

# UTJECAJ OUTSOURCINGA NA POSLOVNU USPJEŠNOST HOTELSKIH PODUZEĆA U SPLITSKO-DALMATINSKOJ ŽUPANIJI

---

**Dragun, Kristijan**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:269931>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-17**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**



**DIPLOMSKI RAD**

**UTJECAJ OUTSOURCINGA NA POSLOVNU USPJEŠNOST  
HOTELSKIH PODUZEĆA U SPLITSKO-DALMATINSKOJ ŽUPANIJI**

**Profesor:**

*Prof.dr.sc. Želimir Dulčić*

**Student:**

Kristijan Dragun

Broj indeksa:5142059

Split,rujan 2016.

## SADRŽAJ

|                                                                                                 |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. UVOD.....</b>                                                                             | <b>1</b>  |
| <b>1.1. Problem i predmet istraživanja.....</b>                                                 | <b>1</b>  |
| <b>1.2. Ciljevi istraživanja.....</b>                                                           | <b>4</b>  |
| <b>1.3. Hipoteze istraživanja.....</b>                                                          | <b>5</b>  |
| <b>1.4. Metode istraživanja.....</b>                                                            | <b>7</b>  |
| <b>1.5. Struktura rada.....</b>                                                                 | <b>8</b>  |
| <b>2. TEORIJSKE ODREDNICE OUTSOURCINGA I USPJEŠNOSTI<br/>POSLOVANJA HOTELSKIH PODUZEĆA.....</b> | <b>9</b>  |
| <b>2.1. Teorijski aspekti outsourcinga.....</b>                                                 | <b>9</b>  |
| 2.1.1. Pojemno i sadržajno određenje outsourcinga.....                                          | 10        |
| 2.1.2. Svrha i ciljevi outsourcinga.....                                                        | 19        |
| 2.1.3. Vrste outsourcinga.....                                                                  | 23        |
| 2.1.4. Faze procesa implementacije outsourcinga.....                                            | 26        |
| 2.1.4.1. Faza aktiviranja.....                                                                  | 26        |
| 2.1.4.2. Faza izbora outsourcera.....                                                           | 27        |
| 2.1.4.3. Faza pregovaranja i ugovaranja.....                                                    | 27        |
| 2.1.4.4. Faza implementacije.....                                                               | 28        |
| 2.1.4.5. Faza upravljanje odnosima.....                                                         | 29        |
| 2.1.5. Prednosti i nedostaci outsourcinga.....                                                  | 30        |
| 2.1.6. Backsourcing.....                                                                        | 32        |
| <b>2.2. Pojemno određenje hotelijerstva.....</b>                                                | <b>33</b> |
| 2.2.1. Općenito o hotelijerstvu i hotelima.....                                                 | 33        |
| 2.2.2. Vrste hotela.....                                                                        | 37        |
| 2.2.3. Kategorizacija hotela zvijezdicama.....                                                  | 42        |
| 2.2.4. Hotelijerstvo u Hrvatskoj.....                                                           | 44        |
| 2.2.5. Organizacijska struktura hotela.....                                                     | 47        |

|                                                             |               |
|-------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>2.3. Financijska analiza u hotelskim poduzećima.....</b> | <b>48</b>     |
| 2.3.1. Vrste financijskih izvještaja .....                  | 48            |
| 2.3.1.1. Bilanca .....                                      | 49            |
| 2.3.1.2. Račun dobiti i gubitka .....                       | 50            |
| 2.3.1.3. Izvješće o novčanom toku.....                      | 51            |
| 2.3.2. Osnovni pokazatelji poduzeća.....                    | 51            |
| 2.3.2.1. Pokazatelji financijske analize .....              | 52            |
| 2.3.2.2. Pokazatelji sigurnosti poslovanja.....             | 52            |
| 2.3.2.3. Pokazatelji uspješnosti poslovanja.....            | 54            |
| <b>3. Empirijsko istraživanje .....</b>                     | <b>55</b>     |
| 3.1. Uzorak istraživanja .....                              | 55            |
| 3.2. Osnovni rezultati ispitivanja.....                     | 56            |
| 3.3. Hipoteze istraživanja .....                            | 63            |
| <b>4. Zaključak .....</b>                                   | <b>65</b>     |
| <br><b>Sažetak .....</b>                                    | <br><b>66</b> |
| <b>LITERATURA.....</b>                                      | <b>67</b>     |
| <b>POPIS TABLICA:.....</b>                                  | <b>70</b>     |

