

Upravljanje kvalitetom u hotelu Hilton

Šaravanja, Blaženka

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Tourism and Rural Development in Požega / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet turizma i ruralnog razvoja u Požegi**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:277:632282>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-05-20**



Repository / Repozitorij:

[FTRR Repository - Repository of Faculty Tourism and Rural Development Pozega](#)



**FAKULTET TURIZMA I RURALNOG
RAZVOJA U POŽEGI**



STUDENT: Blaženka Šaravanja, JMBAG: 0253055570

UPRAVLJANJE KVALITETOM U HOTELU HILTON
DIPLOMSKI RAD

Požega, svibanj 2023. godine.

FAKULTET TURIZMA I RURALNOG
RAZVOJA U POŽEGI

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TRGOVINSKO POSLOVANJE

UPRAVLJANJE KVALITETOM U HOTELU HILTON
DIPLOMSKI RAD

IZ KOLEGIJA METODE ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA

MENTOR: dr.sc. Mario Hak, prof.v.š.

STUDENT: Blaženka Šaravanja

JMBAG studenta: 0253055570

Požega, svibanj 2023. godine

SAŽETAK

Kvaliteta usluge doprinosi zadovoljstvu korisnika i najvažnije je područje konkurentske prednosti. Teško je izmjeriti je li neka usluga kvalitetna ili nije, ali smatra se i korisnici uslugu percipiraju kao kvalitetnu ako se ona prilagođava njihovim očekivanjima i željama. Stoga je važno diferencirati svoje usluge kako bi se postigla konkurentska prednost.

Seminarski rad se sastoji od šest poglavlja. U drugom poglavlju rada opisan je pojam kvalitete i upravljanje kvalitetom. Navedene su i objašnjene karakteristike usluga.

Treće poglavlje bavi se opisom procesa upravljanja kvalitetom usluga. Osim toga, opisan je način jačanja identiteta marke uslužnog poduzeća i zadobivanja naklonosti klijenata.

U četvrtom poglavlju prikazani su općeniti podatci o grupaciji Hilton, organizacijska struktura grupacije Hilton te konkurenti grupacije Hilton. U nastavku je detaljnije opisana konkurencija Hiltona, Marriott International i Airbnb.

U petom poglavlju su navedeni izazovi i problemi grupacije Hilton te je detaljnije objašnjen svaki od njih. Izazovi i problemi s kojima se grupacija Hilton susreće su povećanje broja iznajmljivača i jaka konkurencija, pitanje kako zadržati kvalitetne ljudske resurse, načini motivacije zaposlenika u hotelu Hilton te kako osigurati sigurnost podataka na internetu.

U šestom poglavlju opisano je upravljanje kvalitetom usluge u hotelu Hilton. Prikazana je povijest osnutka hotela Hilton. U okviru upravljanja kvalitetom usluge u hotelu Hilton opisan je način upravljanja ukupnom uslugom u hotelu Hilton. Navedeni su načini diferencijacije kao segment upravljanja kvalitetom. Opisano je podizanje kvalitete usluge uvođenjem inovacija u hotelu Hilton. Prikazani su načini na koje se njeguje lokalna kultura Canopy by Hilton. Navedene su prestižne nagrade koje je dobio Double by Hilton Zagreb. Na kraju rada opisano je kako zadovoljstvo klijenata ukupnom uslugom i kvalitetom iste može utjecati na uspjeh poduzeća Hilton.

Ključne riječi: hotel, kvaliteta, upravljanje kvalitetom, profit

SUMMARY

Service quality contributes to customer satisfaction and is the most critical area of competitive advantage. It is difficult to measure whether a service is high-quality or not, but it is considered that users perceive the service as high-quality if it adapts to their expectations and wishes. Therefore, it is essential to differentiate your services in order to gain a competitive advantage. The seminar paper consists of six chapters. The concept of quality and quality management is described in the second chapter of the paper. The characteristics of the services are listed and explained. The third chapter deals with the description of the service quality management process. In addition, the method of strengthening the service company's brand identity and gaining clients' favour is described. In the fourth chapter, general information about the Hilton group, the organisational structure of the Hilton group and the competitors of the Hilton group are presented. The competition between Hilton, Marriott International and Airbnb is described in more detail below. In the fifth chapter, the challenges and problems of the Hilton group are listed, and each of them is explained in more detail. The challenges and problems faced by the Hilton group are the increase in the number of renters and intense competition, the question of how to retain quality human resources, ways of motivating employees at the Hilton hotel, and how to ensure data security on the Internet. The sixth chapter describes service quality management at the Hilton Hotel. The history of the founding of the Hilton Hotel is presented. The management of the total service in the Hilton hotel is described in the framework of service quality management at the Hilton hotel. Ways of differentiation as a segment of quality management are listed. The improvement of service quality by introducing innovations in the Hilton hotel is described. The ways in which the local culture of Canopy by Hilton is nurtured are shown. The prestigious awards received by Double by Hilton Zagreb are listed. At the end of the paper, it is described how client satisfaction with the overall service and its quality can affect the success of the Hilton company.

Keywords: hotel; quality; management of quality; profit

SADRŽAJ

1.	UVOD	1
2.	KVALITETA I KARAKTERISTIKE USLUGE	2
2.1.	Kvaliteta usluge.....	2
2.2.	Karakteristike usluga.....	4
3.	UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGA	7
3.1.	Jačanje identiteta marke uslužnog poduzeća i zadobivanje naklonosti klijenata	8
3.2.	Upravljanje kvalitetom usluga.....	9
4.	GRUPACIJA HILTON	14
4.1.	Organizacijska struktura grupacije Hilton.....	14
4.2.	Konkurencija grupacije Hilton	15
4.2.1.	Marriott International	15
4.2.2.	Airbnb.....	16
5.	IZAZOVI I PROBLEMI GRUPACIJE HILTON	17
5.1.	Povećanje broja iznajmljivača i jaka konkurencija	18
5.2.	Zadržavanje kvalitetnih ljudskih resursa	19
5.3.	Načini motivacije zaposlenika u hotelu Hilton.....	19
5.4.	Sigurnost podataka	20
6.	UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGE U HOTELU HILTON	20
6.1.	Povijest osnutka hotela Hilton.....	21
6.2.	Upravljanje kvalitetom usluge u hotelu Hilton.....	22
6.3.	Upravljanje ukupnom uslugom	24
6.4.	Diferencijacija kao segment upravljanja kvalitetom	25
6.5.	Podizanje kvalitete usluge uvođenjem inovacija.....	28
6.6.	Njega lokalne kulture Canopy by Hilton.....	29
6.7.	Prestizhne nagrade za DoubleTree by Hilton Zagreb.....	29

6.8.	Zadovoljstvo klijenata ukupnom uslugom i kvalitetom usluge Hilton hotela	30
7.	ZAKLJUČAK	39
8.	LITERATURA	41
	POPIS TABLICA I SLIKA	44
	IZJAVA O AUTORSTVU RADA	

1. UVOD

Smatra se da kvalitetna usluga potiče zanimanje korisnika usluge, omogućuje prodaju usluge, utječe na zadovoljstvo korisnika uslugom te izgrađuje i održava lojalnost korisnika. Važno je da je pružatelj usluge fokusiran na želje i potrebe korisnika usluge odnosno na ono što korisnik usluge određuje kao kvalitetu. Teško je izmjeriti je li neka usluga kvalitetna ili nije, ali smatra se i korisnici uslugu percipiraju kao kvalitetnu ako se ona prilagođava njihovim očekivanjima i željama.

Problem ove tematike je pronaći i zadržati kompetentno osoblje koje će biti u izravnoj komunikaciji i na usluzi klijentima odnosno gostima. Izuzetno je važno zaposliti kvalitetno osoblje i educirati ga kako bi što uspješnije komunicirali s klijentima i na odgovarajući način zadovoljili želje i potrebe gosta. Važno je prepoznati potrebe gostiju i zadovoljiti ih kvalitetno kako bi na njih ostavili pozitivan dojam i dojam ugone. U tom slučaju gosti će se poželjeti vratiti u hotel i tako se stvaraju lojalni klijenti, što je kompaniji i cilj.

Predmet ovog diplomskog rada je prikaz načina upravljanja kvalitetom u hotelima Hilton i onom za goste i onom za zaposlenike, te načine stvaranja zadovoljnih i lojalnih korisnika njihovih usluga.

Cilj ovog diplomskog rada je prikazati proces upravljanja kvalitetom usluga u hotelu Hilton.

Svrha ovog diplomskog rada je osvijestiti važnost cjeloživotnog učenja i usavršavanja, treninga i edukacija.

2. KVALITETA I KARAKTERISTIKE USLUGE

Zadovoljstvo korisnika usluge danas je imperativ u poslovanju. Kvaliteta usluge uvelike doprinosi zadovoljstvu korisnika i najvažnije je područje konkurentske prednosti. Kvalitetu usluga teško je opisati i izmjeriti jer je apstraktna, višedimenzionalna i promjenjiva. Uslugom se smatra bilo koja „aktivnost ili korist koju jedna stranka nudi drugoj i koja je u osnovi neopipljiva i ne rezultira vlasništvom nad nečim“. (Kotler et al., 625) Proizvodnja usluge može, ali ne mora biti vezana uz fizički predmet, materijal ili sirovinu. Primjerice, najam i boravak u hotelskoj sobi, kupanje u *jaccuziju*, masaža i slične hotelske aktivnosti su zapravo kupnja neke usluge. Ponuda usluge je vrlo raznolika i teško je uopćiti usluge bez dodatnog razlikovanja. Primjerice, usluga može biti bazirana na ljudima, kao što su savjetodavne, obrazovne ili hotelske usluge. Isto tako, usluga može biti bazirana i na opremi, kao što su automatske autopraonice, prodajni automati, bankomati i sl. Usluge bazirane na ljudima, među kojima su i hotelske usluge, se nadalje mogu razlikovati prema visokoprofesionalnom osoblju (pravni savjetnici, liječnici i dr.) i prema nekvalificiranoj radnoj snazi (čistači prozora, portiri, domari i dr.). Navedena raznolikost usluga podrazumijeva bavljenje stvarima specifičnima za konkretnu uslugu kako bi poduzeće postiglo i održalo konkurentnu prednost. Unatoč velikoj raznolikosti po sektorima usluga, neke karakteristike usluga su zajedničke svim uslugama, a prikazane su u nastavku.

2.1. Kvaliteta usluge

Smatra se da kvalitetna usluga potiče zanimanje korisnika usluge, omogućuje prodaju usluge, utječe na zadovoljstvo korisnika uslugom te izgrađuje i održava lojalnost korisnika. Važno je da je pružatelj usluge fokusiran na želje i potrebe korisnika usluge odnosno na ono što korisnik usluge određuje kao kvalitetu. Teško je izmjeriti je li neka usluga kvalitetna ili nije, ali smatra se i korisnici uslugu percipiraju kao kvalitetnu ako se ona prilagođava njihovim očekivanjima i željama. Prema Ozretić Došen i Jurković Majić (2014: 57) najčešći kriteriji koje korisnik primjenjuje za ocjenu kvalitete usluge obuhvaća sljedećih deset glavnih obilježja:

- „pouzdanost u pružanju usluge,
- poslovnost i odgovornost,
- kompetentnost,

- pristupačnost,
- susretljivost,
- komunikacija s korisnikom,
- kredibilitet,
- sigurnost za korisnika,
- razumijevanje korisnika,
- opipljivi elementi“.

Pouzdanost u pružanju usluge odnosi se na ispunjavanje obećanja danog korisniku, dobro pružanje usluge već u prvom pokušaju te konzistentnost u pružanju usluge (banka šalje korisnicima uvijek i na vrijeme točne izvode s tekućeg računa). Poslovnost i odgovornost uključuje pravodobno reagiranje, spremnost i raspoloživost zaposlenika u pružanju tražene usluge (vodoinstalater dolazi isti dan kada ga je korisnik pozvao i obavijestio o kapanju vode iz zatvorene slavine). Kompetentnost podrazumijeva razinu znanja i vještina potrebnih za pružanje usluge, stručnost kontaktnog osoblja (službenik na šalteru željezničkog kolodvora daje točne informacije o mogućnosti putovanja vlakom iz Zagreba u Basel). Pristupačnost se odnosi na dostupnost usluge, npr. prikladno radno vrijeme pružatelja usluge, lokacija, vrijeme čekanja na uslugu (prodavaonice čije su usluge dostupne vikendom i praznikom). Susretljivost uključuje ljubaznost, poštovanje, razumijevanje te srdačnost zaposlenika koji dolaze u kontakt s korisnikom (stjuardese koje su nasmijane i spremne pružiti informacije putniku tijekom leta zrakoplovom). Komunikacija s korisnikom odnosi se na informiranje korisnika na njemu razumljiv način, prikupljanje i poštovanje mišljenja, primjedbe i prijedlozi korisnika (medicinska sestra koja ljubazno i strpljivo objašnjava pacijentu koju sljedeću pretragu mora obaviti). Kredibilitet se odnosi na poštenje, profesionalnost, ugled i povjerenje koje uživa pružatelj usluge (računovodstveni servis stječe ugled ako uvijek dogovorene poslove obavlja korektno i u dogovorenim rokovima). Sigurnost za korisnika se odnosi na otklanjanje mogućnosti nastanka opasnosti, smanjenje rizika, fizičku i financijsku sigurnost i jamstva (pružatelj usluga kasko osiguranja vozila ostvaruje povrat novca u obećanom roku od tri tjedna do podnošenja dokumentacije o izvršenim popravcima automobila). Razumijevanje korisnika podrazumijeva napore koji se ulažu radi razumijevanja potreba korisnika te personalizacija

usluge (frizerka u salonu koji korisnik redovito posjećuje zna koju frizuru korisnik voli, kako se uobičajeno šiša i sl.). Opipljivi elementi odnose se na eksterijer i interijer, izgled zaposlenika, oprema, promotivni materijali (konobari u restoranu su uvijek vidljivi korisniku, odjeveni su uredno i čisto, uklanjaju prljavo posuđe i sl.).

