

Menadžment smještaja u domaćinstvu - prilike i izazovi u poslovanju

Ribarić, Marin

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:970694>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-09**



Repository / Repozitorij:

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



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

MARIN RIBARIĆ

**Menadžment smještaja u domaćinstvu – prilike i izazovi u
poslovanju**

**Management of accommodation in the household – opportunities
and challenges in business**

Završni rad

Opatija, 2023.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Preddiplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu
Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

**Menadžment smještaja u domaćinstvu – prilike i izazovi u
poslovanju**

**Management of accommodation in the household – opportunities
and challenges in business**

Završni rad

Kolegij: **Menadžment** Student: **Marin Ribarić**

Mentor: Prof. dr. sc. **Ines Milohnić** Matični broj: **24703/18**

Opatija, rujan, 2023.



IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

Marin Ribarić

(ime i prezime studenta)

24703/18

(matični broj studenta)

Menadžment smještaja u domaćinstvu – prilike i izazovi u poslovanju

(naslov rada)

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

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

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

U Opatiji, _____ rujan, 2023.

Potpis studenta

SAŽETAK

Smještaj u domaćinstvu ima važnu ulogu u turističkoj djelatnosti Republike Hrvatske te je od iznimnog utjecaja na cjelokupno gospodarstvo zemlje. Ovaj oblik smještaja obuhvaća širok spektar smještajnih jedinica, uključujući sobe, apartmane, kuće za odmor i druge oblike smještaja koje pružaju privatni iznajmljivači. Međutim, u svijetu brzih promjena, u konkurentnom okruženju i pod utjecajem različitih turističkih trendova, menadžeri objekata smještaja u domaćinstvu prisiljeni su biti fleksibilni. Svrha ovog završnog rada bila je istražiti i utvrditi temeljne odrednice menadžmenta smještaja u domaćinstvu kao i ključne izazove i prilike s kojima se susreću menadžeri ovog oblika smještaja. Uz to, cilj je bio utvrditi značaj menadžmenta u ovom kontekstu kako bi isti u procesu isporuke usluge ponudio kvalitetu i odgovorio na zahtjeve potražnje, te time doprinio konkurentnoj poziciji smještajnog objekta na turističkom tržištu. U tu svrhu, provedeno je empirijsko istraživanje metodom anketiranja te je razvijen anketni upitnik koji se temeljio na prethodnim istraživanjima. Istraživanje je provedeno na uzorku od 133 menadžera obiteljskog smještaja u razdoblju od siječnja do travnja 2023. godine. Temeljem dobivenih rezultata, utvrđeno je da značajni izazovi menadžmenta obiteljskog smještaja proizlaze iz razine osposobljenosti, znanja i stila poslovanja menadžera. Ovaj završni rad donosi novi uvid u strukturu izazova i prilika s kojima se suočavaju menadžeri obiteljskog smještaja, čime doprinosi postojećoj literaturi iz ovoga područja te služi praksi kao putokaz za nužne promjene.

Ključne riječi: menadžment, smještaj u domaćinstvu, poduzetništvo

SADRŽAJ

stranica

UVOD	1
1. TEMELJNE ODREDNICE SMJEŠTAJA U DOMAĆINSTVU	3
1.1. Pojmovno određenje smještaja u domaćinstvu	3
1.2. Posebnosti smještaja u domaćinstvu	5
1.3. Prilike i izazovi objekata koji pružaju usluge smještaja u domaćinstvu	6
2. MENADŽERSKE VJEŠTINE I KOMPETENCIJE U OBJEKTIMA SMJEŠTAJA U DOMAĆINSTVU	8
2.1. Opće karakteristike menadžmenta	8
2.2 Menadžerske vještine i kompetencije u objektima smještaja u domaćinstvu	11
3. VAŽNOST SMJEŠTAJA U DOMAĆINSTVU U REPUBLICI HRVATSKOJ	15
3.1. Zakonska regulativa	15
3.2. Analiza stanja smještajnih kapaciteta u domaćinstvu u Republici Hrvatskoj	17
4. ISTRAŽIVANJE PRILIKA I IZAZOVA MENADŽMENTA SMJEŠTAJA U DOMAĆINSTVU U REPUBLICI HRVATSKOJ	24
4.1. Metodologija istraživanja	24
4.2. Rezultati provedenog istraživanja	25
4.3. Rasprava o rezultatima provedenog istraživanja	34
ZAKLJUČAK	37
LITERATURA	39
POPIS GRAFIKONA	42
PRILOG 1. Anketni upitnik	43

UVOD

Smještaj u domaćinstvu danas predstavlja atraktivan dio turističke ponude i rado biran oblik turističkog smještaja. Ovaj oblik malog poduzetništva u turizmu na razini Republike Hrvatske čini dominantan udio smještajnih kapaciteta iz čega proizlazi njihov značaj za turizam kao djelatnost, ali i za gospodarstvo u cjelini. Iz navedenog proizlazi da je smještaj u domaćinstvu široko rasprostranjen poduzetnički poduhvat, i to pretežito u obiteljskom aranžmanu. Međutim, menadžment smještaja u domaćinstvu je u praksi obilježen s mnogim izazovima i prilikama, a pored navedenog, suvremena literatura premalo značaja posvećuje upravo ovom istraživačkom području.

Iz navedenog proizlazi **problem istraživanja** ovog završnog rada koji se reflektira u deficitu relevantne znanstvene literature koja u fokus postavlja smještaj u domaćinstvu, dok menadžmentu pristupa uglavnom iz perspektive malih obiteljskih poduzeća, obiteljskih hotela i drugih objekata složenije organizacijske strukture.

Temeljem ovako definiranog problema istraživanja, proizlazi **predmet istraživanja** ovog završnog rada koji uključuje upravo menadžment smještaja u domaćinstvu, njegove prilike i izazove u poslovanju.

Iz ovako definiranog problema i predmeta istraživanja proizlazi **svrha istraživanja** završnog rada: istražiti i utvrditi temeljne odrednice menadžmenta smještaja u domaćinstvu kao i ključne izazove i prilike s kojima se susreću menadžeri ovog oblika smještaja. Usko povezano sa svrhom istraživanja, definiran je **cilj istraživanja** koji nalaže istražiti i utvrditi značaj menadžmenta za smještaj u domaćinstvu kako bi isti u procesu isporuke usluge smještaja ponudio kvalitetu i odgovorio na zahtjeve potražnje, te time doprinio konkurentnoj poziciji smještajnog objekta na turističkom tržištu.

Prilikom pisanja završnog rada primijenjene su sljedeće **znanstveno-istraživačke metode**: metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda kompilacije, te metoda anketiranja.

Pored Uvoda i Zaključka, rad sadrži ukupno 4 dijela. U **Uvodu** su definirani problem, predmet, svrha i cilj istraživanja. Također su prezentirane primijenjene znanstveno-istraživačke metode te je ukratko objašnjena kompozicija rada.

U prvom dijelu, **Temeljne odrednice smještaja u domaćinstvu**, smještaj u domaćinstvu je pojmovno određen te su izdvojene njegove posebnosti.

Menadžerske vještine i kompetencije u objektima smještaja u domaćinstvu, naslov je druge cjeline završnog rada, u kojoj su predstavljene opće karakteristike menadžmenta. Potom slijedi uvid u menadžerske vještine u objektima smještaja u domaćinstvu kao i povezane menadžerske kompetencije.

U okviru treće cjeline naslova **Važnost smještaja u domaćinstvu u Republici Hrvatskoj**, detaljno je predstavljena zakonska regulativa te je provedena analiza stanja smještajnih kapaciteta u domaćinstvu u Republici Hrvatskoj.

Istraživanje prilika i izazova menadžmenta smještaja u domaćinstvu u Republici Hrvatskoj, naslov je četvrte cjeline završnog rada. U okviru ovog, empirijskog dijela, objašnjena je metodologija istraživanja. Potom su prezentirani rezultati provedenog istraživanja. Cjelina završava raspravom o rezultatima istraživanja.

U okviru **Zaključka** je prezentirana sinteza svih rezultata istraživanja te su izdvojene preporuke za buduća istraživanja.

1. TEMELJNE ODREDNICE SMJEŠTAJA U DOMAĆINSTVU

Smještaj u domaćinstvu, posebice u Republici Hrvatskoj, ima iznimnu važnost. Dominantan udio smještajne ponude i kontinuirani porast kapaciteta ovog oblika smještaja razlozi su da se smještaju u domaćinstvu posveti znanstvena pažnja kako bi se utvrdile prilike i izazovi u njihovoj organizaciji i poslovanju.

U okviru ove cjeline će se pojmovno odrediti smještaj u domaćinstvu te će se izdvojiti njegove posebnosti. Cjelina završava analizom ključnih izazova i prilika za ovaj oblik smještaja.

1.1. Pojmovno određenje smještaja u domaćinstvu

S obzirom na deficit domaće i strane literature iz ovoga područja, važno je definirati pojam smještaja u domaćinstvu, ali i sadržaj koji on podrazumijeva i uključuje. Analizom dostupne literature je utvrđeno da istraživanja u području smještaja u domaćinstvu bitno zaostaju za onima u području pružanja usluga u hotelima (Vlahov, 2021). Upravo iz tog razloga, ne čudi činjenica prema kojoj terminološki okvir, modeli poslovanja, kao i druge specifičnosti u načinu poslovanja objekata smještaja u domaćinstvu nisu usuglašeni na općoj razini.

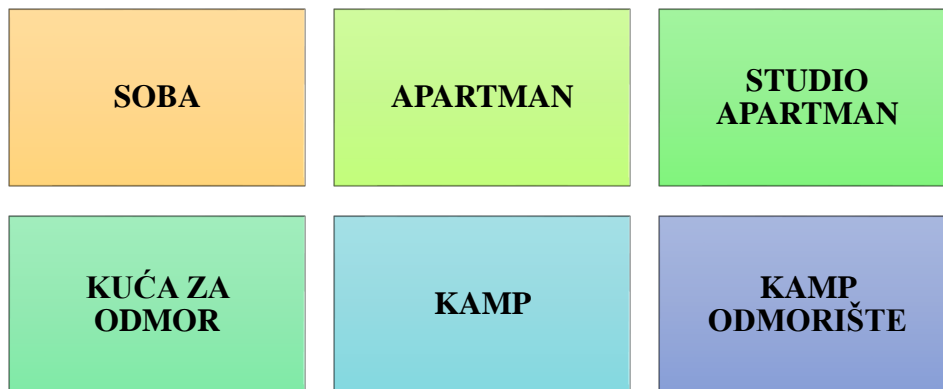
Pri pojmovnom određenju smještaja u domaćinstvu, polazi se od inozemne literature koja smještaju u domaćinstvu, kao predmetu istraživanja, pristupa polazeći od termina *homestay accomodation* (Gu i Wong, 2006), *apartman*, *farmhaus* (Nicod et al, 2007), itd. . Eurostat, pak, pod pojmom smještaja u domaćinstvu isključuje one kapacitete koji nisu dio kolektivnih smještajnih kapaciteta te kao oblike smještaja u domaćinstvu podrazumijeva odmorišne i druge vrste smještaja za kratki boravak u okviru skupine komercijalnih turističkih kapaciteta (Eurostat, 2020).

Smještaj u domaćinstvu kao pojam nije normiran niti u Republici Hrvatskoj te se u hrvatskom standardnom jeziku često primjenjuju sljedeći nazivi: privatni smještaj, apartmanski smještaj, obiteljski smještaj, itd. Navedeni izrazi, korišteni kao sinonimi, dominantno podrazumijevaju male iznajmljivače, odnosno fizičke osobe koje u vlasništvu imaju nekoliko apartmana, soba ili kuća za odmor unutar domaćinstva, gdje se pružanjem usluga smještaja obično bave članovi obitelji kao dopunskom djelatnošću (Vlahov, 2021).

Za smještaj u domaćinstvu koji djeluje na teritoriju Republike Hrvatske vrijede odredbe Pravilnika o razvrstavanju i kategorizaciji objekata u kojima se pružaju ugostiteljske usluge u domaćinstvu (NN 9/2016), a koji definira minimalne uvjete za vrste objekata u kojima se

pružaju ugostiteljske usluge u domaćinstvu. Isti Pravilnik određuje okvir djelovanja smještaja u domaćinstvu pri čemu objekte (u domaćinstvu) definira kao funkcionalne cjeline u kojima iznajmljivač pruža ugostiteljske usluge u domaćinstvu. U tom smislu, objekti u domaćinstvu su razvrstani sukladno obveznim ugostiteljskim uslugama, što je predstavljeno slikom u nastavku.

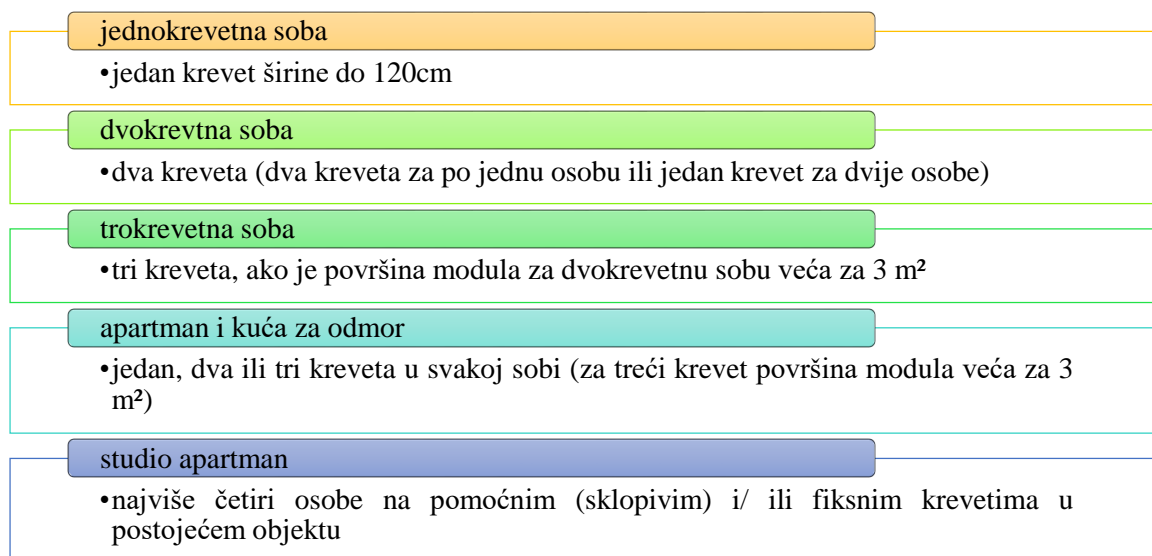
Slika 1. Vrste objekata u domaćinstvu



Izvor: obrada autora prema Pravilniku o razvrstavanju i kategorizaciji objekata u kojima se pružaju ugostiteljske usluge u domaćinstvu (NN 9/2016)

Smještajni kapaciteti objekata u domaćinstvu, sukladno članku 11. istoga Pravilnika, određuje se prema broju fiksnih kreveta, a u studio apartmanu prema broju pomoćnih i fiksnih kreveta. Objekti u domaćinstvu mogu imati kapacitet kako je prikazano slikom u nastavku.