## 1. UVOD

### 1.1. *Problem i predmet istraživanja*

U današnjim uvjetima snažne međunarodne konkurencije vrhunska izvedba i niski troškovi svih aktivnosti nužni su za uspješno poslovanje, ali i za sam opstanak poduzeća. Poslovna okolina u kojoj djeluju današnja poduzeća dinamična je i neizvjesna. Brze i neočekivane promjene snažno utječu na ponašanje i poslovanje svakog poduzeća. Napredak ostvaruju samo ona poduzeća koja brže i učinkovitije reagiraju na tržišne promjene. Strateško planiranje predstavlja ključan segment za učinkovito i brzo reagiranje na tržišne promjene čime se uspijeva zadržati konkurentnost na tržištu. Kod vođenja poduzeća bitno je usredotočiti se na sve aktivnosti da bi se provele kvalitetnije i uz manje troškove, što je danas gotovo pa nemoguće, jer za izvođenje svake pojedine aktivnosti potrebno je utrošiti određenu količinu vremena i novca. Zbog toga danas sve više svjetskih poduzeća ograničava svoje poslovanje na strateške aktivnosti u područjima koja stvaraju najveću dodanu vrijednost, a ostale aktivnosti izdvajaju i prepuštaju vanjskim specijaliziranim partnerima koji će ih obaviti jeftinije i kvalitetnije. Kao odgovor na postavljene zahtjeve pojavio se *outsourcing* koji omogućuje poduzeću orijentaciju na temeljne aktivnosti poslovanja, te prepuštanje sporednih aktivnosti poslovanja vanjskim specijaliziranim poduzećima koji će to obaviti bolje i kvalitetnije, te uz manje troškove. U temeljne aktivnosti poduzeća spadaju one koje omogućuju poduzeću stabilno poslovanje i opstanak na tržištu, dok u sporedne aktivnosti spadaju one koje su također bitne za poduzeće, ali nisu glavna snaga poduzeća, te ih je ponekad bolje prepustiti vanjskim poduzećima. Na takav način se dolazi do uštede vremena, jer se možemo posvetiti najbitnijim aktivnostima u poduzeću, kvalitetnijeg obavljanja posla, te manjih troškova. Outsourcing se sve više koristi u raznim industrijama, a predmet su brojne aktivnosti. Postoje brojni ciljevi koja poduzeća primjenom *outsourcinga* namjeravaju ostvariti. Ciljevi *outsourcinga* mogu biti taktičkoga i strateškoga obilježja. Taktički razlozi usmjereni su na kratkoročno rješenje određenih potreba ili problema, prije svega smanjenje troškova, dok su strateški usmjereni na dugoročne koristi. Taktički ciljevi primjene usmjereni su na inpute, dok su strateški usmjereni na outpute. Kao što navode Vanarase i sur., glavna razlika između taktičkoga i strateškoga outsourcinga je u tome što je taktički potaknut iz

perspektive kratkoročnoga dobitka i mentalitetom rješavanja problema, dok strateški *outsourcing* više razmatra dugoročne ciljeve poduzeća za postizanje konkurentske prednosti, reinženjering procesa, usmjerenost na ključne kompetencije itd.

*Outsourcing* danas se koristi u mnogim djelatnostima, kao što su:<sup>1</sup>

Informatičke usluge

Pozivni centri

Katering

Čišćenje poslovnih zgrada

Upravljanje zaradama

Računovodstvene usluge

Upravljanje voznim parkom

Nabava

Novačenje ljudskih resursa

Isto kao u svim ovim djelatnostima, odnosno područjima gospodarstva, *outsourcing* se sve više primjenjuje u hotelskom poslovanju. Odgovarajući na sve zahtjevnije potrebe gostiju, u vidu novih potraživanih proizvoda, u današnje vrijeme kada se konkurencija u hotelskom poslovanju povećala, hotelska poduzeća moraju odgovoriti na zahtjeve tržišta na najbolji mogući način. U ovim uvjetima poslovanja hotelska poduzeća sve svoje snage daju za zadovoljenje potreba gostiju, te rast konkurentske prednosti na tržištu. Hoteli se moraju usredotočiti na svaku aktivnost u svom poslovanju, pa se kao logički odgovor na sve veći pritisak na tržištu pojavio *outsourcing*, da bi se olakšalo poduzećima fokusiranje na bitne aktivnosti, a one sporedne dale vanjskim specijaliziranim poduzećima.

Danas sve više studija se bavi *outsourcingom* kao strateškim opredjeljenjem poduzeća. Riječ *outsourcing* proizlazi iz fraze „*outsourced services using*“ što znači „usluge koje koristimo izvan poduzeća“.<sup>2</sup>

Promatrajući hotelijerstvo danas, vidimo da se osim usluga smještaja pružaju i brojne druge usluge vezane uz turističku ponudu, te se tako može zaključiti da postoji veliki potencijal za

---

<sup>1</sup> Outsourcing: Croatian and world practice. Zagreb: Roland Berger, 10. travnja 2008., str. 27.

<sup>2</sup> Nikolić G., Zorić D., *Outsourcing usluga, Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu IX, Međunarodni znanstveni skup, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2009.str. 258*

primjenu outsourcinga u hotelskom poslovanju,kako u svijetu tako i u Hrvatskoj. Od autora koji su se bavili ovom problematikom najviše se ističu Espino-Rodriguez,Lamminmaki i Padron-Robain ističući da se outsourcing najviše koristi u aktivnostima koja traže velika kapitalna ulaganja,a koja predstavljaju problem malim i srednjim hotelima koji si ne mogu priuštiti visoke fiksne troškove,pa radije outsourcingom dio fiksnih troškova prebacuju na varijabilne.

Lai i Soltani su proveli istraživanje u Taiwanu, u kojem se došlo do zaključka da kontakt s gostima predstavlja jedan od bitnih faktora izdvojenih aktivnosti,a pokazalo se da se zbog neprimjerenog,odnosno nezainteresiranog kontakta s gostima od strane djelatnika koji su preuzeli obavljanje određenih aktivnosti,dio hotelskih poduzeća odlučio na insourcing,odnosno povrat izdvojenih aktivnosti u okrilje matičnog poduzeća.<sup>3</sup>

Hoteli se odlučuju na primjenu outsourcinga iz brojnih razloga a kao najčešće izdvojene aktivnosti pokazale su se one na nižoj operativnoj razini kao što su: čišćenje zajedničkih prostorija, pranje rublja, sigurnost i vrtlarstvo te dodatne usluge domaćinstva. Aktivnosti koje su se najmanje izdvajale su usluge recepcije, administracije te kadrovska služba i sl. No prije nego li hotelska poduzeća prepuste neke aktivnosti vanjskim partnerima, moraju razumjeti da se outsourcing ne smije shvaćati kao univerzalni model rješavanja problema.