Prodavati uslugu zapravo znači prodavati obvezu da će se nešto učiniti te prodavati način na koji se to čini. Iz navedenih razloga kvaliteta mora biti potpuna i posjedovati sljedeća najvažnija obilježja koja određuju potpunu kvalitetu usluge. Naime, kvaliteta usluge je subjektivna i ovisi o razlici između pružene i očekivane kvalitete. Razlika koja nastaje između percepcija, koja nastaje tijekom pružanja usluge i očekivanja, koja su postojala prije korištenja uslugom je ono što određuje zadovoljstvo korisnika pruženom uslugom. Glavni je zadatak udovoljiti potrebama i željama korisnika, odnosno nadmašiti očekivanja korisnika pruženom uslugom. Kod procjene kvalitete usluge važna je psihološka dimenzija. Primjerice, korisnici usluga su često voljni platiti visoku ili najvišu cijenu za ono što smatraju vrhunskom ili iznimnom kvalitetom. Važno je da kvaliteta i troškovi ne ustupaju mjesto jedna drugoj. Vrhunska kvaliteta usluge je važna konkurentna prednost kojom se pružatelj usluge diferencira i diversificira u odnosu prema konkurenciji. Lideri u sektoru usluga primjenjuju strategiju jamstva kvalitete kao sredstvo za postizanje potpunog zadovoljstva korisnika. Vrhunska kvaliteta je ona u kojoj pružatelj usluga konstantno prilagođava procese pružanja usluga prema željama i potrebama korisnika usluga. U nastavku je pojašnjen proces upravljanja kvalitetom usluga.

2.2. Karakteristike usluga

Iako su usluge vrlo individualne i raznolike i teško ih je uopćiti, postoji pet glavnih karakteristika usluga. Glavne karakteristike usluga su prema Kotler et al. (2006: 626):

- „Neopipljivost,
- Nedjeljivost,
- Promjenjivost,
- Prolaznost i
- Nepostojanje vlasništva“.

U nastavku će biti objašnjena svaka od navedenih pet glavnih karakteristika usluga. Prva od spomenutih je neopipljivost usluge. Neopipljivost usluge znači da se usluge prije kupnje ne mogu vidjeti, dodirnuti, okusiti, čuti niti isprobati. Kupac prije kupnje usluge jedino može razmotriti neke opipljive elemente te usluge kao što su neke osobine i performanse. U slučaju prodaje hotelske usluge, kupac jedino što ima prilikom kupnje iste, je najam sobe odnosno vizualni elementi unutarnjeg i vanjskog uređenja te obećanje uslužnog poduzeća da će sve biti u skladu s dogovorom. Neopipljivost usluge povećava rizik kupnje, što odbija poneke kupce. Stoga je zadatak uslužnog poduzeća smanjiti neizvjesnost i pokušati umanjiti rizik kupnje opipljivim elementima ili dokazima. Kupci traže dokaze o kvaliteti usluge. Oni donose zaključke o kvaliteti usluge na temelju opipljivih dokaza kao što su lokacija, uređenje, ljudi, oprema, informacijski materijali, publikacije i sl. Uslužna poduzeća nastoje svojim neopipljivim ponudama dodati opipljive elemente koji kupcima sugeriraju visoku kvalitetu.

Fizički, opipljivi proizvodi se prvo proizvedu, prodaju kupcima i na kraju konzumiraju od strane njih. Za razliku od opipljivih proizvoda, usluge se prvo prodaju kupcima, zatim proizvode i konzumiraju u isto vrijeme i na istom mjestu. Nedjeljivost usluga znači da se usluge ne mogu odijeliti od svojih pružatelja, neovisno o tome jesu li pružatelji usluge ljudi ili strojevi. Uslugu nije moguće prodati niti pružiti bez prisutnosti pružatelja usluge. Osim pružatelja usluge, tijekom pružanja iste, mora biti prisutan i korisnik usluge. Za postizanje kvalitetne usluge važno je da uslužno osoblje bude educirano i obučeno kako bi uspostavilo dobru komunikaciju s korisnicima usluge. Također, i ponašanje samih korisnika tijekom pružanja usluge može utjecati na zadovoljstvo potrošača nakon pružene usluge. Problem koji se javlja zbog istodobnosti i istovremenosti proizvodnje i potrošnje usluge, je u slučaju porasta potražnje. Kada poraste potražnja za nekom uslugom, nije moguće pružiti veći broj usluga zbog ograničenih kapaciteta. Uslužna poduzeća u tim slučajevima, potražnju najčešće reguliraju podizanjem cijene usluge.

Promjenjivost usluga temelji se na nekoliko čimbenika. Ono podrazumijeva i utječe na različitu kvalitetu usluge. Navedeno znači da kvaliteta usluge ovisi o pružatelju usluge, vremenu, mjestu i načinu pružanja usluge. Iz tog razloga se teško kontrolira kvaliteta usluge. Kvalitetno pružena usluga rezultira zadovoljnim klijentima ili kupcima. Sposobnost zadovoljavanja klijenata najviše ovisi o ponašanju uslužnih zaposlenika. Primjerice, neki hoteli imaju dobru reputaciju zbog dobrog i kvalitetnog pružanja usluga. U danom hotelu, jedan zaposlenik na recepciji može biti veseo i učinkovit, dok drugi, koji radi nekoliko metara dalje

od njega, može biti neljubazan i spor. Dobre marketinške strategije ne mogu nadomjestiti loše pruženu uslugu loše kvalitete od strane zaposlenika. Uslužna poduzeća, prema Kotler et al. (2006: 629) mogu poduzeti nekoliko koraka za kontrolu kvalitete, a oni su: „investicije u novačenje pravih djelatnika i u njihovu obuku za pružanje dobrih usluga, motivacija osoblja (pomoću poticaja za zaposlenike koji ističu i nagrađuju odličnost), uslužno osoblje učiniti vidljivijim i odgovornijim klijentima, povećati dosljednost izvedbe od strane zaposlenika zamjenjujući osoblje opremom (npr. prodajnim automatima, bankomatima) i standardiziranjem procesa izvedbe usluge kroz čitavu organizaciju.

Prolaznost usluga znači da se usluge ne mogu uskladištiti za kasniju upotrebu ili prodaju. Usluga se koristi u trenutku proizvodnje uz prisutnost pružatelja usluge i korisnika usluge. Problem se javlja u slučaju promjenjive potražnje. Primjerice, hotel može pružiti maksimalno 500 ležajeva i u slučaju kada je potražnja 250 i u slučaju kada je potražnja 1500. Uslužna poduzeća taj problem pokušavaju riješiti primjenom nekoliko strategija. Jedna od njih je različitim cijenama u različitim vremenima. Na taj način će se pomaknuti dio potražnje iz razdoblja najviše potražnje u razdoblja manje potražnje. Primjerice, neki poslovni hoteli kako bi ojačali potražnju izvan glavnih razdoblja nude mini izlete za turiste vikendom. U razdoblju velike potražnje mogu se ponuditi dopunske usluge kao alternativa za klijente koji čekaju, kao što su koktel-barovi. Brojni hoteli redovito koriste sustav rezervacija koji im pomaže u prilagođavanju razine potražnje. Na strani ponude uslužna poduzeća mogu zaposliti djelatnike s nepunim radnim vremenom u situacijama kada je potražnja najviša.

U slučaju kupnje fizičke robe, ona je vlasniku dostupna na neograničeno vrijeme i postaje njihovo vlasništvo. Kada ju više ne žele posjedovati mogu istu prodati. Uslužni proizvodi nemaju materijalni, fizički oblik. Kupac usluge, istu posjeduje samo na ograničeno vrijeme i ne postoji vlasništvo nad njom. Zbog nepostojanja vlasništva, pružatelji usluga moraju se posebno potruditi pojačati identitet svojih marki i naklonost potrošača.

3. UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGA

U današnjem poslovanju kvaliteta je sinonim za uspješno poslovanje, a samim time i postizanje maksimalne dobiti. Uspješna poduzeća teže maksimalnoj kvaliteti, što znači i ostvarenje maksimalnog profita. Prema Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2021, url) kvaliteta označava "neki predmet ili pojavu i razlikuje ih od ostalih predmeta ili pojava, svojstvo, osobina, odlika, obilježje, značajka; vrijednost, valjanost, vrsnoća neke stvari, njezina primjerenost određenim uzorima, paradigmama, normama (kvaliteta tehničkih i umjetničkih radova, prirodnih materija, proizvoda, tkanina, namirnica i sl.)". Brojne su definicije kvalitete, a svima je zajednički cilj zadovoljan kupac. U nastavku je dana još jedna definicija kvalitete, koja kvalitetu definira kao "ukupne značajke i karakteristike proizvoda ili usluge koje utječu na njegovu sposobnost da zadovolji izrečene i neizrečene potrebe". (Buntak et al., 2021: 12) Percepcija kvalitete ovisi o stajalištu pojedinca ili organizacije, a kvaliteta se može promatrati sa stajališta potrošača, proizvođača i tržišta. Kvaliteta sa stajališta potrošača odnosi se na razinu do koje određeni proizvod ili usluga zadovoljava potrebe kupca. Kvaliteta sa stajališta proizvođača se odnosi na uspjeh određenog proizvoda na tržištu, a podrazumijeva analizu kvalitete koncepcije, konstrukcije i izvedbe određenog proizvoda ili usluge. Kvaliteta sa stajališta tržišta se odnosi na stupanj do kojeg određeni proizvod ili usluga više zadovoljava kupca u odnosu na konkurentnu robu na tržištu. (Buntak et al., 2021: 14) U nastavku je prikazana tablica 1. u kojoj su navedeni različiti aspekti kvalitete koji su najčešće korišteni u praksi.

Tablica 1. Najčešći aspekti kvalitete

Aspekt kvalitete	Definicija
Performance	ispunjava li proizvod ili usluga zahtjev kupca na najbolji mogući način
Karakteristike	svojstva koja određeni proizvod ili usluga posjeduju, a neki drugi proizvod ili usluga ne posjeduju
Pouzdanost	dostupnost proizvoda ili usluge u trenutku kada se ukaže potreba za njima
Sukladnost	proizvod ili usluga obavljaju ono što se od njih očekuje

Trajnost	koliko dugo se određeni proizvod ili usluga mogu upotrebljavati
Estetika	kakav je osjećaj korištenja određenog proizvoda ili usluge
Uslužnost	koliko dugo treba da se proizvod ili usluga ponovno vrate u funkciju nakon što su onesposobljeni
Percipirana kvaliteta	subjektivni dojam kupca o nekom proizvodu ili usluzi stvoren temeljem ostalih aspekata kvalitete

Izvor: Garvin, D. A. (1984)

Kupci donose odluku o kupnji nekog proizvoda ili usluge na temelju percipirane kvalitete te financijskih ograničenja. Pod utjecajem učinka transformacije, ekonomskog razvoja i percipirane kvalitete se mijenjaju obrasci ponašanja kupaca. Pod učinkom transformacije misli se na pojavu brze mode, skraćivanje životnog ciklusa proizvoda visoke tehnologije, sve veća dostupnost turističkih usluga i mogućnost putovanja.

3.1. Jačanje identiteta marke uslužnog poduzeća i zadobivanje naklonosti klijenata

Budući da uslužna poduzeća nemaju opipljive proizvode kojima bi mogla privući kupce, za osvajanje ciljnih tržišta koriste marketing. Marketing koriste i za stvaranje jakih marki koje se snažno pozicioniraju na odabranim ciljnim tržištima. U uslužnim poduzećima zaposlenici i klijenti izravno komuniciraju i na taj način stvaraju uslugu. Interakcija s kupcima odnosno klijentima je glavni alat u stvaranju zadovoljnih kupaca. Stoga, pružatelji usluga moraju kontinuirano raditi na učinkovitoj interakciji s klijentima u svrhu stvaranja veće vrijednosti prilikom uslužnih susreta. Učinkovita interakcija i komunikacija s kupcima u velikoj mjeri ovisi o ljubaznosti i vještinama uslužnog osoblja. Osim o vještinama osoblja, ovisi i o procesima potpore i motivacije zaposlenika.

Uspješna uslužna poduzeća stavljaju fokus i na zaposlenike i klijente. Ona su shvatila važnost lanca usluga-profita, koji povezuje profite tvrtke sa zadovoljstvom zaposlenika i klijenata. Taj lanac ima pet karika, a one su: (Kotler et al., 2006: 634)

1. “Unutrašnja uslužna kvaliteta – vrhunski odabir i obuka zaposlenika, kvalitetno radno okruženje i jaka podrška zaposlenicima koji rade s klijentima, što sve dovodi do ...
2. zadovoljstva i uslužne produktivnosti zaposlenika – do zadovoljnijih, lojalnih i marljivih zaposlenika, što dovodi do ...
3. veće vrijednosti usluge – do stvaranja djelotvornije i učinkovitije vrijednosti za klijente i pružanja usluga, što dovodi do ...
4. zadovoljnih i lojalnih klijenata – do zadovoljnih klijenata koji ostaju lojalni, ponovno kupuju uslugu i o njoj govore drugim ljudima, što dovodi do ...
5. zdravih usluga-profita i rasta – do nadmoćne izvedbe uslužnih tvrtki”.