Slika 2. Kapaciteti smještajnih objekata u domaćinstvu



Izvor: obrada autora prema Pravilniku o razvrstavanju i kategorizaciji objekata u kojima se pružaju ugostiteljske usluge u domaćinstvu (NN 9/2016)

Sukladno gornjim ilustracijama, može se zaključiti da se jedna od ključnih karakteristika smještaja u domaćinstvu manifestira kroz raznolikost njezine ponude u aspektima vrste i mogućim kapacitetima smještajnih objekata. Temeljem navedenog, turistima – potencijalnim gostima smještaja u domaćinstvu – nude se brojne opcije smještaja te im ova raznolikost omogućuje da pronađu smještaj koji najbolje odgovara njihovim potrebama i proračunima. Tako će, primjerice, turisti koji preferiraju privatnost i komociju, vjerojatno odabrati kuću za odmor ili apartman kao adekvatnu vrstu smještaja u domaćinstvu, dok će oni koji žele iskusiti domaću atmosferu preferirati sobu u kući domaćina. Prema tome, raznolikost ponude smještaja u domaćinstvu privlači razlite segmente tržišta, uključujući obitelj, parove, samostalne putnike i grupe.

1.2. Posebnosti smještaja u domaćinstvu

Smještaj u domaćinstvu često se vezuje uz autentičnost turističkog doživljaja, čemu u prilog idu i aktualni turistički trendovi. U tom smislu, iskustvo i jedinstveni doživljaj, gosti mogu dobiti upravo u širokoj paleti smještajnih objekata u domaćinstvu. Međutim, značaj smještaja u domaćinstvu, kao ravnopravnog dionika u sustavu turizma, tek se posljednjih godina percipira na odgovarajući način, nakon što je dobio mjesto u strateškim odrednicama turističke politike (Vlahov, 2021). Posljedica je to eksponencijalnog rasta i velikog broja smještajnih jedinica u objektima smještaja u domaćinstvu koji je potaknuo interes države za ovaj segment turističke ponude. U tim je okvirima Hrvatska postavila visoke standarde kvalitete smještaja u domaćinstvu, a kako bi osigurala zadovoljstvo gostiju i zaštitila ugled turističke destinacije. Tako vlasnici ovog oblika smještaja moraju zadovoljiti određene kriterije kako bi dobili licencu za iznajmljivanje. Ovi kriteriji obuhvaćaju sigurnosne uvjete, higijenske standarde i opću kvalitetu objekta. Pored navedenog, mnogi vlasnici ulažu u modernizaciju smještajnih jedinica kako bi ponudili udoban i suvremen smještaj. To podrazumijeva opremanje apartmana klima uređajima, besplatnim bežičnim internetom i drugim sadržajima kako bi gosti imali ugodan boravak.

Smještaj u domaćinstvu nosi izniman potencijal za kvalitetan daljnji razvoj turizma u lokalnim zajednicama, gdje izravno doprinosi rastu životnog standarda, valorizaciji i čuvanju resursa, lokalne tradicije i identiteta prostora te revitalizaciji raseljenih ruralnih područja (Vlahov, 2021). Navedeno obično podrazumijeva uključenost više generacija obitelji, direktnu obiteljsku angažiranost u dnevnom vođenju poslova te uključenost više od jednog člana obitelji sa značajnom menadžerskom odgovornošću.

Istovremeno je, kao ključnu karakteristiku ovih smještajnih objekata, moguće izdvojiti (u pravilu) njihov mali kapacitet i vezu s domaćinom, najčešće vlasnikom objekta. Upravo se taj odnos s domaćinom i doživljaj lokalne kulture može smatrati jednim od ključnih elemenata privlačnosti ovih objekata i konkurentnosti na tržištu.

1.3. Prilike i izazovi objekata koji pružaju usluge smještaja u domaćinstvu

Suvremeno je okruženje značajno izmijenilo okolnosti i uvjete pružanja usluga smještaja u domaćinstvu, osobito s pojavom novih tehnoloških rješenja široko implementiranih u sektoru turizma. Primjena digitalne tehnologije omogućila je objektima smještaja u domaćinstvu fleksibilan i brz put do potencijalnih gostiju te je utjecala na razvoj novih modela poslovanja, prilagodljivih zahtjevima turističkog tržišta. Drugim riječima, digitalno doba omogućilo je menadžerima da jednostavno i brzo oglašavaju svoje smještajne jedinice i na taj način ostvare bolje rezultate u poslovanju.

Razvojem alata Web 2.0, gosti imaju mogućnost pretraživati velike količine korisničkog sadržaja na raznim medijskim platformama, poput društvenih mreža, e-trgovine i platforma za rezervaciju smještaja (Ding i sur.; 2020). Uobičajeni kanali prodaje i marketinške komunikacije, a koje je omogućilo digitalno doba, su vlastite internetske stranice, društvene mreže, internet stranice za rezervaciju smještaja, platforme. Menadžeri smještaja u domaćinstvu mogu izraditi vlastite internetske stranice ili online profile na portalima vezanim za iznajmljivanje kako bi promovirali svoj smještaj i primili rezervacije direktno od gostiju. Ovo omogućuje veću kontrolu nad cijenama, politikama otkazivanja i komunikacijom s gostima. Društvene mreže poput Facebooka i Instagrama mogu se koristiti za promociju smještaja i interakciju s potencijalnim gostima. Vlasnici smještaja mogu stvarati oglase, objavljivati slike i odgovarati na upite gostiju putem društvenih medija. Online platforme za rezervaciju smještaja poput Airbnb, Booking.com, Vrbo (ranije poznat kao HomeAway), TripAdvisor i drugih omogućuju menadžerima smještaja da oglašavaju svoje jedinice i primaju rezervacije putem interneta. Ove platforme često pružaju globalni doseg i mogu privući goste iz različitih dijelova svijeta

Rezultati znanstveno-istraživačkog projekta “Kvaliteta u obiteljskom smještaju – perspektiva gosta“ (Vrtodušić Hrgović i sur., 2021) su ukazali da se više od 50% turista o smještaju u domaćinstvu informiralo, između ostalog, putem platformi za oglašavanje (Booking.com, Airbnb, Expedia). Ovdje je još značajno istaknuti sve veći značaj mrežnih recenzija pri odabiru smještaja. Potrebno je istaknuti sve veći značaj mrežnih recenzija pri odabiru smještaja. Poznato

je da velike internetske platforme uključuju velik broj recenzija za svaki pojedini smještajni objekt, dok manje agencije u manjoj mjeri ili uopće ne koriste taj „alat“ za informiranje i privlačenje potencijalnih gostiju. Rezultati istog istraživanja pokazuju da gotovo 60% gostiju uvijek prati recenzije pri odabiru smještaja, 32% prati ih ponekad, a 8,9% uopće ne prati.

Pored navedenog, recenzije su izuzetno značajne kao temeljne smjernice pružateljima usluga ne samo da ispune očekivanja gostiju već i da ih oduševе. Pri tome naglasak treba biti na poznavanju potreba i očekivanja gostiju, a vezano uz dimenzije kvalitete smještaja u domaćinstvu. S tim ciljem, istraživanje u okviru projekta Kvaliteta u obiteljskom smještaju – perspektiva gosta (Vrtodušić Hrgović i sur, 2021) je pokazalo da gosti najbolje ocjenjuju razinu kvalitete kod sljedećih elemenata: komunikacija s iznajmljivačem, odnosno brzina odgovora na upite gostiju te spremnost na pomoć. Nadalje visoke su ocjene vezane i uz čistoću i urednost objekta. Tvrdnja koja se odnosi na kanale prodaje, točnije na sadržaje i izgled objekta koji u stvarnosti odgovaraju informacijama o kanalima prodaje, također je ocijenjena vrlo visokom ocjenom što je i očekivano s obzirom na prisutan trend rezervacije smještaja u domaćinstvu putem interneta.

Temeljem svega navedenog, može se tvrditi da kontinuirano praćenje zahtjeva suvremenog gosta postaje imperativ, a povezano s time ulaganje u kvalitetu moguće je sagledati i kao novu priliku, za vlasnike smještaja u domaćinstvu i to kroz spremnost za preuzimanje novih i dodatnih aktivnosti, bilo da je riječ o promjeni poslovnih modela, ili uvođenju sasvim novih strategija poslovanja i kreiranja novih proizvoda i usluga.

2. MENADŽERSKE VJEŠTINE I KOMPETENCIJE U OBJEKTIMA SMJEŠTAJA U DOMAĆINSTVU

Putnici su danas sve zahtjevniji i traže autentična iskustva tijekom svojih putovanja. Stoga, upravljanje smještajem u domaćinstvu zahtijeva mnogo više od samo pružanja kreveta i osnovnih sadržaja. Za uspjeh u ovoj dinamičnoj industriji potrebno je posjedovati niz ključnih kompetencija i vještina koje omogućuju vlasnicima smještaja u domaćinstvu da se istaknu među konkurencijom i zadovolje sve veće i raznovrsnije potrebe gostiju.

Ovo poglavlje uključuje dubinsku analizu menadžerskih kompetencija i vještina, pri čemu se fokusira na njihovu ulogu u stvaranju iznimnog iskustva gostiju. Objasnit će se kako vještine vođenja i upravljanja mogu oblikovati kvalitetu usluge smještaja, kako komunikacijske kompetencije doprinose boljem razumijevanju potreba gostiju te kako razumijevanje tržišta i inovativne strategije igraju ključnu ulogu u privlačenju i zadržavanju klijenata.

Kroz analizu menadžerskih vještina i kompetencija u smještaju u domaćinstvu, stvara se prilika za bolje razumijevanje dinamike suvremenog turizma i doprinosi daljnjem razvoju stručnog znanja u domeni turističkog menadžmenta. Ovo poglavlje postavlja temelje za daljnje istraživanje i primjenu pristupa koji će pomoći vlasnicima smještaja da se izbore s izazovima i ostvare održivi uspjeh u dinamičnom turističkom okruženju.

2.1. Opće karakteristike menadžmenta

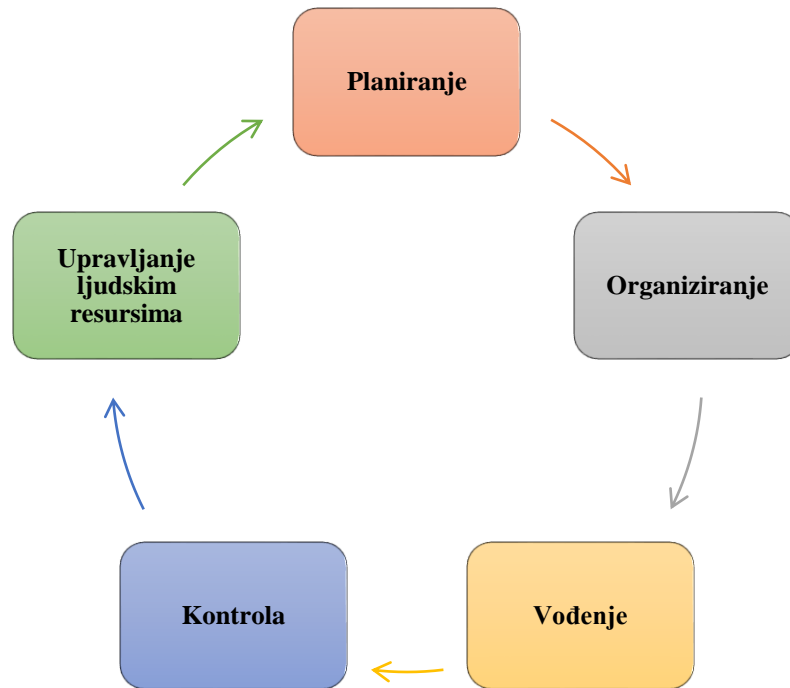
Menadžment predstavlja dinamičan proces kojim se usklađuju i optimiziraju resursi te aktivnosti unutar organizacije, s dubokim fokusom na postizanje unaprijed postavljenih ciljeva. Ovaj sveobuhvatni pristup organizacijskom vođenju obuhvaća nekoliko ključnih aspekata i može se primijeniti u različitim vrstama organizacija, bilo da su usmjerene na ostvarivanje profita ili služe javnom interesu. Menadžment je višedimenzionalna disciplina koja se primjenjuje u svim vrstama organizacija (Rupčić, 2018). U tom smislu treba naglasiti da menadžment nije ograničen na specifičnu vrstu organizacije. Primjenjuje se kako u profitnim tako i u neprofitnim organizacijama, bilo da se radi o privatnom ili javnom sektoru, te u raznolikim industrijama. U današnjem globaliziranom poslovnom okruženju, efikasni je menadžment ključan za očuvanje konkurentске prednosti i postizanje održivog uspjeha.

Najvažniji pojam koji se veže uz menadžment i upravljanje je organizacija koja je definirana kao bilo kakva skupina ljudi sa zajedničkim ciljem. Tako organizacija predstavlja specifično društveno udruženje pojedinaca poput obitelji, klubova, političkih organizacija, poduzeća, ali i država (Rupčić, 2018). No, osnovne funkcije menadžmenta ipak obuhvaćaju pet ključnih procesa koji su bitni za upravljanje organizacijom. Ove funkcije čine okosnicu menadžerskog procesa i pomažu u postizanju ciljeva organizacije. Prema Rupčić (2018) i Cerović (2010), osnovne funkcije menadžmenta su:

1. **Planiranje:** Planiranje je proces postavljanja ciljeva organizacije i određivanja strategija i taktika za njihovo postizanje. Uključuje identifikaciju resursa potrebnih za ostvarivanje ciljeva te razmatranje budućih akcija. Planiranje omogućuje menadžerima da usmjere organizacijske resurse prema zajedničkim ciljevima.
2. **Organiziranje:** Organiziranje uključuje usmjeravanje resursa i aktivnosti prema postavljenim ciljevima. Ovdje se radi o strukturiranju organizacije, definiranju uloga i odgovornosti, te uspostavljanju hijerarhije i sustava komunikacije. Cilj organiziranja je osigurati učinkovitu raspodjelu resursa i efikasno izvršavanje planova.
3. **Vođenje:** Vođenje kao funkcija upravljanja usmjerava napore ljudskih resursa prema postizanju ciljeva s entuzijazmom. Prilagodba stila vođenja potrebama poslovanja je ključna. Stil vođenja može varirati ovisno o karakteristikama vođe, zaposlenika i specifičnim situacijama. Uz pravilan odabir stila vođenja, važno je razviti odgovarajuće motivacijske mehanizme koji poboljšavaju ostvarenje ciljeva. Praktično iskustvo pokazuje da uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka i davanje odgovornosti, tj. delegiranje ovlasti, može imati snažan motivacijski učinak
4. **Kontroliranje:** Kontroliranje je proces praćenja i evaluacije izvedbe kako bi se osiguralo da organizacija ide prema zadanim ciljevima. Ovdje se uspoređuju stvarni rezultati s planiranim ciljevima, a ako postoje odstupanja, poduzimaju se korektivne mjere. Kontroliranje pomaže menadžerima da održe organizacijsku učinkovitost i prilagode se promjenama.
5. **Upravljanje ljudskim resursima:** Upravljanje ljudskim potencijalima postaje sve važnija komponenta modernog poslovanja. Osim što obuhvaća zadatke kao što su odabir, uvođenje i povremeno i otkazivanje zaposlenika, suvremeni pristup upravljanju ljudskim potencijalima ističe ulaganje u razvoj znanja i vještina. Iako ovaj proces često proizlazi iz unaprijed definiranih poslovnih strategija, može se također odvijati i u obrnutom smjeru. Naime, temeljeno na postojećim kompetencijama i mogućnostima

stjecanja novih, upravljanje ljudskim potencijalima može sugerirati promjene u poslovnoj strategiji, kao što su istraživanje novih tržišta ili stvaranje nove ili poboljšane vrijednosti za korisnike.

