *et al.*, 2020). Izbjegavaju teoretiziranje o pojavama koje istražuju, već su usmjereni na precizno mjerenje varijabli pomoću standardiziranih instrumenata (Rašan *et al.*, 2024). Analizu prikupljenih podataka provode pomoću matematičko–statističkih metoda za provjeru potvrde ili opovrgavanja postavljenih pretpostavka (Guba i Lincoln, 1994). Stoga, kvantitativni istraživači teže generaliziranju svojih nalaza, provjeri statističke značajnosti i mogućnosti repliciranja. Ovaj istraživački pristup posebno je prikladan za opsežna istraživanja kojima se nastoje identificirati uzorci, trendovi ili uzročno-posljedične veze.

Nasuprot tome, kvalitativni istraživači primjenjuju interpretativan i subjektivan pristup istraživanju s ciljem razumijevanja složenosti ljudskog ponašanja, emocija i iskustava. To postižu korištenjem metoda kao što su intervjui, promatranja i analiza sadržaja (Creswell, 2003). Kvalitativni istraživači teže dubinskom istraživanju stvarajući opise bogate kontekstom, često koristeći otvorena pitanja koja sudionicima omogućuju da izraze svoje stavove i perspektive o istraživanoj pojavi. Naglasak stavljaju na razumijevanju dubine fenomena, a ne samo na statističkoj generalizaciji podataka. U tom slučaju istraživač mora biti aktivni sudionik terenskog rada (Guba i Lincoln, 1994), a ne samo pasivni

promatrač u prikupljanju podataka. Na taj način kvalitativni istraživači prikupljaju bogate uvide koji su specifični za određenu skupinu ljudi, a ne generalizirajuće podatke primjenjive za širu populaciju (Myers, 1997).

Izbor između kvantitativnih i kvalitativnih metodologija ovisi o istraživačkim pitanjima, prirodi fenomena koji se istražuje i željenoj dubini razumijevanja. Istraživači često koriste mješovite metode kako bi iskoristili prednosti obaju pristupa, stvarajući sveobuhvatno istraživanje svojih istraživačkih upita. Prema Creswell (2009), postoje tri osnovna razloga za taj trend:

- **Kompleksnost istraživačkih problema** - Razvojem društvenih znanosti istraživački problemi postaju sve složeniji. U takvim slučajevima oslanjanje isključivo na kvantitativni ili kvalitativni pristup često nije dovoljno za potpuno razumijevanje problema. Kombiniranje oba pristupa omogućuje dublje i sveobuhvatnije analize;
- **Interdisciplinarnost istraživanja** - Suvremena istraživanja u društvenim znanostima često su interdisciplinarna i uključuju istraživačke timove s različitim metodološkim pozadinama. Korištenje mješovitog pristupa olakšava suradnju između stručnjaka različitih područja i doprinosi raznovrsnosti perspektiva u analizi problema; i
- **Legitimnost kvalitativnih i kvantitativnih istraživanja** - Kvalitativna i kvantitativna istraživanja postaju sve razvijenija i priznata kao legitimni istraživački pristupi. Stoga, kombiniranje ova dva pristupa postaje prihvatljivije i dobiva na kredibilitetu.

Međutim, prema Sekol i Marulović (2017) u Hrvatskoj je primjena mješovitog pristupa istraživanju i dalje rijetka, unatoč globalnoj popularnosti ovog pristupa. Razlozi za to uključuju tradicionalnu sklonost prema kvantitativnim ili kvalitativnim metodama, ograničene resurse za provedbu mješovitih istraživanja te manjak specifičnog znanja o mješovitim metodama među istraživačima.

Uzimajući u obzir istraživačka pitanja i ciljeve ove doktorskog rada, kao i teorijsku osnovu o vrstama istraživanja, odabran je mješoviti pristup istraživanju. Odabir vrste istraživačkog pristupa također je zahtijevao specifikaciju u odabiru njegove tipologije. Razlikuju se različiti tipovi mješovitih pristupa, ovisno o tome želi li istraživač miješati samo metode ili miješati metodologije i metode. Kod miješanja metodologija u literaturi se razlikuju sljedeći mješoviti pristupi (Burke Johnson i Onwuegbuzie, 2004):

- **Konvergentni paralelni dizajn** - U konvergentnom paralelnom dizajnu nijedan tip podataka se ne smatra superiornim u odnosu na drugi. Umjesto toga, oba tipa podataka smatraju se korisnim i dopunjavaju se u istraživanju. Kvalitativni i kvantitativni podaci se prikupljaju istovremeno ili u bliskom vremenskom

razdoblju kako bi se dobili komplementarni uvidi. Nakon prikupljanja, kvalitativni i kvantitativni podaci se analiziraju odvojeno, koristeći odgovarajuće metode analize za svaki tip podataka. Nakon završetka analize, nalazi se integriraju tijekom faze tumačenja.

- **Sekvencijalni eksplanatorni dizajn** - Sekvencijalni eksplanatorni dizajn je metodološki pristup istraživanju koji počinje s prikupljanjem i analizom kvantitativnih podataka, a zatim koristi kvalitativne podatke kako bi objasnio ili razradio nalaze dobivene kvantitativnom analizom. Ovaj pristup omogućuje istraživačima da bolje razumiju kompleksne fenomene ili odnose među varijablama putem integracije različitih vrsta podataka.
- **Eksplorativni sekvencijalni dizajn** - Eksplorativni sekvencijalni nacrt počinje s kvalitativnim istraživanjem, a zatim se nastavlja s kvantitativnim istraživanjem. Kvantitativno istraživanje se koristi za generaliziranje rezultata kvalitativnog istraživanja. Ovaj nacrt je koristan kod razvijanja i testiranja mjernih instrumenata te za bolje razumijevanje nepoznatih pojava i kvantificiranje njihovih varijabli.
- **Ugrađeni mješoviti dizajn** - Ugrađeni mješoviti nacrt temelji se na jednom dominantnom pristupu (kvantitativnom ili kvalitativnom), dok se drugi pristup koristi unutar dominantnog. Ova vrsta nacrta nije usmjerena na usporedbu podataka, već na adresiranje različitih aspekata istraživanja. Koristan je kada istraživač ima različita istraživačka pitanja koja zahtijevaju različite vrste podataka ili kada nema dovoljno vremena za opsežno istraživanje metodologijom koja nije dominantna.

Imajući na umu prethodno navedene podjele mješovitog pristupa, kao i problematiku istraživanja, odlučeno je u ovom doktorskom radu primijeniti eksplorativni sekvencijalni dizajn mješovitog istraživanja.

4.2. Tehnike prikupljanja podataka

Za prikupljanje podataka u ovom doktorskom radu korištene su dvije istraživačke tehnike: dubinski intervju i *desktop* istraživanje sekundarnih podataka.

U prvoj fazi istraživanja odabran je dubinski intervju kao istraživačka tehnika jer predstavlja *kvalitativni pristup* koji omogućuje detaljno istraživanje stavova, mišljenja, iskustava i percepcija pojedinaca o određenoj temi (Deterding i Waters, 2021). Ova tehnika omogućila je istraživaču dublje razumijevanje složenih subjektivnih perspektiva i motivacija koje stoje iza ponašanja ispitanika. Kroz dubinske intervjuje, ispitanici – menadžeri hotela s 4 i 5 zvjezdica – imali su priliku slobodno i detaljno iznijeti svoje stavove o ključnim elementima koji doprinose pozitivnom korisničkom iskustvu u hotelskoj industriji. Prema Adams i Cox (2008), mogućnost postavljanja dodatnih pitanja

tijekom intervjua omogućuje istraživaču da proširi ili pojašni odgovore ispitanika, čineći ovu tehniku posebno prikladnom za istraživanje kompleksnih fenomena poput identifikacije ključnih elemenata korisničkog iskustva. Rezultati prve faze istraživanja omogućili su definiranje specifičnih varijabli korisničkog iskustva, koje su kasnije poslužile kao osnova druge faze istraživanja.

U drugoj fazi istraživanja primijenjena je *desktop* tehnika prikupljanja sekundarnih podataka. Na temelju uvida iz prve faze odabrana je platforma za rezervaciju smještaja koja uključuje elemente slične onima identificiranim tijekom dubinskih intervjua. S odabrane rezervacijske platforme prikupljeni su sekundarni podaci o *online* recenzijama korisničkog iskustva hotela s četiri i pet zvjezdica, koji su uključivali numeričke vrijednosti recenzija iz pretpandemijskog (2019.) i postpandemijskog (2022.) razdoblja. Uz to, *desktop* tehnikom prikupljeni su i sekundarni podaci o ključnim pokazateljima poslovne uspješnosti hotela, preuzeti iz financijskih izvještaja istih objekata.

4.3. Uzorkovanje

Ciljana skupina prve faze istraživanja, koja se provodila dubinskim intervjui, obuhvaćala je menadžere i predsjednike uprave hotelskih poduzeća s četiri i pet zvjezdica. Odabir stručnjaka iz industrije temeljio se na metodi svrhovitog uzorkovanja, koja je često korisna kada se istražuje specifična populacija stručnjaka ili profesionalaca (Etikan *et al.*, 2016). Metoda svrhovitog uzorkovanja omogućuje ciljan odabir stručnjaka koji najbolje odgovaraju istraživačkim potrebama. Slijedeći preporuku Rašan *et al.* (2024a,2024b), uključivi kriteriji za odabir stručnjaka iz industrije obuhvatili su u uzorak one stručnjake koji su bili:

- zainteresirani za sudjelovanje u istraživanju i
- obnašali funkciju menadžera u hotelu s četiri ili pet zvjezdica.

S druge strane, kriterij isključivosti bio je da stručnjaci iz industrije ne budu:

- mlađi od 40 godina
- u mirovini ili iz nekog razloga trenutno ne rade u hotelskoj industriji i
- oni koji ne rade u Hrvatskoj, Srbiji, Sloveniji ili BiH zbog potencijalne jezične barijere.

Na temelju definiranih kriterija, 25 stručnjaka iz industrije ispunjavalo je uvjete za sudjelovanje. Međutim, zbog ograničenog vremena dostupnog za provedbu prve faze istraživanja, u istraživanju je sudjelovalo 18 stručnjaka, što čini stopu odaziva od 72 %.

U drugoj fazi istraživanja primijenjen je prigodni uzorak temeljen na dostupnosti jedinica. Uzorak obuhvaća financijske izvještaje 67 hotela, a njihov odabir temeljen je na sljedećim kriterijima:

- *geografski obuhvat* – uzorak uključuje financijske izvještaje za hotele smještene u Hrvatskoj, Srbiji, Sloveniji i Bosni i Hercegovini
- *kategorija hotela* – uzorak uključuje financijske izvještaje hotela isključivo s četiri ili pet zvjezdica
- *dostupnost podataka* – financijski izvještaji morali su biti dostupni doktorandu iz internih izvora
- *vremenski period* – financijski izvještaji morali su biti dostupni za pretpandemijsko i postpandemijsko razdoblje (2019. i 2022. godinu)
- *korisničke ocjene* – financijski izvještaji hotela uključeni u uzorak morali su se odnositi na hotele koji imaju dostupne korisničke ocjene na platformama za rezervaciju smještaja za iste analizirane godine.

Polazeći od navedenih kriterija, uzorak obuhvaća ukupno 67 hotela iz četiri zemlje regije, pri čemu je iz *Hrvatske* uključeno 68,66 % hotela, iz *Srbije* 4,48%, iz *Slovenije* 20,90 % te iz *Bosne i Hercegovine* 5,97%. U strukturi uzorka dominiraju hoteli s *četiri zvjezdice* (65,15%), dok ostale kategorije hotela čine 34,85%. *Od analiziranih hotela*, 92,54% pripada hotelskim lancima, dok 7,46% uzorka predstavljaju neovisni, samostalni hoteli. Takva raspodjela omogućuje sveobuhvatno sagledavanje poslovne dinamike luksuznog i premium hotelskog sektora u širokom geografskom i organizacijskom kontekstu.

Dodatno, u uzorku su obuhvaćeni eksterni podaci s odabrane platforme za rezervaciju smještaja koji sadrže ocjene korisničkog iskustva za iste hotele. Iako istraživač nije osobno prikupljao ove podatke putem primarnog istraživanja, odabrani podaci predstavljaju reprezentativnu podskupinu iz većeg skupa poslovnih izvješća hotelskih poduzeća.

4.4. Postupak prikupljanja podataka

Kod obaju tehnika istraživanja korišten je internet kao alat prikupljanja podataka zbog svoje praktičnosti i efikasnosti. Prednost korištenja interneta za provedbu istraživanja bila je mogućnost pristupa većem broju jedinica uz relativno niske troškove te fleksibilnost u pristupu istraživanju (Ekinci, 2015).

Dubinsko intervjuiranje ispitanika internetom provedeno je putem Microsoft Teamsa u periodu od 1. 9. 2022. do 31. 12. 2023. Temeljno pitanje postavljeno ispitanicima tijekom intervjuiranja bilo je: *Koji elementi u vašem hotelu najviše doprinose pozitivnom iskustvu*

korisnika i zašto ih smatrate ključnima?. Svakom ispitaniku postavljena su dodatna pitanja s obzirom na tijek i kontekst daljnjeg razgovora.

Nakon provođenja dubinskog intervjua uslijedilo je *desktop* istraživanje, u okviru kojeg su prikupljene informacije o općim karakteristikama svakog od odabranih hotela u uzorku, kao i podaci o primjeni programa vjernosti i CRM sustava u tim hotelima. Također, prikupljene su vrijednosti *online* recenzija elemenata korisničkog iskustva na odabranoj platformi za rezervaciju smještaja. Dodatno, iz financijskih izvještaja sintetizirani su podaci o ključnim pokazateljima uspješnosti poslovanja hotela za razdoblja prije i nakon pandemije COVID-19, uključujući EBITDA, ADR i stopu popunjenosti.

4.5. Metode analize prikupljenih podataka

Nakon provođenja kvalitativnog i kvantitativnog dijela istraživanja, podaci su analizirani različitim metodama. Prvo su napravljeni transkripti dubinskih intervjua na kojima je kasnije kodiranjem izvršena analiza sadržaja. *Analiza sadržaja* je metoda koja se koristi za sistematizaciju, interpretaciju i razumijevanje sadržaja tekstualnih ili verbalnih materijala. Navedena metoda obuhvaća sustavno i objektivno identificiranje specifičnih tema, obrazaca ili kategorija unutar tekstova (Lock i Seele, 2015). Navedeni pristup odabran je zbog svoje sposobnosti da pruži duboko razumijevanje kompleksnih tekstualnih podataka, kao što su odgovori sudionika istraživanja, koji uključuju stavove i percepcije vezane uz korisničko iskustvo. U ovoj fazi istraživanja analiza sadržaja korištena je za identifikaciju ključnih elemenata korisničkog iskustva u hotelskoj industriji, omogućujući kasniji razvoj kvantitativnih modela za testiranje utjecaja tih elemenata na poslovne rezultate hotela u pred i postpandemijskom razdoblju.

U analizi podataka druge faze, prikupljenih *desktop* istraživanjem, korištena je *višestruka regresija s kontrolnim varijablama u SPSS-u 29.0.0.0*. Višestruka regresija je statistička tehnika koja se koristi za ispitivanje odnosa između jedne zavisne varijable i više nezavisnih varijabli (Aguinis, 1995). Prikupljeni kvantitativni podaci uneseni su u SPSS, nakon čega je provedena analiza višestruke regresije korištenjem hijerarhijskog pristupa. Kao nezavisne varijable u modelima za pred i post-COVID razdoblje, odabrani su elementi korisničkog iskustva, dok su za svako razdoblje kao zavisne varijable odabrani ključni pokazatelji uspješnosti poslovanja hotela: EBITDA, ADR i stopa popunjenosti hotela. Odabir provođenja višestruke regresijske analize imao je za cilj ispitati sljedeće:

- utvrditi postojanje pozitivne linearne veze između elemenata korisničkog iskustva i ključnih pokazatelja uspješnosti hotela u pred-COVID razdoblju
- utvrditi postojanje pozitivne linearne veze između elemenata korisničkog iskustva i ključnih pokazatelja uspješnosti hotela u post-COVID razdoblju

- identificirati koji elementi korisničkog iskustva značajno utječu na ključne pokazatelje uspješnosti poslovanja hotela u pred-COVID razdoblju i
- identificirati koji elementi korisničkog iskustva značajno utječu na ključne pokazatelje uspješnosti poslovanja hotela u post-COVID razdoblju.

Ovaj je pristup odabran prema sugestijama Hair *et al.* (2010) zbog svoje sposobnosti da simultano procijeni učinke više nezavisnih varijabli u okviru jedne analize, što je ključno za istraživanje složenih odnosa među različitim elementima korisničkog iskustva i poslovnim pokazateljima uspješnosti hotela. Višestruka regresija omogućava procjenu utjecaja svake nezavisne varijable na zavisnu varijablu, uzimajući u obzir međusobne interakcije svih uključenih varijabli (Biljan-August *et al.*, 2007). Korištenje ove metode omogućuje precizno testiranje različitih modela za oba razdoblja (pred i postpandemijsko), čime se dobivaju vrijedni uvidi za optimizaciju poslovanja hotela.

Zbog boljeg razumijevanja, u sljedećoj tablici (tablica 11) objedinjene su postavljene pretpostavke istraživanja postavljene u poglavlju 3 i odgovarajuće metode statističke analize kojima će biti testirane.

Tablica 11: Pregled istraživačkih pretpostavki i pripadajućih metoda analize

Pretpostavke istraživanja	Metode analize
P1: Iskustvo korisnika hotelskih usluga nije jedinstveni entitet, već se sastoji od više elemenata.	Analiza sadržaja
P2: Postoje značajne razlike u elementima korisničkog iskustva između modela prije i poslije pandemije.	Višestruka regresijska (provjera testova: normalnosti distribucija i faktora inflacije varijance)
P3: Postoji značajna povezanost između elemenata korisničkog iskustva i EBITDA hotela prije i poslije pandemije.	Višestruka regresijska (provjera testova signifikantnosti veza)
P4: Postoji značajna povezanost između elemenata korisničkog iskustva i ADR-a prije i poslije pandemije.	Višestruka regresijska (provjera testova signifikantnosti veza)
P5: Postoji značajna povezanost između elemenata korisničkog iskustva i popunjenosti soba prije i poslije pandemije.	Višestruka regresijska (provjera testova signifikantnosti veza)

Izvor: izrada doktoranda

5. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Rezultati empirijskog istraživanja doktorskog rada prezentirani su u dva potpoglavlja: prilagodba modela na temelju identifikacije elemenata korisničkog iskustva (*potpoglavlje 5.1.*) i utjecaj elemenata korisničkog iskustva na KPI-jeve u pred i post-COVID razdoblju (*potpoglavlje 5.2.*).

5.1. Prilagodba modela na temelju identifikacije elemenata korisničkog iskustva

Ovo potpoglavlje predstavlja prvi korak u interpretaciji rezultata istraživanja, usmjeren na identifikaciju i razumijevanje temeljnih elemenata korisničkog iskustva iz perspektive hotelskih menadžera.

5.1.1. Ključni elementi korisničkog iskustva

U okviru ovog dijela analizirani su rezultati empirijskog istraživanja provedenog kroz intervju s hotelskim menadžerima, na temelju kojih su identificirani, kategorizirani i objašnjeni sljedeći ključni elementi korisničkog iskustva:

▪ **Udobnost**

Prema rezultatima istraživanja, udobnost je prepoznata kao jedan od elemenata koji oblikuju korisničko iskustvo u hotelima. Ispitanik 14 navodi da *moderan, udoban i privlačan dizajn hotela poboljšava dojam korisnika usluga*, naglašavajući važnost vizualnog i funkcionalnog aspekta prostora u stvaranju ugodnog ambijenta. Slično tome, ispitanik 11 ističe kako proces korisničkog iskustva započinje *od ugodno i udobno namještenih soba, koje potiču opuštanje i mir*, što ukazuje da prostor izravno utječe na emocionalno stanje korisnika usluga. Ispitanik 16 dodatno prepoznaje kvalitetu namještaja kao ključni preduvjet udobnosti, naglašavajući: *Hotel u kojem radim kontinuirano investira u kvalitetne krevete i posteljinu kako bi se osigurao dobar san korisnicima usluga*. Sve navedeno implicira da je udobnost kompleksan element koji obuhvaća ne samo fizičku udobnost, već i emocionalnu povezanost korisnika usluga s prostorom kroz kvalitetu namještaja, dizajn i autentičnost interijera, čime se značajno doprinosi pozitivnom korisničkom iskustvu.

▪ **Čistoća**

Čistoća je također prepoznata kao ključni element korisničkog iskustva u hotelima jer izravno utječe na dojam koji korisnici usluga imaju o kvaliteti usluge i imidžu hotela.

Ispitanik 13 ističe da je redovito održavanje čistoće od presudne važnosti za osiguranje zadovoljavajućeg korisničkog iskustva, naglašavajući: *Korisnici naših usluga očekuju besprijekornu čistoću u svim prostorijama...* Slično tome, ispitanik 11 navodi da održavanje visoke razine čistoće predstavlja izazov, osobito u velikim hotelima, gdje je potrebno osigurati konzistentnost i kvalitetu održavanja na svim razinama. On ističe: *Održavanje visoke razine čistoće i redovito održavanje inventara može biti izazovno, ali ključno za izbjegavanje negativnih dojmova korisnika usluga o hotelskom objektu* (ispitanik 11). Uzimajući u obzir navedeno, može se zaključiti da održavanje čistoće predstavlja integralni dio korisničkog iskustva jer izravno utječe na percepciju kvalitete usluge te cjelokupni dojam korisnika usluga o hotelu.

▪ **Kvaliteta usluge**

Kvaliteta usluge još je jedan od ključnih elemenata koji oblikuju cjelokupno iskustvo korisnika usluga u hotelskom objektu. Ispitanici u istraživanju ističu kako personalizacija usluge i visoka pažnja prema svakom korisniku igraju ključnu ulogu u stvaranju pozitivnog dojma. Na primjer, ispitanik 2 napominje da hotel u kojem on radi *za svakog korisnika usluga nastoji osigurati personalizirano iskustvo*, čime naglašava važnost prilagodbe usluge potrebama i željama pojedinca. Ispitanik 7 navodi kako se hotel u kojem radi *već od samog check-ina trudi maksimalno dati do znanja korisniku usluga da je u fokusu osoblja*. Zbog toga nije iznenađujuće da ispitanik 14 ističe kako njegov hotel *nastoji zaposliti na recepciji ljude koji su pristupačni i lako stvaraju interakciju s gostima*. U skladu s time, ispitanik 18 navodi kako se osoblje hotela u kojem radi uvijek trudi *dočekati korisnika usluga ljubazno uručivanjem tople dobrodošlice na recepciji*. Osoblje se, dakle, pokazuje kao ključ uspjeha hotela jer pristupačnost i ljubaznost zaposlenika čine uslugu vrhunskom. Stoga hotel u kojem radi ispitanik 11 osigurava da: *Od trenutka kada korisnici usluga stignu, budu srdačno dočekani, s osmijehom na licu, a osoblje uvijek spremno riješiti svaki zahtjev ili potrebu koju gost može imati*. (ispitanik 11).

▪ **Dodatan sadržaj**

Dodatan sadržaj, kako navode ispitanici menadžeri, isto tako predstavlja važan element korisničkog iskustva. Ispitanik 8 spominje kako sadržaj u hotelu u kojem radi obuhvaća *različite dodatne usluge, aktivnosti ili pogodnosti koje hotel pruža gostima kako bi obogatio njihovo iskustvo*. Primjeri dodatnog sadržaja uključuju besplatne ili dodatno naplaćivane aktivnosti poput *spa tretmana* (ispitanik 4), *izleta* (ispitanik 1), *kulturnih ili sportskih događaja* (ispitanik 13), kao i dodatne usluge poput *usluge praonice ili osobnog trenera* (ispitanik 17). Spomenute sadržaje korisnici usluga često prema riječima ispitanika 6 *doživljavaju kao dodatnu vrijednost* i mogu biti ključni faktor u odluci o rezervaciji ili u stvaranju pozitivnog dojma o iskustvu boravka.

▪ Vrijednost za novac

Vrijednost za novac također spada u jedan od ključnih elementa korisničkog iskustva, kako ističe ispitanik 4. Ovaj koncept odnosi se na percepciju korisnika o tome koliko korisnici hotelskih usluga dobivaju u zamjenu za cijenu koju plaćaju za proizvod ili uslugu. Stoga je, kako navodi ispitanik 9, neophodno da *usluge koje hotel nudi budu kvalitetne i u skladu s cijenom koju korisnici hotelskih usluga plaćaju*. Dakle, važno je da organizacije pažljivo razmatraju cjenovnu politiku, kvalitetu proizvoda ili usluge te njihovu percepciju na tržištu kako bi osigurale da korisnici hotelskih usluga doživljavaju visoku vrijednost za novac. Ovo može uključivati prilagodbu cijena, poboljšanje kvalitete proizvoda ili usluge ili osiguranje dodatnih značajki koje poboljšavaju ukupno korisničko iskustvo.

▪ WI-FI

Besplatan Wi-Fi sve više postaje očekivani standard u hotelijerstvu (ispitanik 5). Ispitanik 7 ističe da pružanje besplatnog Wi-Fi-ja u hotelu u kojem radi ima značajan utjecaj na korisničko iskustvo jer *pruža korisnicima usluga dodatnu vrijednost i praktičnost tijekom njihovog boravka u hotelu*. Omogućuje im da ostanu povezani, provjere e-poštu, koriste društvene mreže, pretražuju *web* ili obavljaju poslovne zadatke. Ispitanik 10 dodaje da je za osiguranje pozitivnog korisničkog iskustva važno *ne samo osigurati besplatni pristup Wi-Fi mreži, već i osigurati da je mreža pouzdana, brza i sigurna*. Također je korisno pružiti jasne informacije o tome kako se može pristupiti Wi-Fi mreži kako bi se izbjegle frustracije korisnika hotelskih usluga. Dakle, besplatan Wi-Fi postaje važan element koji doprinosi ukupnom doživljaju korisnika usluga u hotelskom okruženju.