Iz navedenoga se zaključuje da je za uspješno uslužno poduzeće važno prvo brinuti o zaposlenicima. Poduzeće mora uložiti u obuku, naobrazbu, motivaciju i sl. zaposlenika koji komuniciraju s klijentima i utječu na njihovo (ne)zadovoljstvo. Za uspjeh uslužnog poduzeća važan je ulog u kvalitetu osoblja i izvedbu te njihov fokus na potrošače.

U uslužnim poduzećima za pružanje visokokvalitetnih usluga, važno je provoditi interaktivni marketing, odnosno marketing u kojem uslužna tvrtka shvaća da percipirana kvaliteta usluge uvelike ovisi o kvaliteti interakcije između kupaca i prodavatelja. Naime, kvaliteta usluge ovisi i o pružatelju usluge i o kvaliteti načina na koji se ona pruža.

3.2. Upravljanje kvalitetom usluga

Jedan od glavnih načina na koji se tvrtka može diferencirati od svojih konkurenata je kontinuirano pružanje kvalitetnijih usluga od svojih konkurenata. Najbitnije je nadmašiti očekivanja korisnika o kvaliteti usluge. Vodeća poduzeća u uslužnom sektoru znaju da visoka kvaliteta usluga znači značajnu konkurentsku prednost. Iako ponuda veće kvalitete usluga podrazumijeva i veće troškove, ulaganja se isplate jer se zadovoljni korisnici zadržavaju kod pružatelja usluge. Iako se kvaliteta u uslužnim djelatnostima teže određuje i mjeri od kvalitete proizvoda, ipak ju je moguće mjeriti. Potrebno je odrediti kako korisnici usluge percipiraju kvalitetu. Uglavnom percepcija kvalitete usluge od strane korisnika je rezultat usporedbe vlastitih očekivanja s vlastitim iskustvom vezanim uz uslugu. Prema Kotler et al. (2007: 641)

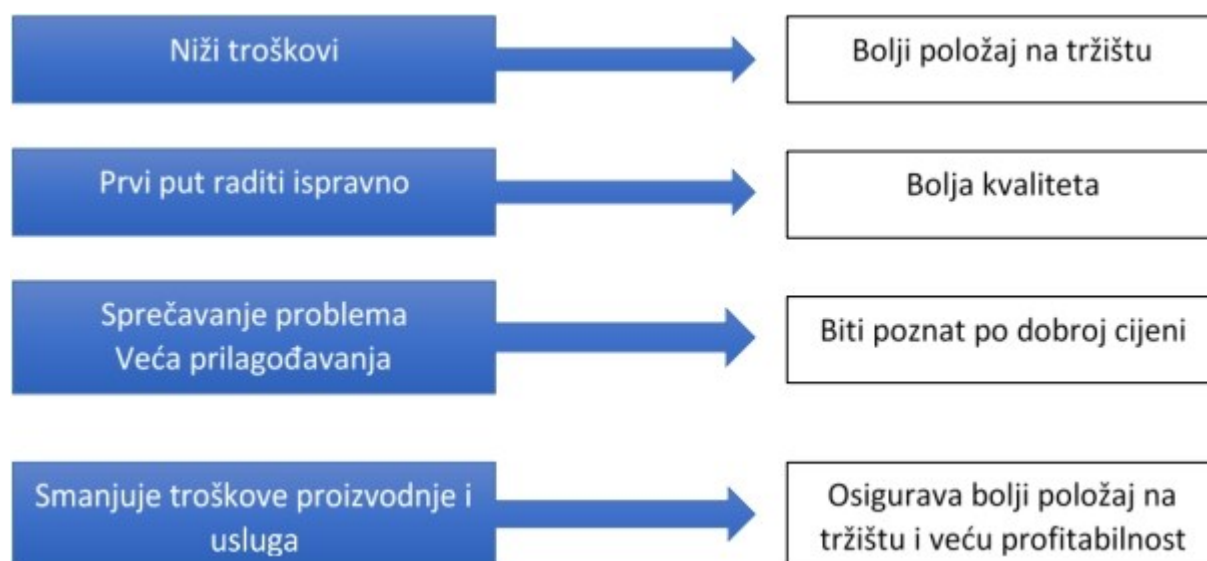
svaki raskorak u tome predstavlja “raskorak u kvaliteti. Postoji nekoliko raskoraka u kvaliteti koji uzrokuju neuspješno provođenje usluga:

- Raskorak između očekivanja potrošača i percepcije uprave
- Raskorak između percepcije uprave i specifikacije kvalitete usluge
- Raskorak između specifikacije kvalitete i pružanja usluge
- Raskorak između pružanja usluge i vanjskih komunikacija
- Raskorak između percipirane usluge i očekivane usluge”.

Svakom poduzeću je u interesu smanjiti raskorak, uzevši u obzir da je ono što se mjeri percipirana kvaliteta, koja je uvijek prosudba klijenta. Poduzeće kvalitetom treba smatrati ono što klijent percipira kvalitetom. U prethodnom potpoglavlju je prikazano deset najčešćih kriterija koje korisnici usluga percipiraju kao odrednicama kvalitetne usluge. Samo fokusom i ispunjavanjem navedenih odrednica uslužna poduzeća mogu u potpunosti zadovoljiti očekivanja korisnika od usluge, a samim time i postići dugoročno zadovoljstvo korisnika uslugom i poduzećem. Kotler et al. (2007: 642) ističu da dobro vođene uslužne organizacije provode nekoliko istih praksi, a one su: “opsjednutost klijentom, predanost vrhovnoga rukovodstva, visoki standardi kvalitete usluga, sustavi nadzora (monitoringa), dobro ispravljanje usluga i zadovoljni zaposlenici i klijenti”.

Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom u uslužna poduzeća nosi mnogobrojne prednosti. Ekonomski je opravdan samo u slučaju povećanja prihoda i smanjenja troškova, što u konačnici povećava profit. Na slici 1. je prikazana situacija kada kvaliteta znači profit.

Slika 1. Ekonomska opravdanost kvalitete



Izvor: Avelini Holjevac (2002: 9)

Na slici 1. je vidljivo da niži troškovi poduzeća osiguravaju bolji položaj na tržištu. Smanjenjem troškova u poduzeću, moguće je više novca preusmjeriti za druge stvari, kao npr. marketing, obučavanje i osposobljavanje zaposlenika i sl. Ukoliko se u samom početku radi prema propisanim standardima struke i kvalitete, automatski se osigurava bolja kvaliteta pružene usluge. Navedenim postupcima, osim što se povećava kvaliteta pružene usluge, povećava se i profitabilnost poduzeća.

Kako bi se poboljšala kvaliteta u uslužnom poduzeću, važno je identificirati temeljne odrednice za kvalitetu usluga odnosno ključne kriterije po kojima ih klijenti prosuđuju. Važno je identificirati i očekivanja ciljne skupine te njihovo poslijekupovno zadovoljstvo. Cilj svakog uspješnog poduzeća je da je razlika između očekivanja i zadovoljstva pruženom uslugom minimalna. Slika 2. prikazuje kriterije koji utječu na kvalitetu usluge.

Slika 2. Ključne odrednice percipirane kvalitete usluge



Izvor: Kotler et al. (2006: 642)

Na slici 2. prikazano je deset temeljnih odrednica percipirane kvalitete usluga, a one su dostupnost, vjerodostojnost, znanje, pouzdanost, sigurnost, kompetencija, komunikacija, pristojnost, susretljivost te opipljivi sadržaji. Dostupnost se odnosi na pitanja je li usluga lako dostupna i isporučuje li se na vrijeme. U okviru vjerodostojnosti se postavljaju pitanja je li poduzeće vjerodostojno i može li mu se vjerovati. Pouzdanost se tiče pitanja koliko je usluga pouzdana i dosljedna. U okviru sigurnosti postavlja se pitanje je li usluga niskorizična i bezopasna. Kompetencije, pristojnost i susretljivost se odnose na pitanja u pogledu osoblja – je li osoblje stručno i posjeduje li vještine za dobro obavljanje usluga, je li osoblje pristojno, obzirno i osjetljivo na potrebe klijenta, je li osoblje susretljivo i provodi li brzo uslugu. Opipljivi sadržaji odnose se na pitanja odražavaju li izgled osoblja, fizičko okruženje i druge opipljive reprezentacije usluge visoku kvalitetu. Prepoznavanjem potreba klijenata i fokusom na elemente važne klijentima, uslužna poduzeća mogu u potpunosti zadovoljiti klijentova očekivanja.

Kotler et al. (2006: 642) navode da uspješne uslužne organizacije provode nekoliko istih praksi, koje su sažete u šest ključnih koraka. Ključni koraci su:

1. „Opsjednutost klijentom
2. Predanost vrhovnoga rukovodstva
3. Visoki standardi kvalitete usluga

4. Sustavi nadzora (monitoringa)
5. Dobro ispravljanje usluga
6. Zadovoljni zaposlenici“.

Uspješne uslužne tvrtke su opsjednute klijentima, što znači da su jasno definirale ciljnu skupinu i njihove potrebe, za koju su razvile posebne strategije koje će zadovoljiti potrebe ciljne skupine te osigurati njihovu vjernost.

U uspješnim organizacijama vrhovno rukovodstvo značajnu pažnju posvećuje kulturi kvalitete.

4. GRUPACIJA HILTON

Američka međunarodna hotelska grupacija Hilton Worldwide pripada vrhu svjetske hotelske industrije te je lider na svjetskom hotelskom tržištu. Trenutno u svom portfelju sadrži više od 4800 hotela i oko 800 tisuća soba te je rasprostranjena u 93 zemlje svijeta. (Hilton, 2022, url) Conrad Nicholson Hilton je osnivač i idejni tvorac hotelskog lanca Hilton Worldwide. Nakon povratka iz 1. svjetskog rata i očeve smrti odlučuje pokrenuti vlastiti biznis. U Teksas je stigao s namjerom da kupi banku, no umjesto toga je kupio prvi hotel, hotel Mobley s 40 soba. Dosadašnji ostvareni uspjeh i vlastite ambicije su ga potaknule u nastavku kupovine i gradnje hotela. Conrad Hilton bio je inovator na području hotelskog poslovanja i je prvi razvio koncept franšiznog poslovanja, prvi aerodrom-hotel te prvi centralni rezervacijski sustav. Prvi je u svom hotelskom lancu provodio kontrole cijena i troškova, usklađivanje broja radnika s dinamikom posla te analizu rada i koordinaciju s planom. Upravo zbog svoje inventivnosti, razmišljanja unaprijed i uvođenja modernih tehnika poslovanja, smatra se velikanom hotelske industrije i jednim od najuspješnijih hotelijera svih vremena. Prilagođavanjem svoje ponude različitim aspektima potražnje svjetske hotelske korporacije razvija različite brendove unutar svog portfelja. Kompanija Hilton s ciljem svog diferenciranja od konkurencije svoje ime koristi kao marku proizvoda, iako ime kompanije i marka proizvoda nisu u pravilu sinonimi. „Brend ili marka je naziv koji se uobičajeno koristi za ugledne i potrošačima prepoznatljive proizvode s poznatim robnim žigom.“ (Cerovac, 2004: 17)

Hotel Hilton u Hrvatskoj je dio društva „Zagreb City Hotels“ koji se primarno bavi razvojem i upravljanjem hotelima. Društvo u svom portfelju ima tri hotela pod Hilton brendom – DoubleTree by Hilton, Conopy by Hilton i Hilton Garden Inn. U sinergiji s hotelijerstvom, kao primarnom djelatnošću, društvo je razvilo dodatne djelatnosti na području upravljanja i održavanja nekretnina (*facility management*) i edukacije i u usavršavanju kadra u turizmu.

4.1. Organizacijska struktura grupacije Hilton

Organizacijska struktura hotela Hilton ustrojena je „odozgo prema dolje“. Direktor hotela, kao strateški ili top menadžment svoje poslovne napore usmjerava na kreiranje zadataka koji se temelje na postavljenim ciljevima i strategijama. Direktor hotela definira i prenosi zadatke sa najviše prema nižim organizacijskim jedinicama, i to na odjele recepcije, hrane i pića, domaćinstva, održavanja itd. Središnji dio ili middle management hotela čine supervizori za svaki poslovni odjel, nadzornica spa i wellnessa, šefica recepcije, šefica domaćinstva, te ostala

tijela odgovorna za izvršavanje definiranih zadataka poslanih od top menadžmenta. Operativni, tj. bottom management, čine zaposleni članovi koji neposredno i direktno izvršavaju poslove definirane odozgo prema dolje. Operativni izvršni dio odgovoran je za kompletnu uslugu i za kvalitetu pruženu gostima. Menadžerske funkcije na svakoj pojedinoj organizacijskoj sredini su ključne za poslovanje hotela, a njihov djelokrug poslovanja je briga o svim poslovnim procesima. Ona je bazirana na načelima racionalnosti svih poslovnih resursa, praćenju izvršavanja poslovanja na svim izvršnim jedinicama i praćenju ukupnog poslovnog uspjeha u bilo kojem hotelskom segmentu poslovanja. Svaka organizacijska jedinica ima svojeg supervizora koji je odgovoran za izvršavanje poslovnih procesa temeljenih na posebnim uzancama poduzeća.