Shema 1. Temeljne funkcije menadžmenta



Izvor: obrada autora prema Cerović (2010) i Rupčić (2019)

Ove osnovne funkcije menadžmenta čine srž upravljanja u svim organizacijama, bez obzira na njihovu veličinu ili industriju. One su ključni okvir za postizanje organizacijskih ciljeva i uspješno vođenje poslovanja. Svaka od ovih funkcija ima svoju jedinstvenu ulogu i doprinosi učinkovitom upravljanju. Sve ove funkcije su međusobno povezane i često se izvode paralelno.

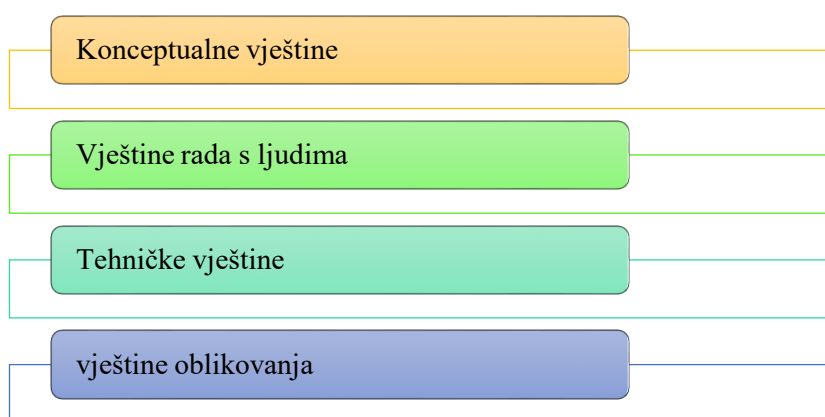
Svaki od ovih ključnih menadžerskih elemenata igra vitalnu ulogu u postizanju uspjeha. Prema Buble-u (2010) planiranje uključuje proces postavljanja ciljeva i strategija za njihovu ostvarivost. Organiziranje se odnosi na strukturiranje resursa i aktivnosti kako bi se efikasno ostvarili postavljeni planovi. Vođenje obuhvaća inspiriranje i motiviranje zaposlenika, kao i upravljanje promjenama unutar organizacije. Upravljanje ljudskim resursima stavlja naglasak na učenje i razvoju znanja i vještina. S druge strane, kontroliranje obuhvaća praćenje napretka i, ukoliko je potrebno, korekciju odstupanja od planova. Upravljanje ljudskim potencijalima, efikasno komuniciranje i donošenje odluka također su ključni aspekti svake od ovih funkcija. Usklađivanjem i primjenom ovih menadžerskih funkcija, menadžeri omogućuju organizaciji da uspješno prevlada sve izazove i ostvari svoju viziju i misiju.

2.2 Menadžerske vještine i kompetencije u objektima smještaja u domaćinstvu

Često se ističe da mala i srednja poduzeća, uključujući obiteljske tvrtke, imaju manje menadžerskog iskustva u usporedbi s velikim korporacijama. Iako je to razumna pretpostavka, važno je istražiti uzroke i prepreke koje proizlaze iz nemogućnosti razvoja i nedostatka iskustva (Department for Business, Innovation and Skills, 2015).

U teoriji menadžmenta postoji više različitih stajališta i podjela menadžerskih vještina na osnovne i posebne. Pritom se najčešće osnovne menadžerske vještine mogu sažeti u četiri kategorije, kako ih navodi Buble,(2010).

Slika 3. Osnovne menadžerske vještine



Izvor: obrada autora prema Buble (2010)

Konceptualne vještine obuhvaćaju sposobnost menadžera da sagledaju organizaciju kao integralni entitet, da identificiraju ključne komponente u različitim situacijama te razumiju međusobne povezanosti između tih komponenata. Ovo uključuje duboko promišljanje, analizu informacija i formuliranje dugoročnih strategija upravljanja. Menadžeri smještaja u domaćinstvu trebaju razvijati dugoročne strategije za rast i razvoj svog smještaja. To uključuje razmišljanje o konkurenciji, korisnicima usluge i prilagodbi tržišnim promjenama. Uzevši u obzir da se tržište neprestano mijenja menadžer treba razumjeti te promjene, uključujući potrebe i želje korisnika, što je ključno za uspješno privlačenje gostiju i održavanje konkurentske prednosti.

Obzirom da menadžerima smještaja u domaćinstvu nerijetko nedostaje stručnog znanja, to predstavlja svojevrsan problem, jer su konceptualne vještine od suštinskog značaja na svim razinama menadžmenta,.

Vještine rada s ljudima postaju sve važnije u suvremenom upravljanju smještaja u domaćinstvu jer omogućuju iznajmljivačima da potaknuti interese svojih gostiju i olakšaju njihov boravak. Ovo predstavlja ključnu komponentu iznajmljivanja smještaja i uključuje vještinu suradnje s gostima kako bi se osiguralo njihovo zadovoljstvo i ugodno iskustvo. Ova sposobnost omogućuje iznajmljivačima da motiviraju goste, pruže podršku, koordiniraju usluge, komuniciraju i rješavaju potencijalne izazove. Ove vještine uključuju komunikaciju kao dinamički proces razmjene informacija, pružanja usluga, rješavanja problema, suradnje s gostima, povezivanja s njima te poticanja pozitivnog iskustva. Konkretni primjer vještina rada s ljudima kod menadžera smještaja u domaćinstvu očituje se kroz raspoređivanje zadataka s drugim članovima obitelji i komunikacija na stranim jezicima. Između ostalog menadžeri moraju imati izvrsne komunikacijske vještine kako bi učinkovito komunicirali s gostima, odgovarali na njihove upite, rezervacije i posebne zahtjeve te pružali jasne informacije o smještaju. Jedna od ključnih karakteristika privatnih iznajmljivača ističe se kao gostoljubivost. Gostoljubivost je opisana od strane Bareza i sur. (n.d.) kao srdačan prijem i doček gostiju, obuhvaćajući stvaranje prijateljskih odnosa između gostiju i domaćina.

Tehničke vještine odlikuju se poznavanjem i sposobnošću primjene različitih tehnika i znanja, prilagođenih specifičnim zadacima unutar domaćinstva. Ove vještine obuhvaćaju razumijevanje aspekata poput prodaje smještajnih jedinica, rada na računalima, upotrebe raznih alata, aplikacija, tehnika i metoda za rješavanje konkretnih izazova poput prebukiranosti, osiguravanja kvalitete i jedinstvenosti u odnosu na konkurenciju.

Vještine oblikovanja podrazumijevaju kapacitet menadžera da razvijaju rješenja za poslovne izazove s ciljem ostvarivanja najvećih koristi za organizaciju. Menadžeri trebaju biti u stanju stvarati rješenja koja su relevantna i primjenjiva za njihovo domaćinstvo, te se prilagoditi novim trendovima. Renovirati i bolje opremiti smještajne jedinice, proširiti ponudu te prihvatiti nove ideje, posegnuti za novim kanalima prodaje.

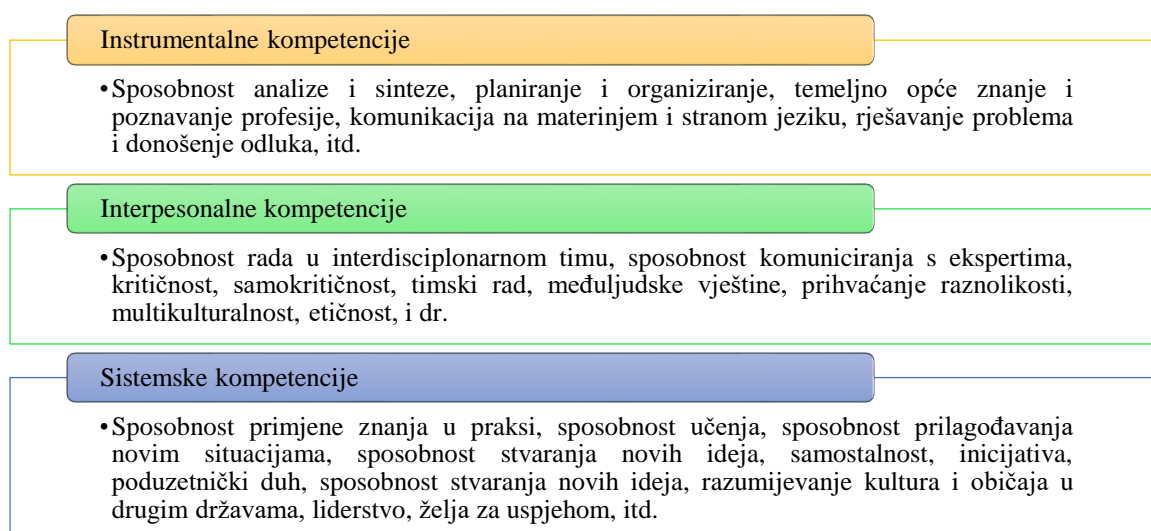
Uz gore navedene vještine, postoje i mnoge druge kojima uspješni menadžeri moraju ovladati kako bi što bolje svoje iskustvo implementirali u svoju organizaciju.

Portal Cimerfraj.hr, koji nudi sve korisne informacije za svijet iznajmljivača privatnog smještaja, daje dobar uvid u vještine koje svaki menadžer smještaja u domaćinstvu treba posjedovati. Među njima se izdvaja poznavanje stranih jezika. Svi putnici dobro znaju koliko je ugodno susresti nekoga tko bar donekle razumije njihov jezik. Danas je engleski jezik

standard i jezik s kojim se najčešće komunicira s gostom, no svaki dodatni jezik koji usvojimo olakšava komunikaciju s gostom i promociju smještaja. Menadžer također, treba biti svojevrsan dizajner interijera kako bi mogao odgovoriti na pitanje kako urediti i opremiti smještajnu jedinicu da gostu pruži maksimalan komfor. Prema portalu Cimerfraj.hr čak 43 % turista će, kao jedan od osnovnih motiva za najam obiteljskog smještaja, navesti mogućnost korištenja okućnice. Sukladno tome, menadžer mora biti i krajobrazni arhitekt. Promocija i prodaja su dvije različite stvari. Kako bi se potencijalnog gosta uvjerilo da je odabrao pravu destinaciju i da je smještaj savršen za njega, mora se uvijek imati nekoliko aduta u rukavu. To uključuje ekskluzivne fotografije koje se ne mogu naći na internetskim katalozima, posebne informacije koje će privući pažnju gosta i koje će se ponuditi čim se raspituju o dostupnosti objekta. Stoga menadžer u svoje vještine također treba uvrstiti i vještinu trgovanja i fotografije.

Usko uz menadžerske vještine, definiraju se i kompetencije kao kombinacija znanja, vještina, iskustva i osobnih karakteristika menadžera koje omogućuju uspješno poslovanje. To je sposobnost da se učinkovito i kompetentno izvršavaju specifični zadaci ili postižu ciljevi u određenom kontekstu. Prema Ivanoviću (2011, p. 493), kompetencije su dinamički stup znanja i vještina uz pripadajuću samostalnost i odgovornost. Njihov sadržaj je prezentiran slikom u nastavku.

Slika 4. Ključne kompetencije menadžera objekata smještaja u domaćinstvu



Izvor: obrada autora prema Ivanović (2011)

Sve prezentirane kompetencije od izuzetnog su značaja za menadžere objekata smještaja u domaćinstvu te predstavljaju osnovu za nadogradnju drugih kompetencija. Navedeno, pored ostalog, uključuje i tehničke kompetencije poput rada na računalu, portalima i aplikacijama za širenje prodajnih kanala. Osim toga, vrlo su važne kompetencije kao što je upravljanje vremenom, ali i one povezane sa specifičnim znanjima o zakonskim regulativama i propisima.

U kontekstu smještaja u domaćinstvu, kompetencije uključuju i sposobnosti te resurse koje ovaj oblik smještaja posjeduje kako bi uspješno izvršavalo svoje poslove i postizalo svoje ciljeve. To uključuje sposobnosti menadžera i njegovih pomoćnika da adekvatno upravljaju resursima i tehnološkom infrastrukturom kao i drugim faktorima koji doprinose efikasnosti i konkurentnosti domaćinstva.

3. VAŽNOST SMJEŠTAJA U DOMAĆINSTVU U REPUBLICI HRVATSKOJ

Smještaj u domaćinstvu ima izuzetnu važnost u Republici Hrvatskoj iz više ključnih razloga. Prvo, on značajno doprinosi uspješnoj turističkoj industriji zemlje. Ovi oblici smještaja čine značajan dio ukupne turističke ponude u Hrvatskoj, što rezultira povećanim turističkim prometom i stvaranjem prihoda kako za lokalne zajednice tako i za domaćinstva koja pružaju smještaj.

Iznajmljivanje smještaja u domaćinstvu značajno poboljšava ekonomsku situaciju lokalnih zajednica i domaćinstava. Konkurencija među pružateljima privatnog smještaja potiče poboljšanje usluga i kvalitete smještaja, što na kraju koristi gostima, dok istovremeno promiče inovaciju u industriji. Kroz jedinstvena iskustva i prilike koje pruža, smještaj u domaćinstvu obogaćuje turističko iskustvo gostiju i potiče ih da istražuju i dožive Hrvatsku na poseban način.

3.1. Zakonska regulativa

Pravni okvir koji regulira pružanje ugostiteljskih usluga u domaćinstvu u Republici Hrvatskoj utemeljen je na zakonima i propisima koji precizno određuju prava i obveze pojedinaca koji se bave pružanjem takvih usluga.

U sljedećoj su tablici navedeni zakoni i provedbeni propisi iz domene pružanja ugostiteljskih usluga smještaja u domaćinstvu.