Uz ove osnovne elemente, dodatno su istaknuti i slijedeći upravljački alati za personalizaciju usluga i praćenje zadovoljstva korisnika usluga:

▪ CRM

Odgovori stručnjaka sugeriraju kako su CRM alati ključni za optimizaciju korisničkog iskustva u hotelijerstvu. Primjerice, ispitanik 11 ističe prednosti primjene AI za analizu podataka o korisnicima usluga, čime se omogućuje personalizacija usluga i predviđanje njihovih potreba. S druge strane, ispitanik 3 napominje kako hotelsko poduzeće u kojem radi AI smatraju *preplastičnim* upravljačkim modelom korisničkog iskustva, stoga svoje upravljačke snage oslanjaju na personalizaciji odnosa s korisnicima hotelskih usluga. Slično navode i ispitanik 2 i ispitanik 6, smatrajući Trust you zasad najboljim alatom za praćenje zadovoljstva korisnika.

Neka hotelska poduzeća koriste tehnološke alate poput Nor 1 (ispitanik 2) i Review Pro (ispitanik 4) za upravljanje korisničkim iskustvom, dok druga implementiraju tehnologije poput QR kodova (ispitanik 1), interaktivnih ekrana i pametnih soba (ispitanik 7) kako bi poboljšala iskustvo korisnika i prikupila podatke o njihovim preferencijama. Ispitanik 11 naglašava važnost integracije sustava CRM-a kako bi se omogućila centralizirana obrada podataka i poboljšala personalizacija usluga. Integracija CRM alata i tehnologija za personalizaciju iskustva igra ključnu ulogu u optimizaciji korisničkog iskustva u hotelijerstvu, čime hoteli mogu poboljšati zadovoljstvo korisnika usluga i osigurati konkurentske prednosti na tržištu.

▪ Program vjernosti

Uz upravljačke alate poput CRM-a, programi vjernosti također su se pokazali važnima za jačanje korisničkog iskustva kroz personalizaciju ponuda i nagrađivanje odanih korisnika usluga. Ispitanik 12 navodi kako *programi vjernosti u hotelu imaju pozitivan utjecaj na vjernost korisnika usluga brendu kao i značajnu ulogu u stvaranju pozitivnog korisničkog iskustva*. Ispitanik 9 dodaje da su takvi programi često ključni za odluku o odabiru hotela te da ih smatra *dodatnim motivacijskim faktorom za lojalnost*. Navedeno implicira kako su programi vjernosti postali neizostavan dio strategije upravljanja odnosima s korisnicima usluga u hotelijerstvu, pružajući im dodatnu vrijednost i na taj način potičući njihovu vjernost. Ispitanik 5 spominje kako u hotelu u kojem on radi programi vjernosti obično uključuju *nagrade ili povlastice za redovne korisnike, poput besplatnih noćenja*. Osim što potiču povratne posjete, programi vjernosti također mogu pridonijeti osjećaju pripadnosti i posebnog tretmana kod korisnika usluga, što dodatno poboljšava njihovo iskustvo boravka u hotelu.

5.1.2. Modifikacija konceptualnog modela

Prema svemu navedenom, u ovoj fazi istraživanja potvrđena je *pretpostavka 1 da iskustvo korisnika hotelskih usluga nije jedinstveni entitet, već se sastoji od više elemenata*. Identificirani su sljedeći ključni elementi koji doprinose sveukupnom korisničkom iskustvu u hotelu: usluga, sadržaj, udobnost, čistoća, vrijednost za novac i Wi-Fi. Kako bi se stekao dublji uvid u korisničko iskustvo, doktorand je odlučio usporediti ove elemente s onima koje korisnici usluga koriste u procjeni zadovoljstva iskustvom na popularnim *online* platformama za rezervaciju smještaja poput TripAdvisor, Booking.com i Airbnb (pogledaj potpoglavlje 2.2.3., tablica 4). Usporedbom je utvrđeno da su identificirani elementi u istraživanju najsličniji onima koji se koriste na platformi Booking.com, s jedinom razlikom u nedostatku elementa *lokacija* u ovom istraživanju. S obzirom na to da je element lokacija prisutan na svim *online* rezervacijskim platformama u procjeni korisničkog iskustva, odlučeno je uključiti i taj element u daljnju fazu istraživanja.

Osim korisničkog iskustva prije i poslije COVID-19 krize, važno je uzeti u obzir i kontrolne varijable koje mogu utjecati na poslovne rezultate hotela. U hotelskoj industriji to uglavnom uključuje kategoriju hotela (Sainaghi i Baggio, 2014; Nazari *et al.*, 2020) i veličinu soba (Kim i Park, 2017; Nazari *et al.*, 2020). Budući da su CRM i programi vjernosti u prvoj fazi istraživanja identificirani kao ključni upravljački alati za personalizaciju usluga i izgradnju dugoročnih odnosa s korisnicima, odlučeno je da se u ovom istraživanju navedeni programi uključe kao kontrolne varijable u višestrukim regresijskim modelima. S obzirom na njihovu praktičnu značajnost u kontekstu analize, njihov odabir omogućuje bolju preciznost u razumijevanju stvarnog utjecaja korisničkog iskustva na poslovne rezultate hotela, eliminirajući smetnje koje bi ove varijable mogle izazvati. Integracija CRM-a i programa vjernosti u istraživački model omogućuje jasniji uvid u uzročno-posljedične veze između elemenata korisničkog iskustva i KPI-jeva hotela (Nazari *et al.*, 2020).

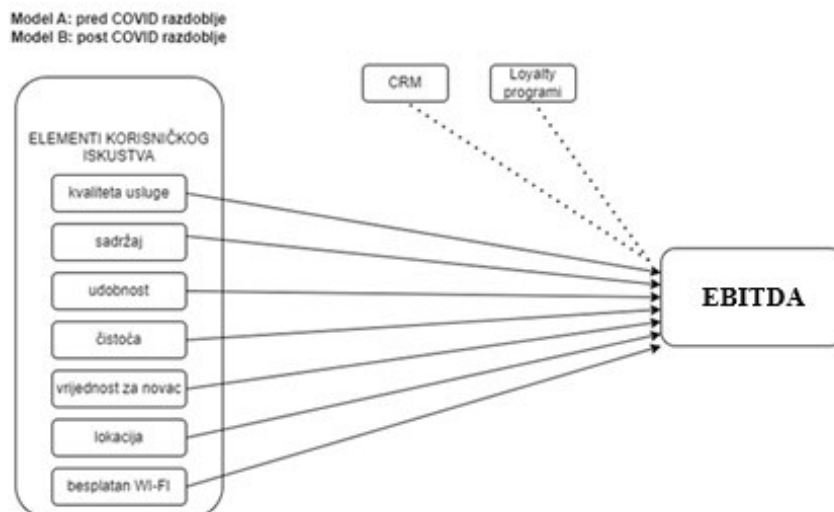
Stoga će se u nastavku analizirati svi elementi korisničkog iskustva s platforme Booking.com, kao i CRM i *loyalty* varijable iz internih podataka, koje su prepoznate kao kontrolne varijable u upravljanju korisničkim iskustvom. Također će biti analizirane KPI varijable hotela za razdoblje prije i poslije krize COVID-19 iz financijskih izvještaja, kako bi se utvrdilo utječu li elementi korisničkog iskustva, CRM i programi vjernosti na poslovnu uspješnost hotela u oba promatrana razdoblja.

Shodno tome, u nastavku su prezentirani modificirani konceptualni modeli u shemi 6, 7 i 8, koji će se primjenjivati za oba razdoblja pred i post-COVID. Prikazani su kao univerzalni modeli jer se na taj način pojednostavljuje razumijevanje odnosa između identificiranih elemenata korisničkog iskustva (kvaliteta usluge, sadržaj, udobnost, čistoća, vrijednost za novac, lokacija, besplatan W.I.F.I), KPI-jeva i kontrolnih varijabli CRM-a i programa vjernosti. Ovi modeli zapravo predstavljaju početne regresijske okvire istraživanja.¹

Prvi regresijski model prikazuje u shemi 6 početni regresijski model utjecaja identificiranih elemenata korisničkog iskustva na EBITDA hotela.

¹ *Dodatna napomena:* U ostatku doktorskog rada, sljedeće oznake bit će korištene na sljedeći način:

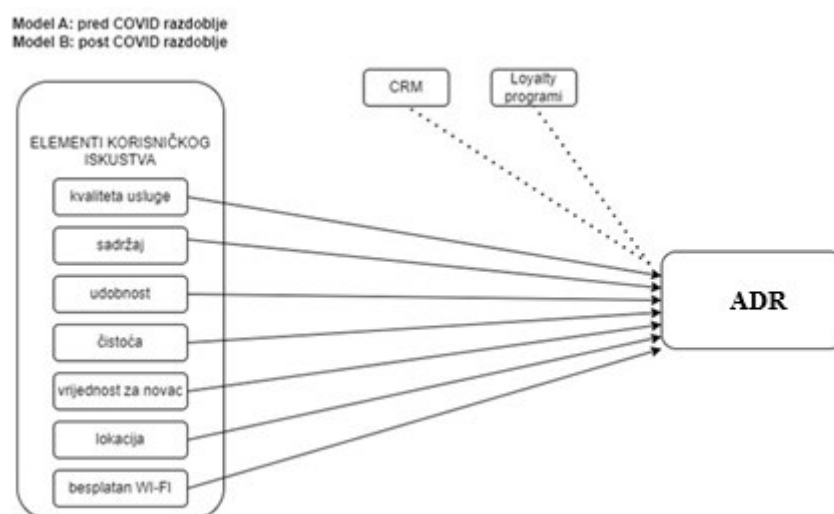
- Oznaka za prvi regresijski model (model 1) označavat će modele sa zavisnom varijablom EBITDA hotela, pri čemu će se, ovisno o razdoblju (pred ili post-COVID), dodati oznake A ili B;
- Oznaka za drugi regresijski model označavat će modele sa zavisnom varijablom ADR, pri čemu će se, ovisno o razdoblju (pred ili post-COVID), dodati oznake A ili B;
- Oznaka za treći regresijski model označavat će modele sa zavisnom varijablom stopa popunjenosti hotela, pri čemu će se, ovisno o razdoblju (pred ili post-COVID), dodati oznake A ili B.



Shema 6: Prvi regresijski model

Izvor: izrada doktoranda

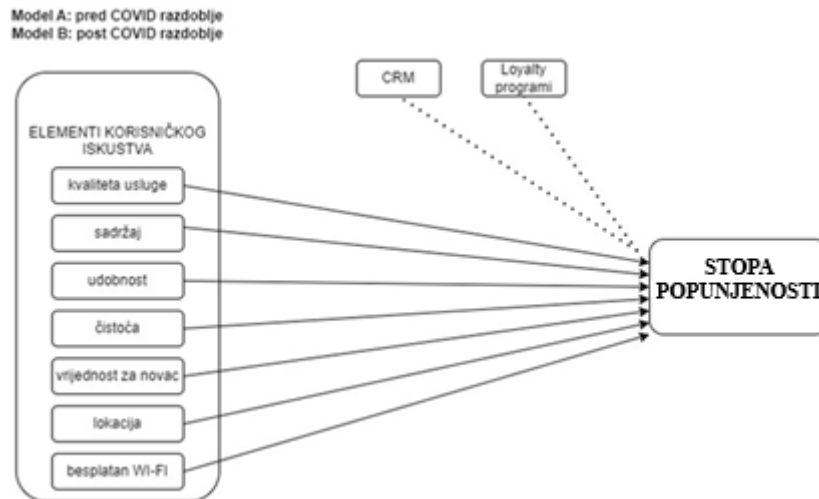
Drugi regresijski model u nastavku (shemi 7) prikazuje početni regresijski model utjecaja identificiranih elemenata korisničkog iskustva na ADR.



Shema 7: Drugi regresijski model

Izvor: izrada doktoranda

Posljednji, treći regresijski model (shema 8), predstavlja početni regresijski model koji prikazuje utjecaj identificiranih elemenata korisničkog iskustva na stopu popunjenosti hotela.



Shema 8: Treći regresijski model

Izvor: izrada doktoranda

Prema definiranim početnim regresijskim modelima izvršeno je u nastavku testiranje utjecaja elemenata korisničkog iskustva, CRM i programa vjernosti na KPI-jeve hotela (EBITDA, ADR i stopa popunjenosti hotela). Prezentirani modeli pružaju uvid u pretpostavljene uzročno-posljedične veze za razdoblje prije i poslije COVID-19.

5.2. Utjecaj korisničkog iskustva na KPI-jeve u pred i post-COVID razdoblju

U ovom dijelu rada razmatra se utjecaj identificiranih elemenata korisničkog iskustva na KPI-jeve hotela u pred i postpandemijskom razdoblju. S obzirom na prirodu podataka kao i sugestiju od Raspor (2012), pretpostavlja se da odnos između promatranih varijabli u početnim regresijskim modelima nije funkcionalan, već statistički, jer uključuje ocjene elemenata korisničkog iskustva temeljenih na *online* recenzijama, što može sadržavati pogreške u mjerenju (shema 6, 7, 8).

Regresijska analiza zahtijeva ispunjenje određenih preduvjeta kako bi rezultati bili što točniji i reprezentativni. Prvo, potrebno je zadovoljiti preporučeni kriterij odnosa između veličine uzorka i broja nezavisnih varijabli (5:1). U ovom istraživanju odnos je 9,57 : 1 (67 financijskih izvještaja i 7 varijabli), što sugerira da je uzorak dovoljno velik u odnosu na broj varijabli, čime se osigurava prvotni kriteriji regresijskog modela. Drugo, među važnijim preduvjetima, Raspor (2012) naglašava međusobnu linearnu povezanost nezavisnih i zavisne varijable te normalnost distribucije podataka. Jedan od izazova koji može nastati je multikolinearnost, odnosno visoka interkorelacija među nezavisnim

varijablama, što može dovesti do pogrešne interpretacije rezultata (Leech *et al.*, 2005). Stoga će se u narednim poglavljima ispitati prikladnost varijabli u konkretnim modelima za pred i post-COVID razdoblje, provodeći testove normalnosti distribucije i koeficijente korelacije za odabrane elemente (VIF vrijednost). U slučaju zadovoljavanja navedenih preduvjeta, ispitat će se značajnost odnosa između elemenata korisničkog iskustva, kontrolnih varijabli i KPI-jeva hotela (u pred i post- COVID razdoblju).

5.2.1. Rezultati višestruke regresije za pred-COVID razdoblje

Za modele višestruke regresijske analize u pred-COVID razdoblju, najprije je provjerena normalnost distribucije koja uključuje ispitivanje simetričnosti i zaobljenosti. U tablici 12 prikazani su koeficijenti asimetrije i koeficijenti zaobljenosti varijabli regresijskih modela.

Tablica 12: Provjera normalnosti distribucije u početnom regresijskom modelu za pred-COVID razdoblje

Varijabla	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrija	Koeficijent zaobljenost
Booking.com - usluga	9,009	0,3891	-0,166	0,341
Booking.com - sadržaj	8,478	0,5315	-0,508	0,118
Booking.com - čistoća	10,352	10,9134	7,330	53,815
Booking.com – udobnost	8,744	0,5326	-0,462	-0,357
Booking.com- vrijednost za novac	8,146	0,4963	0,248	1,262
Booking.com - lokacija	9,109	0,4375	-0,491	0,121
Booking.com - besplatan WiFi	8,520	0,8277	-1,145	1,610
EBITDA	922.337	92.234	1,702	3,560
Popunjenost hotela (%)	50,63%	15,00%	0,180	1,474
ADR (EUR)	97,53	40,79	1,211	1,563

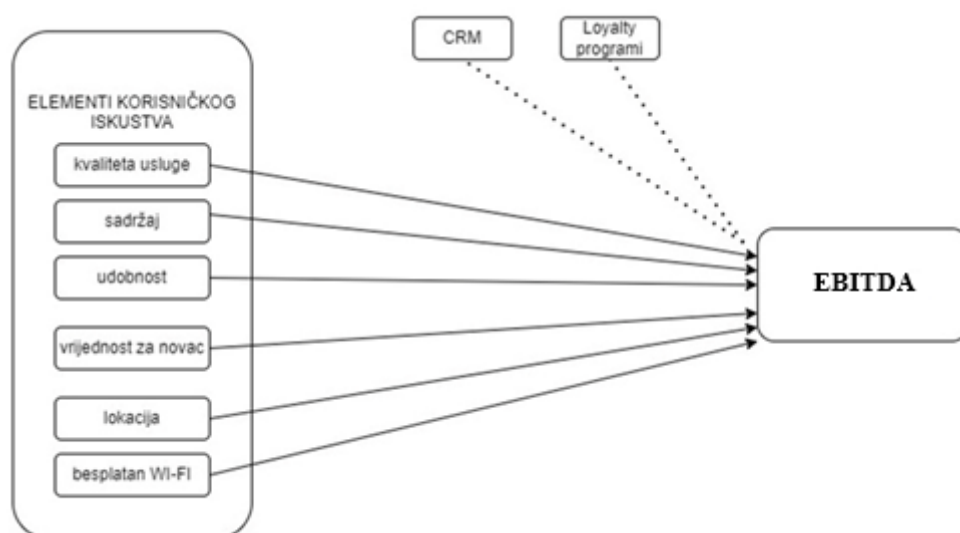
Izvor: izrada doktoranda

Slijedeći preporuku Curran *et al.* (1996) koji predlažu pragove normalnosti distribucije od (-2 do +2) za koeficijent asimetrije i (-7 do +7) za koeficijent zaobljenosti prilikom procjene, uočava se kako je u svim varijablama distribucija u granicama prihvatljivosti, osim za varijablu čistoća gdje koeficijent asimetrije iznosi 7.33, a koeficijent zaobljenosti 53.815. Za potpuno ispunjenje uvjeta normalnosti distribucije varijabli, moguće je primijeniti transformacije podataka. Međutim, prema Hair *et al.* (2010), transformacija može promijeniti interpretaciju rezultata. S obzirom na ovu situaciju, budući da su sve

varijable, osim varijable čistoća, normalno distribuirane, odlučeno je da se varijabla čistoća eliminira iz daljnjih testiranja.

Konačno, regresijski modeli za pred-COVID razdoblje, na temelju kojih će biti provedene višestruke regresijske analize, uključuju šest nezavisnih varijabli. Postoji nekoliko pristupa za izračun višestruke regresije, a prema preporuci Raspor (2012) u ovom slučaju primijenjena je metoda simultane regresije, koja istovremeno uzima u obzir sve nezavisne varijable u modelu. Polazeći od prethodnih spoznaja, formulirani su sljedeći konačni modeli pred-COVID razdoblja:

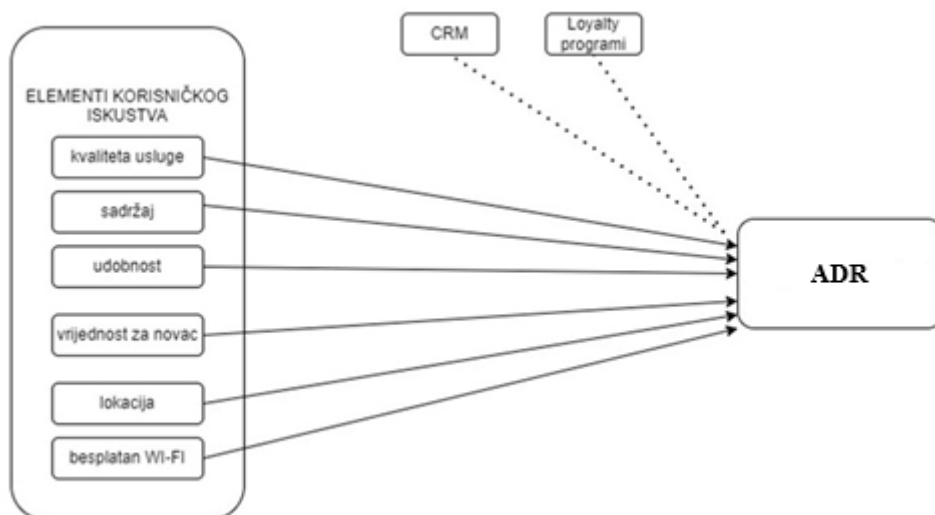
Model 1a prezentiran u nastavku (shema 9) koji glasi: $EBITDA = f(\text{usluga, sadržaj, udobnost, vrijednost za novac, lokacija, besplatan WI-FI, CRM, programi vjernosti})$.



Shema 9: Prvi regresijski model u pred-COVID razdoblju

Izvor: izrada doktoranda

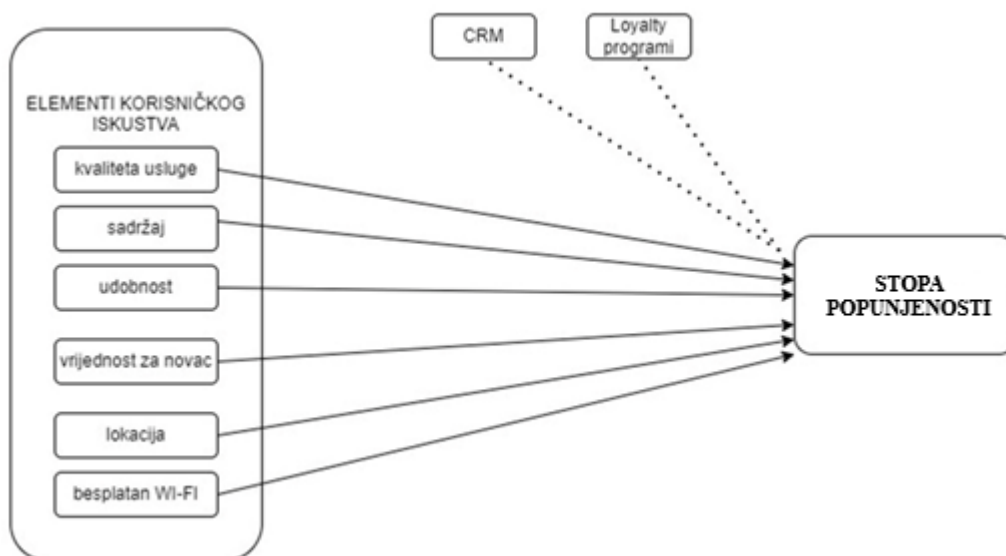
Zatim, **Model 2a** prezentiran u shemi 10 u nastavku koji glasi: $ADR = f(\text{usluga, sadržaj, udobnost, vrijednost za novac, lokacija, besplatan WI-FI, CRM, programi vjernosti})$.



Shema 10: Drugi regresijski model u pred-COVID razdoblju

Izvor: izrada doktoranda

Kao i **Model 3a** prikazan u sljedećoj shemi 11 koji glasi: prosječna stopa popunjenosti = $f(\text{usluga, sadržaj, udobnost, vrijednost za novac, lokacija, besplatan WI-FI, CRM, programi vjernosti})$.



Shema 11: Treći regresijski model u pred-COVID razdoblju

Izvor: izrada doktoranda

U cilju utvrđivanja uspješnosti predviđanja regresijskih modela za pred-COVID razdoblje prvotno se koristila analiza varijance.

Tablica 13: Analiza varijance za prvi regresijski model - pred-COVID razdoblje

Model	Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjeck kvadrata	F	Sig.
Regresija	1,43E+14	8	1,79E+13	4,442	0,001
Rezidual	1,77E+14	44	4,02E+12		
Ukupno	3,2E+14	52			

Izvor: izrada doktoranda

Analizom varijance utvrđeno je da su statistički rezultati značajni $F(8, 44) = 4.442$ $p < 0.01$, što sugerira da nezavisne varijable, odnosno elementi korisničkog iskustva, značajno predviđaju zavisnu varijablu, EBITDA hotela.

Na temelju ove analize možemo zaključiti da postoji statistički značajna povezanost između korisničkog iskustva i EBITDA hotela, čime se potvrđuje važnost ovih varijabli za poslovne rezultate hotela. Sljedeći korak u analizi uključuje detaljno ispitivanje pojedinih elemenata korisničkog iskustva i njihovog utjecaja na EBITDA putem višestruke regresije, čiji su rezultati prikazani u tablici 14 u nastavku.

Tablica 14: Utjecaj elemenata korisničkog iskustva na EBITDA hotela u pred-COVID razdoblju

Nezavisne varijable	Koeficijent β	T	Sig.	Kolinearnost	VIF
(Constant)		-0,61	0,545		
Usluga	-0,046	-0,262	0,795	0,413	2,419
Sadržaj	-0,005	-0,016	0,987	0,125	8,006
Udobnost	0,448	1,449	0,155	0,131	7,619
Vrijednost za novac	-0,172	-0,756	0,453	0,243	4,107
Lokacija	-0,106	-0,751	0,457	0,631	1,584
Besplatni WI-FI	0,053	0,345	0,732	0,544	1,839
CRM	0,457	3,746	<,001	0,845	1,183
Programi vjernosti	0,393	2,853	0,007	0,664	1,507

Izvor: izrada doktoranda

Rezultati iz tablice 14 pokazuju da niti jedan od elemenata korisničkog iskustva (usluga, sadržaj, udobnost, vrijednost za novac, lokacija, besplatni WI-FI) nema statistički značajan utjecaj na EBITDA hotela, budući da su sve p -vrijednosti veće od 0,05.

Međutim, CRM (koeficijent $\beta = 0,457$, $p < 0,001$) i programi vjernosti (koeficijent $\beta = 0,393$, $p = 0,007$), kao kontrolne varijable, pokazali su statistički značajan pozitivan utjecaj na EBITDA hotela. To implicira da upravljanje odnosima s korisnicima usluga i programi vjernosti imaju značajnu ulogu u povećanju profitabilnosti, čak i kada se uzmu u obzir drugi elementi korisničkog iskustva.

Što se tiče VIF-a (engl. *Variance Inflation Factor*), koeficijenta kojim se provjerava multikolinearnost među varijablama, svi VIF-ovi su manji od 10, što znači da nema značajnih problema s multikolinearnošću među varijablama. VIF vrijednosti koje su niže od 10 ukazuju na to da su varijable dovoljno neovisne, te da procjene koeficijenata nisu narušene zbog prekomjerne korelacije među nezavisnim varijablama (Hair *et al.*, 2010). Najviši VIF je za varijablu sadržaj (8.006), što je unutar prihvatljivih granica, čime se potvrđuje da multikolinearnost nije problem u ovom modelu.

Nadalje, prema koeficijentu determinacije ($R^2 = 0,447$), 44,7 % varijance EBITDA hotela može se objasniti kontrolnim varijablama CRM i programima vjernosti te elementima korisničkog iskustva. Ozili (2023) ističe da su R^2 vrijednosti prihvatljive kada se nalaze u rasponu od 0,51 do 0,99. Međutim, R^2 je također u iznimnim slučajevima prihvatljivo u društvenim istraživanjima između 0,10 i 0,50 (Ozili, 2023). S obzirom na to, R^2 od 0,447 za EBITDA hotela ukazuje na relativno dobar regresijski model.