4.2. Konkurencija grupacije Hilton

Kako bi poduzeće ostvarilo što veći dio kolača na tržištu, važno je biti korak ispred konkurencije. Danas, na sve zasićenijem tržištu, biti ispred konkurencije je sve zahtjevnije i potrebno je uložiti velike napore u taj proces. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Hrvatska enciklopedija (2021, url) definira konkurenciju kao „suparništvo, nastojanje da se nadvlada, potisne ili ukloni natjecatelj za neki položaj, dobitak, uspjeh i sl.; također suparnička strana“.

Prema podacima iz objavljenih financijskih izvještaja kompanije Brand Finance, lanac hotela Hilton je treću godinu za redom najvrjedniji brend na svijetu, a na drugom mjestu se nalazi Marriot. Glavni razlog povećanja vrijednosti brenda Marriot je kupnja Starwood-a. Osim hotelskih lanaca, najveću prijetnju grupaciji Hilton predstavlja rast online platformi za smještaj, kao što je Airbnb, koji provodi targetiranje bussiness gostiju.

4.2.1. Marriott International

Korporacija Marriott Corporation sa sjedištem u SAD-u osnovana je 1927. godine, a s hotelskim poslovanjem počinje 1957. godine kada otvaraju prvi hotel pod nazivom The Twin Bridges Marriot Motor Hotel, koji je raspolagao sa 365 smještajnih jedinica i tada bio najveći svjetski hotel. (Profil Marriot International, 2022, url) Današnja korporacija Marriot International je poznata po visokokvalitetnoj usluzi, humanitarnom radu, donacijama i sl. U poslovanju se više koristi ugovorima o povezivanju, a manje direktnim vlasništvom. Marriot International danas upravlja s mnogo hotela koji su usmjereni na različite tipove gostiju, a oni

su Marriot, Delta, Renaissance Hotels, Ritz-Carlton, Bvlgari Hotels&Resorts, Moxy, a nakon preuzimanja Starwood grupe upravlja i hotelima Sheraton, Westin, St. Regis, Le Meridien i Four Points. Cilj ove hotelske kompanije je kontinuirani razvoj pripadajućih brandova i njihovo prilagođavanje potrebama tržišta, kontinuirano povećanje kvalitete usluga te edukacija kadrova. Marriot International zapošljava 730000 ljudi diljem svijeta i ima odličnu reputaciju na tržištu vezano uz stvaranja radnih mjesta. U kombinaciji s radom na zaštiti okoliša Marriottu je omogućen povratak na Forbesovu listu 100 najboljih američkih korporativnih građana.

4.2.2. Airbnb

Internetsku stranicu Airbnb osmislila su dvojica studenata dizajna s ciljem zarade kako bi mogla platiti stanarinu. Rješavanje vlastitog stambenog pitanja ih je dovelo do velikog uspjeha i zarade. Dvojica 27-godišnjih studenata su izradili internetsku stranicu airbedandbreakfast.com, na kojoj su posjetiteljima konferencije za dizajn za 80 dolara ponudili tri zračna kreveta u svom stanu, skupa s doručkom. (Libertas, 2017, url) Nakon izrade njihove web stranice i pregleda od strane njihovih najdražih blogera u vrlo kratkom roku su ih kontaktirali ljudi iz različitih dijelova svijeta koji su željeli prenoćiti u njihovom stanu. Povećana potražnja za njihovim smještajem bila je rezultat manje ponude smještajnih kapaciteta. Naime, u gradu su zbog održavanja konferencije smještajni kapaciteti bili bukirani mjesecima unaprijed. Navedena situacija im je bila vjetar u leđa jer su shvatili kako nešto slično na tržištu ne postoji, a potražnja je i dalje bila veća od ponude. Odлучili su iskoristiti navedenu priliku te su razradili ideju o stranici na kojoj bi ljudi nudili višak mjesta u svojim stanovima, kućama i sobama za određenu cijenu. Odlična zamisao za sve kojima se nije sviđao hladni hotelski pristup, kao ni njihove cijene. Ubrzo im se pridružio i treći prijatelj koji je bio angažiran za tehničke poslove. On je osmislio stranicu koja je uspjela prikupiti čak 800 ljudi koji su htjeli iznajmiti svoj smještaj za vrijeme jedne Obamine konvencije u vrijeme predsjedničke kampanje 2008. godine. Sredinom 2009. godine imali su 10 tisuća korisnika, a tada su promijenili i ime u današnji airbnb.com. (Libertas, 2017, url) U partnerstvu s jednom osiguravajućom kućom osmislili su program u kojem su domaćini zaštićeni ukoliko gosti za vrijeme boravka prijeđu granicu dobrog ponašanja, a kontinuirano se radi na sigurnosti i boljem iskustvu. Airbnb je napravio pravu malu revoluciju u sektoru turizma i ugostiteljstva, a dečki koji si nisu mogli priuštiti stanarinu danas su na čelu kompanije čija se vrijednosti procjenjuje na 30 milijardi dolara (Libertas, 2017, url).

5. IZAZOVI I PROBLEMI GRUPACIJE HILTON

Danas je važan proces za svako poduzeće dobro upravljati kvalitetom usluga te imati zadovoljne korisnike. Kako bi poduzeće postiglo navedeno, velike napore ulaže u

diferencijaciju usluga od konkurentskih. U nastavku su prikazani glavni izazovi i problemi s kojima se susreće Hilton.

5.1. Povećanje broja iznajmljivača i jaka konkurencija

U današnje vrijeme dolazi do povećanja broja iznajmljivača i općenito jake konkurencije. Osim gore opisanih glavnih konkurenata hotelu Hilton, konkurenciju predstavljaju i manji iznajmljivači koji nude svoj smještaj. Zbog navedenoga očekivanja gostiju su najveći izazov i imperativ u poslovanju hotela Hilton. Velike napore hotel ulaže u diferencijaciju usluga. Obilježja usluga, neopipljivost i nedjeljivost otežavaju diferencijaciju, ali problem cijena rješavaju diferencijacijom ponude, provedbe ili imidža. Prema Kotler et al. (2007: 549) marka je “ime, pojam, znak, simbol, dizajn ili njihova kombinacija, koja određuje proizvođača ili prodavača proizvoda ili usluge”. Za potrošače kreiranje marke znači dodanu vrijednost i osjećaj jamstva, pouzdanosti i kvalitete. Marka predstavlja doživljaje i osjećaje klijenata koji su povezani s pruženom uslugom, a njezina stvarna vrijednost je njezina moć zadržavanja prednosti u odnosu na konkurenciju te zadržavanje lojalnosti korisnika usluga. Takva vrijednost marke donosi poduzeću niz konkurentskih prednosti. Hotel Hilton na tržištu ima reputaciju snažne marke i samo njegovo ime svjedoči o kvaliteti, ljubaznosti, dobroj usluzi, udobnosti, atraktivnosti i sl. Veliki broj dosadašnjih korisnika usluga marke Hilton su sada lojalni korisnici te marke koji su neosjetljivi na cijenu usluga. Kompanija u tom slučaju ima niže marketinške troškove u odnosu na prihode jer je jeftinije zadržati postojeće klijente, nego privući nove. Ponuda usluga treba sadržavati inovativne stvari koje će privući korisnike usluge i po kojima će se razlikovati od konkurencije. Nedostatak u tome jer se inovacije u uslugama ne mogu patentirati pa ih konkurenti mogu lako kopirati. Međutim, praksa je pokazala da poduzeće koje kontinuirano svojim korisnicima nudi inovativne usluge, uglavnom lakše pridobiva i zadržava veći broj korisnika usluga. Primjerice, u 2013. godini tim hotela Double Tree by Hilton Zagreb sudjelovao je u inicijativi neprofitne Udruge Krijesnica. Zaposlenici hotela su sudjelovali u maratonu i otrčali ukupno 286 km kako bi prikupili 20000 kn, koje su donirali za organizaciju ljetnih rehabilitacijskih kampova usmjerenih izlječenoj djeci. (Wall.hr, 2013, url) Udruga Krijesnica je inače neprofitna udruga koja pomaže djeci i obiteljima suočenima s malignim bolestima. Osim navedene, hotel Hilton sudjeluje i podržava brojne akcije u okviru CARE programa, koji je usmjeren na pružanju pomoći zajednici.

5.2. Zadržavanje kvalitetnih ljudskih resursa

U Hiltonu su svjesni da su ljudi glavni pokretači svih ostalih resursa u kompaniji i cjelokupne uspješnosti kompanije. Prema Kuka (2011, 64) “ljudski resursi, odnosno njihova znanja, vještine, sposobnosti i kompetencije predstavljaju ključne faktore uspješnog poslovanja i djelovanje svakog poslovnog subjekta”. Hotel Hilton ima kvalitetno razvijen odjel ljudskih potencijala koji je bitan za kvalitetno poslovanje. Budući da se u Hiltonu radi isključivo o pružanju usluga, ključni u tome su ljudi odnosno zaposlenici Hiltona jer isti ljudi mogu stvoriti veliku razliku u zadovoljstvu klijenata. Kompanija se može razlikovati i po tome što ima sposobnije i pouzdanije osoblje za kontakte s klijentima, koje provodi njezine usluge. Isto tako u diferencijaciji pomaže i elan i elegantan izgled osoblja koje izravno komunicira s klijentima. Stoga je važno učiniti vlastite zaposlenike zadovoljnim jer zadovoljni zaposlenici prenose višu uslužnu vrijednost, što u konačnici rezultira zadovoljnim klijentima. Nadalje, zadovoljni klijenti sa svoje strane ostvaruju prodaje i profite za tvrtku. Stoga Hilton kompanija pažljivo odabire osoblje za izravan kontakt s klijentima koje treba odabirati samo ljude koji brinu o ljudima, a jednom odabrani zaposlenici se intenzivno obučavaju u umijeću udovoljavanja klijentima te načinima kako nikada ne izgubiti klijenta.

5.3. Načini motivacije zaposlenika u hotelu Hilton

Hoteli Hilton su sinonim za ljubazno osoblje. Svakom zaposleniku je u interesu udovoljiti klijentu i njegovim željama i pritom ga osvojiti svojom profesionalnošću i ljubaznošću. Zaposlenici su svjesni činjenice i važnosti ostavljanja lijepih dojmova o hotelu i pruženim uslugama na gosta. Znaju da su lijepi dojmovi preduvjet da bi se gost ponovno vratio u hotel Hilton. Menadžment hotela cijeni prijedloge posjetitelja i nastoje se maksimalno posvetiti željama i potrebama svakog pojedinog gosta, kako bi gost napustio hotel s najboljim dojmovima. U pozadini toga je poticanje zaposlenika da pružaju kvalitetniju uslugu uz male, ali značajne nagrade, specifičan odnos između menadžera i hotelskog osoblja te upoznavanje drugih kultura. U hotelima Hilton kada kandidat konkurira za posao, moguće je aplicirati za sve pozicije, a posao koji će kandidat dobiti prvenstveno ovisi o znanju i iskustvu kandidata te poznavanju jezika. Stalni radnici Hiltona imaju velike mogućnosti za brzo napredovanje. U Hiltonu ukoliko zaposlenik napravi nešto inovativnije i kreativnije, postoji mogućnost da bude imenovan radnikom mjeseca, što mu donosi novčanu nagradu, večeru za dvoje ili neki slični

oblik motivacije koji će ga potaknuti da što predanije i kvalitetnije obavlja svoj posao u Hiltonu. Vrijednosti hotela Hilton su:

- “Hospitality / Gostoljubivost – strast u pružanju izuzetnih iskustava za gosta
- Integrity / Integritet – uvijek radimo pravu stvar u pravo vrijeme
- Leadership / Rukovođenje – mi smo vođe u našoj industriji i u našim zajednicama
- Teamwork / Timski rad – mi smo timski igrači u svemu što radimo
- Ownership / Vlasništvo – mi smo vlasnici naših postupaka i odluka
- Now / Sada – djelujemo s osjećajem hitnosti i discipline”. (Hilton Worldwide, 2015, url)

U hotelu Hilton primjenjuje se poseban sustav za educiranje i praćenje znanja zaposlenika primjenom vlastitih standarda brenda i njihovog uspješnog evaluiranja putem online edukacije koju hotel pruža. Zaposlenicima se nudi Hilton University program putem kojega oni prolaze različite evaluacije svoga performansa i mogućnosti, kroz online testove Lobby Hilton Worldwide.

5.4. Sigurnost podataka

Ono što se smatra nedostatkom je digitalna nesigurnost, odnosno virusi i „curenje“ povjerljivih podataka i informacija. Hilton taj problem rješava osiguranjem zaštite podataka, odnosno osiguranjem procesa kojim se osiguravaju podaci od oštećenja prilikom prijenosa i kontrolira se pristup podacima u računalima. Na ovaj način je osigurana privatnost.

S druge strane, postoji grupa ljudi koji se ne snalaze dobro internetom i općenito tehnologijom, ili su skeptici i boje se ostaviti svoje podatke na nekoj od stranica, boje se internetskog plaćanja i sl., a potrošači su hotelskih usluga. Za spomenutu skupinu ljudi bilo bi dobro možda osigurati neke smjernice kako internetski rezervirati smještaj u hotelu Hilton. Putem reklama na tv-u istaknuti prednosti ovakvog načina poslovanja, a za više informacija također u reklamama prikazati broj telefona službe za potrošače koja će odgovoriti na sva njihova pitanja i riješiti eventualne nedoumice i otkloniti njihovu nesigurnost i nepovjerenje u ovakav način poslovanja i kupovine.

6. UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGE U HOTELU HILTON

Hilton je svjetski sinonim za kvalitetu usluge i jedan je od najjačih globalnih hotelskih brendova. Na tržištu je svojim klijentima poznat već više od stotinu godina. Prema hotelijer.hr

(2015, url) Hilton Worldwide broji ukupno 245.000 soba. Priča o poznatom svjetskom brendu seže daleko u povijest, a započinje s Holiday Innom, što će biti opisano u nastavku poglavlja.

6.1. Povijest osnutka hotela Hilton

Prema Turizam info (2019: 79, url), vlasnik Holiday Inna 1950. godine osniva hotel Holiday Inn, čime svojim klijentima nudi određenu kvalitetu smještaja. Ciljna skupina ovih hotela bile su obitelji sklone ljetnim putovanjima Amerikom. Nudili su prostrane, komforne sobe na bazi polupansiona. U samim počecima, ova ideja je izgledala kao osamljeni pokušaj, no 19 godina kasnije, točnije 1969. godine, Conrad Hilton je pokušao krenuti istim putem. „U gradu Scottsdale u Arizoni otvoren je prvi hotel po imenu DoubleTree by Hilton u kategoriji 4 zvjezdice i nudio višu kvalitetu usluge. Uskoro su hoteli pod istim imenom otvoreni i u drugim američkim gradovima. Od 1989. godine DoubleTree by Hilton postaje franšiza. Danas je to najpopularniji i najrašireniji Hiltonov brend s oko 600 objekata i preko 130 tisuća soba diljem svijeta.“ (Turizam info, 2019: 79)

Kompanija Hilton danas posluje pod imenom Hilton Worldwide, a njezin osnivač Conrad Hilton slovi kao najuspješniji biznismen u hotelijerstvu svih vremena. Hilton je rođen 25.12.1887. godine u brojnoj, ne baš bogatoj obitelji u kojoj je on bio osmo dijete. Završio je studij rudarstva, što ga nije osobito zanimalo. On se vidio kao uspješni bankar. Okušao se u tom poslu, međutim bezuspješno. 1919. godine (Turizam info, 2019: 79) kupio je svoj prvi hotel Mobley u Teksasu. Odmah je uvodio inovacije u usluzi hotela. Povećao je broj soba, otvorio restoran te kioske u hotelu u kojima su gosti mogli kupiti suvenire, razglednice, novine i sl. Svojim inovacijama je osvojio ciljnu skupinu i ostvario veliki uspjeh, što ga je potaknulo da kupi drugi, treći i tako redom hotel. Prema Turizam info (2019: 79) „danas je poznat i kao najveći inovator koji je promijenio shvaćanje hotelskog biznisa i hotelske usluge u cijelom svijetu. Prvi je uveo televizor u hotelske sobe 1947. godine, centralni rezervacijski sustav 1948. godine. Prvi hotel na aerodromu je bio Hilton, a tu je i prvi loyalty program Hilton Honours te brojne druge inovacije.“ Conrad Hilton se smatra začetnikom međunarodnog hotelskog poslovanja. Prvi je u svom hotelskom lancu počeo provoditi sustav kontrole cijena i troškova, usklađivanje broja radnika s obujmom posla, provodio je analizu rada i koordinirao ga u skladu s planom.

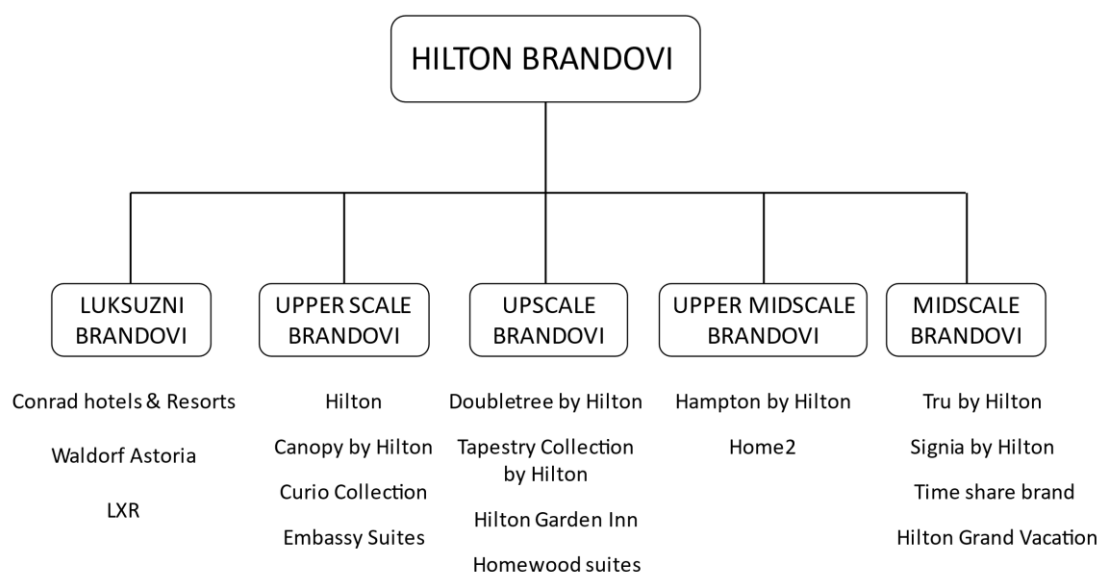
6.2. Upravljanje kvalitetom usluge u hotelu Hilton

Kupac je danas na sve zasićenijem tržištu u prednosti u odnosu na prodavatelja ili pružatelja usluge. Kupcu su na raspolaganju brojni proizvodi i usluge po pristupačnim cijenama. Kupac danas želi kupiti što kvalitetniji proizvod ili uslugu po što povoljnijoj cijeni. Stoga poduzeća veliku pozornost pridaju kvaliteti svojih usluga. Upravo je kvaliteta ono što poduzeću daje konkurentsku prednost.

Hilton je to davno prepoznao i prema Hilton Worldwide (2023, url) njegova je glavna misija biti najgostoljubivija kompanija na svijetu stvarajući gostima veličanstvena iskustva, zaposlenicima značajne prilike, vlasnicima vrijednost, a u zajednici u kojoj djeluju pozitivan utjecaj. „Ispuniti zemlju svjetlom i toplinom gostoljubivosti pružajući izuzetna iskustva – u svakom hotelu, svakom gostu, svaki put.“ (Hilton Worldwide, 2023, url)

Hilton Worldwide ima svoje vjerne klijente koji se iznova vraćaju u hotel. Međutim, cilj je pridobiti i nove kupce. Kako bi lakše grupirali ciljne skupine Hilton je razvio nekoliko brandova pod ovim imenom, a oni su prikazani na slici 3.

Slika 3. Brandovi kompanije Hilton



Izvor: izrada autora prema Turizam info.hr (2019, url)

Tri su kategorije brandova unutar kategorije Luksuznih hotela. Conrad hotels & Resorts su moderni hoteli koji nude visokokvalitetnu uslugu i ponudu sadržaja, no nešto su ležernijeg tipa. Waldorf Astoria su najluksuzniji objekti, najčešće su smješteni u velikim gradovima, a u ponudi imaju restorane s visokom gastronomijom, spa centre, uslugu conciergea. LXR je novi brend, a riječ je o većim, nezavisno vođenim hotelima visoke kategorije.

Glavni i najpoznatiji brand je Hilton. Riječ je o hotelima visoke kategorije, koji imaju vrhunske restorane, bazene i kongresne sale. v brand Canopy by Hilton nudi personalizirano iskustvo, uslugu više, dizajnerski interijer s naglaskom na lokalnom. Ovi objekti smješteni su na odličnim lokacijama u velikim gradovima. Curio Collection su manji nezavisni boutique hoteli, a svaki od njih je po nečemu jedinstven. Namijenjeni su gostima koji traže posebna iskustva. Embassy Suites su luksuzniji hoteli više kategorije namijenjeni poslovnim ljudima te obiteljima. Svaki suite ima odvojen spavaći i dnevni prostor.

U okviru Upscale brandova četiri su kategorije branda hotela Hilton. Doubletree by Hilton su hoteli s 4 zvjezdice, udobni i ugodni klijentima, nude kvalitetnu uslugu, i manji je naglasak na luksuz. Tapestry Collection by Hilton su viša kategorija hotela koji nude posebna iskustva za goste. Hilton Garden Inn su hoteli kategorije 3 ili 4 zvjezdice, najčešće usmjereni prema poslovnim gostima jer imaju kvalitetne restorane i kongresne sadržaje. Homewood suites

su hoteli s apartmanima, a nalaze se između luksuznijih Embassy Suites i srednje kategorije Home2Suites.

Hampton by Hilton su hoteli srednje kategorije u tzv. budget opciji. Home2 su objekti su apartmanima srednje kategorije. Namijenjeni su dužem boravku i povoljne su cijene smještaja.

Tru-by Hilton su specifični hoteli namijenjeni mladim gostima. Nude povoljnije cijene, minimalističko uređenje s puno prostora za druženje. Hilton Grand Vacation je brand za objekte koji funkcioniraju na principu time-share.

6.3. Upravljanje ukupnom uslugom

Iz kvalitetno pružene usluge proizlazi zadovoljan klijent, a u konačnici i profit kompanije. Viša razina kvalitete usluge utječe na veće zadovoljstvo klijenta te podržava više cijene i niže troškove. U Hiltonu su svjesni da programi za poboljšanje kvalitete povećavaju profitabilnost, stoga im je ona primarni zadatak i prioritet. U Hiltonu svakodnevno provode i rade na upravljanju ukupnom kvalitetom odnosno programima koji su dizajnirani tako da kontinuirano unapređuju kvalitetu usluge i marketinških procesa. Prema Kotler et al. (2006: 476) „smanjivanjem broja odlazaka klijenata za samo 5% tvrtke mogu uvećati svoju zaradu do negdje između 25 i 85%“. Zato je u fokusu kompanije Hilton kupac odnosno klijent sa svojim željama, potrebama i navikama.

U Priručniku dobrodošlice Hilton Imperiala koji je podijeljen svim zaposlenicima prilikom zapošljavanja ispričana je priča o dugogodišnjem stvaranju branda Hilton. Naime, bilo je potrebno više od 50 godina za stvaranje prepoznatljivog branda. Danas je upravo brand taj koji donosi gotovo trećinu ukupnih prihoda. U izgradnji branda fokus Hiltona je na sljedeća četiri principa:

- „Dosljednost – Standardi kvalitete moraju se provoditi dosljedno
- Bez gnjavaže – Nenaporno i učinkovito putovanje
- Osobni pristup – Prepoznavanje individue i usklađena usluga

- Hilton trenutci – Posebna briga i posvećivanje pažnje detaljima“. (Priručnik dobrodošlice Hotel Imperial Dubrovnik, 2021: 3)

Gosti stječu povjerenje ako vjeruju da Hilton provodi i pruža kvalitetnu uslugu dosljedno u svakom hotelu. Prema pravilima u Hiltonu mora biti uspostavljen jasan globalni brand standard za sve usluge. Moto je da boravak u hotelima Hilton gostima treba biti opuštajuće i bezbrižno iskustvo, bez posebnih iznenađenja. Ako se bude pridržavalo navedenih standarda, gosti će unaprijed znati što mogu očekivati u kojem hotelu.

Komplikacije oko rezervacije, plaćanja i sličnih aktivnosti nastoje minimizirati jer gostima žele ostaviti dojam ugone i lakoće obavljanja istih. Tako su unaprijedili svoju web stranicu, uveli dodatne jednostavnije načine plaćanja, automatsku registraciju, bežičnu povezanost i sl.

Svojim gostima žele ostaviti dojam da su u njihovom hotelu cijenjeni i poštovani. Stoga svakog gosta tretiraju kao posebnu osobnost.

Posvećuju pažnju detaljima koji su zamijećeni, zapamćeni i izazivaju osjećaj ugone i bezbrižnosti i opuštenosti. Gosti i kolege se osjećaju opušteno, cijenjeno, uzvišeno i dobrodošlo.

6.4. Diferencijacija kao segment upravljanja kvalitetom

Tvrtka može na različite načine diferencirati vlastitu ponudu od ponude konkurencije. Hilton diferencira svoju ponudu prema:

- proizvodima,
- uslugama,
- osoblju te
- brandu i
- imidžu.

Hilton svoju proizvodnu diferencijaciju temelji na revolucionarnim inovacijama, kao što su centralni sustav naručivanja, kiosci unutar hotela, automatska registracija pri dogovaranju smještaja, bežična povezanost i sl.