Autori Barrows i Giannakopoulos proveli su istraživanja u kanadskim hotelima koja su pokazala da je najveći motivacijski faktor za primjenu outsourcinga bio smanjivanje troškova iako outsourcing ne mora uvijek dovesti do ušteda.<sup>4</sup>

Okretanjem ekonomije na poticanje i širenje malog i srednjeg poduzetništva te ulazak Hrvatske u Europsku uniju i otvaranjem tržišta otvoreni su novi izazovi koji zahtijevaju primjenu novih tehnologija i načina rada. Dok je vani to već ustaljena praksa hrvatsko tržište još je mlado i tek se prilagođava ostatku Europe i razvijenim tržištima. Ovo je vrijeme najbržih promjena do sada, ako ne vozite istim tempom, pregazit će vas. I vrijeme i konkurencija.Prema nekim istraživanjima većina hrvatskih tvrtki nije bila sklona outsourcingu, što uopće nije začudjujuć podatak, no taj broj ipak raste i brojke pokazuju da se sve više tvrtki odlučuje za neki oblik najčešće kako bi smanjili trošak poslovanja.<sup>5</sup> Razlog

---

<sup>3</sup> Lai P.C., Soltani E., *Outsourcing Hotel Service Operation:the Case of Taiwan Hotels,Business and Information* 2007,(izlaganje na znanstvenom skupu),July 2007.

<sup>4</sup> Barrows C.W., Giannakopoulos E., *Istraživanje eksternalizacije pripreme hrane u kanadskim hotelima, Turizam:međunarodni znanstveno-stručni časopis*,Vol.54,br.4,2006.,str.417-424

<sup>5</sup> <http://www.vis-animi.eu/blog/pozdrav-iz-buducnosti-outsourcing-i-outsourcing-na-hrvatski-nacin/#sthash.nnRC7txR.dpbs>

tome je i sve veći broj specijaliziranih poduzeća za obavljanje outsourcing usluga, te povećani interes od strane naručitelja usluge.

U hrvatskoj imamo dosta radova na temu outsourcinga, a područja proučavanja su bila: energetika, javni sektor, održavanje, nabava i sl. Empirijska istraživanja na temu outsourcinga u hotelskom poslovanju u Hrvatskoj su jako mala, pa i iz toga dolazi namjera da se malo detaljnije istraži primjena outsourcinga u hotelskim poduzećima. Svrha i predmet ovog rada je pokazati da li i u kolikom postotku poduzeća u splitsko-dalmatinskoj županiji koriste outsourcing u svom poslovanju, te koje aktivnosti najčešće daju u outsourcing, koji su razlozi korištenja outsourcinga, te kroz koje se pokazatelje očituje pozitivan ili negativan utjecaj korištenja outsourcinga. Također želi se otkriti da li outsourcing ima pozitivan utjecaj na smanjenje troškova hotelskih poduzeća, te koja od outsourcing aktivnosti ima najveći utjecaj na smanjenje troškova hotela. Temeljni fokus staviti će se na pitanje: Da li outsourcing pozitivno utječe na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća? Teorijskim i empirijskim pristupima će se objasniti veza između outsourcinga i samog poslovanja poduzeća.

## **1.2.      *Ciljevi istraživanja***

Svrha istraživanja je dati uvid u pojavu outsourcinga hotelskih aktivnosti u hotelskim poduzećima promatrajući utjecaj i posljedice outsourcinga na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća. Cilj rada je riješiti problem postavljen u istraživačkoj temi, a to je kakav utjecaj ima outsourcing na poslovnu uspješnost hotela. Promatrati će se kakav utjecaj outsourcing ima na smanjenje troškova, te na povećanje nekih financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja.

Znanstveni ciljevi istraživanja su:

- Proširiti dosadašnja teorijska znanja o outsourcingu, te o poslovnoj uspješnosti u hotelskim poduzećima,
- Istražiti vezu između outsourcinga i pojedinih financijskih i nefinancijskih pokazatelja poslovne uspješnosti hotelskih poduzeća,
- Utvrditi utjecaj outsourcinga na poslovnu uspješnost poduzeća putem prihvatanja ili odbacivanja postavljenih hipoteza

Praktični ciljevi su:

- Identificirati pozitivan i negativan utjecaj primjene outsourcinga na poslovanje poduzeća
- Definirati aktivnosti koje se daju u outsourcing, odnosno odrediti zastupljenost outsourcinga po pojedinim aktivnostima
- Odrediti financijske i nefinancijske aspekte poslovne uspješnosti u hotelskim poduzećima
- Pružiti pomoć hotelskim poduzećima u budućim donošenjima odluka o outsourcingu.

Cilj ovog rada je kroz utjecaj outsourcinga na smanjenje troškova, te na financijske i nefinancijske pokazatelje uspješnosti poslovanja dokazati da li je isplativo davanja određenih aktivnosti hotelskih poduzeća u outsourcing ili ne. Pomoću ankete koju sam napravio provesti će se istraživanje nad hotelima s 3,4 i 5 \* u Splitsko-Dalmatinskoj županiji, te će se doći do podataka da li i u kojoj mjeri poduzeća koriste outsourcing, te da li pozitivno ili negativno utječe na poslovanje poduzeća.