U nastavku slijede rezultati drugog regresijskog modela, u kojem je ADR zavisna varijabla.

Tablica 15: Analiza varijance za drugi regresijski model - pred-COVID

Model	Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjeck kvadrata	F	Sig.
Regresija	37181,18	8	4647,648	3,745	0,002
Rezidual	62046,96	50	1240,939		
Ukupno	99228,14	58			

Izvor: izrada doktoranda

Analizom varijance utvrđeno je da su statistički rezultati značajni, $F(8, 50) = 3.745$, $p < 0.02$, što sugerira da nezavisne varijable, odnosno elementi korisničkog iskustva, značajno predviđaju zavisnu varijablu – ADR.

Shodno tome, sljedeći korak u analizi uključuje višestruku regresiju čiji su rezultati prikazani u tablici 16, koja omogućuje dublje razumijevanje specifičnih odnosa između

elemenata korisničkog iskustva i njihovih utjecaja na ADR hotela u pred-COVID razdoblju.

Tablica 16: Utjecaj elemenata korisničkog iskustva na ADR hotela u pred-COVID razdoblju

Nezavisne varijable	Koeficijent β	T	Sig.	Kolinearnost	VIF
(Constant)		-1,875	0,067		
Usluga	0,253	1,424	0,161	0,397	2,518
Sadržaj	0,588	1,936	0,059	0,135	7,39
Udobnost	0,139	0,456	0,65	0,134	7,469
Vrijednost za novac	-0,843	-3,826	<,001	0,258	3,88
Lokacija	0,211	1,599	0,116	0,719	1,391
Besplatni WI-FI	-0,01	-0,065	0,948	0,537	1,864
CRM_	0,011	0,093	0,926	0,907	1,102
Programi vjernosti	0,239	1,789	0,08	0,704	1,421

Izvor: izrada doktoranda

Iz tablice 16 moguće je zaključiti da se ADR značajno smanjuje ako se korisnicima hotelskih usluga pruža odgovarajuća vrijednost za novac ($\beta = -0,843$, $p < 0,01$). Ovaj rezultat ukazuje na to da percepcija loše vrijednosti za novac može negativno utjecati na cijenu koju su korisnici spremni platiti za usluge hotela. Kod ostalih elemenata korisničkog iskustva, kao što su usluga, sadržaj, udobnost, lokacija i besplatni WI-FI, nije pronađena značajna veza s ADR-om, čime se onemogućuje utvrđivanje uzročno-posljedične veze između tih varijabli i ADR-a.

Što se tiče VIF-a, sve vrijednosti su unutar prihvatljivih granica (manje od 10), što ukazuje na to da nije prisutna značajna multikolinearnost među varijablama. To znači da koeficijenti regresije nisu narušeni zbog prekomjerne korelacije među nezavisnim varijablama, čime se osigurava stabilnost i pouzdanost procjena u ovom modelu.

Nadalje, prema koeficijentu determinacije ($R^2 = 0,375$), 37,5 % varijance ADR-a može se objasniti kontrolnim varijablama CRM i programima vjernosti te elementima korisničkog iskustva.

U nastavku su prikazani rezultati trećeg regresijskog modela (tablica 17), u kojem je stopa popunjenosti hotela zavisna varijabla.

Tablica 17: Analiza varijance za treći regresijski model - pred-COVID

Model	Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjeck kvadrata	F	Sig.
Regresija	1849,079	8	231,135	0,987	0,457
Rezidual	11709,05	50	234,181		
Ukupno	13558,13	58			

Izvor: izrada doktoranda

Analizom varijance utvrđeno je da statistički rezultati nisu značajni, $F(8, 50) = 0.987$, $p < 0.457$, što sugerira da nezavisne varijable, odnosno elementi korisničkog iskustva, ne predviđaju zavisnu varijablu – popunjenost hotela.

Bez obzira neznačajnost modela, kako bi se dobio dublji uvid u odnose između elemenata korisničkog iskustva i popunjenosti hotela, izvršen je sljedeći korak – višestruka regresijska analiza (tablica 18).

Tablica 18: Utjecaj elemenata korisničkog iskustva na popunjenost hotela u pred-COVID razdoblju

Nezavisne varijable	Koeficijent β	T	Sig.	Kolinearnost	VIF
(Constant)		1,305	0,198		
Usluga	-0,107	-0,512	0,611	0,397	2,518
Sadržaj	0,142	0,397	0,693	0,135	7,39
Udobnost	-0,03	-0,082	0,935	0,134	7,469
Vrijednost za novac	-0,258	-0,995	0,324	0,258	3,88
Lokacija	0,006	0,041	0,968	0,719	1,391
Besplatni WI-FI	0,312	1,737	0,089	0,537	1,864
CRM	-0,006	-0,046	0,964	0,907	1,102
Programi vjernosti	0,175	1,115	0,27	0,704	1,421

Izvor: izrada doktoranda

S obzirom na neznačajne rezultate u analizama varijance, rezultati višestruke regresije potvrđuju da niti jedan od elemenata korisničkog iskustva, uključujući i kontrolne varijable C:M i programe vjernosti, nije pokazao značajan utjecaj na popunjenost hotela. Specifično, sve p -vrijednosti u tablici 18 veće su od 0,05, što znači da nijedna nezavisna varijabla nije statistički značajna. Na temelju ovih rezultata možemo zaključiti da kontrolne varijable (CRM i programi vjernosti), kao i ostali elementi korisničkog iskustva

(usluga, sadržaj, udobnost, lokacija, vrijednost za novac, besplatan WI-FI), nemaju značajan utjecaj na popunjenost hotela u pred-COVID razdoblju.

Što se tiče VIF vrijednosti, sve su unutar prihvatljivih granica (manje od 10), što ukazuje na to da multikolinearnost među varijablama nije bila problem. Najviša VIF vrijednost je za varijablu sadržaj (7,39), dok su ostale varijable također unutar prihvatljivih granica, čime se potvrđuje da procjene koeficijenata nisu narušene zbog prekomjerne korelacije među nezavisnim varijablama.

Prema koeficijentu determinacije ($R^2 = 0,136$), 13,6 % varijance stope popunjenosti hotela može se objasniti kontrolnim varijablama CRM i programima vjernosti te elementima korisničkog iskustva. Prilagođeni R^2 iznosi -0,002, što ukazuje na to da regresijski model nije dobar u objašnjavanju varijance stope popunjenosti hotela kada bi bio izveden iz ukupne populacije. U ovom slučaju, negativni prilagođeni R^2 sugerira da model, kada bi se primijenio na cijelu populaciju, objašnjava nešto manje varijance nego što bi bio slučaj s modelom izvedenim iz uzorka. Prema Ozili (2023), R^2 između 0,10 i 0,50 može biti prihvatljiv u društvenim istraživanjima, ali negativni prilagođeni R^2 ukazuje na lošu prilagodbu modela za stopu popunjenosti. To znači da prediktorske varijable (CRM, programi vjernosti, elementi korisničkog iskustva) nisu dovoljno povezane s ovom zavisnom varijablom u analiziranom uzorku.

5.2.2. Rezultati višestruke regresije za post-COVID razdoblje

Nakon analize podataka za pred-COVID razdoblje, u nastavku slijede analize modela višestrukih regresija za post-COVID razdoblje. Kao prvi korak, provjerena je normalnost distribucije podataka, koja uključuje ispitivanje simetričnosti i zaobljenosti. U tablici 19 prikazani su koeficijenti asimetrije i koeficijenti zaobljenosti varijabli uključenih u post-COVID regresijske modele.

Tablica 19: Provjera normalnosti distribucije u početnom regresijskom modelu za post-COVID razdoblje

Varijabla	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Koeficijent asimetrije	Koeficijent zaobljenosti
Booking.com – usluga	9,055	0,4264	-1,691	6,394
Booking.com – sadržaj	8,517	0,6003	-0,646	0,429
Booking.com – čistoća	8,853	0,5341	-0,822	1,329
Booking.com – udobnost	8,787	0,5964	-0,917	0,746
Booking.com – vrijednost za novac	8,168	0,5759	-1,719	8,188
Booking.com – lokacija	9,117	0,5073	-2,135	9,047
Booking.com – besplatan WiFi	8,725	0,7721	-1,356	2,860
EBITDA	1.562.637	2.099.362	1,662	1,703
Popunjenost hotela (%)	50,05%	15,27%	0,366	2,126
ADR (EUR)	120,50	53,89	0,960	1,102

Izvor: izrada doktoranda

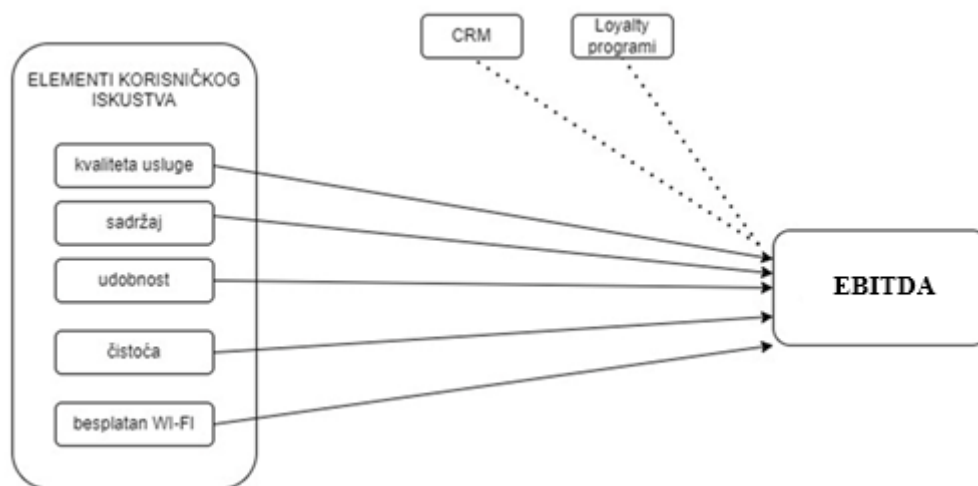
Slijedeći preporuku Curran *et al.* (1996), koji predlažu pragove normalnosti distribucije od (-2 do +2) za koeficijent asimetrije i (-7 do +7) za koeficijent zaobljenosti prilikom procjene, analiza distribucije varijabli u post-COVID razdoblju ukazuje da samo dvije varijable odstupaju od normalne distribucije.

Za varijablu lokacija, koeficijent asimetrije iznosi -2,135, što ukazuje na značajnu negativnu asimetriju, dok koeficijent zaobljenosti iznosi 9,047, što sugerira visoku pozitivnu zaobljenost distribucije. Sličan obrazac pokazuje varijabla vrijednost za novac, gdje koeficijent asimetrije iznosi -1,719, što je unutar preporučenih granica (-2 do +2), dok koeficijent zaobljenosti iznosi 8,188, što ukazuje na visoku pozitivnu zaobljenost i koncentraciju podataka u sredini s nekoliko ekstremnih vrijednosti.

S obzirom na ova odstupanja od normalne distribucije, vrijednost za novac i lokacija eliminirani su iz daljnje analize jer njihova distribucija ne zadovoljava uvjete za normalnost, što bi moglo utjecati na valjanost rezultata višestruke regresije. Preostale varijable imaju prihvatljive vrijednosti koeficijenta asimetrije i koeficijenta zaobljenosti, što ukazuje na normalnu distribuciju podataka.

Polazeći od prethodno navedenog, regresijski modeli za post-COVID razdoblje, na temelju kojih će biti provedene višestruke regresijske analize, uključuju pet nezavisnih varijabli, a to su:

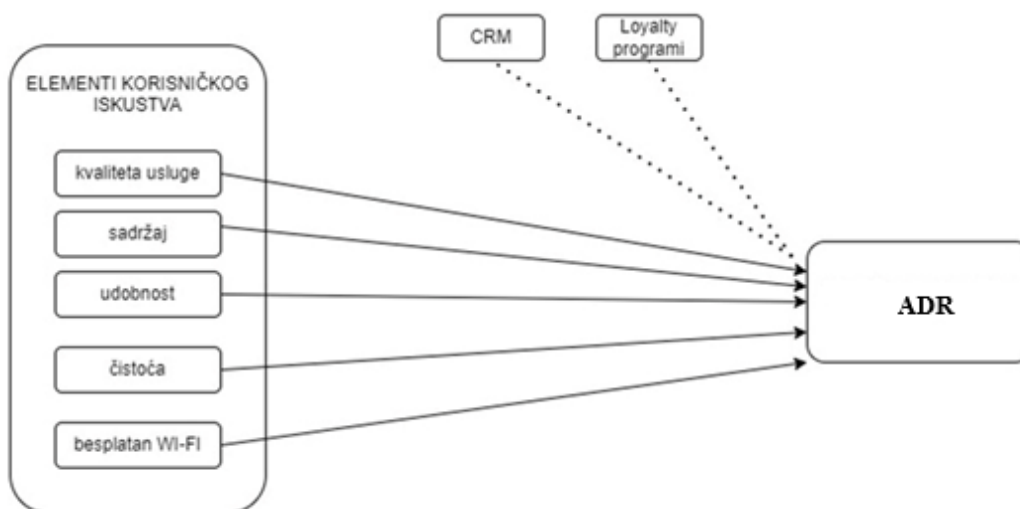
Model 1b prezentiran u nastavku (shema 12) koji glasi: $EBITDA = f(\text{usluga, sadržaj, udobnost, čistoća, besplatan WI-FI, CRM, programi vjernosti})$.



Shema 12: Prvi regresijski model u post-COVID razdoblju

Izvor: izrada doktoranda

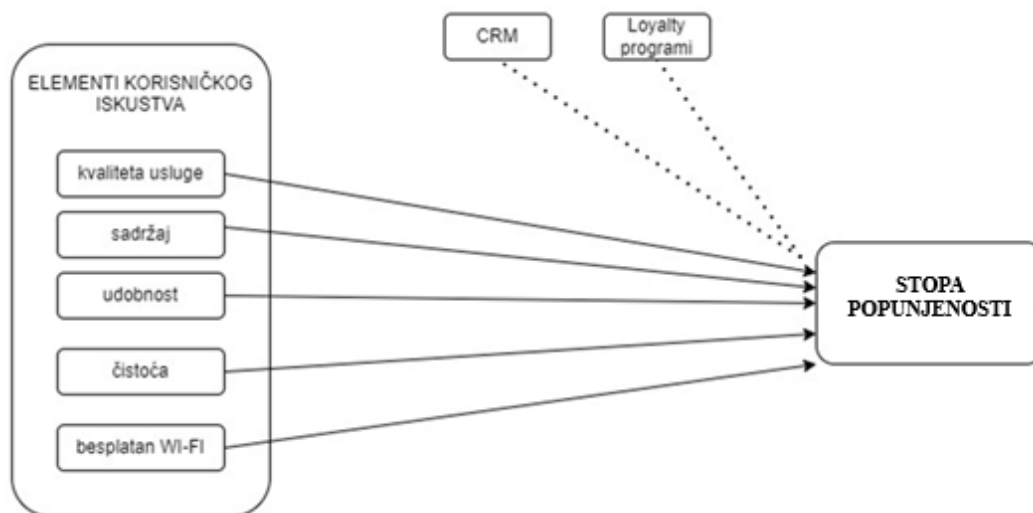
Zatim slijedi **Model 2b** prikazan u shemi 13, koji glasi: $ADR = f(\text{usluga, sadržaj, udobnost, čistoća, besplatan WI-FI, CRM, programi vjernosti})$



Shema 13: Drugi regresijski model u post-OVID razdoblju

Izvor: izrada doktoranda

Posljednji, **Model 3b** je prikazan u shemi 14 koji glasi: prosječna stopa popunjenosti = $f(\text{usluga, sadržaj, udobnost, čistoća, besplatan WI-FI, CRM, programi vjernosti})$



Shema 14: Treći regresijski model u post-COVID razdoblju

Izvor: izrada doktoranda

U cilju utvrđivanja uspješnosti predviđanja post-COVID regresijskih modela prvotno je izvršena analiza varijance.

Tablica 20: Analiza varijance za prvi regresijski model - post-COVID razdoblje

Model	Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjek kvadrata	F	Sig.
Regresija	6,41E+13	7	9,16E+12	2,436	0,031
Rezidual	1,99E+14	53	3,76E+12		
Ukupno	2,63E+14	60			

Izvor: izrada doktoranda

Tablica 20 prikazuje rezultate analize varijance za prvi regresijski model s nezavisnom varijablom – EBITDA hotela. Zbroj kvadrata za regresiju iznosi 6,41E+13, što ukazuje na značajnu varijancu objašnjenu modelom. F-vrijednost 2,436 s p -vrijednošću 0,031 je manja od 0,05, što znači da je model statistički značajan i da nezavisne varijable značajno predviđaju zavisnu varijablu.

Kako bi se dobio dublji uvid u odnose između elemenata korisničkog iskustva i EBITDA hotela, izvršen je u nastavku višestruka regresijska analiza (tablica 21).

Tablica 21: Utjecaj elemenata korisničkog iskustva na EBITDA hotela u post-COVID razdoblju

Nezavisne varijable	Koeficijent β	T	Sig.	Kolinearnost	VIF
(Constant)	-1446831	6268827			
Usluga	-879197	1049272	-0,177	0,318	3,143
Sadržaj	-511282	1542759	-0,146	0,074	13,513
Čistoća	-790871	2834408	-0,2	0,028	35,972
Udobnost	2268337	2346103	0,641	0,032	30,782
Besplatan WI-FI	98521,8	401318,4	0,036	0,662	1,51
CRM	1318530	579811,4	0,302	0,812	1,231
Programi Vjernosti	1201925	583908	0,288	0,728	1,374

Izvor: izrada doktoranda

Iz tablice 21 vidljivo je da kontrolne varijable CRM (koeficijent $\beta = 2,274$, $p = 0,027$) i programi vjernosti (koeficijent $\beta = 2,058$, $p = 0,044$) pokazuju statistički značajnu povezanost sa zavisnom varijablom jer imaju p -vrijednosti manje od 0,05. Ove varijable imaju pozitivan utjecaj na rezultat modela, što sugerira da pravilno upravljanje odnosima s korisnicima i implementacija programa vjernosti mogu značajno utjecati na EBITDA hotela u post-COVID razdoblju.

Međutim, kako bi se osigurala valjanost modela, potrebno je obratiti pažnju na problem multikolinearnosti, koji je prisutan kod nekoliko nezavisnih varijabli. Preporučena vrijednost VIF-a manja je od 10, a prema rezultatima analize, varijable sadržaj (VIF = 13,513), čistoća (VIF = 35,972) i udobnost (VIF = 30,782) imaju VIF vrijednosti koje znatno premašuju ovu granicu. Visoke VIF vrijednosti ukazuju na visoku korelaciju među tim varijablama, što može narušiti točnost procjena koeficijenata i rezultirati nestabilnim modelom.

Zbog toga je nužno ponovno preispitati ove varijable (sadržaj, čistoća, udobnost) ili eliminirati iz daljnje analize. Nakon njihove eliminacije, analiza se mora ponoviti kako bi se dobili precizniji rezultati, oslobođeni problema multikolinearnosti. Tako će se omogućiti točnija procjena utjecaja kontrolnih varijabli CRM i programi vjernosti te ostalih nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu.

U nastavku slijede rezultati drugog regresijskog modela za post-COVID razdoblje, u kojem je ADR zavisna varijabla.

Tablica 22: Analiza varijance za drugi regresijski model - post-COVID razdoblje

Model	Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjeck kvadrata	F	Sig.
Regresija	5,94E+14	7	8,48E+13	3,824	0,002
Rezidual	1,22E+15	55	2,22E+13		
Ukupno	1,81E+15	62			

Izvor: izrada doktoranda

Tablica 22 prikazuje analizu varijance za drugi regresijski model za post-COVID razdoblje s nezavisnom varijablom – ADR. Zbroj kvadrata za regresiju iznosi 5,94E+14, dok je F-vrijednost 3,824 s *p*-vrijednošću 0,002, što ukazuje na visoku statističku značajnost modela. Ovi rezultati sugeriraju da nezavisne varijable imaju značajan utjecaj na zavisnu varijablu u ovom modelu.

Shodno tome, u nastavku slijede rezultati višestruke regresijske analize koji prikazuju utjecaj elemenata korisničkog iskustva na ADR hotela u post-COVID razdoblju (tablica 23).

Tablica 23: Utjecaj elemenata korisničkog iskustva na ADR hotela u post-COVID razdoblju

Nezavisne varijable	Koeficijent β	T	Sig.	Kolinearnost	VIF
(Constant)	1504268	15187325			
Usluga	-3423713	2545375	-0,264	0,317	3,152
Sadržaj	-468350	3718974	-0,052	0,073	13,722
Čistoća	4792535	6868721	0,466	0,027	36,547
Udobnost	-1176484	5609900	-0,128	0,033	30,588
Besplatan WI-FI	235157,7	972990,6	0,033	0,661	1,513
CRM	3867167	1403731	0,34	0,804	1,244
Programi vjernosti	3668863	1395900	0,34	0,732	1,366

Izvor: izrada doktoranda

Iz tablice 23 vidljivo je kao i u prethodnom modelu da kontrolne varijable CRM (koeficijent $\beta = 2,755$, *p* = 0,008) i programi vjernosti (koeficijent $\beta = 2,628$, *p* = 0,011) pokazuju statistički značajnu povezanost s ADR-om hotela. Međutim, i u ovom slučaju

je zbog visoke multikolinearnosti potrebno preispitati i/ili eliminirati varijable sadržaj, čistoća i udobnost (VIF-i iznad 10) iz daljnje analize kako bi se osigurala točnost procjena.

U nastavku su prikazani rezultati trećeg regresijskog modela za post-COVID razdoblje (tablica 24), u kojem je stopa popunjenosti hotela zavisna varijabla.

Tablica 24: Analiza varijance za treći regresijski model - post-COVID razdoblje

Model	Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjek kvadrata	F	Sig.
Regresija	4233,015	7	604,716	2,915	0,011
Rezidual	11617,35	56	207,453		
Ukupno	15850,37	63			

Izvor: izrada doktoranda

Tablica 24 pokazuje analizu varijance za treći regresijski model za post-COVID razdoblje s nezavisnom varijablom – popunjenost hotela. Zbroj kvadrata za regresiju iznosi 4233,015, dok je F-vrijednost 2,915 s *p*-vrijednošću 0,011, što znači da je model statistički značajan.

Sljedeći korak u analizi uključuje detaljno ispitivanje pojedinih elemenata korisničkog iskustva i njihovog utjecaja na popunjenost hotela putem višestruke regresije (tablica 25).

Tablica 25: Utjecaj elemenata korisničkog iskustva na popunjenost hotela u post-COVID razdoblju

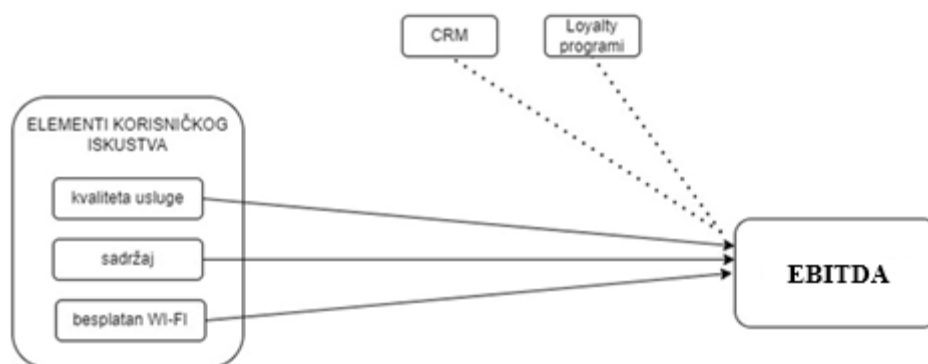
Nezavisne varijable	Koeficijent β	T	Sig.	Kolinearnost	VIF
(Constant)	14,644	46,309			
Usluga	-12,092	7,785	-0,317	0,314	3,185
Sadržaj	-11,567	11,762	-0,434	0,067	14,91
Čistoća	40,929	20,967	1,354	0,027	36,744
Udobnost	-21,28	17,618	-0,788	0,031	32,552
Besplatan WI-FI	7,734	2,994	0,366	0,651	1,535
CRM	-5,997	4,291	-0,179	0,799	1,252
Programi vjernosti	7,845	4,244	0,247	0,731	1,367

Izvor: izrada doktoranda

Iz rezultata prikazanih u tablici 25 može se vidjeti da programi vjernosti, besplatan WI-FI, sadržaj i čistoća pokazuju statistički značajnu povezanost s popunjenostima hotela. Međutim, kao i u prethodnim tablicama, visoke VIF vrijednosti za varijable sadržaj, čistoća i udobnost ukazuju na multikolinearnost koja zahtijeva preispitivanje i/ili eliminaciju tih varijabli iz daljnje analize.

Budući da su u sva tri modela za post-COVID razdoblje VIF vrijednosti za varijable čistoća, sadržaj i udobnost bile veće od 10, postupak je ponovljen eliminiranjem varijabli iz modela prema opadajućim VIF vrijednostima, počevši od varijable s najvećim VIF-om. Cilj ove procedure bio je smanjenje utjecaja multikolinearnosti i osiguranje preciznosti procjena koeficijenata (Hair *et al.*, 2010). Varijabla čistoća imala je najveće VIF vrijednosti u svim modelima, stoga je prva eliminirana iz daljnje analize. Nakon toga, VIF vrijednosti za varijable udobnost i sadržaj ostale su iznad 10, zbog čega je sljedeći korak bio eliminacija varijable udobnost, koja je imala drugi najviši VIF. Nakon što je ova varijabla uklonjena, VIF vrijednost varijable sadržaj smanjila se ispod potrebnog minimuma. Ostale varijable – usluga, WI-FI, te kontrolne varijable CRM i programi vjernosti – nastavile su zadovoljavati uvjete, a problem multikolinearnosti je time uklonjen. Stoga, regresijski modeli za post-COVID razdoblje sada sadrže tri nezavisne varijable i dvije kontrolne varijable. Polazeći od prethodnih spoznaja, formulirani su sljedeći regresijski modeli:

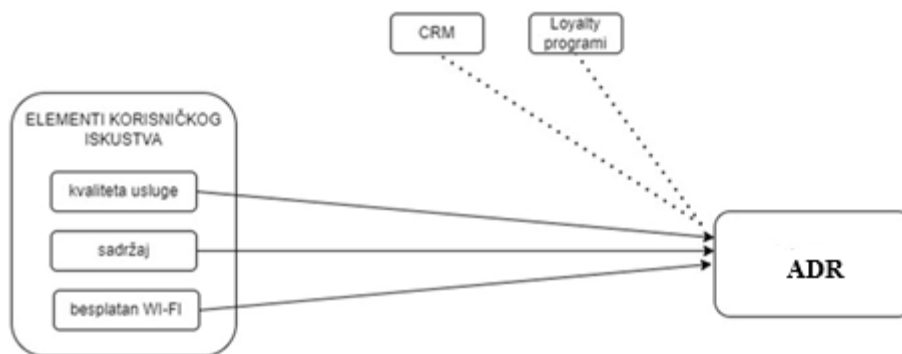
Model 1b prezentiran u nastavku (shema 15) koji glasi: $EBITDA = f(\text{usluga, sadržaj, besplatan WI-FI, CRM, programi vjernosti})$.