Diferencijacija usluga pomaže Hiltonu zadržati vodeću poziciju u globalnom poretku u hotelskoj industriji. Od 2021. godine Hilton restorani u Zagrebu nude usluge cateringa, a u ponudi su četiri različita menija za različite prigode. „Hilton restorani nude Reunion meni, Celebration meni, Garden meni, Posh meni te slatke dodatke i Canopy torte. Osim bogate ponude raznovrsnih jela od sezonskih svježih namirnica, nude i opciju najma mobilnog grilla, kuhara majstora na lokaciji klijenta te uslugu posluživanja hrane i pića. Osim ovih, još jedna novost za sve ljubitelje gastronomske ponude ReUnion restorana hotela Canopy by Hilton je da njihova ukusna jela možete naručiti preko platforme Wolt.“ (Jutarnji list, 2021, url) Hotel DoubleTree by Hilton Zagreb je svrstan u kategoriju 5 zvjezdica, a prema Educa savjetovanje (2023, url) nudi vrhunsku uslugu koja obuhvaća jedinstveni, suvremeni smještaj i uslužne objekte, restoran, posluhu u sobu, fitness & spa, poslovni centar i višenamjenske kongresne dvorane namijenjene održavanju kongresa, sastanaka i evenata. „Hotel je dobitnik nekoliko prestižnih domaćih i međunarodnih nagrada za izvanredan smještaj i uslugu. Nalazi se u poslovnoj četvrti, 2 km od strogog centra grada, ima 152 sobe na 7 katova, OXBO Restaurant & Bar, 6 multifunkcionalnih dvorana za sastanke i kongrese, Business centar otvoren od 0-24, Fitness centar, bazen & health club, podzemne garaže i usluge valet parkiranja“. (Educa savjetovanje, 2023, url)

Diferencijacijom osoblja kompanija stječe veliku konkurentnu prednost u odnosu na konkurenciju. Hilton zapošljava stručno i kompetentno osoblje. Vrlo pažljivo odabire ljude koji će izravno komunicirati s klijentima. Pruža im dobro obrazovanje i osposobljavanje. Osoblje mora biti kompetentno i posjedovati odgovarajuće znanje i vještine. U komunikaciji i ophođenju s kupcima mora biti ljubazno, uljudno i puno poštovanja te treba brzo reagirati na zahtjeve i probleme potrošača. Kod zapošljavanja sezonskih radnika i radnika u nižem menadžmentu primjenjuje se tradicionalni pristup zapošljavanju odnosno provođenje intervjua s kandidatima. U intervjuu se razgovara o podacima navedenim u životopisu te se kandidatima postavljaju konkretni problemski zadatci i situacije kako bi komisija mogla procijeniti ponašanje kandidata u određenim problemskim situacijama. Na pozicije od srednjeg menadžmenta prema vrhu organizacijske strukture osim intervjua s kandidati se procjenjuju i putem različitih testova, kao što su testovi osobnosti, testovi snalaženja u različitim situacijama, verbalni i numerički testovi i dr. Zaposlenici hotela Hilton svakodnevno se susreću s brojnim izazovima i potrebni su im stručni, kvalitetni, kompetentni i uporni zaposlenici koji neće odustati u kriznim i izazovnim situacijama. Ukoliko je zaposlenik spreman na izazovnije radne

uvjete i situacije, hotel to cijeni i nagrađuje takvog zaposlenika što dalje utječe na njegovu motivaciju i vjernost svom poslodavcu. Osobine koje se cijene prilikom zapošljavanja u hotelima Hilton su entuzijizam i motivacija. Ostale osobine će potencijalni zaposlenik usavršiti kroz brojne obuke, edukacije i stručna usavršavanja. U kompaniji Hilton zaposlenici su tijekom cijelog svog radnog vijeka, od zaposlenja do odlaska iz kompanije izloženi i prisustvuju obukama i usavršavanjima. Od 2020. godine kompanija je počela primjenjivati *on-boarding* program ili inovativni program uvođenja novog zaposlenika u posao i organizaciju te njenu kulturu. Prema (Selekcija.hr, 2022, url) onboarding program je „mehanizam kroz koji se zaposlenika uvodi u posao i radne zadatke, u organizaciju i njenu kulturu i klimu. Kroz onboarding se novog zaposlenika upoznaje s timom i svim suradnicima, određuju radni ciljevi i olakšava prilagodba na radnu okolinu“. Svaka kompanija koja primjenjuje ovaj mehanizam može ga prilagoditi svojoj organizaciji i strukturi te opisu posla. Ono što je ovom programu zajedničko, neovisno o mjestu provođenja, je njegova strukturiranost i dosljednost. Najvažnije je osigurati uvjete da se novi zaposlenik osjeća dobrodošlo od prvog dana dolaska u kompaniju. Nepisano je pravilo da onboarding traje 3 mjeseca. Prema Selekcija.hr (2022, url) primjenom kvalitetnog i snažnog onboardinga se može povećati produktivnost zaposlenika za više od 70%, zadržavanje zaposlenika u organizaciji raste za 82%, a predanost zaposlenika koji su prošli kroz pozitivno iskustvo ovog programa se može povećati za 18 puta. Najvažnija osobina koja se očekuje od novog zaposlenika je njegova motivacija. Prilikom dolaska u organizaciju novom zaposleniku se dodjeljuje mentor, odnosno osoba koja će se posebno brinuti za njega i objasniti mu posao i zadatke te ga uvesti među druge članove tima. Osim onboarding programa, postoje obavezni tečajevi koje novi zaposlenici moraju proći nakon zaposlenja u Hilton kompaniji. Najvažniji među njima je *mandatory learning*, *LND – Learning and Development* i dr. Za zaposlenike su osigurane i brojne online platforme za učenje. U vrijeme pandemije COVID-19 koristile su se aktivno platforme Zoom i MS Teams. Hotel je razvio sustav ocjene radne učinkovitosti kojim mjeri u kolikoj mjeri je radnik usvojio određena znanja i vještine te u kojoj ih mjeri primjenjuje u svakodnevnom poslovanju.

Zaposlenicima je omogućeno cjeloživotno učenje i usavršavanje te konstantni rast i razvoj. Hilton ide u korak s vremenom i napretkom tehnologije te je učenje i usavršavanje omogućeno i online. Svim zaposlenicima za učenje je namijenjena prepoznatljiva brend stranica Hilton Online platforma. Zaposlenici mogu učiti i usavršavati se i preko LinkedIn stranice koja je ujedno i promocija Hilton kompanije. Osim računalnih platformi, potiče se i upotreba

mobilnih aplikacija poput LobbyBuzz, koja okuplja sve zaposlenike u jednu Hilton zajednicu. Putem nje zaposlenici imaju osjećaj pripadnosti jednoj velikoj zajednici, što ih dodatno ohrabruje i motivira. Prema Hilton.hr (2022, url) slogan im je „Lobby Buzzis a better way to stay informed and connected with the Hilton community – in just 2 minutes a day“. Zaposlenicima se nude studiji za uslužne djelatnosti kojima je cilj pripremiti i osposobiti radnike za rad u kompaniji. Ovakvi programi pružaju dodatne mogućnosti zaposlenicima za napredovanje te osobni rast i razvoj u kompaniji.

6.5. Podizanje kvalitete usluge uvođenjem inovacija

U vrijeme globalne krize i pandemije COVID-19, posljedica čega je bio svjetski *lock down*, socijalno distanciranje i oprez pri kontaktu, nužno su se promijenili i uvjeti održavanja kongresa, poslovnih sastanaka i evenata. Kako ne bi došlo do osjetnog pada prihoda, kompanija je uvela niz inovacija kako bi zadržala kvalitetu uslugu na zadovoljstvo svojih klijenata. Najvažnije inovacije su program Hilton EventReady, Hilton CleanStay, hibridni event i konferencije, WorkSpaces by Hilton i dr.

Prema Poslovni.hr (2020, url) Hilton EventReady program je osmišljen kako bi stvorio „kvalitetna, fleksibilna, sigurna te društveno-odgovorna rješenja. Krajnji cilj je stvoriti ugodno, profesionalno i sigurno okruženje za organizatore događanja, sudionike i zaposlenike“. Program postavlja visoke standarde pri planiranju i organizaciji konferencija i evenata te kreativna i sigurna rješenja pri posluživanju hrane i pića.

Hilton CleanStay je u suradnji s klinikom Mayo razvio globalni program koji je zadovoljio očekivanja gostiju tijekom socijalne distance za vrijeme pandemije, gdje je fokus na čistoću tijekom boravka u sobama, restoranu, fitness centru te javnim prostorima hotela. Hilton CleanStay uključuje „beskontaktnu prijavu i odjavu iz hotela, digitalni ključ, posebne dezinfekcijske stalke na ulazu u hotel i u svim javnim prostorima, pleksiglasom odvojen prostor između osoblja recepcije i gosta, Room Seal naljepnicu za vrata koja garantira da je soba temeljito očišćena za dolazak, precizno čišćenje i dezinfekcija svih površina koje gosti najčešće dotiču – prekidači za svjetlo, ručke na vratima, daljinski upravljači za TV, termostati te učestalije čišćenje javnih površina.

Hilton hoteli u Zagrebu organiziraju hibridne konferencije i sastanke te ostale virtualne poslovne događaje u višenamjenskim dvoranama s pogledom na cijeli grad.

Program WorkSpaces by Hilton namijenjen je tvrtkama koje traže uredski prostor za rad. Osim prostora u okviru ovog programa korisnicima se nudi i vrhunska kvaliteta usluge i gostoljubivost Hilton osoblja.

6.6. Njega lokalne kulture Canopy by Hilton

U središtu Zagreba otvoren je Canopy by Hilton. „Odlike branda su da njeguje lokalnu kulturu pa su za Canopy Zagreb angažirani domaći dizajneri i hrvatski proizvođači namještaja. U uređenje hotela je uloženo 8 milijuna eura, a osim domaćih dizajnera, uređenje je vođeno pod strogom paskom Hiltonovog dizajnerskog tima što je rezultiralo dizajnom dosljednim do zadnjeg detalja“. (HRB, 2019, url) U hotelu su prikazani motivi hrvatske šahovnice, šestinske nošnje, Kožarićevog prizemljenog sunca, hrvatske znanosti i umjetnosti te zagrebačka tradicijska jela prikazana na suvremen način u restoranu ReUnion. Interijer hotela prikazuje industrijsku prošlost grada, modernizam i street art. Apartmani pružaju više prostora i osiguravaju privatnost, a za svakog gosta su pripremljeni Canopy ogrtač i čarape.

6.7. Prestižne nagrade za DoubleTree by Hilton Zagreb

DoubleTree by Hilton, prvi otvoreni Hilton hotel u Zagrebu posluje od 2012. godine. Godine 2018. je dobio prestižnu nagradu za postignute izvanredne rezultate u poslovanju. Inače je hotel dobitnik brojnih internacionalnih nagrada, ali su im najzanimljivije one koje dodjeljuju njihovi gosti odnosno klijenti. 2018. godine su osvojili prestižnu nagradu tvrtke Hotels.com „Loved by Guests Award“. Prema HRB (2019, url) prosječna godišnja popunjenost DoubleTree by Hilton je na visokoj razini. Osim praćenja rasta popunjenosti kao pokazatelj uspješnog hotelskog poslovanja prate i prosječnu cijenu i zadovoljstvo gosta. U OXBO restoranu se nudi premium Black Angus steak i Tomahawk steak. Meso za ove specijalitete se nabavlja s Creekstone farme u SAD-u koja posjeduje najviše certifikate kvalitete. (HRB, 2019, url)

Jedna od značajnijih nagrada koju je osvojio DoubleTree by Hilton Zagreb je nagrada PRIDE AWARD 2016 za najbolji hotel u EMA regiji. EMA regija se odnosi na područje Europe, Bliskog Istoka i Afrike. U konkurenciji za ovu prestižnu nagradu bilo je oko 500

DoubleTree by Hilton hotela diljem svijeta, a ova nagrada je hotel u Zagrebu proglasila kao jedan od deset najboljih hotela u svijetu. Prema Nacional i Poslovni savjetnik.hr (2017, url) kriteriji za ovu nagradu se temelje na tri ključna elementa, a oni su:

- „dosljednost u praćenju brand standarda,
- udio lojalnih gostiju u ukupnim dolascima i
- razina kvalitete usluge i razina ispunjavanja očekivanja gostiju“.

Ova nagrada Hilton hotelu u Zagrebu je samo potvrda dobrog poslovanja i odnosa prema svojim gostima, potvrda za visoku kvalitetu u pružanju usluga i dobro ophođenje prema gostima odnosno klijentima.

6.8. Zadovoljstvo klijenata ukupnom uslugom i kvalitetom usluge Hilton hotela

Konačnu prosudbu ili ocjenu o tome je li neka usluga kvalitetna ili nije, daje gost odnosno klijent. Zadovoljstvo klijenata ovisi o izvedbi usluge u odnosu na njegova prethodna očekivanja. Budući da su zaposlenici u izravnom kontaktu s klijentima ili korisnicima usluge, važno je odabrati kvalitetno osoblje za komunikaciju s klijentima. Osim toga, važno ih je dobro educirati i obrazovati. Prema Blažević (2007, 262) obrazovanje omogućuje „stjecanje znanja, vještina, stavova i vrijednosti koji su pojedincu potrebni za ostvarivanje radnih i društvenih uloga“. Obrazovanje doprinosi konkurentnosti poduzeća i osigurava privlačenje potrebnih kvalitetnih ljudskih resursa.

Američka korporacija Bounce je provela istraživanje o zadovoljstvu klijenata svjetskim hotelima. Istraživanje se temelji na zadovoljstvu klijenata prema različitim kriterijima, a oni su: „prosječna ocjena gostiju na tri platforme (Bestcompany, Facebook i Trustpilot), broj godišnjih pretraga na pretraživaču Google, broj zemalja u kojima su dostupni, ukupni broj hotela, godišnji prihod i broj hotela s pet zvjezdica“. (Tportal, 2022, url) Nakon provedenog istraživanja, kombinacijom svih kriterija vodeći je Hilton Hotels&Resorts s ocjenom 8/10. Radi se o lancu s 584 hotela u 124 zemlje svijeta, od kojih je njih 7 u kategoriji 5 zvjezdica. (tportal, 2022, url) Na slici 4. je prikazan poredak svjetskih hotelskih lanaca od najuspješnijeg do najmanje uspješnog prema mišljenju klijenata.