Tablica 1. Popis zakona, provedbenih propisa i područja primjene relevantnih za pružanje usluga smještaja u domaćinstvu

ZAKON	PROVEDBENI PROPISI	PODRUČJE PRIMJENE
ZAKON O UGOSTITELJSKOJ DJELATNOSTI (NN 85/15, 121/16, 99/18, 25/19, 98/19, 32/20, 42/20, 126/21)	Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji objekata u kojima se pružaju ugostiteljske usluge u domaćinstvu (NN 09/2016)	Minimalni uvjeti za pojedinu vrstu objekta u domaćinstvu, kategorije te uvjeti, oznake i označavanje kategorija, sastav povjerenstva za provođenje očevida u objektu
	Pravilnik o upisnicima ugostiteljskih objekata i o upisnicima o pružanju ugostiteljskih usluga u domaćinstvu i seljačkom domaćinstvu (NN 05/2008)	Oblik, sadržaj i način vođenja upisnika o pružanju ugostiteljskih usluga u domaćinstvu
	Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja knjige gostiju i popisa gostiju (NN 140/2015)	Postupanje prilikom prijave i odjave gostiju, vođenje evidencije gostiju (e-Visitor)
ZAKON O PRUŽANJU USLUGA U TURIZMU (NN130/17, 25/19, 98/19, 42/20, 70/21)	Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja knjige žalbi (NN 5/2008)	Postupanje u slučajevima pritužbe gosta
ZAKON O ČLANARINAMA U TURISTIČKIM ZAJEDNICAMA (NN 52/19, 144/20)	Pravilnik o proglašavanju turističkih općina i gradova i o razvrstavanju naselja u turističke razrede (NN 122/2009)	Definiranje turističkih razreda po definicijama radi utvrđivanja visine članarine u turističkim zajednicama.
ZAKON O BORAVIŠNOJ PRISTOJBI (NN 152/08, 59/09, 97/13, 158/13, 30/14)	Uredba o utvrđivanju boravišne pristojbe	Visina boravišne pristojbe koju iznajmljivač paušalno plaća
	Pravilnik o razdobljima glavne sezone, predsezone, posezone i izvan sezone u turističkim općinama i gradovima - neslužbeno pročišćeni tekst (NN 92/09, 146/13, 35/14, 143/14, 94/16)	Definiranje visine cijena smještaja
	Pravilnik o načinu naplate paušalnog iznosa boravišne pristojbe osoba koje pružaju usluge smještaja u domaćinstvu i seljačkom domaćinstvu - neslužbeno pročišćeni tekst (NN 92/09, 110/16)	Plaćanje paušalnog iznosa boravišne pristojbe u tri jednaka obroka
	Pravilnik o načinu vođenja popisa turista te o obliku i sadržaju obrasca prijave turističkoj zajednici (NN 126/15)	Postupanje prilikom prijave i odjave gostiju, vođenje evidencije gostiju (e-Visitor)

Izvor: obrada autora

Izdvojeni Zakoni i proizišli propisi i Pravilnici čine uvjete i kriterije koje vlasnici smještaja u domaćinstvu moraju zadovoljiti kako bi dobili dozvolu odnosno rješenje o odobrenju za pružanje ugostiteljskih usluga u domaćinstvu.

3.2. Analiza stanja smještajnih kapaciteta u domaćinstvu u Republici Hrvatskoj

Tijekom razdoblja od 2013. do 2019. godine, Hrvatska je svjedočila značajnom porastu ponude smještaja u domaćinstvu, čime se povećao broj kreveta u komercijalnim smještajnim objektima. U navedenom razdoblju na tržište je dodano 280 000 novih kreveta pri čemu je smještaj u domaćinstvu dominirao kao glavni izvor tog rasta. U ukupnim komercijalnim kapacitetima dosegao je razinu od 53%, dodatno učvrstivši dominantnu poziciju u ukupnoj smještajnoj strukturi Hrvatske.

Tablica u nastavku donosi pregled ukupnih smještajnih kapaciteta u razdoblju od 2016.-2021. godine.

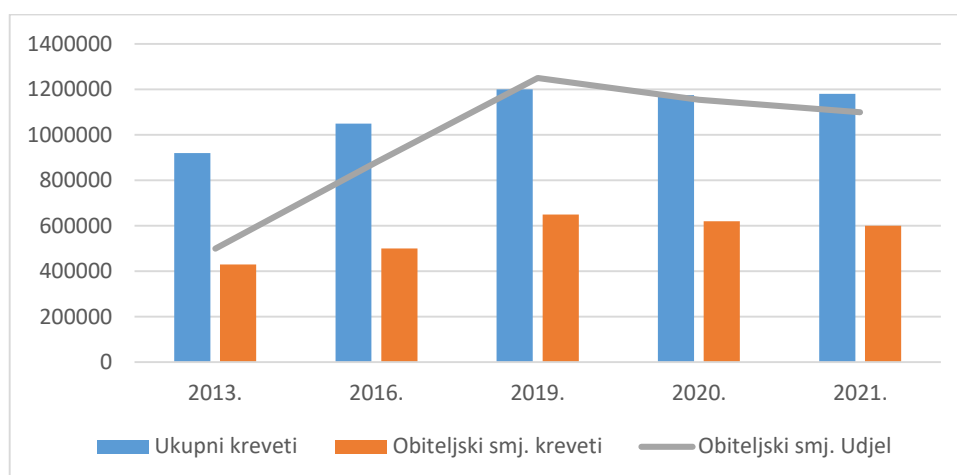
Tablica 2. Ukupni smještajni kapaciteti 2016., 2019. i 2021. godina, stanje na dan 31. kolovoza

Vrsta objekta	2016.	2019.	2021.	Indeks 21/19
Hoteli	170.696	177.032	179.193	101,2
Kampovi	248.487	249.837	254.005	101,7
Nekomercijalni smještaj	355.042	507.424	586.611	115,6
Objekti na OPG-u	1.646	2.636	3.506	133,0
Objekti u domaćinstvu	506.356	629.440	601.677	95,6
Ostali ugostiteljski objekti za smještaj	108.484	130.034	137.917	106,1
Ostalo	6.504	11.909	10.587	88,9
Restorani	332	280	251	89,6
Ukupno	1.397.547	1.708.592	1.773.747	103,8

Izvor: HTZ (2022)

Podaci u gornjoj tablici ukazuju na pad smještaja u objektima u domaćinstvu u promatranom razdoblju. Navedeno je detaljnije objašnjeno u nastavku. Naime, pandemija je tijekom 2020. i 2021. donijela određeno smanjenje broja kreveta u smještaju u domaćinstvu (-27.000). Udio u ukupnoj strukturi komercijalnih objekata je blago pao, do razine od 51%. (HTZ, Obiteljski smještaj Hrvatske-izdanje 2022.) Navedeno je prikazano u grafikonu 1.

Grafikon 1. Komercijalni smještajni kapaciteti u Republici Hrvatskoj



Izvor: obrada autora prema HTZ (2022)

U 2021. godini ukupno je ostvareno 70 202 000 noćenja od čega na kućanstva otpada 36 059 000 što u ukupnoj strukturi čini 51,4%.

U 2022. godini ukupno je ostvareno 90 040 000 noćenja od čega na kućanstva otpada 44 182 000 što u ukupnoj strukturi čini 49,1%. Navedeni podaci vidljivi su u tablici u nastavku.

Tablica 3. Noćenja turista po vrstama objekata 2021.-2022. god.

VRSTA SMJEŠTAJA	NOĆENJA TURISTA		INDEKS 2022./21	STRUKTURA (u %)	
	2021	2022		2021	2022
Hoteli	12.130	18.269	150,6	17,3	20,3
Turistička naselja	2.529	3.313	131,0	3,6	3,7
Turistički apartmani	560	1.038	185,4	0,8	1,2
Kampovi	16.925	20.817	123,0	24,1	23,1
Kućanstva	36.059	44.182	122,5	51,4	49,1
Lječilišta	81	100	123,5	0,1	0,1
Odmarališta	56	85	151,8	0,1	0,1
Hosteli	572	901	157,5	0,8	1,0
Ostalo	1.290	2.822	218,8	1,8	3,1
Nekategorizirani objekti	30	35	116,7	0,0	0,0
UKUPNO	70.202	90.040	128,3	100,0	100,0

Izvor: Obrada autora prema HTZ (2022)

Iz prethodne tablice jasno su vidljivi podaci koji ukazuju na povećanje broja noćenja u 2022. godini za 28,3% u odnosu na 2021. Od velike važnosti je istaknuti da su se noćenja u

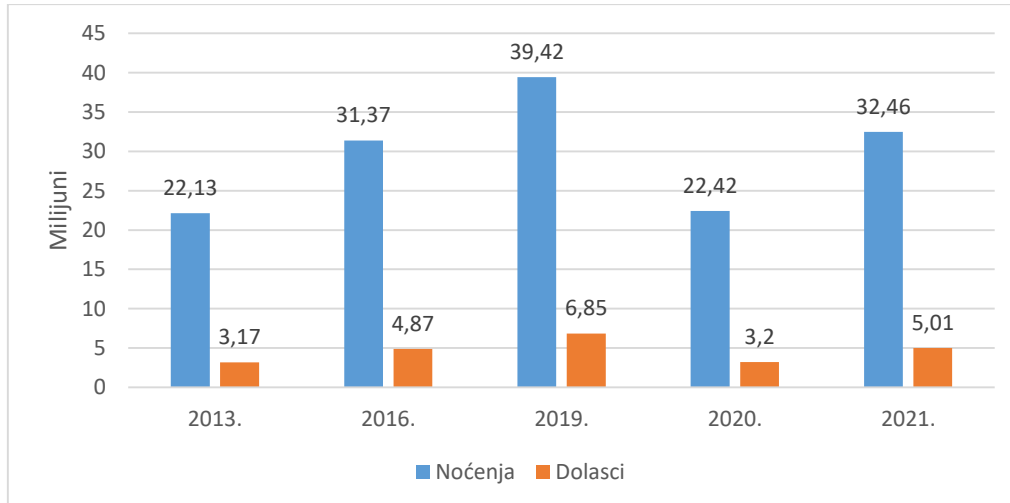
turističkim apartmnima povećala za 85,4%, dok kampovi i kućanstva također prate taj trend rasta od 23% odnosno 22,5%.

Ukupni promet obiteljskog smještaja

U 2013. godini u objektima obiteljskog smještaja ostvareno je skoro 3,2 milijuna dolazaka i više od 22 milijuna noćenja, što je tada predstavljalo udjel u ukupnim komercijalnim dolascima od 25%, uz udjel u komercijalnim noćenjima od 34%. Promet obiteljskog smještaja kroz godine je u kontinuitetu rastao te je u 2019. dosegao razinu od 6,9 milijuna dolazaka i više od 39 milijuna noćenja te je uslijed osjetnog povećanja volumena kapaciteta povećao udjel u ukupnom komercijalnom prometu do razine od 34% dolazaka i 41% noćenja na razini države. (HTZ, Obiteljski smještaj Hrvatske-izdanje 2022.)

Iz navedenog proizlazi da je turizam u segmentu obiteljskog smještaja dominantan u pogledu udjela u ukupnoj strukturi na razini države te u značajnoj mjeri definira tržišno pozicioniranje i daljnji turistički razvoj Hrvatske.

Grafikon 2. Broj dolazaka i noćenja u obiteljskom smještaju u razdoblju od 2013.-2021. godine



Izvor: Obrada autora prema HTZ (2022)

Analiza turističkih noćenja i dolazaka u obiteljskom smještaju, prikazana je gornjim grafikonom. Razvidan je trend porasta jednako kod turističkih dolazaka kao i noćenja do godine 2019., nakon čega u godini 2020. slijedi pad, ali i rast u narednoj godini. Ovakav razvoj situacije rezultat je epidemije Covid-19 koja je snažno obilježila poslovanje svih turističkih dionika u promatranom razdoblju. Međutim, jenjavanjem epidemije, u narednim se godinama

očekuje oporavak i povećanje turističkog prometa na razini čitave djelatnosti, što vrijedi i za smještaj u domaćinstvu.

Analizom svih gornjih ilustracija, može se izvesti sljedeći zaključak. U razdoblju prije pojave pandemije, od 2016. do 2019. godine, Hrvatska je bilježila kontinuirani rast u turističkom prometu, istovremeno svjedočeci snažnom rastu broja smještajnih kapaciteta. Treba napomenuti da se rast smještajnih kapaciteta, prvenstveno izražen kroz broj dostupnih kreveta, najviše odražavao u segmentu obiteljskog smještaja. U isto vrijeme, hotelski kapaciteti su rasli s manje izraženim stopama rasta, dok su kampovi čak zabilježili blagi pad u broju dostupnih kapaciteta.

Važno je istaknuti da je stopa rasta broja kreveta, posebno u obiteljskom smještaju, nadmašila stopu rasta turističke potražnje, koja se izražavala kroz broj turističkih dolazaka i noćenja. To je rezultiralo općim smanjenjem prosječne popunjenosti obiteljskog smještaja. S druge strane, investicije u poboljšanje kvalitete smještaja odrazile su se pozitivno u svim sektorima, s primjetnom vezom između kategorizacije objekata i njihove popunjenosti, pri čemu su bolje kategorizirani objekti bilježili bolje popunjenosti.

No, pojava pandemije COVID-19 u 2020. godini značajno je utjecala na turističku industriju. Potražnja za putovanjima dramatično je pala, što je ozbiljno pogodilo i hrvatske destinacije. Veći dio turističkog prometa usmjeren je na ljetne mjeseci, dok su stope popunjenosti svih vrsta smještaja značajno pale u usporedbi s 2019. godinom. Hotelski smještaj je posebno teško pogođen ovim padom.

Što se tiče strukture smještajnih kapaciteta u zemlji, važno je napomenuti da pandemija nije rezultirala opadanjem ponude hotelskog smještaja i kampova, dok je obiteljski smještaj doživio određeni pad. Unatoč tome, ostaje činjenica da se popunjenost smještaja povećava s kategorizacijom objekta, neovisno o vrsti smještaja.

U 2021. godini, unatoč i dalje prisutnoj pandemiji, turistički se tokovi donekle normaliziraju, s blagom predsezonom i solidnim rezultatima tijekom ljetnih i posezonskih mjeseci. Stope popunjenosti su značajno bolje u usporedbi s 2020. godinom, iako su u većini slučajeva, posebice kod hotela, još uvijek ispod razina zabilježenih u 2019. godini. %. (HTZ, Obiteljski smještaj Hrvatske-izdanje 2022.).

Smještaj u domaćinstvu ima značajan utjecaj na lokalnu ekonomiju u Hrvatskoj. Mnogi vlasnici smještaja ovim poslom zarađuju znatan prihod, čime poboljšavaju svoj standard života

i doprinose lokalnoj zajednici. Osim toga, privatni smještaj generira potražnju za lokalnim proizvodima i uslugama, kao što su restorani, trgovine, i prijevoz. Posebno treba istaknuti da ovaj sektor omogućuje ruralnim područjima i manjim obalnim mjestima da ostvare ekonomske koristi od turizma. Vlasnici kuća za odmor u unutrašnjosti zemlje, na otocima i u seoskim područjima često pružaju jedinstvene iskustva gostima, potičući ih da istraže manje poznate dijelove Hrvatske. Potrebno je naglasiti kako je sezonalnost vrlo izražena karakteristika smještaja u domaćinstvu u Hrvatskoj. Najveći broj rezervacija događa se tijekom ljetnih mjeseci kada se obala Hrvatske pretvara u turističku oazu.