### **1.3.        *Hipoteze istraživanja***

U radu će se koristiti temeljna hipoteza, te dvije pomoćne hipoteze uz pomoć kojih će se dokazivati veza između varijabli definiranih u glavnoj hipotezi.

Hipoteza- outsourcing pozitivno utječe na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća.

Cilj glavne hipoteze je istraživanjem, te dodavanjem pomoćnih hipoteza dokazati da outsourcing pozitivno utječe na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća u Splitsko-Dalmatinskoj županiji. Pokušat će se kroz anketni upitnik i provedeno istraživanje, te teorijske odrednice doći do zaključaka o utjecaju outsourcinga na smanjenje troškova hotelskih poduzeća, te na utjecaj outsourcinga na određene pokazatelje uspješnosti poslovanja. Putem proučavanja dolazi se do formiranja pomoćnih hipoteza koje se postavljaju u svrhu potvrđivanja ili odbacivanja glavne hipoteze.

Hipoteza1- Prisutnost outsourcinga aktivnosti poslovanja ima pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća.

Sva hotelska poduzeća imaju mnogo aktivnosti koje nisu ključne za poslovanje. Zbog toga mnogo poduzeća se odlučuje na davanje manje bitnih aktivnosti u outsourcing specijaliziranim vanjskim poduzećima kako bi smanjila troškove,te povećala brzinu i efikasnost obavljanja određenih djelatnosti. Cilj ove hipoteze je dokazati da li su poduzeća koja koriste outsourcing konkurentnija i uspješnija od poduzeća koja ne koriste ili manje koriste outsourcing u svom poslovanju. Za dokazivanje ove hipoteze koristit će se pomoćne hipoteze:

H1a-Prisutnost outsourcinga aktivnosti poslovanja ima pozitivan utjecaj na profitabilnost hotelskih poduzeća.

H1b- Prisutnost outsourcinga aktivnosti poslovanja ima pozitivan utjecaj na ekonomičnost poslovanja hotelskih poduzeća.

Promatrano s teorijske strane poslovne uspješnosti vidi se da se poslovna uspješnost može promatrati s financijskog i nefinancijskog aspekta. Financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja mogu biti: pokazatelji likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti, investiranja.<sup>6</sup> Pokazatelj uspješnosti koji najbolje determinira financijski aspekt poduzeća je pokazatelj profitabilnosti. Nefinancijski pokazatelji poslovne uspješnosti postaju sve važnije oruđe za borbu na tržištu,te ako su bolji ti pokazatelji onda bi u budućnosti i financijski pokazatelji trebali biti uspješniji. Najvažnija 3 nefinancijska pokazatelja su: odnos prema gostima, unutarjni procesi, te učenje i rast.

Hipoteza2- Prisutnost outsourcinga ima pozitivan utjecaj na smanjenje troškova hotelskih poduzeća. Cilj je primjenom ove hipoteze doći do zaključka da li outsourcing u hotelskim poduzećima pozitivno utječe na smanjenje troškova poslovanja. Putem teorijskog istraživanja i putem ankete saznati će se da li veća razina outsourcinga kod poduzeća dovodi do manjih troškova.

---

<sup>6</sup> K.Žager, I.MamićSačar, S.Sever, L.Žager (2008) Analiza financijskih izvještaja, Masmedia Zagreb, str.243

#### **1.4.      *Metode istraživanja***

Rad je podjeljen na dvije cjeline, teorijski dio i empirijski dio, a kako bi se prikupili podaci i sve informacije potrebne za izradu rada koristit će se različite znanstveno- istraživačke metode. Od svih raznih metoda izdvojit ću par koje su se koristile u ovom radu:<sup>7</sup>

Metoda komparacije je postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanje njihove sličnosti i razlika u njihovom ponašanju i intenzitetu. Omogućuje istraživačima da dođu do raznih uopćavanja odnosno novih zaključaka, koji obogaćuju spoznaju.

Metoda klasifikacije je sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, koje taj pojam obuhvaća. Klasificirati se mogu i predmeti, sudovi, zaključci itd. Najstarija i najjednostavnija znanstvena metoda, jer znanost zapravo i započinje s klasifikacijom.

Metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina (pojmova, sudova i zaključaka) na njihove jednostavnije sastavne dijelove, te izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline.

Metoda indukcije je sistematska i dosljedna primjena induktivnog načina zaključivanja. Omogućuje da se, na temelju pojedinačnih činjenica i saznanja, dolazi do uopćavanja i formiranja zakonitosti, odnosno spoznaje novih činjenica i novih zakonitosti.

Metoda dedukcije omogućuje da se na temelju općih sudova, odnosno općih logičkih obilježja između pojmova, izvode pojedinačni sudovi, zaključci i tvrdnje, odnosno otkriju spoznaje ili dokažu nove činjenice, nove zakonitosti ili znanstvene istine.