Slika 4. Najpopularniji svjetski hotelski lanci prema ocjenama korisnika usluga

RET:

Average User Review Score /5

Annual Google Search Volume

Number of Countries Available In

Number of Hotels Available

Annual Revenue

Number of 5* Locations

Hotel Chain Score/10

Hotel Chain							
1 Hilton Hotels	4	8,749,000	124	584	\$3.3B	7	8.00
2 Holiday Inn	3.3	25,426,000	54	1,190	\$6.0B	0	6.83
3 Four Seasons	4	955,500	47	122	\$2.1B	101	6.33
4 Sheraton Hotels	4.6	1,150,500	74	458	\$168.0M	28	6.25
5 DoubleTree	3.85	11,046,000	52	583	\$2.1B	0	6.17
6 JW Marriott	4.9	5,776,000	30	112	\$436.9M	13	5.92
7 St Regis	5	1,905,000	24	60	\$1.0B	35	5.75
8 Ritz-Carlton	4.2	5,334,000	30	108	\$102.6M	51	5.58
9 Crowne Plaza	3.4	8,887,000	52	404	\$15.0M	1	5.25
10 Days Inn	2.7	7,567,000	21	1,551	\$2.0B	0	4.92
11 Wyndham Hotels	2.7	1,968,500	33	156	\$1.0B	1	4.58
11 Fairmont Hotels	3.2	735,500	31	82	\$2.1B	12	4.58
13 La Quinta	3.5	3,907,000	10	928	\$500.0M	0	4.17
14 Embassy Suites	3.55	8,713,000	4	266	\$968.5M	0	4.08
15 Ramada	2.4	1,256,500	75	919	\$44.5M	0	3.67
15 Hampton by Hilton	3	820,300	36	2833	\$58.2M	0	3.67
17 Raffles Hotels	3.9	605,600	15	21	\$90.0M	11	3.25
18 Econo Lodge	2.3	4,107,000	2	779	\$394.4K	0	2.17
19 Park Plaza Hotels	3.6	155,400	7	35	\$172.7M	0	2.00

Izvor: Bounce, 2022, url.

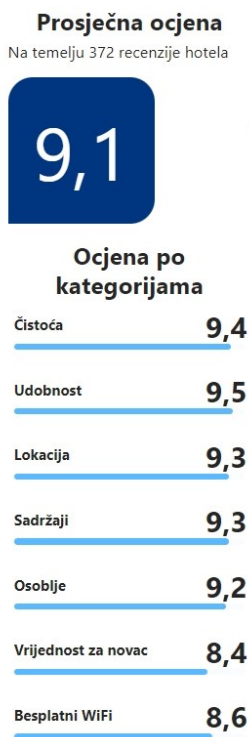
Na temelju rezultata provedenog istraživanja američke agencije Bounce, vidljivo je da je prema recenzijama gostiju vodeći hotel St. Regis, dio Marriott Internationala. Na platformama su ocjenjeni ocjenom 5, koju su zaslužili luksuzom koji nude u svojim hotelima, kategorizacijom u rang 5 zvjezdica. Prema ovom kriteriju najslabiju ocjenu je dobio Econo Lodge zbog količinom malog doručka i tzv. 'skrivenih' troškova koje gosti moraju naknadno platiti. Prema kriteriju pretraživanja na Googleu je vodeći Holiday Inn s 25,4 milijuna pretraga u godini dana. To je gotovo trostruko više pretraga od drugoplasiranog prema tom kriteriju,

DoubleTree by Hilton, koji ima 8,7 milijuna pretraga u godini dana. Posljednji u nizu prema kriteriju pretraživanja na Googleu je hotel Plaza koji ima 155.000 pretraga u godini dana.

Hilton je razvio sustav nagrađivanja vjernosti za svoje lojalne klijente/goste. Hilton HHonors je višestruko nagrađivani sistem koji broji više od 40 milijuna članova. Gosti uključeni u ovaj program nagrađivanja vjernosti prema statistikama ostvaruju dvostruko više noćenja i ostaju aktivni članovi dulje vrijeme.

Na slici 5. Prikazana je prosječna ocjena korisnika hotelskih usluga objekta Hilton Rijeka Costabella Beach Resort and Spa na platformi Booking.com.

Slika 5. Prosječna ocjena korisnika hotelskih usluga objekta Hilton Rijeka Costabella Beach Resort and Spa



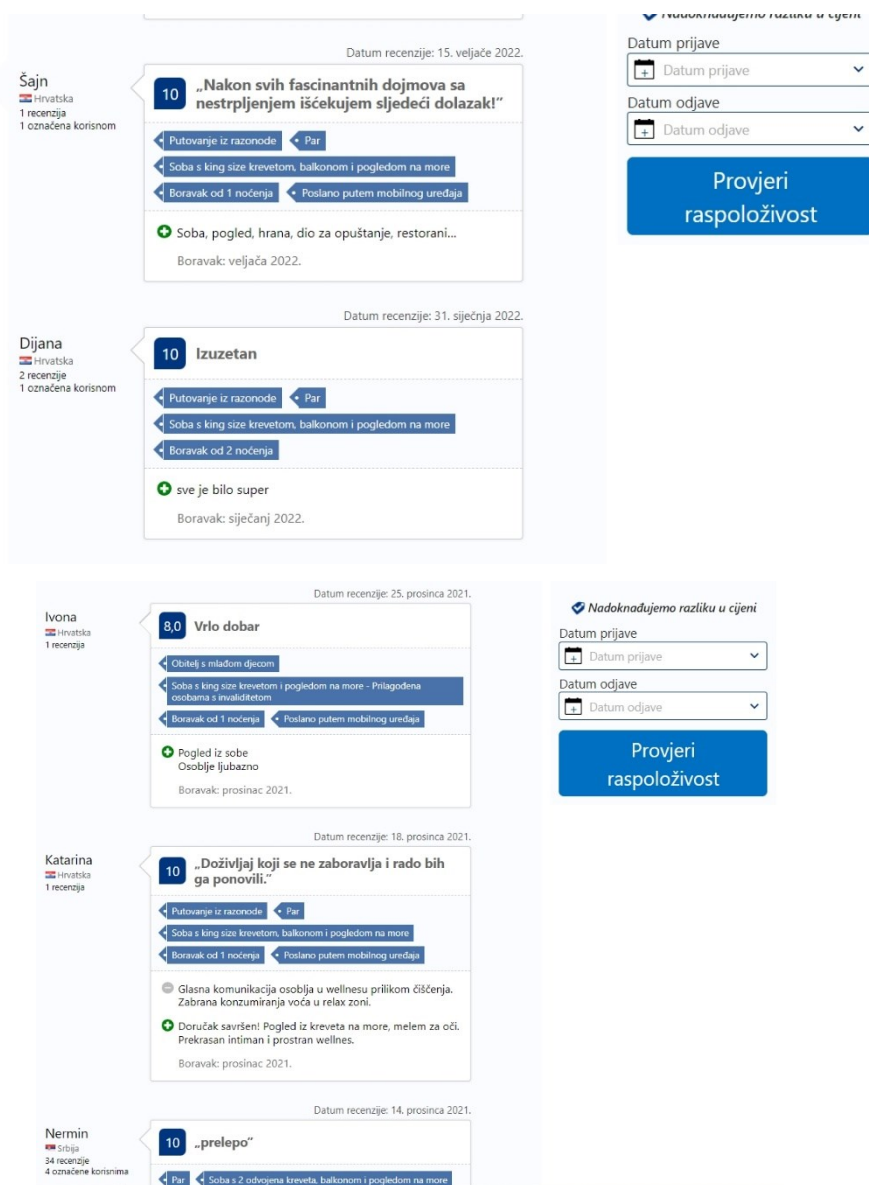
Izvor: Booking.com, 2023, url.

372 klijenta odnosno korisnika usluga hotela Hilton ostavili su povratnu informaciju ili recenziju doživljenih usluga u hotelima Hilton. Prosječna ocjena svih recenzija je 9,1, a na slici su vidljive ocjene po kategorijama. Najveću ocjenu gosti su dodijelili kategoriji Udobnost i ona prosječno iznosi 9,5. Potom su visoko ocijenjene kategorije Čistoća sa 9,4, Lokacija i Sadržaji

sa 9,3 te Osoblje sa 9,2. Ocjenom 8,6 je ocjenjena kategorija Besplatni WiFi, a ocjenom 8,4 kategorija Vrijednost za novac.

Na sljedećim slikama su prikazane recenzije gostiju na platformi Booking.com s pripadajućom prosječnom ocjenom.

Slika 6. Recenzije gostiju hotela Hilton na platformi Booking.com



Datum recenzije: 8. svibnja 2023.

Ines

 Hrvatska

19 recenzija

2 označene korisnima

10 Izuzetan

- Putovanje iz razonode
- Obitelj s mlađom djecom
- Suite u vili s 1 spavaćom sobom s king size krevetom i pogledom na more
- Boravak od 1 noćenja
- Poslano putem mobilnog uređaja

+ Sve je odlično

Boravak: svibanj 2023.

Datum recenzije: 8. svibnja 2023.

Miro

 Hrvatska

29 recenzija

1 označena korisnom

10 Izuzetan

- Putovanje iz razonode
- Obitelj s mlađom djecom
- Apartman u vili s 2 spavaće sobe s king size krevetom i pogledom na more
- Boravak od 1 noćenja
- Poslano putem mobilnog uređaja

+ Odlican hotel

Boravak: svibanj 2023.



Datum recenzije: 5. svibnja 2023.

Vlatka

 Hrvatska

15 recenzija

4 označene korisnima

10 „Vidimo se ponovo!”

- Putovanje iz razonode • Par
- Soba Executive s king size krevetom, balkonom i pogledom na more
- Boravak od 5 noćenja • Poslano putem mobilnog uređaja

– Naplata parkinga 20 eura/dan

+ Soba, restoran, osoblje, saune, bazeni...

Boravak: svibanj 2023.

Datum recenzije: 17. travnja 2023.

Ada

 Hrvatska

1 recenzija

9,0 „Krasan hotel s prekrasnim pogledom.”

- Putovanje iz razonode • Obitelj s mlađom djecom
- Suite u vili s 1 spavaćom sobom s king size krevetom i pogledom na more
- Boravak od 2 noćenja

+ Objekt je odličan, pogled je izuzetan.

Boravak: travanj 2023.

Datum recenzije: 16. travnja 2023.

Mark

 Hrvatska

22 recenzije

2 označene korisnima

9,0 „Želimo doći opet!”

Putovanje iz razonode • Par

Soba s king size krevetom, balkonom i pogledom na more

Boravak od 1 noćenja • Poslano putem mobilnog uređaja

– Jastuk.

+ Ljubaznost osoblja, pogled koji puca na more, fantastičan spa, odličan, raznovrstan doručak, ugodna soba i kupaonica, odlična lokacija...

Boravak: ožujak 2023.

Datum recenzije: 16. travnja 2023.

Branko

 Hrvatska

2 recenzije

9,0 „Korektno”

Putovanje iz razonode • Par

Soba Executive s king size krevetom i pogledom na more

Boravak od 2 noćenja

+ Izbor hrane i serviranje

Boravak: ožujak 2023.

Datum recenzije: 23. veljače 2023.

Višnja

 Hrvatska

12 recenzija

1 označena korisnom

10 Izuzetan

- Putovanje iz razonode
- Obitelj s mlađom djecom
- Suite u vili s 1 spavaćom sobom s king size krevetom i pogledom na more
- Boravak od 4 noćenja
- Poslano putem mobilnog uređaja

– Mislim da bi parking za goste morao biti besplatan s obzirom na cijenu smještaja i 5 zvjezdica
Madrac kreveta puno premekan

+ Bazen, spa, doručak i osoblje

Boravak: veljača 2023.

Datum recenzije: 23. veljače 2023.

Ranka

 Hrvatska

2 recenzije

10 Izuzetan

- Putovanje iz razonode
- Obitelj s mlađom djecom
- Obiteljska soba Deluxe s king size krevetom, balkonom i pogledom na more
- Boravak od 2 noćenja
- Poslano putem mobilnog uređaja

+ Ljubazno osoblje u restoranu, divan wellnes sa bazenom, saune...udobnost sobe, čistoća, krevet.

Boravak: veljača 2023.



Datum recenzije: 5. travnja 2023.

Jelena
 Hrvatska
 1 recenzija
 4 označene korisnima

8,0

„Pogled 5“

Putovanje iz razonode

Osoba s prijateljima

Soba s king size krevetom, balkonom i pogledom na more

Boravak od 1 noćenja

Poslano putem mobilnog uređaja

 Osim kreveta i pogleda, sobe i kupaona su bazičnog, da ne kažem oskudnog sadržaja. Mini šampon i regeneratorski sapun, sušilo za kosu i to je to. Kuhalo za vodu, aparat za kavu i prazan minibar. Obzirom na kategorizaciju i cijenu definitivno nedostaje ono "nešto" što bi to opravdalo.

Organizacija ulaska u Spa zonu, koja je sama po sebi vrlo čudno osmišljena bez jasno označenih pravila, otključavanje, zaključavanje, pogotovo u spa zoni, komplicirani su i zbunjujući. Neka se vrata otvaraju pomoću kartice prislanjanjem na kvaku (a da to ni na koji način nije označeno), slijedeća odmah nakon njih prislanjanjem kartice na čitač na zidu, zatim iduća prislanjanjem dlana na čitač pored vrata... Sve u svemu bespotrebno komplicirano. Nisam sigurna da li itko iz uprave mari za ove recenzije jer čitajući odgovore na prethodne, primjećujem da su svi robotskoga, copy - paste tipa. Zato napominjem da ovo nisu neke žestoke kritike, već obavijest gostima koji namjeravaju doći u situaciji koja ih moguće čeka.