Shema 15: Prvi regresijski model u post-COVID razdoblju: konačna verzija

Izvor: izrada doktoranda

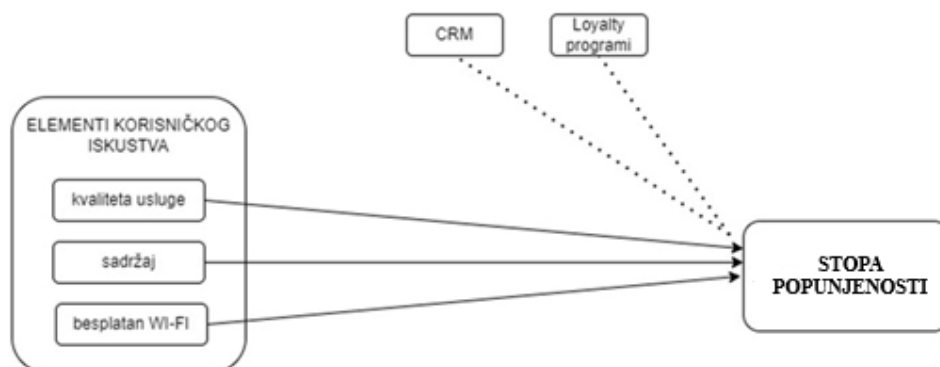
Zatim, **Model 2b** prezentiran u shemi 16 u nastavku koji glasi: $ADR = f(\text{usluga, sadržaj, besplatan WI-FI, CRM, programi vjernosti})$.



Shema 16: Drugi regresijski model u post-COVID razdoblju: konačna verzija

Izvor: izrada doktoranda

Posljednji, **Model 3b** prikazan u sljedećoj shemi 17 koji glasi: prosječna stopa popunjenosti = $f(\text{usluga, sadržaj, besplatan WI-FI, CRM, programi vjernosti})$.



Shema 17: Treći regresijski model u post-COVID razdoblju: konačna verzija

Izvor: izrada doktoranda

U cilju utvrđivanja uspješnosti predviđanja modificiranih regresijskih modela kao i u prethodnim slučajevima, prvotno se koristila analiza varijance.

Tablica 26: Konačna verzija analize varijance za prvi regresijski model u post-COVID razdoblju

Model	Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjek kvadrata	F	Sig.
Regresija	5,922E+13	5	1,184E+13	3,191	0,013
Rezidual	2,041E+13	55	3,712E+12		
Ukupno	2,63E+14	60			

Izvor: izrada doktoranda

Tablica 26 prikazuje analizu varijance za prvi regresijski model u post-COVID razdoblju. F-vrijednost od 3.191 uz p -vrijednost od 0.013 (manje od 0.05) ukazuje na statistički značajnu povezanost između nezavisnih varijabli i zavisnih varijabli u modelu. To znači da je model relevantan i da varijable imaju značajan utjecaj na profitabilnost hotela.

Shodno tome, u nastavku slijede rezultati višestruke regresijske analize koji prikazuju utjecaj elemenata korisničkog iskustva na EBITDA hotela u post-COVID razdoblju (tablica 27).

Tablica 27: Konačan model utjecaja elemenata korisničkog iskustva na EBITDA hotela u post-COVID razdoblju

Nezavisne varijable	Koeficijent β	T	Sig.	Kolinearnost	VIF
(Constant)		-0,424	0,673		
Usluga	-0,124	-0,678	0,500	0,422	2,370
Sadržaj	0,201	1,053	0,297	0,387	2,586
Besplatan WI-FI	0,092	0,666	0,508	0,744	1,344
CRM	0,312	2,434	0,018	0,858	1,165
Programi vjernosti	0,225	1,765	0,083	0,866	1,154

Izvor: izrada doktoranda

Rezultati iz tablice 27 sugeriraju da CRM ima statistički značajan utjecaj na EBITDA hotela ($p=0.018$), dok ostale varijable, kao što su usluga, sadržaj, besplatan WI-FI i programi vjernosti, nemaju statistički značajan utjecaj na EBITDA, jer njihove p -vrijednosti nisu manje od 0.05. Što se tiče vrijednosti kolinearnosti, VIF za sve varijable je unutar prihvatljivih granica, što ukazuje na to da nema ozbiljnih problema s multikolinearnošću između nezavisnih varijabli.

Nadalje, prema koeficijentu determinacije ($R^2 = 0,225$), 22,5 % varijance EBITDA hotela u post-COVID razdoblju može se objasniti kontrolnim varijablama CRM i programima

vjernosti te elementima korisničkog iskustva. Prema Ozili (2023), R^2 između 0,10 i 0,50 može biti prihvatljivo u iznimnim slučajevima društvenih istraživanja, osobito kada prediktorske varijable imaju značajan utjecaj na zavisnu varijablu. Stoga u ovom kontekstu, R^2 od 0,225 ukazuje na relativno nisku prediktivnu moć modela.

U nastavku slijedi prikaz rezultata analize varijance za drugi regresijski model u post-COVID razdoblju (tablica 28).

Tablica 28: Konačna verzija analize varijance za drugi regresijski model - post-COVID razdoblje

Model	Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjeck kvadrata	F	Sig.
Regresija	23912,791	5	4782,558	1,818	0,123
Rezidual	152549,929	58	2630,171		
Ukupno	176462,720	63			

Izvor: izrada doktoranda

Tablica 28 prikazuje analizu varijance za drugi regresijski model u post-COVID razdoblju. Zbroj kvadrata za regresiju iznosi 23,912.791, dok je zbroj kvadrata za rezidualne vrijednosti 152,549.929. F-vrijednost je 1.818, dok p -vrijednost iznosi 0.123, što ukazuje na to da model nije statistički značajan jer p -vrijednost nije manja od 0.05, sugerirajući da regresijske varijable ne objašnjavaju značajno varijancu u zavisnoj varijabli.

Unatoč tome, u nastavku je provedena višestruka regresijska analiza drugog modela u post razdoblju, kako bi se detaljnije uočili odnosi između elemenata korisničkog iskustva i ADR-a (tablica 29).

Tablica 29: Konačan model utjecaja elemenata korisničkog iskustva na ADR hotela u post-COVID razdoblju

Nezavisne varijable	Koeficijent β	T	Sig.	Kolinearnost	VIF
(Constant)		-0,517	0,607		
Usluga	-0,044	-0,233	0,816	0,420	2,381
Sadržaj	0,433	2,193	0,032	0,383	2,609
Besplatan WI-FI	-0,126	-0,887	0,379	0,741	1,349
CRM	-0,073	-0,550	0,584	0,850	1,176
Programi vjernosti	0,074	0,559	0,578	0,856	1,168

Izvor: izrada doktoranda

Rezultati iz tablice 28 ukazuju da sadržaj ima statistički značajan utjecaj na ADR s koeficijentom β od 0.433 i p -vrijednošću od 0.032, dok ostale varijable (usluga, besplatan WI-FI, CRM, programi vjernosti) nemaju značajan utjecaj na ADR jer njihove p -vrijednosti su veće od 0.05 (usluga $p=0.816$, besplatan WI-FI $p=0.379$, CRM $p=0.584$, programi vjernosti $p=0.578$). Što se tiče vrijednosti kolinearnosti, VIF vrijednosti za sve varijable također ukazuje na to da nema ozbiljnih problema s multikolinearnošću jer su sve VIF vrijednosti unutar prihvatljivih granica.

Nadalje, prema koeficijentu determinacije ($R^2 = 0,368$), 36,8 % varijance ADR-a u post-COVID razdoblju može se objasniti kontrolnim varijablama CRM i programima vjernosti te elementima korisničkog iskustva. S obzirom na to, R^2 od 0,368 za ADR u post-COVID razdoblju pokazuje da model ima nisku prediktivnu moć, stoga postoji prostor za daljnje unaprjeđenje objašnjenja varijance ove zavisne varijable.

U nastavku slijede rezultati trećeg regresijskog modela za post-COVID razdoblje, u kojem je popunjenost hotela zavisna varijabla.

Tablica 30: Konačna verzija analize varijance za treći regresijski model - post-COVID razdoblje

Model	Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjeck kvadrata	F	Sig.
Regresija	3430,148	5	686,030	3,204	0,013
Rezidual	12420,220	58	214,142		
Ukupno	15850,368	63			

Izvor: izrada doktoranda

Tablica 30 prikazuje analizu varijance za treći regresijski model u post-COVID razdoblju. Zbroj kvadrata za regresiju iznosi 3,430.148, a zbroj kvadrata za rezidualne vrijednosti 12,420.220. F-vrijednost je 3.204, a *p*-vrijednost je 0.013, što ukazuje na statistički značajnu povezanost između nezavisnih varijabli i zavisnih varijabli u modelu, potvrđujući da model ima značajan prediktivni učinak.

U nastavku slijedi tablica 31 koja prikazuje utjecaj elemenata korisničkog iskustva na stopu popunjenosti hotela u post-COVID razdoblju.

Tablica 31: Konačan model utjecaja elemenata korisničkog iskustva na popunjenost hotela u post-COVID razdoblju

Nezavisne varijable	Koeficijent β	T	Sig.	Kolinearnost	VIF
(Constant)		0,947	0,348		
Usluga	-0,150	-0,838	0,405	0,420	2,381
Sadržaj	-0,019	-0,101	0,920	0,383	2,609
Besplatan WI-FI	0,353	2,613	0,011	0,741	1,349
CRM	-0,238	-1,889	0,064	0,850	1,176
Programi Vjerosti	0,241	1,915	0,060	0,856	1,168

Izvor: izrada doktoranda

Rezultati iz tablice 31 ukazuju da koeficijent β za besplatan WI-FI iznosi 0.353, s *p*-vrijednošću od 0.011, što ukazuje na značajan pozitivan utjecaj na stopu popunjenosti hotela. Ostale varijable, uključujući uslugu, sadržaj, CRM i programe vjernosti, nemaju statistički značajan utjecaj na popunjenost hotela, jer su njihove *p*-vrijednosti veće od 0.05. VIF vrijednosti za sve varijable manja je od 10 što ukazuju na to da nema ozbiljnih problema s multikolinearnošću među varijablama.

Nadalje, prema koeficijentu determinacije ($R^2 = 0,465$), 46,5 % varijance stope popunjenosti hotela u post-COVID razdoblju može se objasniti kontrolnim varijablama CRM i programima vjernosti te elementima korisničkog iskustva. Prema Ozili (2023), R^2 između 0,10 i 0,50 može biti prihvatljivo u iznimnim slučajevima društvenih istraživanja, dok se R^2 od 0,50 i više smatra boljim u kontekstu istraživanja društvenih fenomena. S obzirom na to, R^2 od 0,465 za stopu popunjenosti hotela u post-COVID razdoblju pokazuje relativno dobar kapacitet modela da objasni varijancu.

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Zaključna razmatranja u ovom poglavlju sadrže teorijske implikacije rezultata (*potpoglavljje 6.1.*), praktičnu primjenu tih rezultata u industriji (*potpoglavljje 6.2.*), ograničenja istraživanja i prijedloge za buduća istraživanja (*potpoglavljje 6.3.*) te doprinose ovog istraživanja u kontekstu razvoja znanstvene i praktične primjene (*potpoglavljje 6.4.*).

6.1. Teorijske implikacije

Ovaj doktorski rad nudi značajne teorijske implikacije za područje upravljanja korisničkim iskustvom u hotelijerstvu, s posebnim naglaskom na promjene nastale uslijed pandemije COVID-19. Iako su teorije korisničkog iskustva već dobro istražene (Alnawas i Hemsley-Brown, 2019; Walls *et al.*, 2011), pandemija je pokazala kako globalne krize mogu značajno utjecati na prioritete i preferencije korisnika hotelskih usluga (Ongsakul *et al.*, 2022). Iako postoje studije koje spominju jednodimenzionalan pristup za ispitivanje korisničkog iskustva (Gallarza *et al.*, 2015), rezultati ovog istraživanja **potvrđuju prvu istraživačku pretpostavku**, prema kojoj *korisničko iskustvo nije jedinstven entitet, već se sastoji od više povezanih elemenata*. Time se izravno odgovara na prvi dio glavnog istraživačkog pitanja – **koji su elementi korisničkog iskustva?** Kvalitativnim istraživanjem identificirani su sljedeći elementi: kvaliteta usluge, sadržaj, udobnost, vrijednost za novac, čistoća, lokacija i besplatan Wi-Fi, čime se doprinosi razumijevanju korisničkog iskustva u hotelijerstvu, što je od posebne važnosti u kontekstu post-COVID prilagodbi u hotelskoj industriji.

Drugi značajan doprinos ovog istraživanja je prepoznavanje CRM-a i programa vjernosti kao ključnih upravljačkih alata za personalizaciju usluga i izgradnju dugoročnih odnosa s korisnicima. Ovi programi predstavljaju tehnološki aspekt upravljanja korisničkim iskustvom i uključeni su kao kontrolne varijable u istraživanje kako bi se omogućilo preciznije razumijevanje njihovog utjecaja na korisničko iskustvo. Iako su dosadašnja istraživanja uglavnom kao kontrolne varijable uključivala kategoriju hotela (Sainaghi i Baggio, 2014; Nazari *et al.*, 2020) i veličinu soba (Kim i Park, 2017; Nazari *et al.*, 2020), prema saznanjima doktoranda, ovo je prvo istraživanje koje je uzelo u obzir CRM i programe vjernosti kao ključne kontrolne varijable u analizi utjecaja na korisničko iskustvo i poslovne rezultate hotela. Uvođenjem CRM-a i programa vjernosti kao kontrolnih varijabli, ovo istraživanje nudi novi uvid u tehničke aspekte upravljanja korisničkim iskustvom, pokazujući njihovu važnost u prilagodbi i dugoročnoj održivosti hotelskih usluga.

Treći ključni nalaz ovog istraživanja jest da *postoje značajne razlike u elementima korisničkog iskustva između modela prije i poslije pandemije*, čime je **potvrđena druga pretpostavka istraživanja**. Naime, u pred-COVID razdoblju, preduvjeti za regresijske modele bili su zadovoljeni za sve elemente korisničkog iskustva, osim za čistoću. To uključuje uslugu, sadržaj, udobnost, vrijednost za novac, lokaciju, besplatan Wi-Fi, te kontrolne varijable CRM i programe vjernosti. Međutim, u post-COVID razdoblju situacija se značajno mijenja. Preduvjeti regresijskih modela nisu bili zadovoljeni za ključne elemente korisničkog iskustva poput udobnosti, čistoće, vrijednosti za novac i lokacije, dok su samo usluga, sadržaj i besplatan Wi-Fi, zajedno s kontrolnim varijablama CRM i programima vjernosti, i dalje zadovoljili preduvjete za uključivanje u regresijske modele. Ovi nalazi izravno odgovaraju na jedno od ključnih podpitanja istraživanja – **postoje li razlike u utjecaju različitih aspekata korisničkog iskustva na poslovnu uspješnost hotela prije i nakon pandemije COVID-19** – i potvrđuju da takve razlike uistinu postoje. Spomenuti uvidi također potvrđuju nalaze ranijih studija koje sugeriraju promjenu korisničkih preferencija u hotelijerstvu nakon pandemije (Bonfanti *et al.*, 2021). S obzirom na promijenjene okolnosti uzrokovane pandemijom, korisnici su sada više fokusirani na elemente korisničkog iskustva, poput usluga, sadržaja i besplatnog Wi-Fi-ja, dok su drugi, do tada ključni elementi, poput udobnosti i lokacije, postali od sekundarnog značaja. No, jasna distinkcija u odnosu na druga istraživanja jest u vezi s elementom čistoće (Yang *et al.*, 2024), koji se u kvantitativnoj analizi ovog istraživanja ni u pred ni u post-COVID razdoblju nije pokazao ključnim elementom korisničkog iskustva. Prema Lo *et al.* (2015), čistoća i redovito održavanje prostora ključni su preduvjeti za pozitivno korisničko iskustvo, međutim, u ovom istraživanju čistoća nije ispunila uvjete za uključivanje u regresijske modele u oba razdoblja. Navedeno može ukazivati na to da korisnici usluga sada smatraju higijenske standarde automatskim dijelom usluge, a ne kao dodatnim elementom koji značajno oblikuje njihovu ukupnu percepciju korisničkog iskustva. Time čistoća gubi svoju prethodnu važnost kao specifičan element u procesu ocjenjivanja kvalitete korisničkog iskustva, s obzirom na to da su visoki higijenski standardi, osobito tijekom pandemije, postali očekivani i temeljni preduvjet svake hotelske ponude.

Četvrto, usprkos tome što su prethodne studije ukazivale na povezanost između elemenata korisničkog iskustva i profitabilnosti hotela (Nazari *et al.*, 2020), *rezultati ovog istraživanja nisu poduprli takvu povezanost ni u pred ni u post-COVID razdoblju, što dovodi do odbacivanja treće pretpostavke istraživanja*. Međutim, kontrolne varijable, CRM i programi vjernosti, pokazali su značajan utjecaj na EBITDA hotela. Specificirano, u pred-COVID razdoblju obje su varijable imale značajan utjecaj, dok je u post-COVID razdoblju uočena statistička značajnost samo kod CRM-a. Navedeno sugerira da su ovi nalazi u skladu s prijašnjim istraživanjima (Ibrahim i Rasheed, 2024) potvrđujući da CRM alati i programi vjernosti omogućuju hotelima bolje razumijevanje potreba korisnika, personalizaciju usluga i optimizaciju marketinških aktivnosti, što rezultira većom profitabilnošću hotela.

Peto, unatoč prethodnim istraživanjima koja su ukazivala na povezanost između elemenata korisničkog iskustva i ADR-a (Nazari *et al.*, 2020), *rezultati ovog istraživanja djelomično podupiru pretpostavku o značajnoj povezanosti, no s nekim razlikama u pred i post-COVID razdoblju*. Naime, u pred-COVID razdoblju, na ADR je značajno utjecala isključivo vrijednost za novac, što ukazuje da su korisnici tada bili više usmjereni na traženje optimalne ravnoteže između cijene i kvalitete. Međutim, u post-COVID razdoblju, novčani aspekt usluge nije imao značajan utjecaj, dok je sadržaj poput *wellness* usluga i prostora za rekreaciju, postao ključan element koji je utjecao na ADR. Ove promjene u preferencijama korisnika mogu biti rezultat promjena u prioritetima uslijed pandemije, kada su sigurnost, higijenski standardi i udobnost (Al-Kumaim *et al.*, 2023) postali važniji od same cijene. S obzirom na ove promjene, hoteli bi trebali prilagoditi svoje strategije cijena, uključujući dodatne sadržaje koji opravdavaju višu cijenu, kako bi zadovoljili nove potrebe korisnika u postpandemijskom tržištu. Identificiran pomak u preferencijama korisnika naglašava nužnost da hoteli redefiniraju svoju ponudu i prilagode cijene usmjerene na dodatne *premium* sadržaje, koji postaju važniji od osnovne vrijednosti za novac.

Šesto, iako prethodna istraživanja ukazuju na povezanost između elemenata korisničkog iskustva i stope popunjenosti hotela (Nazari *et al.*, 2020), *rezultati ovog istraživanja djelomično podupiru tu pretpostavku, ali s razlikama u pred i post-COVID razdoblju*. Naime, u pred-COVID razdoblju nijedan element korisničkog iskustva nije pokazao značajan utjecaj na stopu popunjenosti hotela, što dovodi do odbacivanja pretpostavke za to razdoblje. Nasuprot tome, u post-COVID razdoblju besplatan Wi-Fi pokazao je pozitivan utjecaj na stopu popunjenosti hotela, što je u skladu s nekim ranijim istraživanjima koja su istaknula važnost besplatnih usluga za privlačenje korisnika usluga u postpandemijskom razdoblju (Kim i Han, 2022). Spomenuto se može objasniti promjenama u ponašanju korisnika usluga nakon pandemije, kada su veće potrebe za povezivanjem i radom na daljinu postale sveprisutnije, čime je besplatan Wi-Fi postao važan element za odabir smještaja. Stoga, hoteli bi trebali prilagoditi svoje strategije ponude, uključujući besplatne i kvalitetne usluge kao što je Wi-Fi, kako bi poboljšali svoju konkurentnost i popunjenost u postpandemijskom okruženju.

Nalazi koji proizlaze iz četvrtog, petog i šestog segmenta istraživanja omogućuju teorijski utemeljen odgovor na drugi dio glavnog istraživačkog pitanja – **Kako elementi korisničkog iskustva utječu na KPI-jeve hotela u pred i post-COVID razdoblju?** Rezultati jasno ukazuju na to da odnos između elemenata korisničkog iskustva i poslovnih performansi nije linearan niti konstantan, već dinamičan i ovisan o specifičnostima vremenskog razdoblja i strukturi pokazatelja. Takva dinamika zahtijeva integraciju adaptabilnih i podatkovno utemeljenih strategija za hotelsko upravljanje.

6.2. Praktične implikacije

Rezultati ovog istraživanja nude niz praktičnih implikacija koje mogu pomoći hotelijerskoj industriji u prilagodbi i unapređenju poslovanja, osobito u postpandemijskom razdoblju. Sljedeće smjernice i preporuke proizlaze iz ključnih nalaza doktorskog rada:

Kontinuirano ulaganje u ljudske resurse. Nalazi pokazuju da kvaliteta usluge ostaje ključna za iskustvo korisnika hotelskih usluga, neovisno radi li se o pred ili postpandemijskom razdoblju. Budući da je upravljanje ljudskim resursima ključno je za stvaranje sveukupnog korisničkog iskustva, hotelima se preporučuje kontinuirano ulaganje u edukaciju zaposlenika kroz programe poput treninga emocionalne inteligencije, simulacija stvarnih situacija, obuke za interkulturalnu komunikaciju, radionica o personalizaciji usluge te obuke za korištenje digitalnih alata.

Ulaganje u dodatne usluge. Hotelima se sugerira da prepoznaju stratešku važnost dodatnih sadržaja koji mogu značajno unaprijediti iskustvo korisnika i zadovoljiti njihove promijenjene preferencije. Preporučuje se ulaganje u *wellness* sadržaje, poput *spa* centara, masažnih tretmana i prostora za opuštanje, koji odgovaraju sve većem interesu za zdravlje i dobrobit. Također, kreiranje prostora za rekreaciju, uključujući moderne *fitness* centre i aktivnosti prilagođene različitim dobnim skupinama, može povećati privlačnost objekta. Aktivnosti na otvorenom, poput vođenih tura, sportskih aktivnosti ili tematskih događaja omogućuju korisnicima usluga povezivanje s prirodom i stvaraju jedinstvena iskustva koja nadilaze standardnu hotelsku ponudu. Ovakva ulaganja ne samo da mogu povećati zadovoljstvo korisnika nego i diferenciraju hotel na konkurentnom tržištu.

Povećana važnost besplatnog Wi-Fi-ja. S obzirom na rezultate ovog istraživanja, besplatan Wi-Fi je postao ključni element u odabiru hotela, osobito u postpandemijskom razdoblju. Uvođenjem besplatnih i kvalitetnih usluga poput Wi-Fi-ja, hoteli mogu značajno poboljšati svoju konkurentnost i privući širu bazu korisnika, uključujući poslovne korisnike usluga i one koji rade na daljinu. Besplatna WI-FI usluga postala je osnovni standard za mnoge korisnike, a osiguranje stabilne i brze internetske veze može dodatno povećati njihovo zadovoljstvo i lojalnost.

Smanjenje fokusa sa strategije cijena. Promjena preferencija korisnika usluga u postpandemijskom razdoblju pokazuje da vrijednost za novac više nije dominantan čimbenik u odabiru hotela. Hoteli bi trebali razmotriti premještanje fokusa s cjenovne politike na pružanje *premium* usluga. Umjesto snižavanja cijena, preporučuje se uvođenje

dodatnih usluga koje opravdavaju višu cijenu, poput personaliziranih iskustava ili ekskluzivnih ponuda.

Investiranje u napredne tehnološke alate, uključujući AI rješenja. Rezultati ističu da je korištenje CRM i CXM sustava ključno za bolje razumijevanje potreba korisnika usluga i prilagodbu ponude. Uvođenjem AI tehnologija u ove sustave, hoteli mogu dodatno unaprijediti personalizaciju ponuda, automatizirati marketinške kampanje i poboljšati prikupljanje povratnih informacija od korisnika usluga. AI može analizirati velike količine podataka u stvarnom vremenu, prepoznavati obrasce ponašanja korisnika te omogućiti dinamičko prilagođavanje ponude prema specifičnim preferencijama. Također, implementacija *chatbota* i virtualnih asistenata može značajno poboljšati korisničko iskustvo, omogućujući bržu i efikasniju komunikaciju s korisnicima. Hotelima se preporučuje da investiraju u napredne CRM alate s integriranim AI rješenjima koja omogućuju preciznije praćenje preferencija korisnika hotelskih usluga, što je ključno za dugoročnu vjernost i povećanje profitabilnosti.

Razvoj učinkovitih programa. Programi vjernosti pokazali su se ključnim za zadržavanje korisnika hotelskih usluga i povećanje njihove potrošnje. Hoteli bi trebali razvijati programe vjernosti koji nude konkretne pogodnosti, poput besplatnih noćenja, popusta na dodatne usluge ili ekskluzivnih iskustava za stalne korisnike usluga. Osim toga, digitalizacija programa vjernosti može povećati učinkovitost i privući mlađe generacije korisnika.