Osim navedenih metoda u empirijskome dijelu će se koristiti i metoda anketiranja. Anketiranje je postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja. Metoda je pouzdana u tolikoj mjeri uolikoj su mjeri pouzdane same prikupljene informacije. Ova se metoda upotrebljava samo u slučajevima kada se na druge načine ne mogu prikupiti određeni podaci i informacije, a to je prije svega u društvenim i humanističkim znanostima. Anketni upitnik će se raditi na reprezentativnom uzorku i sadržava pitanja zatvorenog tipa, te se pitanja dijele u dvije grupe i to: općenito o ispitanicima i općenito o outsourcingu. Upitnik će se provesti nad hotelima u

---

<sup>7</sup> [http://www.pfst.unist.hr/uploads/MZIR-Prilog\\_Predavanju4.pdf](http://www.pfst.unist.hr/uploads/MZIR-Prilog_Predavanju4.pdf)

Splitsko-Dalmatinskoj županiji kategorizacije 3,4 i 5 \*,kako bi se dobili pravi podaci o temi ovoga rada.

### **1.5.        *Struktura rada***

Rad je podijeljen u 4 cijeline od koje su dvije uvod i zaključak. I prvome poglavlju koji obuhvaća uvod definira se problem i predmet rada,gdje se detaljnije obrazlaže glavna tema a to je outsourcing,te njegov utjecaj na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća. Nakon što smo definirali predmet i problem istraživanja određujemo glavnu i pomoćne hipoteze koje ćemo kasnije u radu ili odbaciti ili prihvatiti,ovisno o rezultatima dobivenim istraživanjem. Nakon postavljenih i objašnjenih hipoteza,izlažu se znanstvene metode i tehnike korištene u teorijskom i empirijskom dijelu ovoga rada.

Drugo poglavlje će se baviti teorijskom pristupu istraživanju. U prvome dijelu drugoga poglavlja ćemo razjasniti pojam outsourcing,sve vrste outsourcinga, faze provođenja,te prednosti i nedostatke outsourcinga. U drugome dijelu ćemo razjasniti pojam hotelijerstvo te sve vezano uz hotelijerstvo,od povijesti hotela,vrste hotela do kategorizacije hotela. U trećem dijelu ćemo navesti financijske i nefinancijske pokazatelje uspješnosti.

Treće poglavlje će se baviti empirijskim istraživanjem utjecaja outsourcinga na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća. Postavalja se metodološki okvir gdje se precizira instrument istraživanja,osnovni skup i uzorak istraživanja,te način provedbe istraživanja. U nastavku se izlažu rezultati istraživanja,te odbacuje ili prihvaća hipoteza.

U četvrtom dijelu koje se odnosi na zaključak se piše ukratko o radu koji je napisan,te se prezentiraju doprinosi rezultata provedenog istraživanja.

## **2. TEORIJSKE ODREDNICE OUTSOURCINGA I USPJEŠNOSTI POSLOVANJA HOTELSKIH PODUZEĆA**

### **2.1. *Teorijski aspekti outsourcinga***

Poslovna okolina u kojoj djeluju današnja poduzeća dinamična je i neizvjesna. Brze i neočekivane promjene snažno utječu na ponašanje i poslovanje svakog poduzeća. Napredak ostvaruju samo ona poduzeća koja brže i učinkovitije reagiraju na tržišne promjene. Veliki i tromi sustavi većinom se teško odlučuju na promjene, te se sve teže nose s konkurencijom koja je fleksibilnija i brže se prilagođava novim okolnostima na tržištu. Izgradnja i kontinuirano povećanje konkurentnosti ključni su zadatak poduzeća. Da bi uspješno poslovala na domaćem, a pogotovo međunarodnom tržištu, poduzeća trebaju kontinuirano tražiti nove načine i instrumente kojima će unaprijediti konkurentsku sposobnost. Outsourcing je jedna od strateških opcija koje mogu primijeniti, pogotovo velika poduzeća. Primjena outsourcinga omogućava poduzeću da maksimalno koristi svoje resurse za izvođenje ključnih aktivnosti, dok se sporedne aktivnosti izdvajaju i prenose na vanjske specijalizirane partnere koji ih mogu obaviti jeftinije i kvalitetnije. Fokusiranje na ključne aktivnosti, uz niže troškove i superiornu izvedbu sporednih aktivnosti, omogućava poduzeću da unaprijedi poslovanje i izgradi prepreke kojima će se zaštititi od sadašnjih i budućih konkurenata. U svijetu se outsourcing sve više primjenjuje u gotovo svim aktivnostima i poslovnim područjima poduzeća. Takva strateška suradnja omogućava povećanje učinkovitosti poduzeća da bi se zadovoljili novi zahtjevi tržišta. Outsourcing se temelji na konceptima koje tradicionalno primjenjuju poduzeća, poput eksternalizacije, vanjskog ugovaranja i drugih poslovnih odnosa i partnerstava s komplementarnim poduzećima. Iako svi ti koncepti čine njegove elemente, outsourcing je znatno viši stupanj suradnje. Primjenom outsourcinga izdvojene aktivnosti prepuštaju se specijaliziranim partnerima koji će ih obavljati kvalitetnije i jeftinije, uz zadržavanje čvrstih veza s outsourcerom, dok se poduzeće usmjerava na ključne aktivnosti. Outsourcing je u počecima većinom razmatran kao taktičko rješenje određenih poslovnih problema. Međutim, danas se outsourcing sve više primjenjuje kao strateški pristup restrukturiranja poduzeća radi poboljšanja ukupnog poslovanja. U svijetu se outsourcing sve više primjenjuje u gotovo svim djelatnostima, a razlog tome je sve veći pritisak na poduzeća uzrokovan dinamikom tržišta. Zbog pojačane konkurencije poduzeća su prisiljena neprestano poboljšavati svoje poslovanje. U takvoj dinamičnoj i nesigurnoj okolini poduzeća usmjeravaju

svoje resurse na obavljanje ključnih aktivnosti u kojima postižu najbolje rezultate i po kojima su prepoznatljivi kod kupaca.