S razvojem digitalnih platformi za rezervaciju smještaja kao što su Booking.com, Airbnb i druge, vlasnici smještaja u Hrvatskoj sve više koriste online marketing kako bi privukli goste. Ovo je globalni trend koji se primjećuje u mnogim zemljama gdje se privatni smještaj promovira putem interneta i mobilnih aplikacija. Implementacijom digitalnog marketinga u poslovanje domaćinstva stvara se prednost nad konkurencijom koja se ne oglašava na taj način te daje priliku iznajmljivačima za produljenje sezone ili poboljšanje rezultata iste.

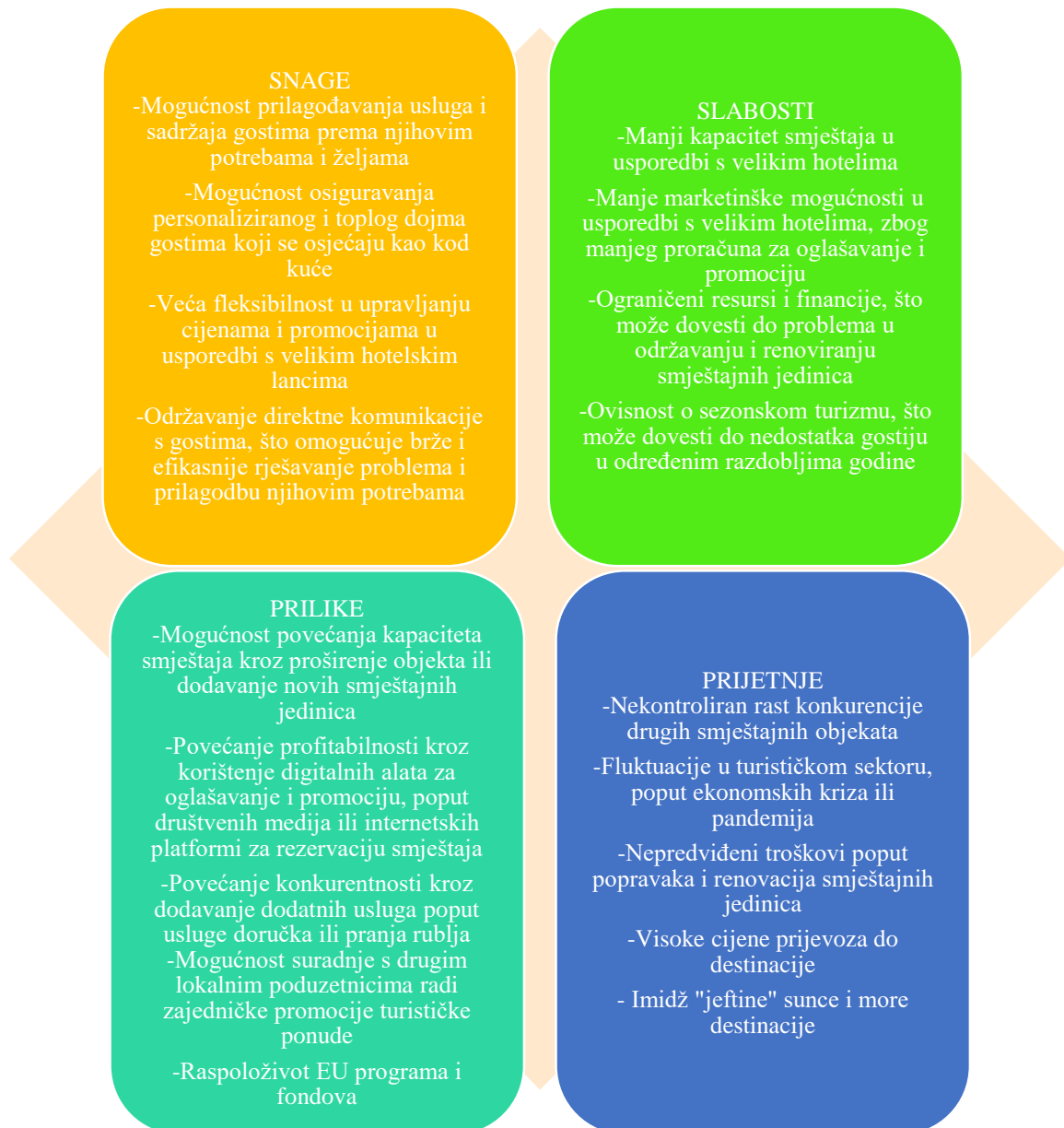
Konkurencija među vlasnicima privatnog smještaja u Hrvatskoj je izrazito jaka, posebno u popularnim turističkim destinacijama poput Rovinja, Poreča ili Dubrovnika. U te tri destinacije ostvareno je najviše noćenja u 2022. godini. Rovinj s 4,1 milijunom noćenja, Dubrovnik s 3,5 milijuna noćenja i Poreč s 3,2 milijuna noćenja. U odnosu na 2021., u svim navedenim gradovima ostvaren je porast noćenja turista, a u odnosu na 2019. porast noćenja turista ostvarili su Rovinj (porast za 5,7%) i Poreč (porast za 1,3%), dok je u Dubrovniku broj noćenja turista pao za 18,9%. (Državni zavod za statistiku, 2023).

Unatoč modernim promjenama u načinu iznajmljivanja smještaja, tradicionalna gostoljubivost i dalje ostaje važan aspekt hrvatskog smještaja u domaćinstvu. Mnogi vlasnici osobno komuniciraju s gostima i pružaju im podršku, stvarajući tako jedinstvenu obiteljsku atmosferu. Ova karakteristika se može razlikovati od destinacije do destinacije, ali i dalje ostaje ključna u privlačenju gostiju. (Magaš i Peršić 2007).

Smještaj u domaćinstvu igra ključnu ulogu u turističkoj industriji Republike Hrvatske. Raznolikost ponude, visoka kvaliteta smještaja, pozitivan utjecaj na lokalnu ekonomiju i regulativni okvir čine ovaj sektor vitalnim dijelom hrvatskog turizma. Vlasnici smještaja pružaju gostima priliku da dožive autentična iskustva i istraže raznolikost Hrvatske. Uzimajući u obzir sve navedene čimbenike, smještaj u domaćinstvu će i dalje rasti i doprinostiti prosperitetu turizma i lokalnih zajednica u Hrvatskoj. (Vlahov 2021).

SWOT analiza smještaja u domaćinstvu u Republici Hrvatskoj provedena je kako bi se dobila potpunija slika poslovnog okruženja ovog oblika smještaja.

Shema 2. SWOT analiza smještaja u domaćinstvu Republike Hrvatske



Izvor: kreacija autora

Osnovne prednosti pružanja smještaja u domaćinstvu obuhvaćaju povoljnu geografsku i prometnu lokaciju, mogućnost prilagodbe potrebama gostiju te stvaranje obiteljske atmosfere. S druge strane, nedostaci takvog smještaja uključuju nelojalnu konkurenciju, nedostatak organizacije na tržištu i ograničenu ponudu dodatnih usluga u objektu i destinaciji. Vlasnici takvog smještaja bi trebali težiti iskorištavanju prilika koje ovaj oblik poduzetništva pruža kako bi poboljšali svoj životni standard i kako bi ulaganje u kvalitetu smještaja donijelo dugoročne koristi onima koji ga iznajmljuju. Za ostvarivanje ciljeva vlasnika privatnog smještaja i zadovoljenje potreba gostiju, nužno je uspostaviti sinergiju među svim sudionicima turističke ponude u određenju.

4. ISTRAŽIVANJE PRILIKA I IZAZOVA MENADŽMENTA SMJEŠTAJA U DOMAĆINSTVU U REPUBLICI HRVATSKOJ

U vrijeme turbulentnih promjena na turističkom tržištu, manifestiranih primarno kroz turističku potražnju, neophodno je cjelovito anticipirati potrebe sve sofisticiranijih turista koji danas, više no ikad, teže kvaliteti turističkog proizvoda i usluge. S time u skladu, potreba kreiranja kvalitetne i diversificirane turističke ponude nameće se kao imperativ na razini čitave turističke destinacije. Navedeno za menadžere smještaja u domaćinstvu podrazumijeva prilagodbu poslovnih strategija, ali i čitav rukovodeći sustav, organizaciju i model poslovanja u korist zadovoljenja turističkih preferencija širokog spektra. Na tom putu, menadžeri se suočavaju s brojim izazovima u čijem mnoštvu, između ostalog, prepoznavanju i dobre poslovne prilike. Upravo su prilike i izazovi menadžmenta smještaja u domaćinstvu u Republici Hrvatskoj u fokusu ove cjeline završnog rada.

U prvom dijelu ove cjeline detaljno je objašnjena metodologija provedenog istraživanja, nakon čega slijedi pregled dobivenih rezultata. Cjelina završava raspravom o rezultatima provedenog istraživanja.

4.1. Metodologija istraživanja

Empirijski dio završnog rada temelji se na prikupljanju primarnih podataka metodom anketiranja. U tu svrhu, razvijen je mjerni instrument (anketni upitnik) koji se najvećim dijelom temelji na prethodnim istraživanjima, i to primarno na onima provedenim u sklopu europskog projekta „HINT-LAB: Poticanje poduzetništva u turizmu ruralnih područja“. Ključni nalazi ovoga projekta objedinjeni su u monografiji „Spodbujanje ruralnoga turizma: Poticanje ruralnog turizma“ (Sedmak, Jurdana, Kociper i Planinc, ur.; 20115) koja sadrži znanstvene članke - polaznu točku pri definiranju anketnog upitnika ovoga istraživanja.

Prvi dio upitnika sastojao se od ukupno 4 pitanja kojima su prikupljeni identifikacijski podaci ispitanika – menadžera smještaja u domaćinstvu koji djeluju na razini Republike Hrvatske. Od ispitanika je zatraženo da definiraju lokaciju poslovanja, vrstu stečene kvalifikacije, starosnu dob te spol. Drugim setom pitanja istražen je način poslovanja menadžera smještaja u domaćinstvu, pri čemu su ispitanici odgovarali na pitanja vezana uz vrste smještajnih objekata, kao i ona vezana uz prihode, ali i kanale prodaje i oglašavanja. U okviru istoga seta pitanja, istraženo je i iskustvo primanja financijske potpore te poslovnog ili poduzetničkog savjetovanja. Menadžerski (poduzetnički) profil je ispitan trećim setom pitanja uz pomoć Likertove petostupanjske ljestvice. Isti je set sadržavao i pitanje vezano uz motive pokretanja

poslovanja. U idućem, četvrtom setu pitanja, provedena je analiza menadžerskih kompetencija uz pomoć Likertove petostupanjske ljestvice, a ista je forma pitanja primijenjena za peti set pitanja, kojim je mjerena spremnost za nova menadžerska znanja. Konačno, posljednjim su setom ispitane prilike i izazovi za menadžere smještaja u domaćinstvu, gdje je od ispitanika zatraženo da odrede ključne poslovne izazove kao i najvažnije trendove u menadžmentu smještaja u domaćinstvu. Isti je set pitanja sadržavao i otvoreno pitanje namijenjeno slobodnom iznošenju komentara ispitanika.

Istraživanje je provedeno na uzorku od 133 menadžera smještaja u domaćinstvu koji djeluju na razini Republike Hrvatske. Distribucija online upitnika (kreiranog uz pomoć softvera Google Forms) je provedena putem Facebook društvene mreže, u organiziranim grupama koje okupljaju više stotina privatnih iznajmljivača. Istraživanje je provedeno u razdoblju od siječnja do travnja 2023. godine. U obradi primarnih podataka primijenjene metode deskriptivne i inferencijalne statističke analize.

4.2. Rezultati provedenog istraživanja

Kao pred-korak analize prilika i izazova menadžmenta smještaja u domaćinstvu, analizirani su ključni deskriptivni pokazatelji istraživačkog uzorka, što je prikazano tablicom u nastavku.

Tablica 4. Deskriptivni pokazatelji istraživačkog uzorka

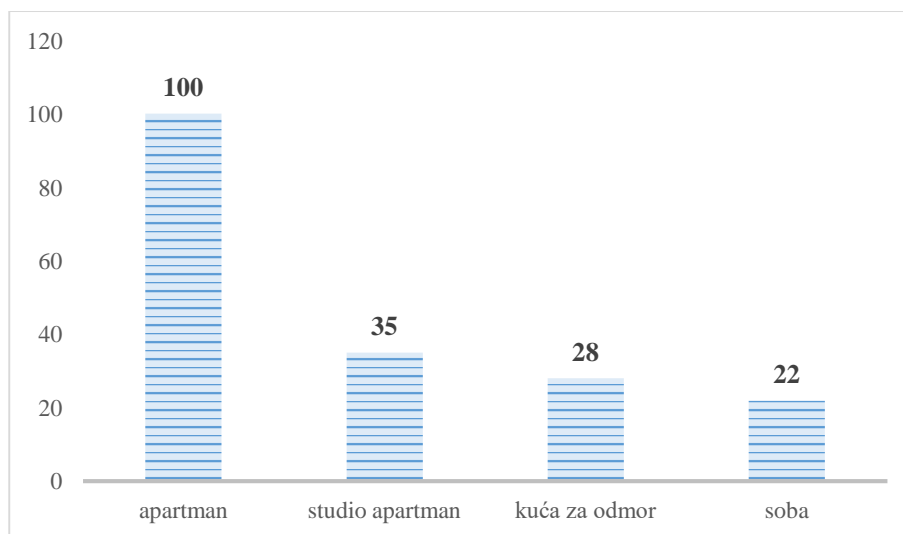
<i>VARIJABLA</i>	<i>REFERENTNE VRIJEDNOSTI</i>	<i>FREKVENCIJ A</i>	<i>POSTOTNI UDIO</i>
<i>LOKACIJA</i>	Kvarner	55	41,4
	Istra	19	14,3
	Dalmacija – Split regija	11	8,3
	Dalmacija – Zadar regija	11	8,3
	Kontinentalna Hrvatska	11	8,3
	Dalmacija – Šibenik regija	10	7,5
	Dalmacija – Dubrovnik regija	9	6,8
	Ličko-senjska regija	7	5,3
<i>STRUČNA SPREMA</i>	visoka stručna sprema	63	47,4
	srednja stručna sprema	46	34,6
	viša stručna sprema	23	17,3
	niža stručna sprema	1	0,8
<i>DOB</i>	20 – 35 godina	47	35,3
	36 – 45 godina	34	25,6
	46 – 55 godina	24	18,0
	56 – 65 godina	20	15,0
	više od 66 godina	8	6,0
<i>SPOL</i>	ženski	67	50,4
	muški	66	49,6

Izvor: obrada autora

Promatra li se uzorak s osnove lokacije, 41,4% ispitanika nudi usluge smještaja u domaćinstvu na području Kvarnera, 14,4% ih djeluje u Istri, dok je jednaki udio (8,3%) onih koji djeluju u Dalmaciji-Split regija, Dalmacija –Zadar regija te u Kontinentalnoj Hrvatskoj. U istraživačkom je uzorku najmanje menadžera iz Dalmacije-Dubrovnik regija (6,8%) te iz Ličko-senjske regije (5,3%). Iz tablice je vidljivo da gotovo polovica ispitanika (njih 47,4%) ima visoku stručnu spremu, dok ih 34,6% ima srednju stručnu spremu. Zanimljiv je i podatak da je uzorkom obuhvaćeno čak 35,3% ispitanika između 20 i 35 godina te 25,6% ispitanika između 36 i 45 godina. U strukturi uzorka podjednak je broj ženskih (20,4%) i muških (49,6%) ispitanika.