6.3. Ograničenja i prijedlozi za buduća istraživanja

Iako je ovo istraživanje pružilo korisne spoznaje o utjecaju pandemije COVID-19 na hotelsku industriju i promjenama u ponašanju korisnika usluga, postoje određena ograničenja koja bi trebala biti uzeta u obzir prilikom interpretacije rezultata, kao i smjernice za daljnja istraživanja u ovom području.

Prvo, jedno od glavnih ograničenja ovog istraživanja jest fokus na specifičnom vremenskom okviru koji obuhvaća pred i postpandemijsko razdoblje. Iako su rezultati značajni za razumijevanje trenutnih promjena u hotelskoj industriji, oni ne uzimaju u obzir moguće dugoročne promjene koje bi mogle nastati kako tržište postepeno prilazi novoj postpandemijskoj normalnosti. Prema tome, važno je da se provedu longitudinalna istraživanja koja će pratiti promjene u ponašanju korisnika usluga i poslovanju hotela tijekom nekoliko godina, kako bi se steklo dublje razumijevanje dugoročnih posljedica.

Drugo, iako su u ovom istraživanju analizirani ključni čimbenici poput kvalitete usluge, udobnosti, dodatnih sadržaja i lokacije, istraživanje se ograničilo na nekoliko odabranih varijabli. Uključivanje novih varijabli kao što je percepcija tehnoloških inovacija (npr.

doživljaj automatiziranih usluga i korištenja AI), ekoloških i održivih praksi (npr. stavovi o recikliranju i energetske učinkovitosti) te društvenih faktora (npr. utjecaj kulturnih razlika i korporativne socijalne odgovornosti), moglo bi dodatno obogatiti razumijevanje čimbenika koji oblikuju poslovni uspjeh hotela.

Treće, u sklopu ovog doktorskog rada provedeni su intervjui s menadžerima hotela i predsjednicima uprave. Međutim, proširenje kvalitativnog dijela istraživanja na korisnike usluga moglo bi omogućiti dublji uvid u njihove motivacije, stavove i ponašanja, što bi doprinijelo sveobuhvatnijem razumijevanju promjena u njihovim preferencijama i potrebama. Razumijevanje gledišta i iskustava korisnika, osobito u kontekstu postpandemijskih očekivanja, omogućilo bi bolji uvid u specifične izazove s kojima se hoteli suočavaju.

Četvrto, istraživanje je provedeno u nekoliko tržišnih regija (Hrvatska, Srbija, Slovenija i Bosna i Hercegovina), čime je moguće da su rezultati specifični za te regije i ne odražavaju nužno globalne trendove. S obzirom na značajne kulturne razlike među regijama, kao i razlike u ekonomskim uvjetima i regulatornim okvirima, važno je proširiti istraživanje na različite geografske lokacije. Istraživanja u različitim zemljama i kontinentima mogla bi otkriti kako lokalne karakteristike utječu na ponašanje korisnika usluga i poslovne rezultate hotela. Npr., u regijama u razvoju ili manje razvijenim tržištima može postojati različita dinamika u preferencijama korisnika i operativnim izazovima za hotele.

Peto, ograničenje ovog istraživanja leži u dostupnosti internih podataka, koji su prvenstveno usmjereni na financijske izvještaje hotela s četiri i pet zvjezdica. Iako su takvi podaci omogućili detaljnu analizu poslovnih performansi u visokoj kategoriji hotela, njihova usmjerenost na užu segment industrije otežava generalizaciju rezultata na širi spektar smještajnih objekata. Za buduća istraživanja bilo bi korisno uključiti podatke koji pokrivaju širi raspon tipova smještaja, poput manjih hotela i alternativnih oblika smještaja, čime bi se osigurala raznovrsnija i sveobuhvatnija analiza hotelske industrije.

Šesto, usprkos tome što su istraživanja na temu COVID-19 u hotelskoj industriji u porastu, potrebno je u budućnosti obratiti pažnju na istraživanje krizi u širem kontekstu. Pandemija COVID-19 samo je jedna od mnogih globalnih kriza koje mogu značajno oblikovati hotelsku industriju. Istraživanje kako različite vrste globalnih i lokalnih kriza (ekonomske, političke, ekološke) utječu na hotelsko poslovanje moglo bi pomoći u oblikovanju strategija otpornosti u industriji. Iako je COVID-19 bio globalno relevantan događaj, slične krize, poput prirodnih nepogoda, političkih nemira ili novih zdravstvenih prijetnji također mogu imati dugoročne posljedice za industriju. S obzirom na te promjene, buduća istraživanja trebaju razviti modele otpornosti i prilagodljivosti u hotelijerstvu kako bi se nosili s raznim vrstama kriza koje utječu na korisničko iskustvo i poslovne performanse.

S obzirom na sve veću važnost iskustva korisnika u stvaranju konkurentske prednosti, posebno je značajno analizirati i primijeniti smjernice koje odgovaraju na jedno od središnjih pitanja ovog istraživanja – **koji su budući smjerovi i prijedlozi za unapređenje upravljanja korisničkim iskustvom u hotelima, kako bi se povećalo zadovoljstvo korisnika i poslovna uspješnost hotela?**

Na temelju dobivenih rezultata, hoteli bi mogli razmotriti sljedeće konkretne korake:

- *Uvođenje sustava kontinuiranog praćenja zadovoljstva korisnika usluga*, koji uključuje redovite ankete, analizu online recenzija i brzu povratnu informaciju u realnom vremenu;
- *Testiranje i primjena tehnoloških rješenja*, poput AI i chatbotova za korisničku podršku, s naglaskom na iskustvo korisnika usluga i sigurnost podataka;
- *Prilagodba ponude specifičnostima različitih tržišta*, uz kulturološki senzibilizirane sadržaje i personalizirane pristupe korisnicima iz različitih regija.
- *Razvoj kriznih planova i treninga za otpornost*, uključujući izradu scenarija i obuku zaposlenika za različite vrste nepredviđenih situacija;
- *Unaprjeđenje digitalne komunikacije* te kreiranje emocionalno relevantnog i individualiziranog iskustva za svakog korisnika usluga.

6.4. Znanstveni doprinos istraživanja

Unatoč navedenim ograničenjima, rezultati empirijskog istraživanja provedenog u okviru ovog doktorskog rada značajno doprinose razvoju društvenih znanosti, s posebnim naglaskom na područje turističke znanosti, kroz konceptualni, empirijski i aplikativni aspekt.

Na konceptualnoj razini, znanstveni doprinos istraživanja očituje se u:

- *Izradi sustavnog pregleda literature* o utjecaju COVID-19 pandemije na trendove u hotelskoj industriji, što omogućuje bolje razumijevanje dugoročnih učinaka krize na korisničko iskustvo i poslovne performanse;
- *Sistematizaciji postojećih znanja vezanih uz osnovne koncepte* poput korisničkog iskustva, KPI-jevi hotela i specifičnih čimbenika koji utječu na njihovu međusobnu povezanost, čime je stvorena temeljna osnova za daljnja istraživanja;
- *Razvoju uzročno-posljedičnih veza između glavnih koncepata istraživanja*, uključujući povezanost između različitih elemenata korisničkog iskustva i KPI-jeva (poput EBITDA-e, ADR-a i popunjenosti soba), što doprinosi dubljem razumijevanju tih odnosa;

- *Kreiranju konceptualnih modela* za pred i post-COVID razdoblje, koji omogućuju istraživanje utjecaja elemenata korisničkog iskustva na poslovne rezultate hotela, ovisno o kriznim razdobljima, čime se doprinosi razvoju novih teorijskih okvira u području hotelskog menadžmenta;
- *Objašnjenju primjene metodološkog okvira* koji uključuje obrazložene kvalitativne i kvantitativne metode analize podataka, omogućujući preciznu i pouzdanu evaluacije povezanosti između elemenata.

U empirijskom smislu, znanstveni doprinos istraživanja ogledava se u:

- *Primjeni mješovitog pristupa istraživanju, što omogućuje sveobuhvatan uvid u kompleksnost korisničkog iskustva u hotelskoj industriji. Kombinacija kvantitativnih i kvalitativnih metoda pruža detaljniju analizu i bolju interpretaciju podataka;*
- *Dokazivanju višedimenzionalnosti korisničkog iskustva, što podrazumijeva da korisničko iskustvo nije jedinstvena kategorija, već se sastoji od više elemenata (udobnost, čistoća, kvaliteta usluge, sadržaj, vrijednost za novac i Wi-Fi);*
- *Testiranju razvijenih konceptualnih modela, što omogućava validaciju i daljnje usavršavanje teorijskih okvira koji povezuje korisničko iskustvo s ključnim poslovnim pokazateljima u pred i post-COVID razdoblju; i*
- *Dokazivanju veza i statističkih razlika između različitih elemenata korisničkog iskustva i ključnih pokazatelja uspješnosti hotela, što pomaže u preciznijem modeliranju odnosa koji oblikuju poslovne rezultate te omogućuje bolje razumijevanje uzročno-posljedičnih veza u hotelskoj industriji.*

Aplikativni doprinos istraživanja ogleda se u:

- Boljem razumijevanju utjecaja različitih elemenata korisničkog iskustva na KPI-jeva hotela;
- Stvaranju smjernica temeljenih na empirijskim saznanjima koje mogu pomoći hotelskim menadžerima u optimizaciji usluga i poboljšanju poslovnih rezultata s obzirom na krizna razdoblja; i
- Mogućnosti poboljšanja konkurentnosti hotela na tržištu kroz unapređenje korisničkog iskustva u post-COVID razdoblju.

Istraživanje je pružilo vrijedne uvide u promjene u hotelskoj industriji izazvane pandemijom COVID-19, ali i pokazalo potrebu za daljnjim istraživanjima. Iako su rezultati važni za razumijevanje trenutnih trendova, potrebno je proširiti studiju na dugoročne promjene i uključiti nove čimbenike poput tehnoloških inovacija, održivosti i kulturnih varijabli. Uvođenje naprednih tehnoloških alata poput AI rješenja, CRM i CXM sustava, *chatbota* i virtualnih asistenata može značajno unaprijediti korisničko iskustvo i

poslovnu učinkovitost i agilnost hotela. Takve tehnologije omogućuju precizno praćenje korisničkih preferencija i optimizaciju poslovnih procesa, što je ključno za dugoročnu konkurentnost i profitabilnost u postpandemijskom okruženju. Stoga, buduća istraživanja trebaju se usmjeriti na daljnje usavršavanje teorijskih okvira i metodoloških pristupa, kako bi se osigurala otpornost hotelske industrije na različite globalne izazove.

LITERATURA

1. Accor Loyalty Program (2023). *Accor Hotels Loyalty Program - Accor Live Limitless*. Dostupno na: <https://all.accor.com/a/en/loyalty-program/accor-live-limitless-hotel-loyalty-program.html?utm>
2. Adams, A., i Cox, A. L. (2008). *Questionnaires, in-depth interviews and focus groups* (pp. 17-34). Cambridge University Press.
3. Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine (2020). *Turizam 2020*. Dostupno na: <https://bhas.gov.ba/>
4. Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine (2021). *Turizam 2021*. Dostupno na: <https://bhas.gov.ba/>
5. Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine (2022). *Turizam 2022*. Dostupno na: <https://bhas.gov.ba/>
6. Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine (2023). *Turizam 2023*. Dostupno na: <https://bhas.gov.ba/>
7. Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine (2024). *Turizam 2024*. Dostupno na: <https://bhas.gov.ba/>
8. Aguinis, H. (1995). Statistical power problems with moderated multiple regression in management research. *Journal of management*, 21(6), 1141-1158.
9. Albayrak, T., i Caber, M. (2015). Prioritisation of the hotel attributes according to their influence on satisfaction: A comparison of two techniques. *Tourism Management*, 46, 43-50.
10. Al-Kumaim, N. H. S., Samer, M., Hassan, S. H., Shabbir, M. S., Mohammed, F., i Al-Shami, S. (2023). New demands by hotel customers post COVID-19 era. *Foresight*, ahead-of-p(ahead-of-print). doi: 10.1108/FS-05-2023-0082.
11. Alnawas, I., i Hemsley-Brown, J. (2019). Examining the key dimensions of customer experience quality in the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing i Management*, 28(7), 833-861.
12. Al-Shami, S., Al-Hammadi, A. H., Al Hammadi, A., Rashid, N., Al-Lamy, H., i Eissa, D. (2021). Online social networking websites in innovation capability and hotels' performance in Malaysia. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 12(1), 72-84.
13. Anderson, C. (2012). The impact of social media on lodging performance. *Cornell Hospitality Report*, 12(15), 6-11.
14. Anderson, C. K., i Xie, X. (2016). Dynamic pricing in hospitality: overview and opportunities. *International Journal of Revenue Management*, 9(2-3), 165-174.
15. Andrešić, M. (2023). *Prosječna dnevna cijena boravka kao ključan pokazatelj uspješnosti poslovanja u turizmu*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
16. Anwar, F. A., Deliana, D., & Suyamto, S. (2024). Digital Transformation in the

- Hospitality Industry: Improving Efficiency and Guest Experience. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4(2), 428-437.
17. Baldigara, T., i Duvnjak, K. (2021). The relationships between tourism and hotel industry labour market determinants and the number of graduates. *Tourism and hospitality management*, 27(1), 43-61.
 18. Barsky, J., i Nash, L. (2002). Evoking emotion: Affective keys to hotel loyalty. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 39-46.
 19. Baum, T., i Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2397-2407.
 20. Belanche, D., Casaló, L. V., Flavián, C., i Schepers, J. (2020). Service robot implementation: a theoretical framework and research agenda. *The Service Industries Journal*, 40(3-4), 203-225.
 21. Belias, D., Rossidis, I., Sotiriou, A., i Malik, S. (2023). Workplace conflict, turnover, and quality of services. Case study in Greek seasonal hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality i Tourism*, 24(4), 453-476.
 22. Berry, L. L., i Carbone, L. P. (2007). Build loyalty through experience management. *Quality progress*, 40(9), 26.
 23. Berezina, K., Bilgihan, A., Cobanoglu, C., i Okumus, F. (2016). Understanding satisfied and dissatisfied hotel customers: text mining of online hotel reviews. *Journal of Hospitality Marketing i Management*, 25(1), 1-24.
 24. Bianco, S., Bernard, S., i Singal, M. (2023). The impact of sustainability certifications on performance and competitive action in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103379.
 25. Bilgihan, A., i Bujisic, M. (2015). The effect of website features in online relationship marketing: A case of online hotel booking. *Electronic commerce research and applications*, 14(4), 222-232.
 26. Biljan-August, M., Pivac, S., Štambuk, A. (2007). *Upotreba statistike u ekonomiji*, Ekonomski fakultet u Rijeci. Sveučilište u Rijeci.
 27. Bonaiuto, M., Mao, Y., Roberts, S., Psalti, A., Ariccio, S., Ganucci Cancellieri, U., i Csikszentmihalyi, M. (2016). Optimal experience and personal growth: Flow and the consolidation of place identity. *Frontiers in psychology*, 7, 1654.
 28. Bonfanti, A., Vigolo, V., i Yfantidou, G. (2021). The impact of the Covid-19 pandemic on customer experience design: The hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102871.
 29. Bosnia and Herzegovina tourism sector diagnostic (2021). *Challenges and opportunities for sector excellence*. Dostupno na: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/635971620703980472/pdf/Bosnia-and-Herzegovina-Tourism-Sector-Diagnostic-Challenges-and-Opportunities-for-Sector-Excellence.pdf>
 30. Boswijk, A., Thijssen, J.P.T. and Peelen, E. (2005) A New Perspective on the Experience Economy: Meaningful Experiences. Pearson Education, Amsterdam.

31. Bowie, D., Buttle, F., i Ibrahim, J. A. M. (2011). Book Review Hospitality Marketing: Principles and Practice. *Malaysian Management Journal*, 15, 77-79.
32. Buhalis, D., Harwood, T., Bogicevic, V., Viglia, G., Beldona, S., i Hofacker, C. (2019). Technological disruptions in services : lessons from tourism and hospitality. *Journal of Service Management*, 30(4), 484-506.
33. Burke Johnson, R. i Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33 (7), 14–26.
34. Buttle, F. (2009). Customer Relationship Management: Concepts and Technologies (2nd ed.). Elsevier Ltd.
35. Canary Technologies (2023). *Canary Technologies Unveils Canary AI, a Groundbreaking Generative AI-Powered Guest Management System for Hoteliers*. Dostupno na: <https://www.globenewswire.com/fr/news-release/2023/08/22/2729934/0/en/Canary-Technologies-Unveils-Canary-AI-a-Groundbreaking-Generative-AI-Powered-Guest-Management-System-for-Hoteliers.html?utm>
36. Carbone, L. P., i Haeckel, S. H. (1994). Engineering customer experiences. *Marketing management*, 3(3), 8-19.
37. Caru, A., Cova, B., i Pace, S. (2007). *Pleasure and enjoyment in the consumption experience: The case of ICT-based Services*. ACR European Advances.
38. Cerović, Z. (2010). *Hotelski menadžment* (2. izdanje). Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
39. Chakraborty, P. P. (2024). Tourism in Transition in Sustainable World: Embracing Technology and Sustainability in the Post-Pandemic Era. In *Special Interest Trends for Sustainable Tourism* (pp. 348-374). IGI Global.
40. Chang, H. H., i Sokol, D. D. (2022). How incumbents respond to competition from innovative disruptors in the sharing economy—The impact of Airbnb on hotel performance. *Strategic Management Journal*, 43(3), 425-446.
41. Chan, J., Gao, Y., i McGinley, S. (2021). Updates in service standards in hotels: how COVID-19 changed operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1668-1687.
42. Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F., i Chan, E. S. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 11-20.
43. Chen, M. K. (2013). The effect of language on economic behavior: Evidence from savings rates, health behaviors, and retirement assets. *American Economic Review*, 103(2), 690-731.
44. Chen, I. J., i Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), 672-688.
45. Chen, C. F., i Rothschild, R. (2010). An application of hedonic pricing analysis to the case of hotel rooms in Taipei. *Tourism Economics*, 16(3), 685-694.
46. Chen, S. H., Tzeng, S. Y., Tham, A., i Chu, P. X. (2021). Hospitality services in the

- post COVID-19 era: are we ready for high-tech and no touch service delivery in smart hotels?. *Journal of Hospitality Marketing i Management*, 30(8), 905-928.
47. Cheng, M., i Jin, X. (2019). What do Airbnb users care about? An analysis of online review comments. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 58-70.
 48. Cheung, C. M., i Thadani, D. R. (2012). The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model. *Decision support systems*, 54(1), 461-470.
 49. Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd edition). Los Angeles: Sage Publications, Inc.
 50. Creswell, J. W. (2015). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson.
 51. Creswell, J. W., Clark, V. L. P., Gutmann, M. L., i Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed. *Handbook of mixed methods in social i behavioral research*, 209, 209-240.
 52. Csikszentmihályi, M. (1990). The domain of creativity. In M. A. Runco i R. S. Albert (Eds.), *Theories of creativity* (pp. 190–212). Sage Publications, Inc.
 53. Curran, P. J., West, S. G., i Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological methods*, 1(1), 16.
 54. Customer Alliance (2020). *Customer Alliance City Report 2020 – Understanding the COVID-19 Pandemic Based on a Global Analysis of Hotel Reviews*. Dostupno na: <https://www.customer-alliance.com/en/articles/customer-alliance-city-report-2020-understanding-the-covid-19-pandemic-based-on-a-global-analysis-of-hotel-reviews/>
 55. D'Arpizio, C., Levato, F., Fenili, S., Colacchio, F., i Prete, F. (2020). Luxury after Covid-19: changed for (the) good. *Bain i Company*, 26.
 56. Damodaran, A. (2007). Return on capital (ROC), return on invested capital (ROIC) and return on equity (ROE): Measurement and implications, Social Science Research Network.
 57. Davari, D., Vayghan, S., Jang, S., i Erdem, M. (2022). Hotel experiences during the COVID-19 pandemic: high-touch versus high-tech. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(4), 1312-1330.
 58. Deloitte Insights (2021). *Read the 2021 Global Human Capital Trends special report*. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/human-capital-trends.html>
 59. Demir, M., Demir, Ş. Ş., Dalgıç, A., i Ergen, F. D. (2021). Impact of COVID-19 pandemic on the tourism industry: An evaluation from the hotel managers' perspective. *Journal of Tourism Theory and Research*, 7(1), 44-57.
 60. De Rosario, A. H., Rodríguez, M. D. M. G., i Pérez, M. D. C. C. (2013). Development of social media and web 2.0 in the top hotel chains. *Tourism i Management Studies*, 9(1), 13-19.
 61. Deterding, N. M., i Waters, M. C. (2021). Flexible coding of in-depth interviews:

- A twenty-first-century approach. *Sociological methods i research*, 50(2), 708-739.
62. Devi Juwaheer, T. (2004). Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified SERVQUAL approach—a case study of Mauritius. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(5), 350-364.
 63. Ekinci, Y. (2015). *Designing research questionnaires for business and management students*. London: SAGE Publications Ltd.
 64. El-Adly, M. I., Souiden, N., i Khalid, A. (2024). The impact of emotional perceived value on hotel guests' satisfaction, affective commitment and loyalty. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, 19(4), 551-567
 65. El-Said, O. A. (2020). Impact of online reviews on hotel booking intention: The moderating role of brand image, star category, and price. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100604.
 66. Enz, C. A. (Ed.). (2010). *The cornell school of hotel administration handbook of applied hospitality strategy*. Sage.
 67. Enz, C. A., Canina, L., i Noone, B. (2012). *Strategic revenue management and the role of competitive price shifting*. Cornell Univesity, School of Hotel Administration.
 68. Eurostat (2023). *Tourism statistics - annual results for the accommodation sector*. Dostupno na: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics__annual_results_for_the_accommodation_sector
 69. Eurostat (2024). *9.9 million employed in accommodation i food services*. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240402-1>
 70. Etikan, I., Musa, S. A., i Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1-4.
 71. Evans, N. i Campbell, D. i Stonehouse, G. (2003). *Strategic management for travel and tourism*. Burlington (MA). Elsevier Butterworth-Heinemann.
 72. Farhangi, A., Huang, A., i Guo, Z. (2022). A Novel Deep Learning Model for Hotel Demand and Revenue Prediction amid COVID-19. *arXiv preprint arXiv:2203.04383*.
 73. Fatima, T., i Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International Journal of hospitality management*, 91, 102656.
 74. Forbes Travel Guide (2023). *We verify luxury*. Dostupno na: <https://www.forbestravelguide.com/>
 75. Gajić, T., Vukolić, D., Bugarčić, J., Đoković, F., Spasojević, A., Knežević, S., ... i Dávid, L. D. (2024). The Adoption of Artificial Intelligence in Serbian Hospitality: A Potential Path to Sustainable Practice. *Sustainability*, 16(8), 3172.
 76. Galičić, V. (2017). *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Sveučilište u Rijeci.

77. Gallarza, M. G., Arteaga, F., Del Chiappa, G., i Gil-Saura, I. (2015). Value dimensions in consumers' experience: Combining the intra-and inter-variable approaches in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 140-150.
78. Gallarza, M. G., Arteaga, F., i Gil-Saura, I. (2019). Customer value in tourism and hospitality: Broadening dimensions and stretching the value-satisfaction-loyalty chain. *Tourism Management Perspectives*, 31, 254-268.
79. Garrido, S. (2025). *How Technology Can Power Smart Hotels from Check-In to Check-Out*. Hotel Tehnology News. Dostupno na: <https://hoteltechnologynews.com/>
80. Garrido-Moreno, A., García-Morales, V. J., Lockett, N., i King, S. (2018). The missing link: Creating value with social media use in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 94-104.
81. Gavilan, D., Avello, M., i Martinez-Navarro, G. (2018). The influence of online ratings and reviews on hotel booking consideration. *Tourism Management*, 66, 53-61.
82. Gilmore, J. H., i Pine, B. J. (2002). Differentiating hospitality operations via experiences: Why selling services is not enough. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), 87-96.
83. Goodman, J. A. (2014). *Customer Experience 3.0: High Profit Strategies in the Age of Techno Service*. American Management Association.
84. Godovykh, M., i Tasci, A. D. (2020). Customer experience in tourism: A review of definitions, components, and measurements. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100694.
85. Golub, M., Sirotić, T., i Golob, M. (2014). Investigating the quality and level of satisfaction of tourists with the tourist offer. *Zbornik veleučilišta u Rijeci*, 2(1), 27-40.
86. Gretzel, U. (2018). From smart destinations to smart tourism regions. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*, (42), 171-184.
87. Gretzel, U., Fuchs, M., Baggio, R., Hoepken, W., Law, R., Neidhardt, J., Pesonen, J., Zanker, M. i Xiang, Z. (2020). e-Tourism beyond COVID-19: A call for transformative research. *Information Technology i Tourism*, 22, 187-203. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00181-3>
88. Groen, B., i Van Sprang, H. (2021). Perceptions of Hospitality and Safety Are Two Sides of the Same Coin. *Buildings*, 11(3), 113.
89. Guba, E. G., i Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In *Handbook of qualitative research*. Sage.
90. Guilding, C., Lamminmaki, D., i McManus, L. (2014). Staff turnover costs: In search of accountability. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 231-243.
91. Gupta, S., i Vajic, M. (2000). The contextual and dialectical nature of experiences. In *New service development: Creating memorable experiences* (pp. 33-51). SAGE

- Publications, Inc.
92. Gupta, S., i Verma, H. V. (2020). Mindfulness, mindful consumption, and life satisfaction: an experiment with higher education students. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(3), 456-474.
 93. Gursoy, D., i Chi, C. G. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing i Management*, 29(5), 527-529.
 94. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
 95. Han, H., i Hwang, J. (2016). Cruise travelers' environmentally responsible decision-making: An integrative framework of goal-directed behavior and norm activation process. *International journal of hospitality management*, 53, 94-105.
 96. Harris, P. J., i Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 120-128.
 97. Hayes, D. i Miller, A. (2011) Revenue Management for the Hospitality Industry. John Wiley i Sons, Hoboken, NJ.
 98. Hayes, D. K., i Ninemeier, J. D. (2009). *Human resources management in the hospitality industry*. John Wiley i Sons.
 99. Hikmawati, N. K., Ramdhani, Y., i Wartika, W. (2024). Exploring ADR Trends: A Data Mining Approach to Hotel Room Pricing, Cancellations, and EDA. *Journal of Applied Data Sciences*, 5(1), 189-202.
 100. Hilton CleanStay (2021). *Koronavirus (Covid-19) ile Mücadele Ettiğimiz Şu Günlerde Hilton'un Misafirlerimize Taahhüdü*. Dostupno na: <https://www.hilton.com/tr/corporate/coronavirus/>
 101. Hilton Honors Program (2020). *Hilton Honors Extends Rollover Nights Benefit for 2020, Helping All Members to Maintain or Upgrade Status*. Dostupno na: <https://stories.hilton.com/releases/hilton-honors-extends-some-benefits-for-2020?utm>
 102. Hirschman, E. C., i Holbrook, M. B. (1982). Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *Journal of marketing*, 46(3), 92-101.
 103. Hitrec, T. (2002). History of tourism with particular reference to the Croatian Adriatic. *Development of a Tourist Industry in the 19th and 20th Centuries. International Perspectives*, 391-404.
 104. Hrvatska turistička zajednica (2024). *Rezultati hrvatskog turizma u razdoblju 2019. – 2023*. Dostupno na: <https://www.htz.hr/sites/default/files/2024-02/Turizam%20Hrvatske%202019-2023.pdf>
 105. Hoffman, K.D. i i Bateson, J. E. G. (2010). *Services Marketing: Concepts, Strategies, and Cases (4ed)*. Cengage Learning.
 106. Homburg, C., Jozić, D., i Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of*

- Marketing Science*, 45, 377-401.
107. Hotelier Magazine (2022). *December 2022 Digital Issue*. Dostupno na: <https://www.hoteliermagazine.com/december-2022-digital-issue/>
 108. Hotellistat (2022). *The ultimate revenue management system*. Dostupno na: <https://hotellistat.com/en>
 109. Ibrahim, M., i Rasheed, A. (2024). Exploring the Link Between Customer Relationship Management and Hotel Performance. *Journal of Policy Options*, 7(1), 1-10.
 110. IA Tourisme (2022). The growing use of AI in museums and cultural venues. Dostupno na: <https://iatourisme.com/en/the-growing-use-of-ai-in-museums-and-cultural-venues/?utm>
 111. Ilieva, G. (2023). The positive customer experience as a factor for guest satisfaction and loyalty. *Izvestia Journal of the Union of Scientists-Varna. Economic Sciences Series*, 12(2), 107-118.
 112. Iloranta, R. (2022). Luxury tourism—a review of the literature. *European Journal of Tourism Research*, 30, 3007-3007.
 113. Ivanov, S., i Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2), 175-197.
 114. Jeong, M., i Mindy Jeon, M. (2008). Customer reviews of hotel experiences through consumer generated media (CGM). *Journal of Hospitality i Leisure Marketing*, 17(1-2), 121-138.
 115. Jiang, Y., i Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International journal of contemporary hospitality management*, 32(8), 2563-2573.
 116. Jones, P., i Comfort, D. (2020). The COVID-19 crisis and sustainability in the hospitality industry. *International journal of contemporary hospitality management*, 32(10), 3037-3050.
 117. Johnson, R. B., i Christensen, L. (2019). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. Sage publications.
 118. Johnston, R., i Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 5-24.
 119. Jones, P. i Lockwood, A. (2004). *The Management of Hotel Operations*. Cassell Education Ltd, London.
 120. Kaplan, R. S., i Norton, D. P. (1996). Strategic learning i the balanced scorecard. *Strategy i Leadership*, 24(5), 18-24.
 121. Kasim, A., i Minai, B. (2009). Linking CRM strategy, customer performance measures and performance in the hotel industry. *International Journal of Economics and Management*, 3(2), 297-316.
 122. Kim, J. J., i Han, H. (2022). Saving the hotel industry: Strategic response to the COVID-19 pandemic, hotel selection analysis, and customer retention. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103163.