### **2.1.1. Pojmovno i sadržajno određenje outsourcinga**

Sa šireg aspekta outsourcing možemo definirati kao davanje dijela proizvodnje ili dijela usluga koji se obavljaju nedjelotvorno i neefikasno ili nisu nužni za osnovnu djelatnost poduzetnika vanjskoj specijaliziranoj firmi. Razlozi za takvo obavljanje poslova mogu biti u smanjenju troškova, povećanju efikasnosti i učinkovitosti, te kvalitete usluge i kvalitete radnog kadra. Izdavanjem određene djelatnosti u outsourcing rasterećiva se i samog poduzetnika koji se više može usmjeriti na osnovnu odnosno glavnu djelatnost. U pravnom smislu outsourcing je ugovorni odnos za transferiranje nekog dijela ili čitavih poslovnih aktivnosti prema vanjskim partnerima koji na taj način preuzimaju jednu ili više poslovnih funkcija i aktivnosti poduzeća.<sup>8</sup>

Sama riječ outsourcing je engleskog porijekla i u biti znači povjeravanje vanjskim izvršiteljima dijela proizvodnje ili usluga ako se one unutar nekoga gospodarskog subjekta ne obavljaju djelotvorno, te ako njihova uloga unutar postojeće organizacijske strukture nije nužna za osnovnu djelatnost gospodarskog subjekta. U širem smislu outsourcing uključuje proces ugovaranja određenih aktivnosti koje će obaviti neki drugi, obično vanjski izvršitelj. Dakle, outsourcing se koristi kao pomoć da neki gospodarski subjekt obavlja svoju osnovnu djelatnost na najbolji način koristeći pritom unutarnje kompetencije, ali da istodobno ublaži nedostatak vještina i znanja u područjima u kojima se želi iskoristiti specijalnost vanjskog suradnika.<sup>9</sup>

Imamo mnogo definicija riječi outsourcing, tako prema Greaveru outsourcing predstavlja postupak prijenosa pojedinih aktivnosti poslovanja, prava odlučivanja i proizvodnih činitelja, prema sklopljenom ugovoru, na vanjskog izvršitelja ili pružatelja usluge. Proizvodni činitelji predstavljaju resurse koji sačinjavaju aktivnosti poslovanja, koji uključuju ljude, postrojenja, opremu, tehnologiju i drugu imovinu. Pravo na odlučivanje podrazumijeva odgovornost pri donošenju odluka vezanih za pojedine elemente izdvojenih aktivnosti

---

<sup>8</sup> [http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat\\_pod/10.%20OUTSOURCING%20I%20INSOURCING%202007.pdf](http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/10.%20OUTSOURCING%20I%20INSOURCING%202007.pdf) (2007.)

<sup>9</sup> <http://www.gfos.unios.hr/portal/images/stories/djelatnici/lackovic-zlatko/OUTSOURCING-Zlatko-Lackovic.pdf>

poslovanja. Outsourcing je jedan od načina kako poboljšati efektivnost poslovanja. To je akt prepuštanja manje bitnih unutarnjih aktivnosti vanjskom dobavljaču i fokusiranja na glavne poslovne aktivnosti (core business).<sup>10</sup>

Povijesno gledano, outsourcing se primjenjivao kada poduzeće nije moglo ispunjavati svoje zadatke, bilo zbog nesposobnosti, nedostatnih kapaciteta, financijskih pritisaka ili tehnoloških nedostataka. Outsourcing se sada primjenjuje za restrukturiranje prilično uspješnih poduzeća. Takva poduzeća postala su svjesna da je bezrezervna fokusiranost uprave na izgradnju ključnih kompetencija i zadovoljavanje potreba kupaca od ključne važnosti. Kao kandidati za outsourcing razmatraju se sve aktivnosti koje stoje na putu takvoj fokusiranosti.<sup>11</sup>

Od devedesetih godina prošlog stoljeća naglo se povećava primjena outsourcinga, najviše u SAD-u, a zatim u zapadnoeuropskim zemljama. Predmet outsourcinga su gotovo sve aktivnosti poduzeća, a izdvajaju se i prepuštaju outsourcerima i čitavi poslovni procesi. Kooperacijski ugovori, a posebno ugovori o outsourcingu, zbog povećanog obujma tržišta i restrukturiranja poduzeća zadnjih su godina razvili snažnu dinamiku. Povećanje stope rasta, pogotovu na tržištu outsourcinga, trebalo bi se nastaviti i u budućnosti. Outsourcing se često primjenjuje u području bankarstva, energetskom sektoru, području istraživanja i razvoja, te za restrukturiranje brojnih poduzeća koja danas moraju brzo i učinkovito reagirati na promjene i zahtjeve tržišta. Mjere outsourcinga ulaze i u javnu upravu, koja je prihvatila nove oblike kooperacije s privatnim sektorom.<sup>12</sup>

U praksi se outsourcing koristi dugo vremena, međutim, sam pojam javlja se potkraj osamdesetih godina prošloga stoljeća, kada su velika poduzeća svoje informacijske sustave sve više transferirala specijaliziranim poduzećima. Outsourcing su zatim prihvatila brojna poduzeća u raznim industrijama i tržište outsourcinga 1990-ih je ubrzano raslo. Tako su američka poduzeća 1996. godine podvrgla outsourcingu više od 100 milijardi USD poslovnih aktivnosti, a globalno korištenje outsourcinga na godišnjoj razini do sredine 1997. godine ostvarilo je 35 % rasta. Rast globalnoga tržišta outsourcinga nastavljen je i nakon 2000. Godine. Gotovo da nema područja koje nije postalo predmetom outsourcinga. Tako se

---

<sup>10</sup> Greaver II M.F., Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, AMACOM, New York, 1999., p.3.