U okviru drugog seta pitanja, a kako bi se utvrdio način poslovanja menadžera smještaja u domaćinstvu, od ispitanika je zatraženo da odrede vrste objekata u kojima nude usluge smještaja. Ponuđene opcije obuhvaćale su sobe, apartmane, studio apartmane, kuće za odmor, kampove te kamp odmorišta.

Grafikon 3. Vrste objekata za smještaj

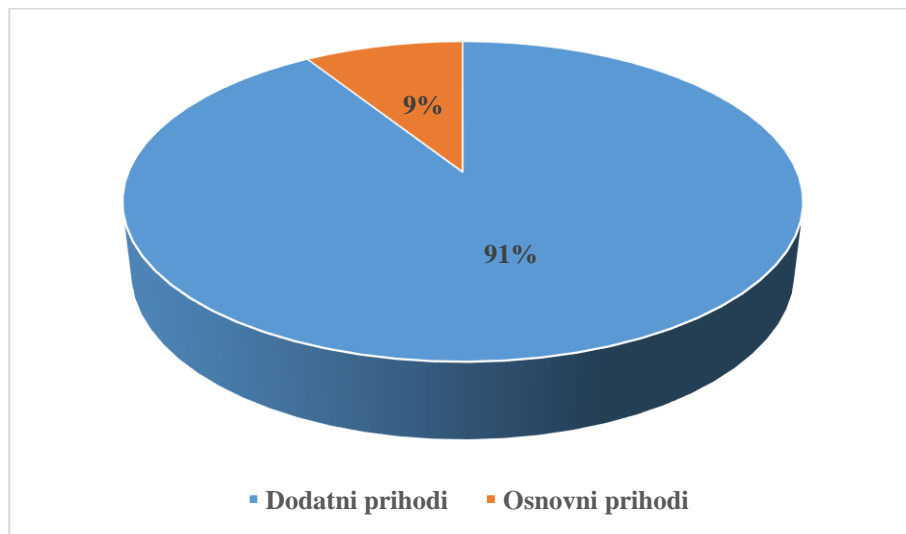


Izvor: obrada autora

Daleko najveći udio usluga smještaja nudi se u apartmanima (ukupno 100). Ostale vrste objekata za smještaj zastupljene su u manjoj mjeri te je tako studio apartmana ukupno 35, kuća za odmor 28, a svega je 22 sobe, sukladno odgovorima menadžera obuhvaćenih uzorkom

U nastavku je od ispitanika zatražena da odrede prirodu prihoda koje ostvaruju iznajmljivanjem smještaja u domaćinstvu.

Grafikon 4. Priroda prihoda od iznajmljivanja smještaja u domaćinstvu

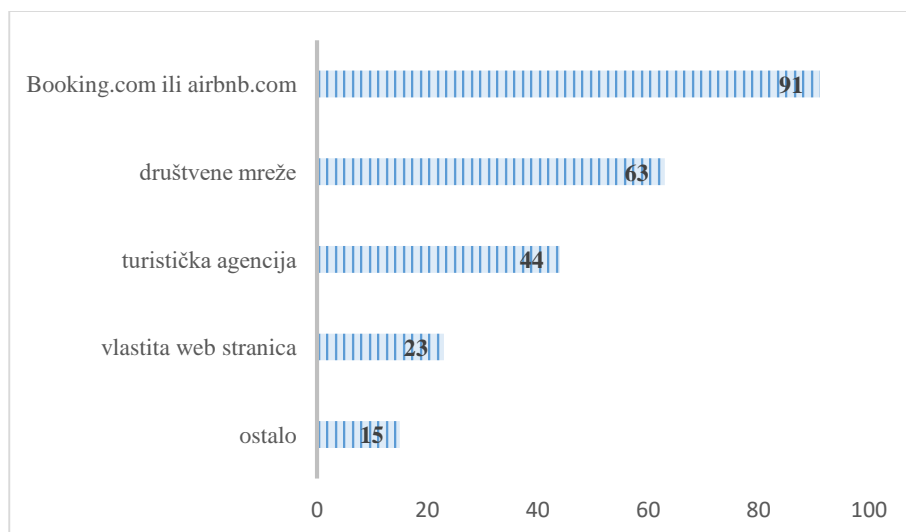


Izvor: obrada autora

Većina menadžera iz uzorka (91%) iznajmljivanjem smještaja u domaćinstvu ostvaruje dodatne prihode.

Kako bi se način poslovanja sveobuhvatno istražio, interesantno je bilo istražiti i kanale putem kojih menadžeri smještaja u domaćinstvu prodaju i oglašavaju svoje smještajne kapacitete. Ispitanicima su se ponudile sljedeće opcije: turistička agencija, vlastita web stranica, društvene mreže (Facebook, Instagram) te Booking.com ili airbnb.com. Pitanje je sadržavalo i kategoriju „ostalo“, što je ispitanicima omogućilo dopisivanje i drugih kanala prodaje i oglašavanja koje koriste u navedene svrhe.

Grafikon 5. Kanali prodaje i oglašavanja



Izvor: obrada autora

Kada je riječ o kanalima prodaje i oglašavanju, menadžeri smještaja u domaćinstvu najviše su skloni primjeni platforme Booking.com ili airbnb.com (91 odgovora). Ostali su kanali prodaje i oglašavanja zastupljeni u manjoj mjeri, pri čemu se za društvene mreže odlučilo 63 ispitanika, turističke agencije 44 ispitanika, dok vlastitu web stranicu u svrhu prodaje i oglašavanja primjenjuje ukupno 23 ispitanika. Za ostale kanale prodaje odlučilo se 15 menadžera, navevši pritom sljedeće: usmena predaja i preporuke, telefon, oglasnici, agencije za nekretnine te razne online platforme (Tripadvisor, portal Njuškalo, apartmanija.hr, adriatic.hr te google).

Ovaj je set pitanja zaokružen s dodatna dva pitanja u okviru kojih se od ispitanika zatražilo da navedu jesu li u posljednjih pet godina primili financijsku potporu (subvencije, sredstva iz fondova, EU ili nacionalne projekte) te jesu li koristili usluge poslovnog ili poduzetničkog savjetovanja. Kada je riječ o primanju financijske potpore, svega je jedan menadžer iz uzorka koristio navedenu mogućost, dok je njih 7 (5,3% uzorka) koristilo usluge savjetovanja.

Kako bi se analizirao menadžerski (poduzetnički) profil, od ispitanika je zatraženo da na temelju ljestvice izvrše procjenu odabranog seta tvrdnji. Naime, osobni stavovi menadžera su dragocjen izvor informacija i konkretan signal o eventualnim problemima s kojima se oni susreću te prvi korak ka rješavanju prepreka razvoju ovog segmenta turističke ponude. Stoga je od ispitanika zatraženo da na ljestvici od 1 (nikako se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocijene tvrdnje prikazane u nastavku.

Tablica 5. Menadžerski (poduzetnički) stil

TVRDNJA	PROSJEČNA OCJENA
<i>Želim neovisnost/samostalnost u poslovanju.</i>	4,2
<i>Kada imam problem, tražim savjete od iskusnijih ljudi.</i>	3,9
<i>Za opstanak i razvoj novih poslova imam potrebno znanje i iskustvo.</i>	3,8
<i>Državna birokracija i zakonodavstvo previše je zahtjevno za poduzetnike.</i>	3,7
<i>Za daljnji učinkovit rad morat ću steći dodatna znanja.</i>	3,5
<i>Na području na kojem poslujem, mogućnosti za razvoj poduzetništva su dobre.</i>	3,5

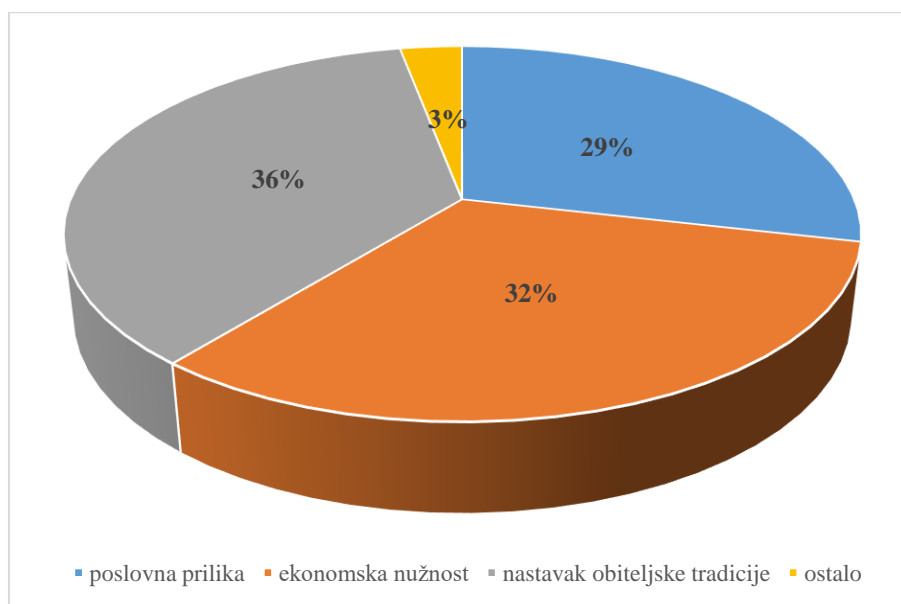
Izvor: obrada autora

Analizom dobivenih rezultata je utvrđeno da menadžeri iz uzorka žele neovisnost/samostalnost u poslovanju (procjena ocjena 4,2), no istovremeno izražavaju potrebu za dodatnim znanjima kako bi učinkovito poslovali, što potvrđuje dodijeljena prosječna ocjena 3,5. Ista je ocjena

dodijeljena tvrdnji koja se odnosila na mogućnosti razvoja poduzetništva u području poslovanja menadžera. Preostale tvrdnje ocijenjene su sličnim, srednjim prosječnim ocjenama.

Rezultati analize ključnih motiva za pokretanje poslovanja u okvirima pružanja usluga smještaja u domaćinstvu prikazani su grafikonom u nastavku.

Grafikon 6. Motivi za pokretanje poslovanja u okvirima pružanja usluga smještaja



Izvor: obrada autora

Najveći udio menadžera iz uzorka (36%), pružanjem usluga smještaja u domaćinstvu nastavlja obiteljsku tradiciju. Ipak, interesantno je da čak 32% menadžera navodi ekonomsku nužnost kao ključni motiv za pokretanje poslovanja, a 29% njih u pružanju usluga smještaja u domaćinstvu vidi dobru poslovnu priliku. Ukupno 3% ispitanika je kao motiv, u okviru opcije „ostalo“, navelo dodatne prihode i izazov.

Dodatno, od ispitanika je zatraženo da na temelju ljestvice od 1 (nikako se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) izvrše procjenu kompetencija u nekoliko ključnih poslovnih segmenata.

Tablica 6. Samoprocjena menadžerskih kompetencija

TVRDNJA	PROSJEČNA OCJENA
<i>Upoznat sam s konkurencijom i njihovom ponudom.</i>	4,0
<i>Upoznat s potrebama i željama gostiju.</i>	4,0
<i>Imam dovoljno znanja u području informacijskih i komunikacijskih tehnologija (internet, računala, rezervacijskih sustava, itd.).</i>	4,0
<i>Mogu razviti novu poslovnu ideju (proizvod, uslugu).</i>	3,7
<i>Mogu kvalitetno provoditi marketinške aktivnosti u svom poslovanju.</i>	3,6
<i>Mogu kvalitetno voditi financijsko-računovodstvene poslove.</i>	3,6

Izvor: obrada autora

Prema dodijeljenim prosječnim ocjenama, menadžeri iz uzorka su vrlo dobro upoznati s konkurencijom i njihovom ponudom, kao i s potrebama i željama gostiju te istovremeno procjenjuju da imaju dovoljno znanja u području informacijskih i komunikacijskih tehnologija (prosječna ocjena 4). Tvrdnja vezana uz mogućnost razvoja nove poslovne ideje dobila je prosječnu ocjenu 3,7, dok su ocjenom 3,6 ocijenjene tvrdnje vezane uz mogućnost kvalitetne provedbe marketinške aktivnosti te financijsko-računovodstvenih poslova.

Nadalje, ispitanici su procijenili potrebe i spremnost za dodatnim znanjima koja bi im koristila u poslovanju. Sukladno tome, na ljestvici od 1 (vrlo malo) do 5 (vrlo puno) ocijenili su poželjna znanja navedena u tablici.

Tablica 7. Samoprocjena potreba za dodatnim znanjima

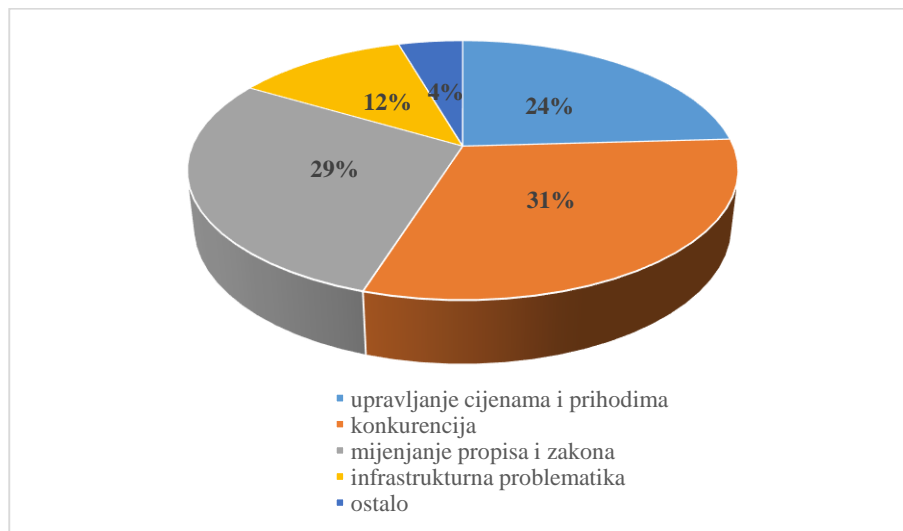
<u>VJERUJEM DA BI MI U POSLOVANJU KORISTILA DODATNA ZNANJA O:</u>	PROSJEČNA OCJENA
<i>dobivanju sredstava iz europskih i nacionalnih fondova</i>	4,2
<i>novim oblicima marketinga</i>	4,0
<i>pozicioniranju na nova tržišta i prikupljanju podataka o tim tržištima</i>	4,0
<i>obiteljskom poduzetništvu</i>	3,8
<i>upravljanju vremenom</i>	3,7
<i>umrežavanju s drugim poduzetnicima i stvaranju zajedničke ponude</i>	3,6

Izvor: obrada autora

Ispitanici su iskazali najvišu potrebu za znanjima o dobivanju sredstava iz europskih i nacionalnih fondova (prosječna ocjena 4,2), a visoke prosječne ocjene (4,0) dobili su i novi oblici marketinga te pozicioniranje na nova tržišta, kao i prikupljanje podataka o tim tržištima.