123. Kim, B., Kim, S., i Heo, C. Y. (2016). Analysis of satisfiers and dissatisfiers in online hotel reviews on social media. *International journal of contemporary hospitality management*, 28(9), 1915-1936.
124. Kim, W. G., i Park, S. A. (2017). Social media review rating versus traditional customer satisfaction: which one has more incremental predictive power in explaining hotel performance?. *International journal of contemporary hospitality management*, 29(2), 784-802.
125. Kim, M., Vogt, C. A., i Knutson, B. J. (2015). Relationships among customer satisfaction, delight, and loyalty in the hospitality industry. *Journal of Hospitality i Tourism Research*, 39(2), 170-197.
126. Knežević, M., Barjaktarević, D., i Obradović, P. (2014). Ocenivanje kvaliteta hotelskih usluga putem interneta. U *Zborniku radova sa međunarodne naučne konferencije Sinteza 2014 – Uticaj Interneta na poslovanje u Srbiji i svetu* (str. 767-771). Beograd: Univerzitet Singidunum. <https://doi.org/10.15308/sinteza-2014-767-771>
127. Knežević, S., Milašinović, M., Džafić, G., i Obradović, T. (2022). COVID-19 and profitability of hotel companies in the Republic of Serbia. *BizInfo (Blace) Journal of Economics, Management and Informatics*, 13(2), 65-71.
128. Kotler, P., i Armstrong, G. (2014). *Principle of marketing Global Edition*. New York: Pearson.
129. Kotler, P., i Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education, Inc.
130. Kotler, P., Pfoertsch, W., Sponholz, U., Kotler, P., Pfoertsch, W., i Sponholz, U. (2021). H2H management: Putting trust and brand in focus. *H2H Marketing: The Genesis of Human-to-Human Marketing*, 111-155.
131. Laškarin, M. (2013). Development of loyalty programmes in the hotel industry. *Tourism and hospitality management*, 19(1), 109-123.
132. Laškarin Ažić, M., Rašan, D., i Mikinac, K. (2024). Memorable gastronomic experience in sustainable tourism destinations: evidence from Croatia. *European journal of tourism research*, 36, 3608-3608.
133. Laškarin Ažić, M., Rašan, D., i Prahin, I. (2022). Measuring the quality of working conditions and behavioral intentions of seasonal hospitality workers in Croatia. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 70(3), 369-382.
134. Laškarin Ažić, M., Rašan, D., i Prahin, I. (2024). Clustering Profiles of Domestic Seasonal Workers in the Hospitality Industry Based on Quality of Working Conditions and Return Intentions. *International Journal of Hospitality i Tourism Administration*, 1-19.
135. Leech, N. L., Barrett, K. C., Morgan, G. A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation* (2nd Edition). Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey.
136. Lemon, K. N., i Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.

137. Leung, D., Law, R., Van Hoof, H., i Buhalis, D. (2013). Social media in tourism and hospitality: A literature review. *Journal of travel i tourism marketing*, 30(1-2), 3-22.
138. Levy, S. E., Duan, W., i Boo, S. (2013). An analysis of one-star online reviews and responses in the Washington, DC, lodging market. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 49-63.
139. Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., i Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism management*, 29(3), 458-468.
140. Luo, X., Gu, B., Zhang, J., i Phang, C. W. (2017). Expert blogs and consumer perceptions of competing brands. *MIS quarterly*, 41(2), 371-396.
141. Lock, I., i Seele, P. (2015). Quantitative content analysis as a method for business ethics research. *Business Ethics: A European Review*, 24, S24-S40.
142. Lo, A., Wu, C., i Tsai, H. (2015). The impact of service quality on positive consumption emotions in resort and hotel spa experiences. *Journal of Hospitality Marketing i Management*, 24(2), 155-179.
143. Lu, C., Berchoux, C., Marek, M. W., i Chen, B. (2015). Service quality and customer satisfaction: qualitative research implications for luxury hotels. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 168-182.
144. Lu, W., i Stepchenkova, S. (2015). User-generated content as a research mode in tourism and hospitality applications: Topics, methods, and software. *Journal of Hospitality Marketing i Management*, 24(2), 119-154.
145. Ma, Z., Li, Z., Li, J., Schmit, T. J., Cucurull, L., Atlas, R., i Sun, B. (2021). Enhance low level temperature and moisture profiles through combining NUCAPS, ABI observations, and RTMA analysis. *Earth and Space Science*, 8(6), e2020EA001402.
146. Mahalakshmi, S., i Bharath, H. (2025). From Check-In to Check-Out: AI Innovations in the Hospitality Sector. In *Digital Disruption in Hospitality, AI, and Emerging Technologies* (pp. 79-99). Emerald Publishing Limited.
147. Mascarenhas, O. A., Kesavan, R., i Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of consumer marketing*, 23(7), 397-405.
148. Mašić, S. (2015). Upravljanje onlajn komunikacijom s korisnicima hotelskih usluga. In *SITCON 2015-Singidunum International Tourism Conference* (pp. 140-145). Singidunum University.
149. Mauri, A. G., i Minazzi, R. (2013). Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers. *International journal of hospitality management*, 34, 99-107.
150. McKinsey i Company Inc. (2020). *Valuation, DCF Model Download: Measuring and Managing the Value of Companies*. John Wiley i Sons.
151. Mckinsey i Company (2020, June 10th). *Mckinsey i Company Travel, Logistic*

- i Transport Infrastructure*. Dostupno na: [Www.Mckinsey. Com](http://www.mckinsey.com)
152. Medallia (2021). *Environmental, Social, and Governance*. Dostupno na: <https://www.medallia.com/impact/?utm>
 153. Melián-González, S. (2019). The impact of digital technology on work. Dostupno na: SSRN: [https:// ssrn.com/abstract=3353258](https://ssrn.com/abstract=3353258)
 154. Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija (2022). *Strategija razvoja turizma federacije Bosne i Hercegovine 2022-2027*. Dostupno na: https://fmoit.gov.ba/upload/file/turizam/doc/FINALNA_VERZIJA_STRATEGIJE_RAZVOJA_TURIZMA_BOS.pdf
 155. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske – MINT (2024). *Rezultati hrvatskog turizma u razdoblju 2019. – 2023*. Dostupno na: <https://www.htz.hr/sites/default/files/2024-02/Turizam%20Hrvatske%202019-2023.pdf>
 156. Myers, M. D. (1997). Qualitative Research in Information Systems, *MIS Quarterly*, 21(2), 241-242.
 157. Meyer, C., i Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard business review*, 85(2), 116.
 158. Mok, C., Sparks, B., i Kadampully, J. (2013). *Service quality management in hospitality, tourism, and leisure*. Routledge.
 159. Morosan, C. (2018). An empirical analysis of intentions to cocreate value in hotels using mobile devices. *Journal of Hospitality i Tourism Research*, 42(4), 528-562.
 160. Nazari, N., Abd Rahman, A., Ab Aziz, Y. B., i Hashim, H. (2020). The effect of customer satisfaction on the performance of the small and medium-sized hotels. *Tourism and hospitality management*, 26(1), 69-96.
 161. Nicoli, N., i Papadopoulou, E. (2017). TripAdvisor and reputation: a case study of the hotel industry in Cyprus. *EuroMed Journal of Business*, 12(3), 316-334.
 162. Noone, B. M., i McGuire, K. A. (2014). Effects of price and user-generated content on consumers' prepurchase evaluations of variably priced services. *Journal of Hospitality i Tourism Research*, 38(4), 562-581.
 163. Noone, B. M., McGuire, K. A., i Rohlf, K. V. (2011). Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues and unanswered questions. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10, 293-305.
 164. Noone, B. M., Kimes, S. E., i Renaghan, L. M. (2003). Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2, 7-21.
 165. Nyahuna, T. (2022). The Choice of Environmental Management Accounting Practices Adopted by Managers: Evidence from the Hotel Sector in KwaZulu Natal, South Africa. *Indonesian Journal of Social and Environmental Issues (IJSEI)*, 3(2), 154-158.
 166. Ochuba, N. A., Okafor, E. S., Akinrinola, O., Amoo, O. O., i Usman, F. O. (2024). Enhancing customer service in satellite telecommunications: a review of

- data-driven insights and methodologies for personalized service offerings. *International Journal of Management i Entrepreneurship Research*, 6(3), 582-593.
167. Olsen, M. D., West J. J., i Yick Tse, E. C. (2008). *Strategic Management in the Hospitality Industry* (3rd ed.). Pearson.
 168. Ongsakul, V., Kajla, T., Raj, S., Khoa, T. T., i Ahmed, Z. U. (2022). Changing tourists' preferences in the hotel industry amid COVID-19 pandemic. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 13(2), 295-313.
 169. O'sullivan, E., i Spangler, K. J. (1998). Experience Marketing, State College. *Venture Publishing, Inc. Parasuraman, A., i D. Grewal (2000). The impact of technology on the quality–value–loyalty chain: a research agenda. Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 168-174.
 170. Ozili, P. K. (2023). The acceptable R-square in empirical modelling for social science research. In *Social research methodology and publishing results: A guide to non-native english speakers* (pp. 134-143). IGI global.
 171. Oxford Economics i American Hotel i Lodging Association (2021). 2021 State of the industry report. Dostupno na: https://www.ahla.com/sites/default/files/25_SOTI_Report_update.pdf
 172. Özdemir, O., Dogru, T., Kizildag, M., Mody, M., i Suess, C. (2021). Quantifying the economic impact of COVID-19 on the US hotel industry: Examination of hotel segments and operational structures. *Tourism Management Perspectives*, 39, 100864.
 173. Özgener, Ş., i İraz, R. (2006). Customer relationship management in small–medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. *Tourism management*, 27(6), 1356-1363.
 174. Palepu, K. G., Healy, P. M., i Peek, E. (2016). *Business analysis and valuation*. Fourth Edition: Cengage learning.
 175. Park, S. Y., i Allen, J. P. (2013). Responding to online reviews: Problem solving and engagement in hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 64-73.
 176. Park, Y. S., Konge, L., i Artino, A. R., Jr (2020). The Positivism Paradigm of Research. *Academic medicine: journal of the Association of American Medical Colleges*, 95(5), 690–694. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000003093>
 177. Park, S., i Lehto, X. (2021). Understanding the opaque priority of safety measures and hotel customer choices after the COVID-19 pandemic: an application of discrete choice analysis. *Journal of Travel i Tourism Marketing*, 38(7), 653-665.
 178. Payne, A., i Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176.
 179. Peppers, D., i Rogers, M. (2011). *Managing Customer Relationships* (2nd ed.), Hoboken: Wiley.
 180. Pereira, S., Santos, D., i Pais, L. (2019). Empirical Research on Decent Work: A Literature Review. *Sandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 4, 1-15.

181. <https://doi.org/10.16993/sjwop.53>
182. Pereira, V., Silva, G. M., i Dias, Á. (2021). Sustainability practices in hospitality: Case study of a luxury hotel in Arrábida Natural Park. *Sustainability*, 13(6), 3164.
183. Petruzzi, M. A., i Marques, C. (2024). Peer-to-peer accommodation in the time of COVID-19: A segmentation approach from the perspective of tourist safety. *Journal of Vacation Marketing*, 30(1), 72-92.
184. Phillips, P., Barnes, S., Zigan, K., i Schegg, R. (2017). Understanding the impact of online reviews on hotel performance: an empirical analysis. *Journal of travel research*, 56(2), 235-249.
185. Phillips, P., i Louvieris, P. (2004). Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: a balanced scorecard perspective. *Journal of Travel Research*, 44(2), 201-211.
186. Pine, B. J., i Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
187. Pine, B. J., i Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy* (2d edition). Harvard Business Press.
188. Prahalad, C. K., i Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
189. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli, hotelski objekti (NN 56/2016, čl. br. 27). Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1451.html
190. Porobić, K. (2017). *Razlike i sličnosti između Booking.com-a, Airbnb-a i TripAdvisor-a*. Megabooker. Hr. Dostupno na: <https://megabooker.hr/razlike-slicnosti-između-booking-com-tripadvisor-airbnb/>
191. Purnawirawan, N., Eisend, M., De Pelsmacker, P., i Dens, N. (2015). A meta-analytic investigation of the role of valence in online reviews. *Journal of Interactive Marketing*, 31(1), 17-27.
192. Radović, N. i Stanić, N. (2016). *Analiza pokazatelja rentabilnosti u poslovanju hotelskih preduzeća*, FINIZ 2016, p.172.
193. Raspor, S. (2012). *Multivarijatna statistička analiza zadovoljstva klijenta u hotelskoj industriji* (Doctoral dissertation), Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Sveučilište u Rijeci.
194. Rašan, D., i Laškarin Ažić, M. (2022). Virtual vs. Live Conferences: Measuring the Participants Memorable Conference Experience. In *Knowledge based sustainable development-Selected Papers. Paper presented at 8th International Scientific Conference ERAZ* (pp. 97-106).
195. Rašan, D., i Laškarin Ažić, M. (2023). Key dimensions of memorable gastronomic experience: application of Q-methodology. *Journal of hospitality marketing i management*, 32(5), 615-630.
196. Rašan, D., i Laškarin Ažić, M. (2024). Mapping gastronomy tourism research: Literature review. *Ekonomski vjesnik/Econviews-Review of Contemporary*

- Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 37(1), 181-202.
197. Rašan, D., Laškarin Ažić, M., i Mikinac, K. (2024a). Gastronomy and wine tourism transformation towards resilient destinations. *Tourism review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, pp. 1-16.
 198. Rašan, D., Mikinac, K., i Laškarin Ažić, M. (2024b). Resilience agenda for gastronomy-driven tourism destinations. *Tourism and hospitality research*, 14673584241303864.
 199. Rašan, D., Prevošek, D., & Višković, K. (2022). Concept and measurement of memorable tourism experience. In *8th International Scientific ERAZ Conference—ERAZ 2022—Conference Proceedings* (pp. 241-252).
 200. Republički zavod za statistiku Srbije (2020). *Turistički promet, 2020*. Dostupno na: <https://www.stat.gov.rs/sr-latn/oblasti/ugostiteljstvo-i-turizam/>
 201. Republički zavod za statistiku Srbije (2021). *Turistički promet, 2021*. Dostupno na: <https://www.stat.gov.rs/sr-latn/oblasti/ugostiteljstvo-i-turizam/>
 202. Republički zavod za statistiku Srbije (2022). *Turistički promet, 2022*. Dostupno na: <https://www.stat.gov.rs/sr-latn/oblasti/ugostiteljstvo-i-turizam/>
 203. Republički zavod za statistiku Srbije (2023). *Turistički promet, 2023*. Dostupno na: <https://www.stat.gov.rs/sr-latn/oblasti/ugostiteljstvo-i-turizam/>
 204. Republički zavod za statistiku Srbije (2024). *Turistički promet, 2024*. Dostupno na: <https://www.stat.gov.rs/sr-latn/oblasti/ugostiteljstvo-i-turizam/>
 205. Reviewpro (2021). *ReviewPro's Global Hotel Review Benchmark Report*. Dostupno na: https://www.hospitalitynet.org/news/4110714.html?utm_
 206. Revinate (2020). *2020 Campaign Segmentation*. Dostupno na: https://www.revinate.com/blog/markbench-campaign-segmentation/?utm_
 207. Ružić, D. (1997). *Upravljanje marketingom u ugostiteljstvu*. Sveučilište Josip Juraj Strossmayer, Ekonomski Fakultet u Osijeku.
 208. Ryu, K., i Han, H. (2010). Influence of the quality of food, service, and physical environment on customer satisfaction and behavioral intention in quick-casual restaurants: Moderating role of perceived price. *Journal of Hospitality i Tourism Research*, 34(3), 310-329.
 209. Sainaghi, R., i Baggio, R. (2014). Structural social capital and hotel performance: Is there a link?. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 99-110.
 210. Evans, R.S. (2006). *Hospitality industry managerial accounting* (6th ed.). Lansing, Michigan: Educational Institute of the American Hotel i Lodging Association.
 211. Sekol, I., i Maurović, I. (2017). Miješanje kvantitativnog i kvalitativnog istraživačkog pristupa u društvenim znanostima—miješanje metoda ili metodologija?. *Ljetopis socijalnog rada*, 24(1), 7-32.
 212. Sharma, S., i Kaushik, T. (2021). Aesthetically clean to clinically clean—A study on new housekeeping practices in Delhi hotels beyond COVID-19 pandemic. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(5), 646-659.

213. Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.
214. Shaw, C., i Ivens, J. (2002). *Building great customer experiences* (Vol. 241). London: Palgrave.
215. Shiji, Guest Experience Benchmark (2023). *2023 Guest Experience Benchmark Report, The Year in Reviews*. Dostupno na: <https://reviewpro.shijigroup.com/education/guest-experience-benchmark-q4-2023>
216. Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 391-413.
217. Sigala, M. (2011). eCRM 2.0 applications and trends: The use and perceptions of Greek tourism firms of social networks and intelligence. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 655-661.
218. Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of business research*, 117, 312-321.
219. Skift Research (2020). *The 2020 Digital Transformation Report*. Dostupno na: <https://skift.com/insights/the-2020-digital-transformation-report/?utm>
220. Slattery, P. (2002). Finding the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport i Tourism Education* (Oxford Brookes University, 1(1), 19-28.
221. Sparks, B. A., i Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism management*, 32(6), 1310-1323.
222. Sparks, B. A., So, K. K. F., i Bradley, G. L. (2016). Responding to negative online reviews: The effects of hotel responses on customer inferences of trust and concern. *Tourism Management*, 53, 74-85.
223. Sorgarello, K. (2024). *Utjecaj online recenzija na reputaciju luksuznih hotela* (Doctoral dissertation), University of Rijeka. Faculty of Tourism and Hospitality Management).
224. Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., i Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees' Online reviews. *Tourism Management*, 75, 130-147.
225. Statista (2022). *Revenue of the hotels market worldwide from 2020 to 2029 (in billion U.S. dollars)*. Dostupno na: <https://www.statista.com/forecasts/891187/revenue-in-the-hotels-market-worldwide>
226. Statistički ured Republike Slovenije (2019). *Področje: Turizem. Leto: 2019*. Dostupno na: <https://www.stat.si/statweb/catalogue/index>
227. Statistički ured Republike Slovenije (2020). *Področje: Turizem. Leto: 2020*. Dostupno na: <https://www.stat.si/statweb/catalogue/index>
228. Statistički ured Republike Slovenije (2021). *Področje: Turizem. Leto: 2021*.

- Dostupno na: <https://www.stat.si/statweb/catalogue/index>
229. Statistički ured Republike Slovenije (2022). *Področje: Turizem. Leto: 2022*. Dostupno na: <https://www.stat.si/statweb/catalogue/index>
230. Statistički ured Republike Slovenije (2023). *Področje: Turizem. Leto: 2023*. Dostupno na: <https://www.stat.si/statweb/catalogue/index>
231. Stettler, J., Amstad, O., i Roserberg-Taufer, B. (2020). *Understanding hospitality*. ITW Working Paper Series.
232. Stringam, B. B., i Gerdes Jr, J. (2010). An analysis of word-of-mouth ratings and guest comments of online hotel distribution sites. *Journal of Hospitality Marketing i Management*, 19(7), 773-796.
233. Suh, J. H. (2017). *The effects of e-word-of-mouth via social media on destination branding: An empirical investigation on the influences of customer reviews and management responses*. Michigan State University.
234. Susilo, D., i Santos, M. C. K. (2023). Digital marketing communication sustainable hotel practice of accor group in social media. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBA)*, 3(3), 730-743.
235. Šuman, S., Vignjević, M., i Car, T. (2023). Information extraction and sentiment analysis of hotel reviews in Croatia. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 11(1), 69-87.
236. Taylor, P. C., i Medina, M. (2011). Educational Research Paradigms: From Positivism to Pluralism. *College Research Journal*, 1(1), 1-16.
237. Tembhare, V., Talera, N., i Khan, M. S. (2024, November). CXM Technologies for Smart Destinations: Enhancing Tourists' Experiences and Influx. In *2024 4th International Conference on Technological Advancements in Computational Sciences (ICTACS)* (pp. 1910-1916). IEEE.
238. Terblanche, N. S., i Boshoff, C. (2001). Measuring customer satisfaction with some of the controllable elements of the total retail experience: an exploratory study. *South African Journal of Business Management*, 32(2), 35-42.
239. Trustyou (2020). *How to Stay Ahead of the Competition with the TrustYou Comp Index for Hotels*. Dostupno na: <https://www.trusty.com/blog/guest-feedback-reviews/how-to-stay-ahead-of-the-competition-with-the-trusty-comp-index-for-hotels/?utm>
240. TOMAS Hrvatska (2022./2023.) *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj*. Institut za turizam, Zagreb. Dostupno na: <https://www.htz.hr/sites/default/files/2023-12/TOMAS%20Hrvatska%202022%20-%202023.pdf>
241. Tsao, W. C., Hsieh, M. T., Shih, L. W., i Lin, T. M. (2015). Compliance with eWOM: The influence of hotel reviews on booking intention from the perspective of consumer conformity. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 99-111.
242. Tussyadiah, I. P., Zach, F. J., i Wang, J. (2020). Do travelers trust intelligent service robots?. *Annals of Tourism Research*, 81, 102886.

243. UNWTO (2023a). *The International Tourism Highlights. The impact of COVID-19 on Tourism (2020 – 2022)*. Dostupno na: [Tourism-Highlights.pdf](#)
244. UNWTO (2023b). *International Tourism to End 2023 Close to 90% of Pre-Pandemic Levels*. Dostupno na: <https://www.unwto.org/news/international-tourism-to-end-2023-close-to-90-of-pre-pandemic-levels>
245. Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., i Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.
246. Višković, K., Rašan, D., i Prevolšek, D. (2022, October). Content analysis of TripAdvisor online reviews: the case of Valamar Riviera hotels in Dubrovnik. In *Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija. Biennial International Congress. Tourism i Hospitality Industry* (pp. 307-319). University of Rijeka, Faculty of Tourism i Hospitality Management.
247. Vo, N. T., Hung, V. V., Tuckova, Z., Pham, N. T., i Nguyen, L. H. (2022). Guest online review: an extraordinary focus on hotel users' satisfaction, engagement, and loyalty. *Journal of Quality Assurance in Hospitality i Tourism*, 23(4), 913-944.
248. Voll, K., Gauger, F., i Pfnür, A. (2023). Work from anywhere: traditional workation, coworkation and workation retreats: a conceptual review. *World Leisure Journal*, 65(2), 150-174.
249. Walls, A., Okumus, F., Wang, Y., i Kwun, D. J. W. (2011). Understanding the consumer experience: An exploratory study of luxury hotels. *Journal of Hospitality Marketing i Management*, 20(2), 166-197.
250. Walker, J. R. (2012). *Introduction to hospitality*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
251. Widz, M., Krukowska, R., Walas, B., i Kruczek, Z. (2022). Course of values of key performance indicators in city hotels during the COVID-19 pandemic: Poland case study. *Sustainability*, 14(19), 12454.
252. Wijayanto, G., Jushermi, J., Nursanti, A., Novandalina, A., i Rivai, Y. (2024). The Effect of E-commerce Platforms, Digital Marketing, and User Experience on Market Reach and Competitiveness of Indonesian MSMEs. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(1), 811-823.
253. Word Economic Forum (2021). *The Global Risks Report 2021*. Dostupno na: <https://www.weforum.org/publications/the-global-risks-report-2021/?utm>
254. Wu, S. I., i Lu, C. L. (2012). The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 276-285.
255. Xia, M., i Zhang, Y. (2022). Linear and nonlinear relationships: a hybrid SEM-neural network approach to verify the links of online experience with luxury hotel branding. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(5), 1062-1079.
256. Xiang, Z., Du, Q., Ma, Y., i Fan, W. (2017). A comparative analysis of major online review platforms: Implications for social media analytics in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 58, 51-65.