 Pogled iz soba je savršen, kreveti veliki i udobni, sobe su bile čiste, dio osoblja vrlo ljubazno i susretljivo. Doručak raznovrstan u ugodnom ambijentu. Spa terapeut Nives za svaku pohvalu i preporuku. Da se razumijemo, mi smo se provele super usprkos nekim stvarima koje još imaju prostora za poboljšanje.

Boravak: travanj 2023.

Izvor: Booking.com, 2023, url.

Iz navedenih recenzija vidljivo je da hoteli Hilton visoko kotiraju prema kvaliteti usluge u percepciji korisnika. Prosječna ocjena svih recenzija na Booking.com je 9,1/10. neki gosti su ostavili negativne recenzije zbog nekih nedostataka. Često navode nedostatke u odnosu prema kategorizaciji hotela s 5 zvjezdica. Iz navedenoga se zaključuje da su očekivanja gostiju prije dolaska bili prema rangu kvalitete koji je prezentiran potencijalnim gostima, a pružena usluga ili određeni nedostatak je bio ispod očekivane razine. Navedene recenzije su korisne hotelu jer na temelju njih saznaju stvarne potrebe i očekivanja klijenata te iste mogu poboljšati i sljedeći puta pružiti još kvalitetniju i bolju uslugu.

7. ZAKLJUČAK

Hilton je svjetski sinonim za kvalitetu usluge i jedan je od najjačih globalnih hotelskih brendova. Na tržištu je svojim klijentima poznat već više od stotinu godina. Hilton Worldwide ima svoje vjerne klijente koji se iznova vraćaju u hotel. Međutim, cilj je pridobiti i nove kupce. Kako bi lakše grupirali ciljne skupine Hilton je razvio nekoliko brandova kako bi lakše zadovoljio potrebe ciljnih skupina.

Iz kvalitetno pružene usluge proizlazi zadovoljan klijent, a u konačnici i profit kompanije. Viša razina kvalitete usluge utječe na veće zadovoljstvo klijenta te podržava više cijene i niže troškove. U Hiltonu su svjesni da programi za poboljšanje kvalitete povećavaju profitabilnost, stoga im je ona primarni zadatak i prioritet. U Hiltonu svakodnevno provode i rade na upravljanju ukupnom kvalitetom odnosno programima koji su dizajnirani tako da kontinuirano unapređuju kvalitetu usluge i marketinških procesa. Zato je u fokusu kompanije Hilton kupac odnosno klijent sa svojim željama, potrebama i navikama.

Prema pravilima u Hiltonu mora biti uspostavljen jasan globalni brand standard za sve usluge. Moto je da boravak u hotelima Hilton gostima treba biti opuštajuće i bezbrižno iskustvo, bez posebnih iznenađenja. Ako se bude pridržavalo navedenih standarda, gosti će unaprijed znati što mogu očekivati u kojem hotelu.

Komplikacije oko rezervacije, plaćanja i sličnih aktivnosti nastoje minimizirati jer gostima žele ostaviti dojam ugone i lakoće obavljanja istih. Tako su unaprijedili svoju web stranicu, uveli dodatne jednostavnije načine plaćanja, automatsku registraciju, bežičnu povezanost i sl. Svojim gostima žele ostaviti dojam da su u njihovom hotelu cijenjeni i poštovani. Stoga svakog gosta tretiraju kao posebnu osobnost. Posvećuju pažnju detaljima koji su zamijećeni, zapamćeni i izazivaju osjećaj ugone i bezbrižnosti i opuštenosti. Gosti i kolege se osjećaju opušteno, cijenjeno, uzvišeno i dobrodošlo.

Hilton svoju proizvodnu diferencijaciju temelji na revolucionarnim inovacijama, kao što su centralni sustav naručivanja, kiosci unutar hotela, automatska registracija pri dogovaranju smještaja, bežična povezanost i sl. Diferencijacija usluga pomaže Hiltonu zadržati vodeću poziciju u globalnom poretku u hotelskoj industriji. Od 2021. godine Hilton restorani u Zagrebu nude usluge cateringa, a u ponudi su četiri različita menija za različite prigode. Diferencijacijom osoblja kompanija stječe veliku konkurentsku prednost u odnosu na konkurenciju. Hilton zapošljava stručno i kompetentno osoblje. Vrlo pažljivo odabire ljude koji će izravno

komunicirati s klijentima. Pruža im dobro obrazovanje i osposobljavanje. Zaposlenicima je omogućeno cjeloživotno učenje i usavršavanje te konstantni rast i razvoj. Hilton ide u korak s vremenom i napretkom tehnologije te je učenje i usavršavanje omogućeno i online. Svim zaposlenicima za učenje je namijenjena prepoznatljiva brend stranica Hilton Online platforma. Zaposlenici mogu učiti i usavršavati se i preko LinkedIn stranice koja je ujedno i promocija Hilton kompanije. Osim računalnih platformi, potiče se i upotreba mobilnih aplikacija poput LobbyBuzz, koja okuplja sve zaposlenike u jednu Hilton zajednicu. Zaposlenicima se nude studiji za uslužne djelatnosti kojima je cilj pripremiti i osposobiti radnike za rad u kompaniji. Ovakvi programi pružaju dodatne mogućnosti zaposlenicima za napredovanje te osobni rast i razvoj u kompaniji. U središtu Zagreba otvoren je Canopy by Hilton, koji njeguje lokalnu kulturu.

Jedna od značajnijih nagrada koju je osvojio DoubleTree by Hilton Zagreb je nagrada PRIDE AWARD 2016 za najbolji hotel u EMA regiji. EMA regija se odnosi na područje Europe, Bliskog Istoka i Afrike. Ova nagrada Hilton hotelu u Zagrebu je samo potvrda dobrog poslovanja i odnosa prema svojim gostima, potvrda za visoku kvalitetu u pružanju usluga i dobro ophođenje prema gostima odnosno klijentima.

Konačnu prosudbu ili ocjenu o tome je li neka usluga kvalitetna ili nije, daje gost odnosno klijent. Zadovoljstvo klijenata ovisi o izvedbi usluge u odnosu na njegova prethodna očekivanja. Američka korporacija Bounce je provela istraživanje o zadovoljstvu klijenata svjetskim hotelima. Istraživanje se temelji na zadovoljstvu klijenata prema različitim kriterijima, a oni su: „prosječna ocjena gostiju na tri platforme (Bestcompany, Facebook i Trustpilot), broj godišnjih pretraga na pretraživaču Google, broj zemalja u kojima su dostupni, ukupni broj hotela, godišnji prihod i broj hotela s pet zvjezdica. Nakon provedenog istraživanja, kombinacijom svih kriterija vodeći je Hilton Hotels&Resorts s ocjenom 8/10.

8. LITERATURA

Djelo autora:

1. Avelini Holjevac, I. (2002) *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
2. Buntak et al. (2021) *Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
3. Cerovac, M. (2004) *Rječnik pojmova prava i politike tržišnog natjecanja i srodnih područja*, Zagreb: TEB.
4. Kotler et al. (2006) *Osnove marketinga*. Zagerb: MATE.

Časopisi:

1. Kuka, E. (2011) Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), str. 64-66.

Internetske stranice:

1. Booking.com (2023) *Recenzije objekta Hilton Rijeka Costabella Beach Resort and Spa*. URL: https://www.booking.com/reviews/hr/hotel/hilton-rijeka-costabella-beach-resort-and-spa.hr.html?aid=356980&label=gog235jc-1DCA0oZUItaGlSdG9uLXJpamVrYS1jb3N0YWJlbGxhLWJlYWNoLXJlc29ydC1hbmQtc3BhSBBYA2hliAEBmAEQuAEXyAEM2AED6AEB-AECiAIBqAIDuAKnvIOjBsACAdICJDhIN2NINTRkLTgxNTEtNDQ0Zi1iNmFmLWU2NmY2ODE1NzU5Y9gCBOACAQ&customer_type=total&hp_nav=0&old_page=0&order=featuredreviews&page=1&r_lang=hr&rows=75& (pristup: 27.5.2023.)
2. Educa savjetovanje (2023) URL: <https://www.educa-savjetovanje.hr/venue/zagreb-doubletree-by-hilton/> (pristup: 25.5.2023.)
3. Hilton.hr (2022) URL: www.hilton.com (pristup: 25.5.2023.)
4. Hilton (2022) URL: <https://www.hilton.com/en/corporate/#history> (pristup: 6.5.2023.)
5. Hilton Worldwide (2015) *Focused 2015 Annual Report*. URL: <https://ir.hilton.com/~media/Files/H/Hilton-Worldwide-IR-V3/annual-report/2015-annual-report1.pdf> (pristup: 8.5.2023.)

6. Hilton worldwide (2023) URL: <http://www.hiltonworldwide.com/about/mission/> (pristup: 24.5.2023.)
7. HRB (2019) *Canopy by Hilton njeguje lokalnu kulturu*. URL: <https://hrb.com.hr/canopy-by-hilton-njeguje-lokalnu-kulturu/4512> (pristup: 25.5.2023.)
8. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. *Konkurencija*. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. URL: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32835> (pristup: 8.5.2023.)
9. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. *Kvaliteta*. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. URL: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=34865> (pristup: 15.5.2023.)
10. Hotelijer.hr (2015) *Hilton prošle godine otvorio 240 novih hotela*. URL: <https://www.hotelijer.hr/hilton-prosle-godine-otvorio-240-novih-hotela/> (pristup: 24.5.2023.)
11. Jutarnji list (2021) *Hilton od sada nudi i usluge cateringa, u ponudi imaju četiri različita menija za svaku prigodu*. URL: <https://www.jutarnji.hr/dobrahrana/price/hilton-od-sada-nudi-i-usluge-catering-a-u-ponudi-imaju-cetiri-razlicita-menija-za-svaku-prigodu-15070732> (pristup: 25.5.2023.)
12. Libertas sveučilište (2017) *Case study – kako je nastao Airbnb?* URL: <https://www.libertas.hr/za-studente/case-study-kako-je-nastao-airbnb/> (pristup: 8.5.2023.)
13. Marriott International (2022) Our Story. URL: <https://www.marriott.com/about/culture-and-values/history.mi#/?era=1> (pristup: 8.5.2023.)
14. Nacional.hr (2017) *Hotel DoubleTree by Hilton Zagreb osvojio prestižnu nagradu*. URL: <https://www.nacional.hr/hotel-doubletree-by-hilton-zagreb-osvojio-prestiznu-nagradu/> (pristup: 26.5.2023.)
15. Poslovni.hr (2020) *Hilton hoteli Zagreb podižu kvalitetu hospitality i event*. URL: <https://www.poslovni.hr/promo/hilton-hoteli-zagreb-podizu-kvalitetu-hospitality-i-event-industrije-4257939> (pristup: 25.5.2023.)
16. Poslovni savjetnik (2017) *Hotel DoubleTree by Hilton Zagreb osvojio prestižnu Hiltonovu nagradu „PRIDE AWARD FOR 2016“*. URL: <https://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/hotel-doubletree-hilton-zagreb-osvojio-prestiznu-hiltonovu-nagradu-pride-award-2016> (pristup: 26.5.2023.)
17. Selekcija.hr (2022) *Što je onboarding i kakv utjecaj ima na organizaciju i zaposlenike?* URL: <https://selekcija.hr/2022/01/sto-je-onboarding/> (pristup: 25.5.2023.)

18. Tportal.hr (2022) *Najbolji lanci na svijetu*. URL: https://www.tportal.hr/jet-set/clanak/hilton-je-i-dalje-na-vrhu-hotelskog-svijeta-ali-gosti-su-najzadovoljniji-u-tri-clana-marriottove-obitelji-20220513?meta_refresh=1 (pristup: 26.5.2023.)
19. Turizam info (2019) *Što je danas Hilton?* URL: <https://www.turizaminfo.hr/novosti/sto-je-danas-hilton/> (pristup: 23.5.2023.)
20. Wall.hr (2013) *DoubleTree by Hilton Zagreb trči za udrugu Krijesnica*. URL: <https://wall.hr/lifestyle/doubletree-by-hilton-zagreb-trci-za-udrugu-krijesnica/> (pristup: 8.5.2023.)

9. POPIS TABLICA I SLIKA

Popis tablica:

- | | |
|--|---|
| 1. Tablica 1. Najčešći aspekti kvalitete | 7 |
|--|---|

Popis slika:

- | | |
|---|----|
| 1. Slika 1. Ekonomska opravdanost kvalitete | 11 |
| 2. Slika 2. Ključne odrednice percipirane kvalitete usluge | 12 |
| 3. Slika 3. Brandovi kompanije Hilton | 23 |
| 4. Slika 4. Najpopularniji svjetski hotelski lanci prema ocjenama korisnika usluga | 31 |
| 5. Slika 5. Prosječna ocjena korisnika hotelskih usluga objekta Hilton Rijeka Costabella Beach Resort and Spa | 32 |
| 6. Slika 6. Recenzije gostiju hotela Hilton na platformi Booking.com | 33 |

10. IZJAVA O AUTORSTVU RADA

Ja, **Blaženka Šaravanja**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada pod naslovom **Upravljanje kvalitetom u hotelu Hilton** te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 31. svibnja 2023. godine

Blaženka Šaravanja

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized letters, positioned above a horizontal line.