<sup>11</sup> Greaver II, M. F.: Strategic Outsourcing, AMACOM, New York, 1999., str. 13.

<sup>12</sup> Prema Weimar, R.: Subunternehmervertrag-Outsourcingvertrag, Verlag Recht und Wirtschaft, Frankfurt am Main, 2008., str. 3.

outsourcingu podvrgavaju osnovne usluge, informacijska tehnologija, ljudski resursi, telekomunikacijske usluge, upravljanje postrojenjima, logistika, financijske usluge/računovodstvo, pozivni centri, proizvodnja, nabava i drugo.<sup>13</sup>

U literaturi se navode različiti razlozi zbog kojih poduzeća primjenjuju outsourcing. Po istraživanjima Outsourcing Instituta, deset glavnih razloga zbog kojih se poduzeća odlučuju za primjenu outsourcinga su:<sup>14</sup>

- smanjenje i kontrola troškova,
- fokusiranje na ključne aktivnosti poduzeća,
- pristup vrhunskim kompetencijama,
- oslobađanje internih resursa za druge svrhe,
- interna nedostupnost resursa, – brže izvlačenje benefi cija od reinženjeringa,
- funkcija kojom je teško upravljati ili je izvan kontrole,
- oslobađanje kapitalnih sredstava,
- smanjenje rizika,
- dotok gotovinskih sredstava.

Razlozi zbog kojih poduzeća pristupaju primjeni outsourcinga mogu biti taktičkog ili strateškog karaktera. U projektima čiji su ciljevi prvenstveno orijentirani na performanse troškova u pravilu su važne taktičke i kratkoročno orijentirane vrijednosti. Tu spadaju smanjenje troškova, dotok gotovine, raspoloživost kapitala ili izbjegavanje investicija. Također je važno povećati performanse, kapacitet ili kvalitetu neke usluge. U svakom slučaju, brojna istraživanja pokazuju da je upravo fokusiranje samo na aspekt smanjenja troškova često uzrok neispunjenih očekivanja u outsourcingu.<sup>15</sup>

Iako je i dalje u brojnim poduzećima smanjenje troškova najčešći razlog primjene outsourcinga, danas je sve više prisutan strateški pristup. Iz poduzeća se izdvajaju sva poslovna područja koja nisu povezana sa sadašnjim ili budućim ključnim kompetencijama, i prepuštaju outsourcerima, čije su ključne kompetencije upravo njihovo obavljanje. Poduzeće tako sve interne resurse usmjerava na obavljanje ključnih aktivnosti koje stvaraju najviše dodane vrijednosti i po čemu ga prepoznaju kupci. Poboljšanjem vlastitih ključnih aktivnosti i

---

<sup>13</sup> Pavić M.(2009.), " Taktički i strateški ciljevi outsourcinga: empirijsko istraživanje prakse velikih poduzeća

<sup>14</sup> [http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi\\_top\\_ten\\_survey.html&nonav=true](http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html&nonav=true)

<sup>15</sup> Köhler-Frost, W. (Hrsg.): Outsourcing: Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2005., str. 37.

superiornim performansama izdvojenih aktivnosti uz niže troškove, te druge prednosti, povećava se konkurentna sposobnost i poboljšava ukupno poslovanje poduzeća.

Pored tih najčešćih glavnih razloga zbog kojih se poduzeća odlučuju za primjenu outsourcinga, u literaturi se navode i drugi razlozi, od kojih se ovdje navode sljedeći:<sup>16</sup>

- povećanje fleksibilnosti,
- povećanje vrijednosti proizvoda i usluga, zadovoljstva kupaca i vrijednosti za dioničare,
- poboljšanje operativnih performansi,
- stjecanje inovativnih zamisli,
- povećanje kredibiliteta i imidža povezivanjem s vrhunskim partnerima,
- dobivanje pristupa novim tržištima i poslovnim mogućnostima posredstvom poslovne mreže outsourcera,
- ubrzanje ekspanzije korištenjem razvijenih kapaciteta, procesa i sustava outsourcera,
- povećanje proizvodnje i prodaje u razdobljima kada poduzeće ne može si nancirati takvo širenje,
- pretvaranje fiksnih troškova u varijabilne,
- mogućnost napredovanja zaposlenika,
- povećanje motiviranosti u aktivnostima koje nisu ključne,
- smanjenje rizika štrajka,
- povećanje mogućnosti sankcioniranja kod nedostatne kvalitete,
- skraćivanje vremena razvoja.