Istraživanjem su ispitani i ključni (najvažniji) izazovi s kojima se menadžeri smještaja u domaćinstvu suočavaju u poslovanju. Ponuđene su sljedeće opcije: upravljanje cijenama i prihodima, konkurencija, često mijenjanje propisa i zakona, infrastrukturna problematika (npr. loša prometna povezanost) te otvorena opcija – „ostalo“. Rezultati istraživanja prikazani su grafikonom u nastavku.

Grafikon 7. Ključni (najvažniji) izazov menadžera smještaja u domaćinstvu

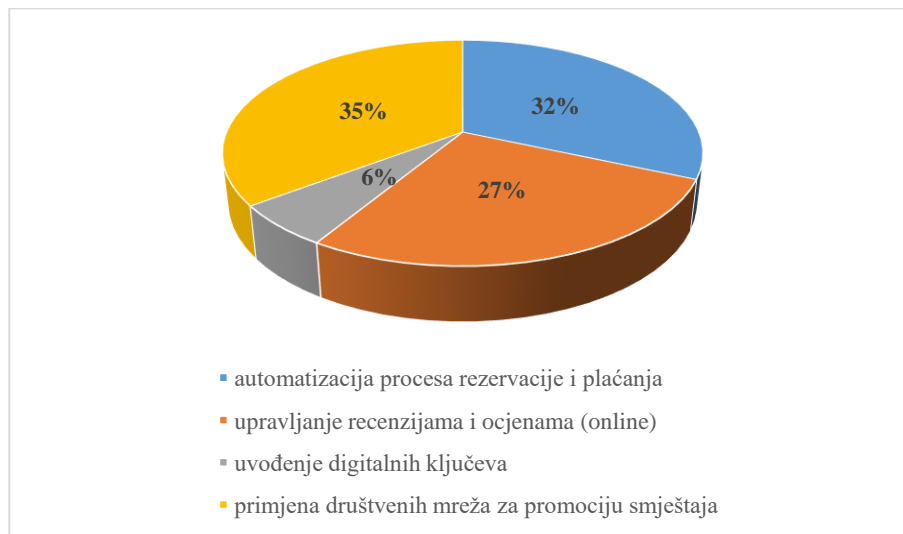


Izvor: obrada autora

Kao ključni izazov, menadžeri iz uzorka su izdvojili konkurenciju (31%) te često mijenjanje propisa i zakona (29%). Pored navedenog, zanimljivi su odgovori koje su ispitanici upisivali u okviru otvorene opcije „ostalo“ (4%): loša prezentacija destinacije u javnosti, sezonalnost poslovanja, specifični zahtjevi turista, nedostatak sredstava za odražavanja i ulaganja.

Ispitanici su po istom principu odredili i ključni (najvažniji) trend u menadžmentu smještaja u domaćinstvu, kako je prezentirano grafikonom niže.

Grafikon 8. Ključni (najvažniji) trend u menadžmentu smještaja u domaćinstvu



Izvor: obrada autora

Menadžeri su prepoznali primjenu društvenih mreža za promociju smještaja kao ključni trend u menadžmentu smještaja u domaćinstvu (35%) dok se za automatizaciju procesa rezervacija i plaćanja odlučilo 32% menadžera. Najmanje je onih koji smatraju da je uvođenje digitalnih ključeva najvažniji trend u menadžmentu smještaja u domaćinstvu.

Na samom kraju ankete, ispitanici su imali mogućnost ostaviti komentar u kontekstu predmeta istraživanja, pri čemu su prikupljeni vrlo vrijedni podaci *iz prve ruke*. Pregled odabranih relevantnih komentara donosi slika u nastavku.

Slika 5. Odabrani komentari menadžera smještaja u domaćinstvu

Veliki je problem nelojalna konkurencija (tržište na crno, i nerezidenti) i pritisak na nas legalne iznajmljivače, domaćine, koji radimo na usluzi i optimalnoj cijeni i uvjetima, a bez prilike velikih ulaganja i podizanja kvalitete na najviši nivo, dok s druge strane zbog sve veće ponude skupih i luksuznih apartmana rastu i davanja za infrastrukturu, rastu porezi prema državi i članarine, a poticaja i kreditnih olakšanja za nas rezidente niotkuda. Imam puno ideja i planova, no jednostavno je nemoguće samostalno u kratkom vremenu, pa čak i uz dobro plaćen redovni posao, sve to ostvariti, a tržište građevine (cijenom i pronalaskom dobrih majstora) se u potpunosti omaklo kontroli.

Problematična je "prepuštenost građana samom sebi" u smislu rješavanja situacija iz domene komunalnog reda, ali i iz opće domene poštivanja zakona, u smislu da inspekcije a niti policija ne odrađuju "poslove i probleme" koji su evidentni. A u isto vrijeme "hoće i vole" pozivati se na zakonom dodijeljenu im ekskluzivnu nadležnost.

Uglavnom sam zadovoljan kao iznajmljivač. Sve je stvar dogovora i sporazuma između nas i turista. Svjestan sam koliko nudimo i koliko tražimo. Porez uredno plaćamo poreznoj upravi. Mislim da sam maksimalno učinio svoj objekt podobnim za stanovanje moje obitelji i ali i za najam smještaja u domaćinstvu.

Iako su izazovi brojni, definitivno sam zadovoljna što sam privatni iznajmljivač!

Izvor: obrada autora

Odabrani komentari menadžera dodatno produbljuju analizu izazova i prilika u poslovanju pružanja usluga smještaja u domaćinstvu čime dodatno doprinose ovom istraživanju.

4.3. Rasprava o rezultatima provedenog istraživanja

Preduvjeti uspješnog menadžmenta smještaja u domaćinstvu proizlaze iz zakonodavnog okvira, uloge državnih institucija te jedinica lokalne i područne samouprave, iz tehnološkog razvoja i inovacija, ali i iz osobnih afiniteta menadžera, njihovih, stavova, znanja, vještina i kompetencija. Upravo su ovi, posljednje navedeni preduvjeti, usredotočeni na menadžera kao odgovornog i krajnjeg nositelja ponude smještaja u domaćinstvu, istraženi u okviru ovog završnog rada.

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 133 menadžera smještaja u domaćinstvu, većinski lokaliziranih na području Kvarnera (41,4%), mlade životne dobi (35,3% ispitanika između 20 i 35 godina te 25,6% ispitanika između 36 i 45 godina) i visoke stručne spreme (47,4% ispitanika), što su parametri koji su uvelike predodredili menadžerski stil ispitanika iz uzorka, kao i percepciju prilika i izazova s kojima se susreću tijekom vođenja svojih poslovanja.

Rezultati istraživanja su ukazali da većina menadžera iz uzorka iznajmljivanjem smještaja u domaćinstvu, mahom u apartmanima (prema odgovorima 100 ispitanika) zapravo nastavlja obiteljsku tradiciju (36%) ili se za ovaj poduhvat opredjeljuje iz ekonomske potrebe (32%), ali i dobre poslovne prilike (29%). Ovakvi dobiveni rezultati, u odnosu na prethodna istraživanja (provedena u okviru HINT-LAB projekta) donose promjene u rasporedu značaja ključnih motiva za pokretanje poslovanja, koji je prema dodijeljenim prosječnim ocjenama bio sljedeći (Smolčić Jurdana, Milohnić i Dadić, 2015): ekonomska potreba (prosječna ocjena 4,07), poslovna prilika (prosječna ocjena 3,45) te obiteljska tradicija (2,72).

Nadalje, provedenim je istraživanjem potvrđeno da menadžeri pružanjem usluga smještaja u domaćinstvu uglavnom ostvaruju dodatne prihode (91%), te ne izražavaju potrebu za financijskim potporama, niti pokazuju interes za usluge savjetovanja (5,3), sukladno istraživanju Smolčić Jurdana (2015).

Osim toga, rezultati provedenog istraživanja su ukazali da ispitanici izražavaju želju za neovisnošću/samostalnošću u poslovanju (ocjena 4,2) te su za daljnji učinkovit rad spremni na stjecanje novih znanja (ocjena 3,5) što je sukladno rezultatima prethodnih istraživanja (Smolčić Jurdana, 2015). U tom smislu, iako smatraju da mogu relativno kvalitetno provoditi marketinške aktivnosti u svom poslovanju (prosječna ocjena 3,6), ipak izražavaju potrebu za dodatnim znanjima iz područja novih oblika marketinga (4,0), s obzirom da primjenu društvenih mreža prepoznaju kao suvremeni kanal prodaje te kao ključni trend u menadžmentu

smještaja u domaćinstvu (35%). Međutim, ovakvi nalazi djelomično iznenađuju, s obzirom da je provedenim istraživanjem zapravo utvrđena sklonost primjeni nove tehnologije pri čemu su rezultati ukazali da se ispitanici najviše oslanjaju na online platforme (Booking.com ili airbnb.com – 91 odgovor) te društvene mreže (63 odgovora) kada je riječ o primjeni kanala prodaje i promocije smještaja. Nadalje, valja istaknuti da su ispitanici iskazali najvišu potrebu za znanjima potrebnima za privlačenje sredstava uz europskih i nacionalnih fondova (ocjena 4,2), što je potpuno u skladu s prethodnim istraživanjima (Smolčić Jurdana, 2015).

Dodijeljene prosječne ocjene menadžerskih kompetencija djelomično se podudaraju s prethodnim istraživanjima (Smolčić Jurdana, 2015). Pritom je najviša ocjena dodijeljena tvrdnji prema kojoj su menadžeri upoznati s konkurencijom te potrebama i željama gostiju (ocjena 4), što je u potpunosti u skladu s istraživanjem Smolčić Jurdana (2015). Međutim, odstupanje je vidljivo pri ocjenjivanju tvrdnje kojom se propituju kompetencije u području informacijskih i komunikacijskih tehnologija, a kojoj su ispitanici dodijelili ocjenu 4, dok je ista tvrdnja u istraživanju Smolčić Jurdana (2015) ocijenjena ocjenom 3,3. Razlog ovome odstupanju moguće je detektirati u profilu ispitanika, kojeg u slučaju provedenog istraživanja mahom čine mladi, visokoobrazovani i tehnološki uglavnom kompetentni menadžeri. Ipak, u okviru oba istraživanja, najslabije je ocjene, 3,6 (provedeno istraživanje) te 3,31 (Smolčić Jurdana, 2015) dobila tvrdnja koja propituje sposobnost kvalitetne izvedbe financijsko-računovodstvenih poslova. Ovakvi su rezultati očekivani, s obzirom na složeni sustav fiskalnih obveza koji uz stalnu promjenu propisa uzrokuje osjećaj nedostatka kompetencija za vođenje financijsko računovodstvenih poslova. Pritom su mnogi poduzetnici prinuđeni u tu svrhu koristiti vanjske uslužne servise, što u konačnici povećava troškove poslovanja (Smolčić Jurdana, 2015).

Provedeno istraživanje dalo je uvid u opće stanje menadžmenta smještaja u domaćinstvu u Republici Hrvatskoj, pri čemu su se utvrdili ključni izazovi s kojima se oni suočavaju. I iako je većina menadžera iz uzorka kao ključni izazov izdvojilo konkurenciju (31%) te često mijenjanje propisa i zakona (29%), provedenim je istraživanjem utvrđeno da je raspon izazova zapravo puno širi. Interesantno je da menadžeri iz uzorka iskazuju potrebu za dodatnim znanjima, no istovremeno ne koriste usluge poslovnog ili poduzetničkog savjetovanja. Isto tako, srednjom prosječnom ocjenom (3,5) ocjenjuju tvrdnju vezanu uz mogućnosti razvoja poduzetništva u okviru područja u kojem posluju te ih zabrinjavaju neadekvatne državne potpore (3,7) no istodobno gotovo nikada ne koriste mogućnosti financijskih potpora (subvencije, sredstva iz fondova, EU ili nacionalne projekte). Ovako promatrani, navedeni

izazovi lako se mogu transformirati u prilike, ukoliko se kroz proaktivan stav, odlučnost i adekvatnu strategiju zadovolje svi preduvjeti za njihovo uspješno rješavanje. Prvi korak na tom putu zasigurno jest podizanje razine znanja, vještina i kompetencija menadžera kako bi kvalitetno rukovodili svojim poslovanjem te adekvatno isporučili uslugu smještaja svojim gostima. U tom je kontekstu naglasak potrebno staviti na suvremene kanale prodaje i nove načine marketinške komunikacije te omogućiti stvaranje novih strategija koje se koriste u suvremenom poslovanju uopće kako bi se povećala tržišna konkurentnost te poboljšao doseg promotivnih i drugih poslovnih aktivnosti.

ZAKLJUČAK

Jedna od ključnih karakteristika smještaja u domaćinstvu manifestira kroz raznolikost njezine ponude u aspektima vrste i mogućim kapacitetima smještajnih objekata. Prema tome, raznolikost ponude smještaja u domaćinstvu privlači razlite segmente tržišta, odnosno profile turista i putnika. Posebnost smještaja u domaćinstvu ne proizlazi samo iz navedene bogate ponude kapaciteta smještajnih objekata (soba, apartman, studio apartman, kuća za odmor, kamp, kamp odmorište) već i iz autentičnosti turističkoga doživljaja, čemu u prilog idu i aktualni turistički trendovi. U tom smislu, iskustvo i jedinstveni doživljaj, gosti mogu dobiti upravo u širokoj paleti smještajnih objekata u domaćinstvu. Za jedinstveni je doživljaj najvažniji isključivo domaćin kojeg moraju krasiti brojne osobine, mahom menadžerske kompetencije, vještine i znanja. Dakako, radi se o vještinama vođenja, upravljanja, planiranja, organiziranja, kontroliranja, ali i komunikacijskim kompetencijama te osobinama razumijevanja tržišta i inovativnih strategija koje igraju ključnu ulogu u privlačenju i zadržavanju klijenata, a čija je cjelokupna dubinska analiza dana u teorijskome dijelu rada. Dakle, navedene osnovne funkcije menadžmenta čine srž upravljanja u svim organizacijama, bez obzira na njihovu veličinu ili industriju. One su ključni okvir za postizanje organizacijskih ciljeva i uspješno vođenje poslovanja. Svaki od tih ključnih menadžerskih elemenata igra vitalnu ulogu u postizanju uspjeha.

Unatoč već istaknutoj važnosti smještaja u domaćinstvu, tek se posljednjih godina, s obzirom na eksponencijalan rast i velik broja smještajnih jedinica u njegovim objektima, smještaj u domaćinstvu počinje percipirati kao ravnopravna dionika u sustavu turizma na odgovarajući način. Upravo je stoga potaknuo interes države za ovaj segment turističke ponude. U tim je okvirima Hrvatska postavila visoke standarde kvalitete smještaja u domaćinstvu, a kako bi osigurala zadovoljstvo gostiju i zaštitila ugled turističke destinacije te je navedena grana turizma od velike važnosti za cjelokupnu turističku ponudu Republike Hrvatske iz više ključnih razloga. Prvo, on znatno doprinosi uspješnoj turističkoj industriji zemlje. Ovi oblici smještaja čine značajan dio ukupne turističke ponude u Hrvatskoj, što rezultira povećanim turističkim prometom i stvaranjem prihoda kako za lokalne zajednice tako i za domaćinstva koja pružaju smještaj. Osim toga, smještaj u domaćinstvu nudi iznimnu raznolikost opcija smještaja za goste. Jedna od ključnih prednosti smještaja u domaćinstvu jest i prilika za goste da dožive lokalnu autentičnost destinacije. Interakcija s domaćinima omogućava gostima da se dublje

urone u lokalnu kulturu i način života, promovirajući tako kulturnu razmjenu i međusobno razumijevanje.