257. Xiang, Z., i Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism management*, 31(2), 179-188.
258. Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes Jr, J. H., i Uysal, M. (2015). What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction?. *International journal of hospitality management*, 44, 120-130.
259. Yang, Y., Lin, M. S., i Magnini, V. P. (2024). Do guests care more about hotel cleanliness during COVID-19? Understanding factors associated with cleanliness importance of hotel guests. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 239-258.
260. Yang, W., i Mattila, A. S. (2017). The impact of status seeking on consumers' word of mouth and product preference—A comparison between luxury hospitality services and luxury goods. *Journal of Hospitality i Tourism Research*, 41(1), 3-22.
261. Ye, Q., Law, R., i Gu, B. (2009). The impact of online user reviews on hotel room sales. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 180-182.
262. Yeoman, I. (2010). *2050-tomorrow's tourism* (Vol. 55). Channel View Publications.
263. Yeoman, I., i McMahon-Beattie, U. (2018). Framing tourism futures research: An ontological perspective. *The SAGE handbook of tourism management: Theories, concepts and disciplinary approaches to tourism*, 2, 463-484.
264. Zhang, Y., i Vásquez, C. (2014). Hotels' responses to online reviews: Managing consumer dissatisfaction. *Discourse, Context i Media*, 6, 54-64.
265. Zhao, Y., Xu, X., i Wang, M. (2019). Predicting overall customer satisfaction: Big data evidence from hotel online textual reviews. *International journal of hospitality management*, 76, 111-121.
266. Zaki, K. (2022). The moderating effect of covid-19 on the relationship between work-life balance and hotel employees' fears. *Tourism and hospitality management*, 28(1), 145-166.
267. Žugaj, M., Dumičić, K., i Dušak, V. (2006). *Temelji znanstveno istraživačkog rada: metodologija i metodika*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike.

POPIS TABLICA

Tablica 1. Broj hotela u Republici Hrvatskoj od 2000. do 2024. godine	14
Tablica 2. Trendovi prije i poslije pandemije COVID-19	27
Tablica 3. Pregled znanstvene literature o iskustvima korisnika hotelskih usluga (objavljenih u razdoblju 1982. - 2023.).....	35
Tablica 4. Specifičnosti eWOM portala	43
Tablica 5. Pregled dosadašnjih istraživanja na temu online recenzija hotelskih usluga (objavljenih u razdoblju 2009. - 2020. godine).....	45
Tablica 6. Analiza globalnih semantičkih kategorija s najvećim pozitivnim i negativnim utjecajem na online reputaciju.....	48
Tablica 7. Razlike između CRM i CXM sustava po kategorijama.....	56
Tablica 8. Pregled dosadašnjih istraživanja sustava za upravljanje korisničkim iskustvom u hotelijerstvu (objavljenih u razdoblju 2005. - 2023. godine)	57
Tablica 9. Primjer izračuna ključnih pokazatelja poslovanja	60
Tablica 10. Pregled dosadašnje literature na temu ključnih pokazatelja poslovanja (objavljenih u razdoblju od 2001. do 2023. godine)	65
Tablica 11. Pregled istraživačkih pretpostavki i pripadajućih metoda analize	85
Tablica 12. Provjera normalnosti distribucije u početnom regresijskom modelu za pred- COVID razdoblje	93
Tablica 13. Analiza varijance za prvi regresijski model - pred-COVID razdoblje.....	96
Tablica 14. Utjecaj elemenata korisničkog iskustva na profitabilnost hotela u pred- COVID razdoblju	96
Tablica 15. Analiza varijance za drugi regresijski model - pred-COVID	97
Tablica 16. Utjecaj elemenata korisničkog iskustva na ADR hotela u pred-COVID razdoblju.....	98
Tablica 17. Analiza varijance za treći regresijski model - pred-COVID.....	99
Tablica 18. Utjecaj elemenata korisničkog iskustva na popunjenost hotela u pred- COVID razdoblju	99
Tablica 19. Provjera normalnosti distribucije u početnom regresijskom modelu za post- COVID razdoblje	101
Tablica 20. Analiza varijance za prvi regresijski model - post-COVID razdoblje	103
Tablica 21. Utjecaj elemenata korisničkog iskustva na profitabilnost hotela u post- COVID razdoblju	104
Tablica 22. Analiza varijance za drugi regresijski model - post-COVID razdoblje	105
Tablica 23. Utjecaj elemenata korisničkog iskustva na ADR hotela u post-COVID razdoblju.....	105

Tablica 24. Analiza varijance za treći regresijski model - post-COVID razdoblje	106
Tablica 25. Utjecaj elemenata korisničkog iskustva na popunjenost hotela u post-COVID razdoblju	106
Tablica 26. Konačna verzija analize varijance za prvi regresijski model u post-COVID razdoblju.....	109
Tablica 27. Konačan model utjecaja elemenata korisničkog iskustva na profitabilnost hotela u post-COVID razdoblju	109
Tablica 28. Konačna verzija analize varijance za drugi regresijski model - post-COVID razdoblje	110
Tablica 29. Konačan model utjecaja elemenata korisničkog iskustva na ADR hotela u post-COVID razdoblju	111
Tablica 30. Konačna verzija analize varijance za treći regresijski model - post-COVID razdoblje	111
Tablica 31. Konačan model utjecaja elemenata korisničkog iskustva na popunjenost hotela u post-COVID razdoblju	112

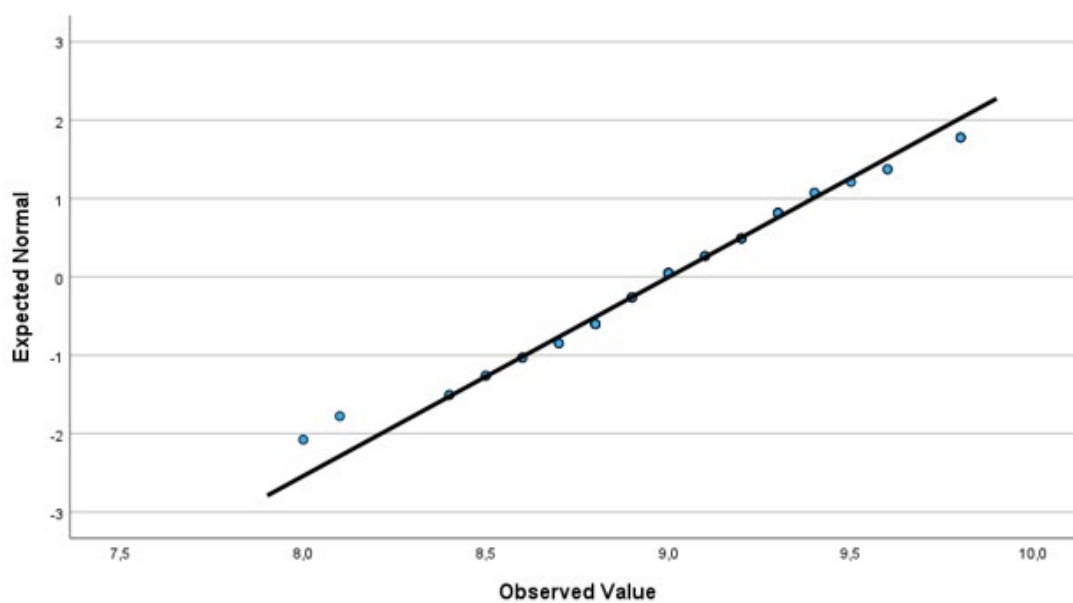
POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Godišnja procjena broja noćenja u turističkim smještajima EU (2008. – 2023.).....	8
Grafikon 2: Promjena broja noćenja u turističkim smještajnim kapacitetima (usporedba 2023. sa 2022. i 2019).	9
Grafikon 3: Ukupni turistički dolasci i noćenja u razdoblju 2019. - 2023.	11
Grafikon 4: Ukupni turistički dolasci i noćenja u razdoblju 2019. – 2023. u Hrvatskoj.	12
Grafikon 5: Promjene u broju hotela u Republici Hrvatskoj 2000. - 2024.	15
Grafikon 6: Noćenja turista u Sloveniji u razdoblju 1983. - 2023.	17
Grafikon 7: Noćenja turista u Srbiji u razdoblju 2019. - 2023.	18
Grafikon 8: Noćenja turista u Bosni i Hercegovini u razdoblju 2019. - 2023.	19
Grafikon 9: Promjene navika putovanja na odmor uslijed pandemije COVID-19	26
Grafikon 10: Semantička analiza po izvoru (2023).....	50
Grafikon 11: Analiza brzine reakcije pri odgovaranju na recenzije	51

POPIS SHEMA

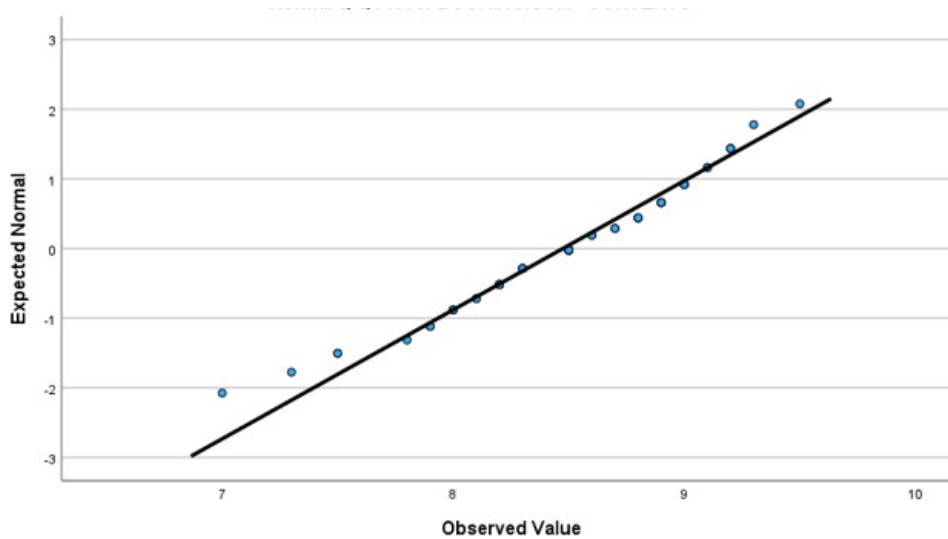
Shema 1: Ciklus upravljanja iskustvom korisnika usluga.....	30
Shema 2: Ciklus upravljanja iskustvom korisnika usluga.....	33
Shema 3: Glavne komponente iskustva.....	39
Shema 4: Čimbenici, iskustva i ishodi u procesu konzumacije proizvoda usluga	40
Shema 5: Prijedlog konceptualnog modela za pred i post-COVID razdoblje.....	78
Shema 6: Prvi regresijski model.....	91
Shema 7: Drugi regresijski model	91
Shema 8: Treći regresijski model	92
Shema 9: Prvi regresijski model u pred-COVID razdoblju.....	94
Shema 10: Drugi regresijski model u pred-COVID razdoblju.....	95
Shema 11: Treći regresijski model u pred-COVID razdoblju	95
Shema 12: Prvi regresijski model u post-COVID razdoblju	102
Shema 13: Drugi regresijski model u post-OVID razdoblju	102
Shema 14: Treći regresijski model u post-COVID razdoblju.....	103
Shema 15: Prvi regresijski model u post-COVID razdoblju: konačna verzija.....	107
Shema 16: Drugi regresijski model u post-COVID razdoblju: konačna verzija	108
Shema 17: Treći regresijski model u post-COVID razdoblju: konačna verzija	108

PRILOZI



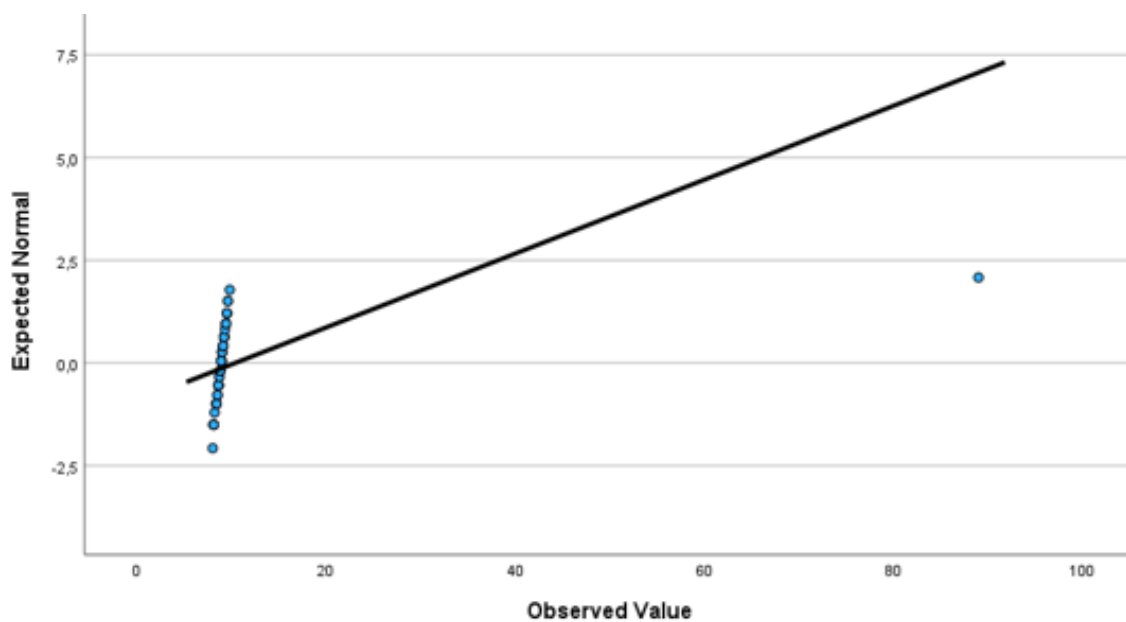
Prilog 1: Normalnost distribucije za element usluga u pred-COVID razdoblju

Izvor: obrada doktoranda



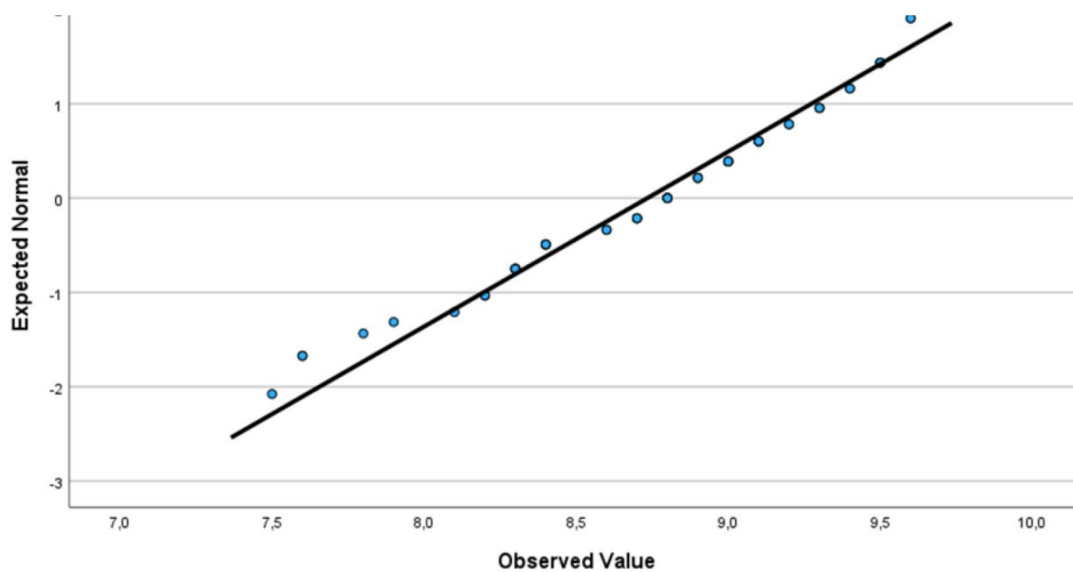
Prilog 2: Normalnost distribucije za element sadržaj u pred-COVID razdoblju

Izvor: obrada doktoran



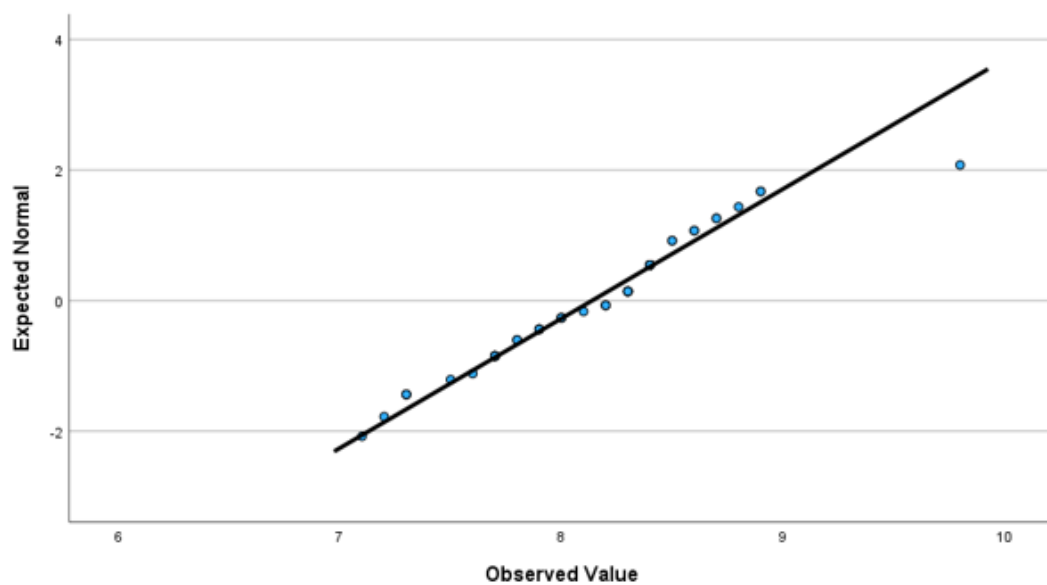
Prilog 3: Normalnost distribucije za element čistoća u pred-COVID razdoblju

Izvor: obrada doktoranda

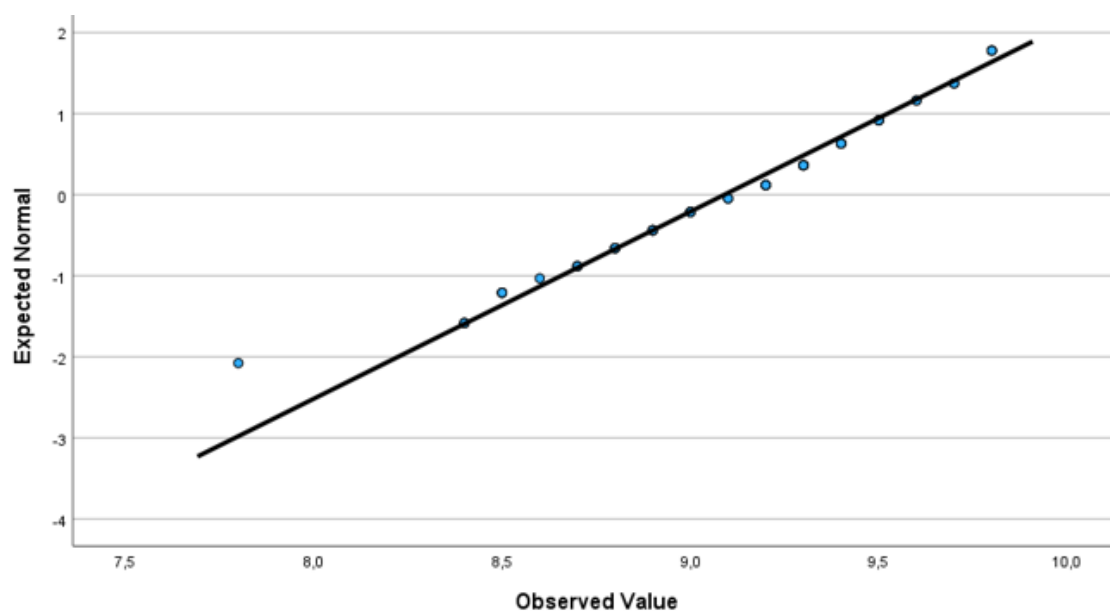


Prilog 4. Normalnost distribucije za element udobnost u pred-COVID razdoblju

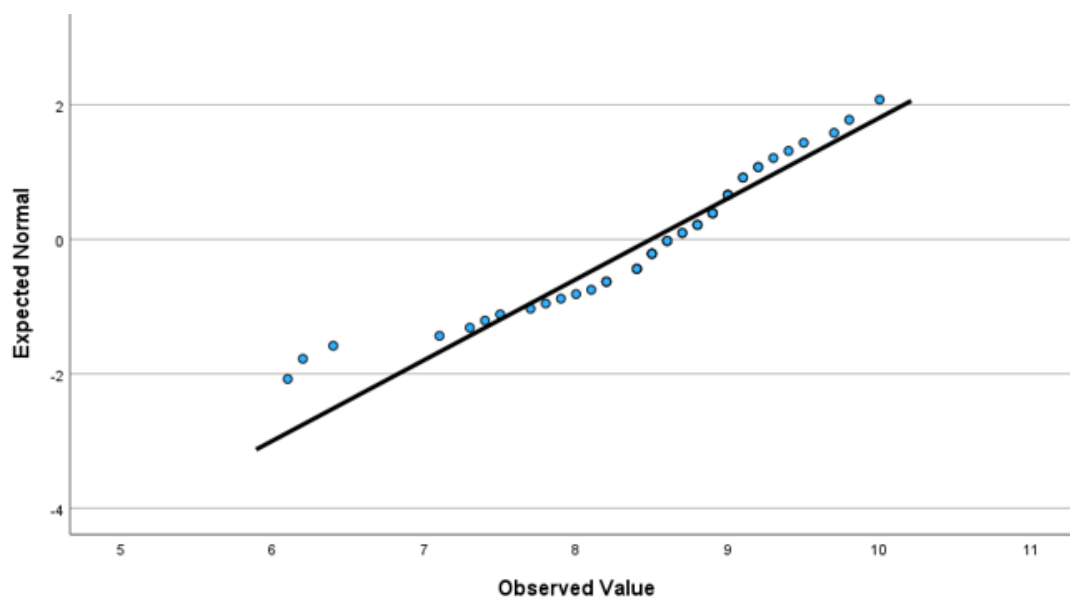
Izvor: obrada doktoranda



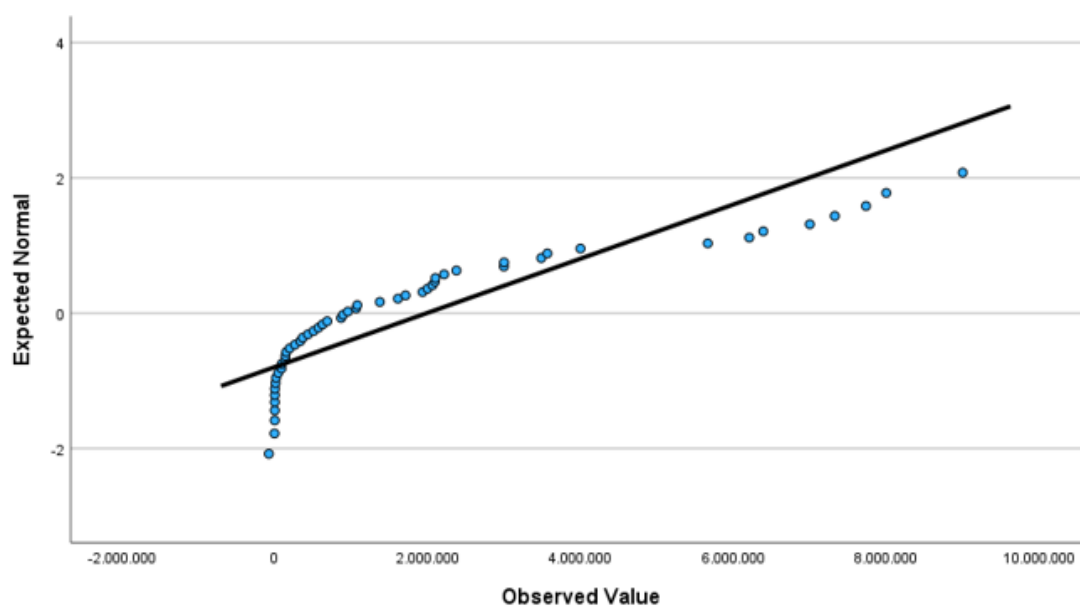
Prilog 5. Normalnost distribucije za element vrijednost za novac u pred-COVID razdoblju
Izvor: obrada doktoranda



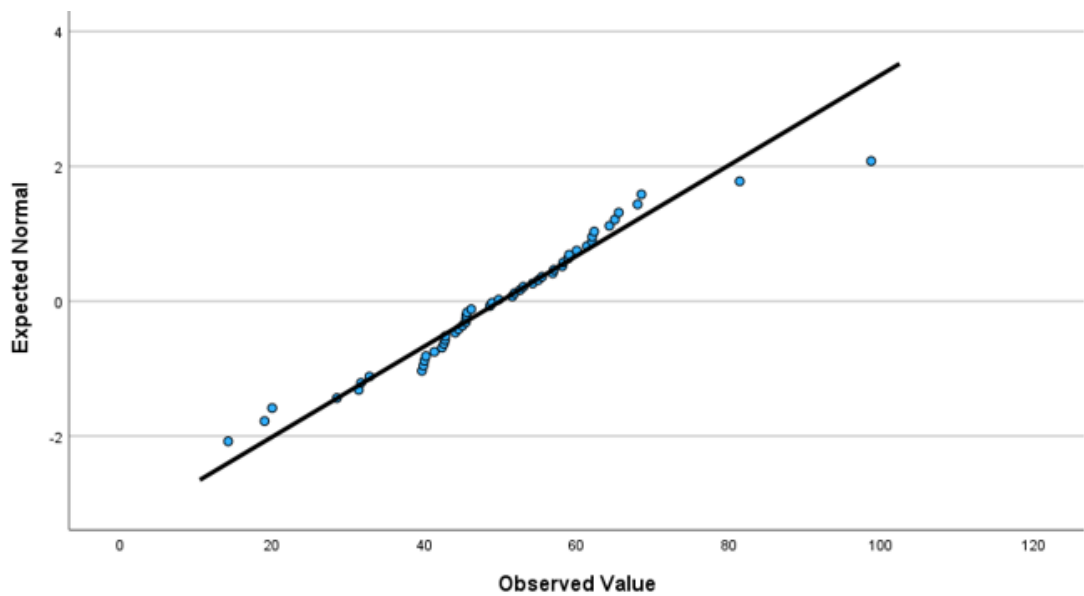
Prilog 6. Normalnost distribucije za element lokacija u pred-COVID razdoblju
Izvor: obrada doktoranda



Prilog 7. Normalnost distribucije za element besplatan WI-FI u pred-COVID razdoblju
Izvor: obrada doktoranda

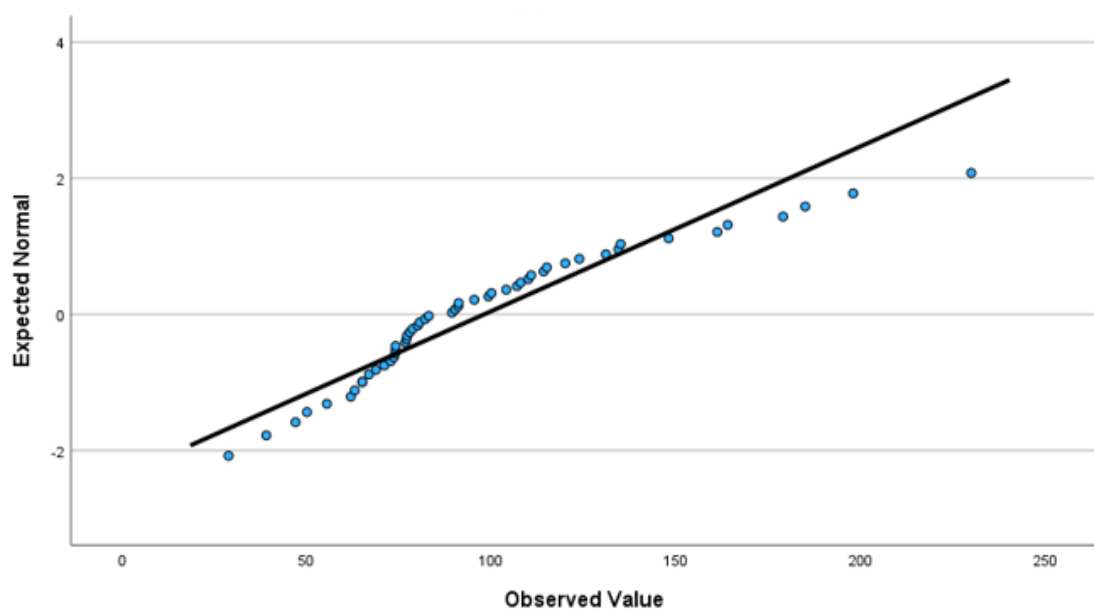


Prilog 8. Normalnost distribucije za EBITDA hotela u pred-COVID razdoblju
Izvor: obrada doktoranda



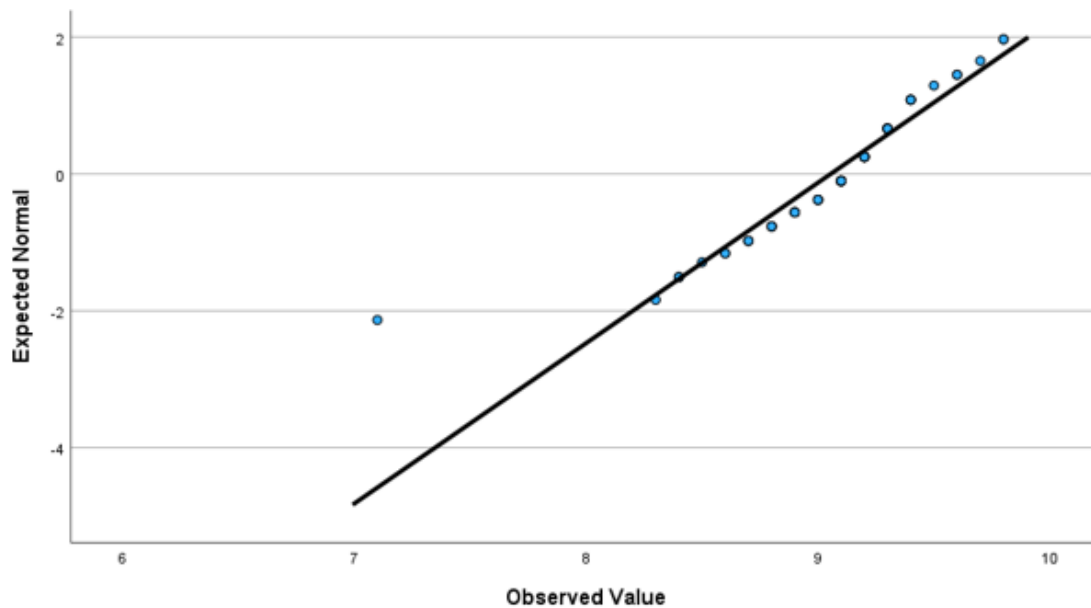
Prilog 9. Normalnost distribucije za popunjenost hotela u pred-COVID razdoblju

Izvor: obrada doktoranda



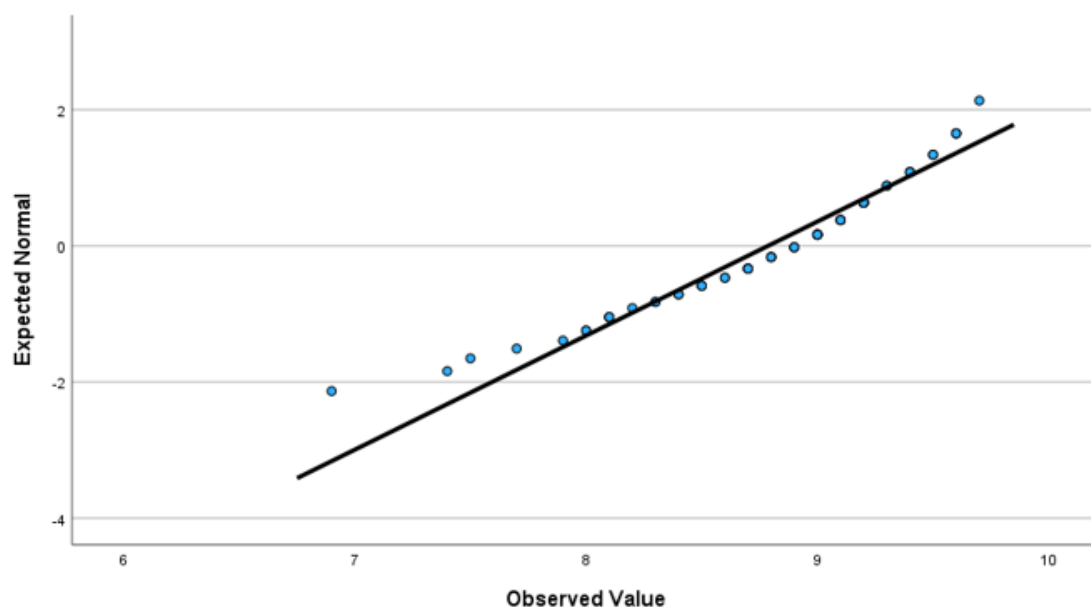
Prilog 10. Normalnost distribucije za ADR u pred-COVID razdoblju

Izvor: obrada doktoranda



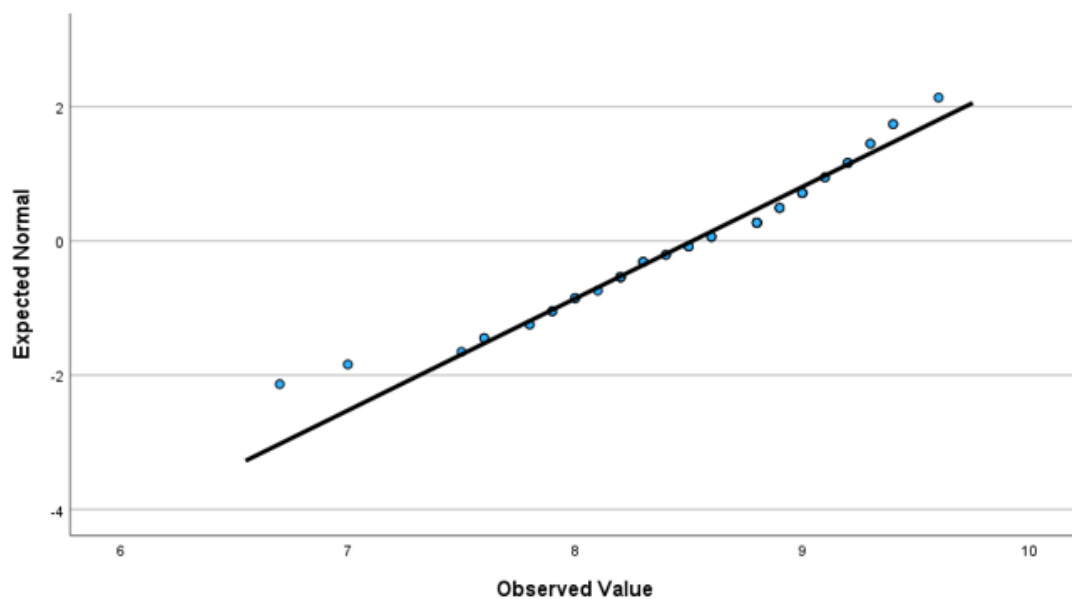
Prilog 11. Normalnost distribucije za element usluga u post-COVID razdoblju

Izvor: obrada doktoranda



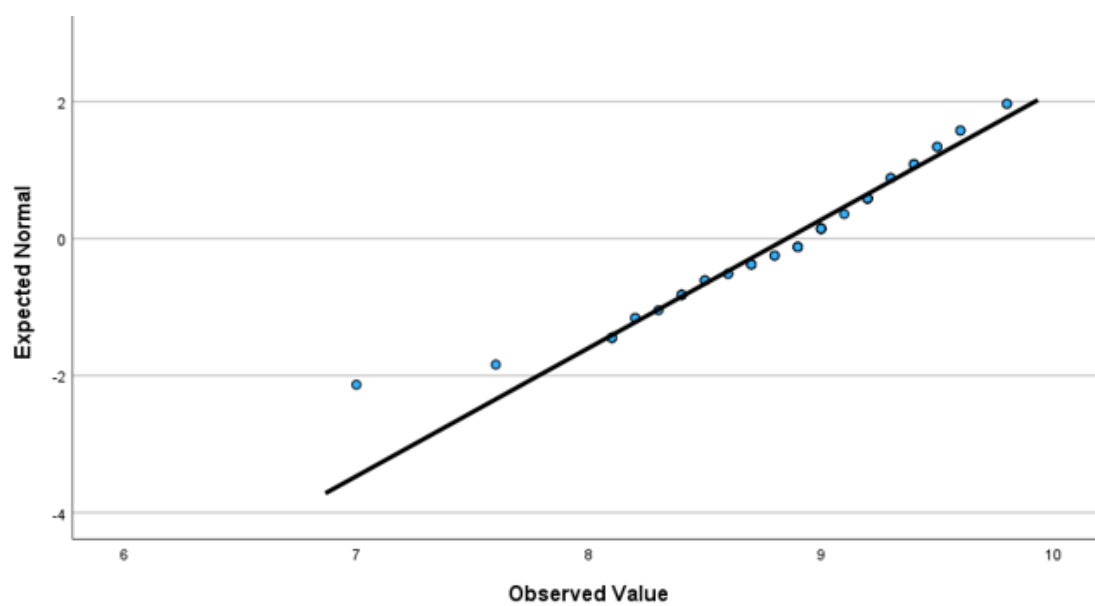
Prilog 12. Normalnost distribucije za element udobnost u pos- COVID razdoblju

Izvor: obrada doktoranda



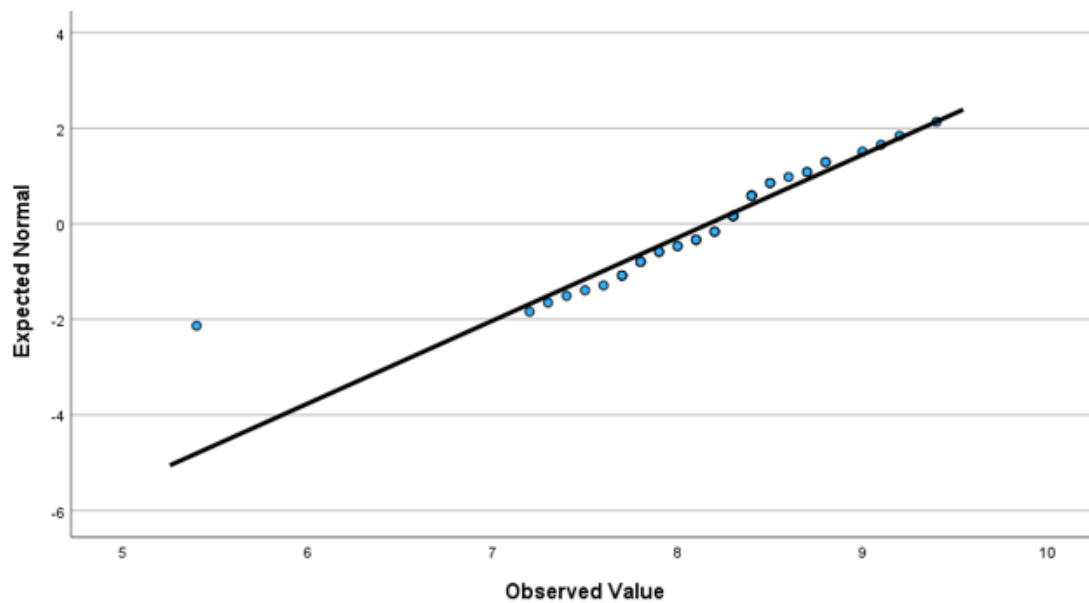
Prilog 13. Normalnost distribucije za element sadržaj u post-COVID razdoblju

Izvor: obrada doktoranda

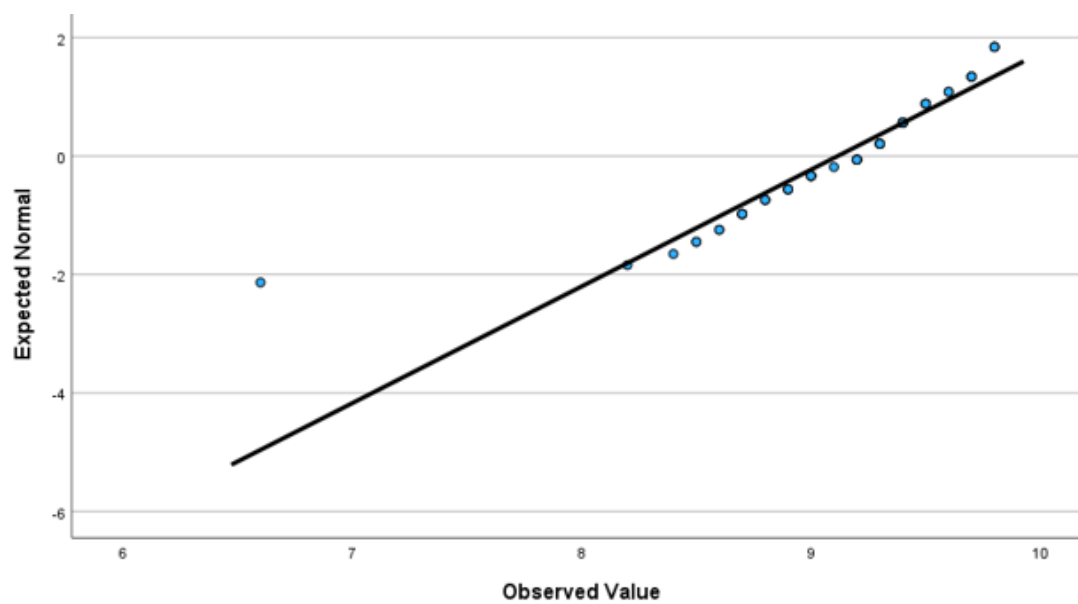


Prilog 14. Normalnost distribucije za element čistoća u post-COVID razdoblju

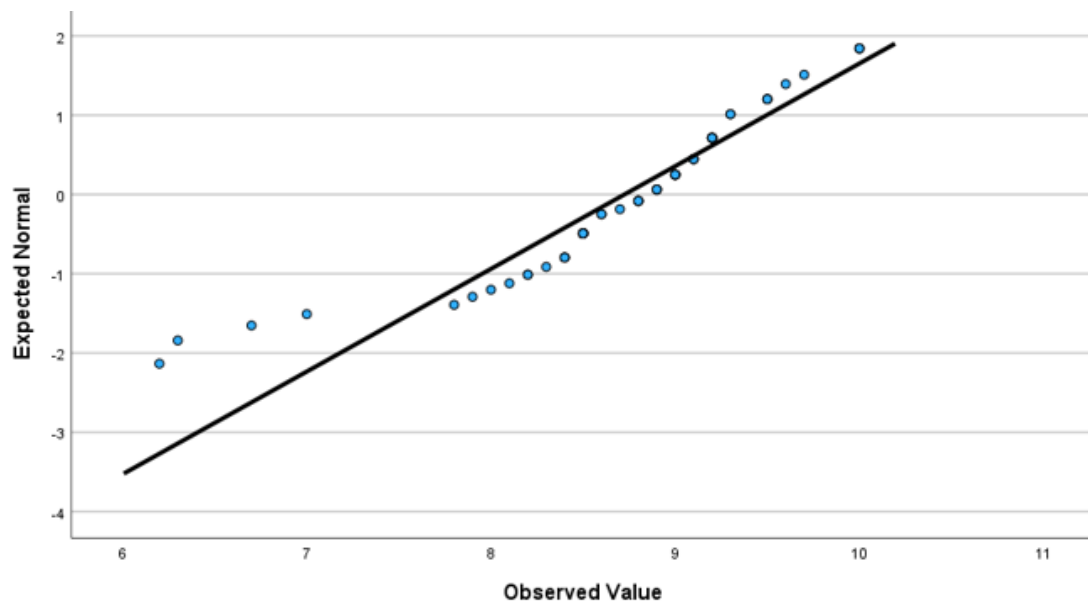
Izvor: obrada doktoranda



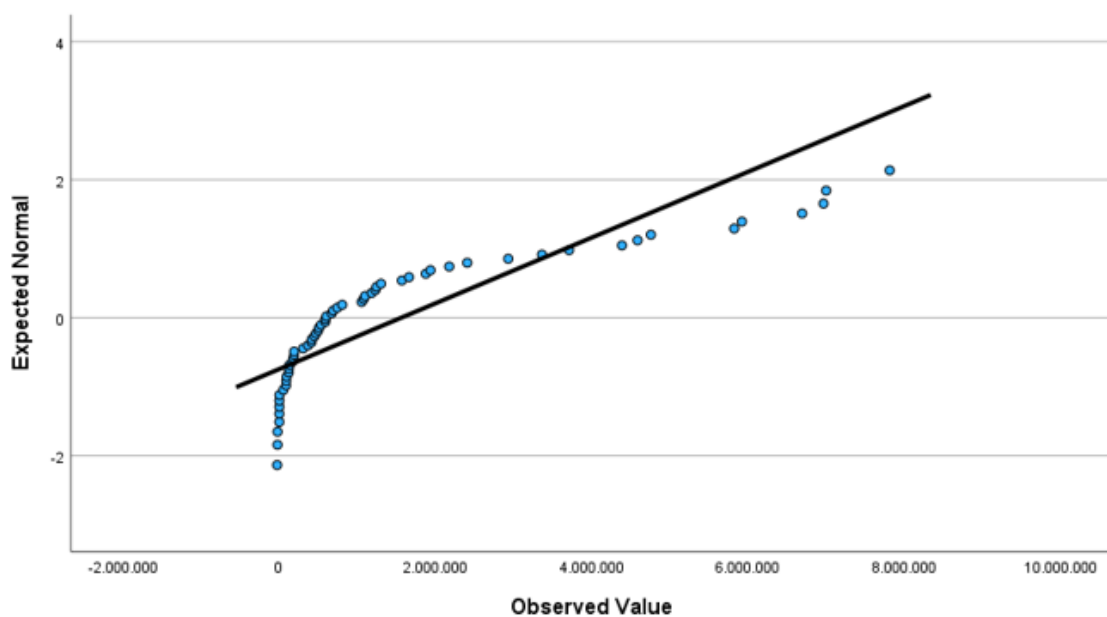
Prilog 15. Normalnost distribucije za element vrijednost za novac u post-COVID razdoblju
Izvor: obrada doktoranda



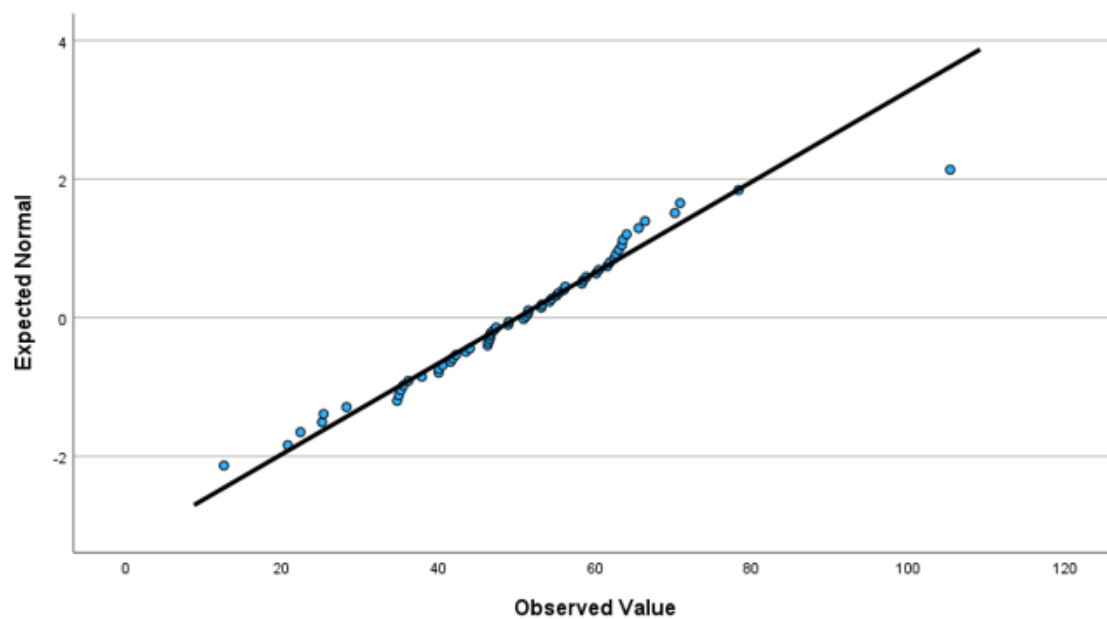
Prilog 16. Normalnost distribucije za element lokacija u post-COVID razdoblju
Izvor: obrada doktoranda



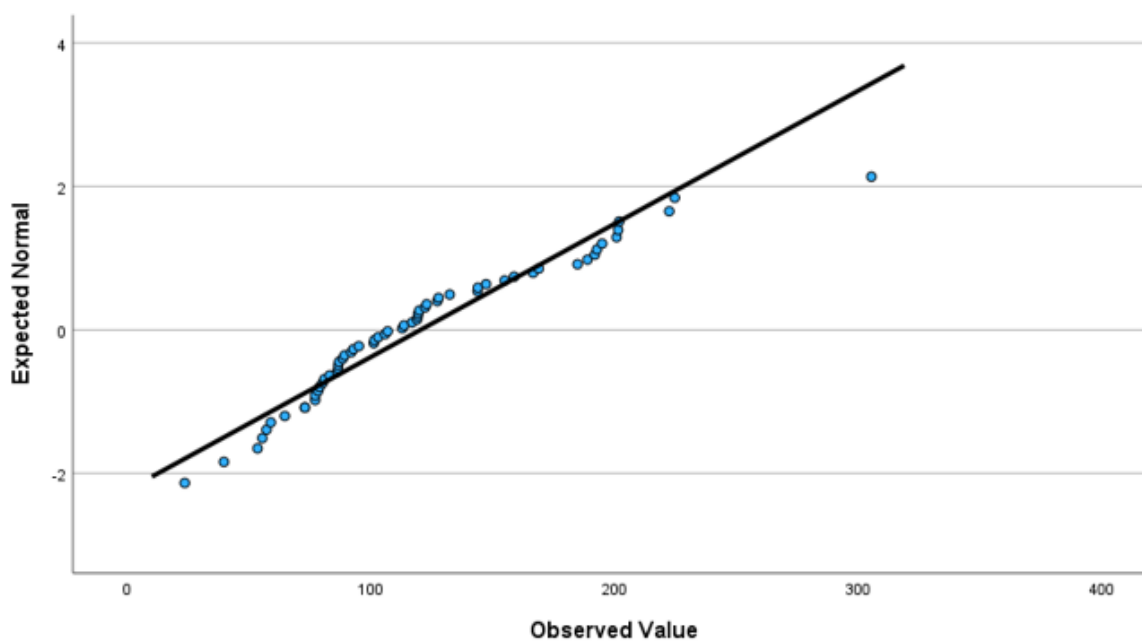
Prilog 17. Normalnost distribucije za element lokacija u post-COVID razdoblju
Izvor: obrada doktoranda



Prilog 18. Normalnost distribucije za EBITDA hotela u post-COVID razdoblju
Izvor: obrada doktoranda



Prilog 19. Normalnost distribucije za popunjenost hotela u post-COVID razdoblju
Izvor: obrada doktoranda



Prilog 20. Normalnost distribucije za ADR u post-COVID razdoblju
Izvor: obrada doktoranda