Iz dosad navedenoga proizlazi da smještaj u domaćinstvu igra ključnu ulogu u turističkoj industriji Republike Hrvatske. Raznolikost ponude, visoka kvaliteta smještaja, pozitivan utjecaj na lokalnu ekonomiju i regulativni okvir čine ovaj sektor vitalnim dijelom hrvatskog turizma. Vlasnici smještaja pružaju gostima priliku da dožive autentična iskustva i istraže raznolikost Hrvatske. Uzimajući u obzir sve navedene čimbenike, smještaj u domaćinstvu će i dalje rasti i doprinosti prosperitetu turizma i lokalnih zajednica u Hrvatskoj.

Na tome je tragu i upravo u tome kontekstu izrađeno i istraživanje obuhvaćeno za ovaj završni rad. Ovo istraživanje se metodološki oslonilo na istraživanje u okviru europskog projekta HINT-LAB: Poticanje poduzetništva u turizmu ruralnih područja pri čemu je najvećim dijelom potvrdilo njegove rezultate. Pritom su ovim empirijskim istraživanjem utvrđeni izazovi s kojima se susreću menadžeri smještaja u domaćinstvu u Republici Hrvatskoj. Iako su menadžeri iz istraživačkog uzorka kao ključne izazove izdvojili konkurenciju (31%) te često mijenjanje propisa i zakona (29), istraživanjem je utvrđeno da značajni izazovi proizlaze upravo iz samih menadžera, njihove razine osposobljenosti, znanja, ali i stila poslovanja. Kako bi se izazovi transformirali u prilike za podizanje razine konkurentnosti na turističkom tržištu, pred menadžere se postavlja zahtjev da djeluju proaktivno u pravcu stjecanja novih znanja i to primarno onih povezanih s novim kanalima prodaje i oglašavanja smještaja (online sadržaji i platforme) te onih vezanih uz nove načine marketinškog komuniciranja.

LITERATURA

Knjige

1. Buble, M. (2010.), *Menadžerske vještine*, Sinergija, Zagreb
2. Cerović, Z. (2010). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
3. Ivanović, Z. (2011). *Metodologija znanstvenog istraživanja*. Kastav: SAIVA
4. Rupčić N., (2018). *Suvremeni menadžment, teorija i praksa*. Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci
5. Sedmak, G., Jurdana, D. S., Kociper, T., & Planinc, T. (Eds.). (2015). *Spodbujanje ruralnoga turizma: Poticanje ruralnog turizma*. Založba Univerze na Primorskem.
6. Smolčić Jurdana, D. (2015). *Ekonomska obilježja poslovanja u ruralnom prostoru – usporedba Hrvatske i Slovenije*. *Spodbujanje ruralnoga turizma*, 159-168.
7. Smolčić Jurdana, D., Milohnic, I., & Dadić, L. (2015). *Entrepreneurship in tourism as a factor of rural development*. *Journal of business and economics*, 4(2), 1.
8. Magaš, D., i M. Peršić. 2007. »Integrirani destinacijski menadžment u turizmu.« U *Turizam i sport - razvojni aspekti*, autor M. Bartoluci i N. i sur. Čavlek, 40-49. Zagreb: Školska knjiga d.d.

Znanstveni članci

9. Ding, K., Choo, W.C., Ng, K.Y., Ng, S.I. (2020). *Employing structural topic modelling to explore perceived service quality attributes in Airbnb accommodation*. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 91, pp. 1-10.
10. Gu, M. i Wong, P. P. (2006). *Residents' perception of tourism impacts. A case study of homestay operators in Dachangshan Dao, North-East China*. *Tourism Geographies*, Vol. 8, No. 3, pp. 253-273
11. Nicoda, P., Mungalla, A., Henwood, J. (2007). *Self-catering accommodation in Switzerland*. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 26, No. 2, pp. 244-262
12. Vlahov, A. (2021). *Izazovi unaprjeđenja poslovanja privatnog smještaja u Republici Hrvatskoj*. *Acta turistica*, Vol. 33, No. 2, pp. 203-236

13. Vrtodušić Hrgović, A.M.; Milohnić, I., Petaković, E. (2021). Smještaj u domaćinstvu – kvaliteta kao trajni izazov. Dio rezultata istraživanja u okviru znanstveno istraživačkog projekta Kvaliteta u obiteljskom smještaju – perspektiva gosta

Ostali izvori

14. Bareza, S., Kalinić, M., Tomašević, A. (n.d.), Briga o gostu, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/britco_web.pdf, pristupljeno: 12.5.2020.
15. Cimerfraj.hr, Što iznajmljivač smještaja mora znati i koje vještine posjedovati?, <https://www.cimerfraj.hr/ideje/sto-iznajmljivac-mora-znati>, pristupljeno: 1.6.2023.
16. Department for Business, Innovation and Skills, (2015.), Leadership and Management Skills in SMEs: Measuring Associations with Management Practices and Performance, Technical report, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/418404/bis-15-204-leadership-and-management-skills-in-sme.pdf, pristupljeno: 6.5.2023
17. Eurostat, 2020, <https://ec.europa.eu/eurostat>
18. Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji objekata u kojima se pružaju ugostiteljske usluge u domaćinstvu (NN 9/2016)
19. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti (NN 85/15, 121/216)
20. Zakon o pružanju usluga u turizmu (NN 68/07, 88/10, 30/14, 89/14, 152/14)
21. Zakon o članarinama u turističkim zajednicama (NN 152/08, 88/10, 110/15, 121/16)
22. Zakon o boravišnoj pristojbi (NN 152/08, 59/09, 97/13, 158/13, 30/14)
23. Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji objekata u kojima se pružaju ugostiteljske usluge u domaćinstvu (NN 09/2016)
24. Pravilnik o upisnicima ugostiteljskih objekata i o upisnicima o pružanju ugostiteljskih usluga u domaćinstvu i seljačkom domaćinstvu (NN 05/2008)
25. Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja knjige gostiju i popisa gostiju (NN 140/2015)
26. Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja knjige žalbi (NN 5/2008)
27. Pravilnik o proglašavanju turističkih općina i gradova i o razvrstavanju naselja u turističke razrede (NN 122/2009)
28. Uredba o utvrđivanju boravišne pristojbe

29. Pravilnik o razdobljima glavne sezone, predsezone, posezone i izvan sezone u turističkim općinama i gradovima - neslužbeno pročišćeni tekst (NN 92/09, 146/13, 35/14, 143/14, 94/16)
30. Pravilnik o načinu naplate paušalnog iznosa boravišne pristojbe osoba koje pružaju usluge smještaja u domaćinstvu i seljačkom domaćinstvu - neslužbeno pročišćeni tekst (NN 92/09, 110/16)
31. Pravilnik o načinu vođenja popisa turista te o obliku i sadržaju obrasca prijave turističkoj zajednici (NN 126/15)
32. HTZ, Obiteljski smještaj Hrvatske-izdanje 2022.
33. HTZ, Turizam u brojkama HR_2022
34. Državni zavod za statistiku, Dolasci i noćenja turista u 2022.
<https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29506>

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Komercijalni smještajni kapaciteti u Republici Hrvatskoj	18
Grafikon 2. Broj dolazaka i noćenja u obiteljskom smještaju, 2013.-2021.....	19
Grafikon 3. Vrste objekata za smještaj	26
Grafikon 4. Priroda prihoda od iznajmljivanja smještaja u domaćinstvu	27
Grafikon 5. Kanali prodaje i oglašavanja.....	27
Grafikon 6. Motivi za pokretanje poslovanja u okvirima pružanja usluga smještaja	29
Grafikon 7. Ključni (najvažniji) izazov menadžera smještaja u domaćinstvu	31
Grafikon 8. Ključni (najvažniji) trend u menadžmentu smještaja u domaćinstvu.....	32

POPIS SLIKA

Slika 1. Vrste objekata u domaćinstvu	4
Slika 2. Kapaciteti smještajnih objekata u domaćinstvu.....	4
Slika 3. Osnovne menadžerske vještine.....	11
Slika 4. Ključne kompetencije menadžera objekata smještaja u domaćinstvu	13
Slika 5. Odabrani komentari menadžera smještaja u domaćinstvu.....	33

POPIS TABLICA

Tablica 1. Popis zakona, provedbenih propisa i područja primjene relevantnih za pružanje usluga smještaja u domaćinstvu	16
Tablica 2. Noćenja turista po vrstama objekata 2021.-2022. god.	18
Tablica 3. Ukupni smještajni kapaciteti 2016., 2019. i 2021. godina, stanje na dan 31. kolovoza	17
Tablica 4. Deskriptivni pokazatelji istraživačkog uzorka	25
Tablica 5. Menadžerski (poduzetnički) stil	28
Tablica 6. Samoprocjena menadžerskih kompetencija.....	30
Tablica 7. Samoprocjena potreba za dodatnim znanjima	30

POPIS SHEMA

Schema 2. Temeljne funkcije menadžmenta.....	10
Schema 2. SWOT analiza smještaja u domaćinstvu Republike Hrvatske.....	22

PRILOG 1. Anketni upitnik

Poštovani,

u okviru izrade završnog rada pod naslovom **MENADŽMENT SMJEŠTAJA U DOMAĆINSTVU: PRILIKE I IZAZOVI U POSLOVANJU** provodim istraživanje koje ima za cilj utvrditi načine na koje se privatni iznajmljivači suočavaju s izazovima u suvremenim uvjetima poslovanja.

Iskustva, spoznaje i stavovi o ovom području od osobite su važnosti za uspjeh istraživanja, stoga Vas ljubazno molim da sudjelujete u ispunjavaju anketnog upitnika.

Anketa je anonimna i služi samo za navedene svrhe.

Zahvaljujem na suradnji.

IDENTIFIKACIJSKI PODACI

1. Navedite lokaciju u kojem posluju Vaši objekti u kojima pružate usluge smještaja u domaćinstvu:

- Dalmacija – Dubrovnik regija
- Dalmacija – Šibenik regija
- Dalmacija – Split regija
- Dalmacija – Zadar regija
- Istra
- Kontinentalna Hrvatska
- Kvarner
- Ličko-senjska regija

2. Vaša stečena kvalifikacija:

- visoka stručna sprema
- viša stručna sprema
- srednja stručna sprema
- niža stručna sprema

3. Vaša starosna dob:

- 20 – 35 godina
- 36 – 45 godina
- 46 – 55 godina
- 56 – 65 godina
- više od 66 godina

4. Vaš spol:

- muški
- ženski

NAČIN POSLOVANJA

5. U kojim vrstama objekata nudite usluge smještaja? (mogućnost odabira više odgovora)

- Soba
- Apartman
- Studio apartman
- Kuća za odmor
- Kamp
- Kamp odmorište

6. Prihodi koje ostvarujete iznajmljivanjem smještaja u domaćinstvu su:

- Vaši jedini prihodi
- Dodatni prihodi (zaposleni ste negdje drugdje ili primete mirovinu)

7. Način na koji prodajete i oglašavate svoj smještaj u domaćinstvu (mogućnost više odgovora)

- Turistička agencija
- Vlastita web stranica
- Društvene mreže (facebook, instgram)
- Booking. Com ili airbnb.com
- Ostalo: _____

8. Jeste li u posljednjih 5 godina primili financijsku potporu (subvencije, sredstva iz fondova, EU ili nacionalni projekti) da/ne

9. Jeste li u posljednjih 5 godina koristili usluge poslovnog ili poduzetničkog savjetovanja? da/ne

MENADŽERSKI (PODUZETNIČKI) PROFIL

10. Molim Vas da na skali od 1 (u potpunosti se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocijenite Vaše stajalište o tvrdnjama u nastavku:

- Želim neovisnost/samostalnost u poslovanju.
- Za opstanak i razvoj novih poslova imam potrebno znanje i iskustvo.
- Za daljnji učinkovit rad morat ću steći dodatna znanja.
- Kada imam problem, tražim savjete od iskusnijih ljudi
- Državna birokracija i zakonodavstvo previše je zahtjevno za poduzetnike.
- Na području na kojem poslujem mogućnosti za razvoj poduzetništva su dobre.

11. Koji je bio Vaš ključni motiv za pokretanje poslovanja u okvirima pružanja usluga smještaja u Vašem objektu?

- Otkrivanje poslovne prilike
- Ekonomska nužnost- zaraditi za život
- Nastavak obiteljske tradicije
- Drugo (navedite)_____

SAMOPROCJENA MENADŽERSKIH KOMPETENCIJA

12. Molim Vas da na skali od 1 (u potpunosti se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocijenite stupanj slaganja sa tvrdnjama u nastavku:

Vjerujem da:

- mogu razviti novu poslovnu ideju (proizvod, uslugu).
- sam upoznat s konkurencijom i njihovom ponudom.
- sam upoznat s potrebama i željama gostiju
- mogu kvalitetno provoditi marketinške aktivnosti u svom poslovanju
- mogu kvalitetno voditi financijsko-računovodstveno poslove
- imam dovoljno znanja u području informacijskih i komunikacijskih tehnologija (Internet, računala, rezervacijskih sustava, itd.)

SPREMNOST ZA NOVA MENADŽERSKA ZNANJA

13. Molim Vas da na skali od 1 (u potpunosti se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocijenite stupanj slaganja sa tvrdnjama u nastavku:

Vjerujem da bi mi u poslovanju koristila dodatna znanja o:

- dobivanju sredstava iz europskih i nacionalnim fondova
- novim oblicima marketinga
- probijanju na nova tržišta i prikupljanje podataka o tim tržištima
- obiteljskom poduzetništvu
- umrežavanju s drugim poduzetnicima i stvaranju zajedničke ponude
- upravljanju vremenom

PRILIKE I IZAZOVI ZA PRIVATNE IZNAJMLJIVAČE

14. Koji su najveći izazovi s kojima se suočavate u svom poslovanju?

- Upravljanje cijenama i prihodima
- Konkurencija
- Stalno mijenjanje propisa i zakona
- infrastrukturna problematika (nr. loša prometna povezanost)
- Drugo (navedite) _____

15. Molim Vas da odredite ključni (najvažniji) trend u menadžmentu smještaja u domaćinstvu.

- Automatizacija procesa rezervacije i plaćanja
- Upravljanje recenzijama i ocjenama (online)
- Uvođenje digitalnih ključeva
- Korištenje društvenih mreža za promociju smještaja
- Drugo (navedite) _____

*** Ukoliko imate dodatni komentar, molim Vas, navedite ga ovdje:**