Ciljevi koje poduzeća namjeravaju ostvariti, odnosno razlozi ili motivi primjene outsourcinga, mogu biti taktičkoga ili strateškoga obilježja. Taktički razlozi usmjereni su na kratkoročno rješenje određenih potreba ili problema, prije svega smanjenje troškova, dok su strateški usmjereni na dugoročne koristi. Taktički ciljevi primjene outsourcinga usmjereni su na inpute, dok su strateški usmjereni na outpute. Razlozi outsourcinga jedna su od ključnih determinanti taktičkoga i strateškoga outsourcinga. Kao što navode Vanarase i sur. glavna razlika između taktičkoga i strateškoga outsourcinga je u tome što je taktički outsourcing potaknut iz perspektive kratkoročnog dobitka i mentalitetom rješavanja problema, dok strateški outsourcing više razmatra dugoročne ciljeve poduzeća za postizanje konkurentne prednosti, reinženjering procesa, usmjerenost na ključne kompetencije itd. U literaturi je izraženo

---

<sup>16</sup> Greaver II, M. F.: op. cit., str. 4, 5.

mišljenje da je outsourcing u počecima većinom razmatran kao taktičko rješenje određenih poslovnih problema, prije svega usmjeren na performanse troškova, dok su kasnije razlozi primjene postajali sve više strateški usmjereni na poboljšanje ukupnoga poslovanja. Tako Corbett ističe da su tradicionalno organizacije razmatrale vanjske odnose temeljem pitanja najnižih troškova. Sada ih ocjenjuju sa stajališta najveće vrijednosti. Umjesto fokusa na resurse, fokus je na rezultatima. Gledano na ovaj način, outsourcing postaje alat koji od korporativnih čelnika zahtijeva da razmišljaju o stvaranju fleksibilnijih organizacija temeljenih na ključnim kompetencijama i obostrano korisnih, dugoročnih vanjskih odnosa. Greaver navodi kako se, povijesno gledano, outsourcing primjenjivao kada poduzeće nije moglo ispunjavati svoje zadatke, bilo zbog nesposobnosti, nedostatnih kapaciteta, financijskih pritisaka ili tehnoloških nedostataka. Outsourcing se sada primjenjuje za restrukturiranje prilično uspješnih poduzeća. Takva poduzeća postala su svjesna da je bezrezervna usmjerenost uprave na izgradnju ključnih kompetencija i zadovoljavanje potreba kupaca od ključne važnosti. Slično i Gay i Essinger navode da sve više menadžera vidi outsourcing kao način preoblikovanja korporacije koji omogućuje odmicanje od vertikalno integriranih organizacija prošlosti i stvaranje fleksibilnijih, usmjerenih organizacija, koje se oslanjaju na outsourcing kako bi unaprijedile svoje ključne kompetencije i optimizirale odnose sa svojim kupcima.<sup>17</sup>

Kako bi se lakše razumio pojam outsourcing, moramo ga razdvojiti od njemu sličnih pojmova koje imaju slično ali različito značenje i razlikuju se u sadržaju radnji koje se obavljaju. Tako razlikujemo pojam eksternalizacija od pojma outsourcing. Tradicionalna eksternalizacija predstavlja proces izdvajanja pojedinih aktivnosti ili čitavih poslovnih proces iz poduzeća radi ostvarivanja financijskih ušteda (engl. Downsizing). Eksternalizacija obuhvaća napuštanje pojedinih aktivnosti i njihovo prepuštanje drugima, ne prati je nastavak poslovne suradnje i postojanje veze, često je popraćena i transferom dijela imovine, osoblja, baze podataka. Za razliku od eksternalizacije outsourcing obuhvaća davanje aktivnosti specijaliziranim poduzećima radi poboljšanja njihovih performansi i vlastite specijalizacije, te ga karakterizira čvrsta zajednička kolaboracija. Treba razlikovati i outsourcing od uobičajenih ugovornih odnosa sa dobavljačima. Contracting predstavlja proces u kojem poduzeće (kupac) naručuje robu ili usluge od drugog poduzeća (dobavljača). Dobavljač ne može ni na koji način odstupati

---

<sup>17</sup> Pavić M. (2009.), "Taktički i strateški ciljevi outsourcinga: empirijsko istraživanje prakse velikih poduzeća"

od kupčevih instrukcija, a kupac može zamijeniti dobavljača kada god poželi. U takvom odnosu kupac posjeduje potpunu kontrolu poslovnog procesa, tj. diktira dobavljaču točno što od njega želi i kako želi da dobavljač te usluge izvršava. Kod outsourcinga posjed i kontrolu nad izdvojenom aktivnošću ima izvršitelj odnosno dobavljač koji samostalno kreira način izvršenja pojedine aktivnosti u skladu sa dogovorenim ciljevima. Isto tako kupac se može nemalo iznenaditi ako sazna da njegov contracting partner uopće ne radi na ugovorenim aktivnostima, već ih umjesto njega obavlja netko drugi (subcontracting). Subcontracting odnosno podugovaranje je neophodna pojava u ugovornim odnosima jer većina poduzeća čak i najvećih ipak ne posjeduje sve resurse potrebne za obavljanje kompletne aktivnosti. Od sličnih pojmova outsourcingu valja izdvojiti i co-sourcing. Kada poslovna suradnja između naručitelja i outsourcera dostigne visoki poslovni nivo kolaboracije outsourcing prepada u viši nivo, tzv. Co-sourcing, gdje dobavljač postaje ravnopravni partner sa naručiteljem u planiranju organizacije poslovanja. Co-sourcing iziskuje zajednički napor obaju strana u rješavanju problema, te zajedničko donošenje odluka tijekom trajanja poslovne suradnje. Outsourcing i Consulting predstavljaju različite pojmove pri čemu se Consulting odnosi na savjetovanje kako nešto napraviti dok kod outsourcinga vanjski partner preuzima i obavlja izvršenje tražene radnje. Poduzeća koja pružaju consulting usluge često pružaju i usluge Outsourcinga, različitim poduzećima u različito vrijeme, pa su ova dva pojma usko povezana. Također pojam outsourcinga ima različito značenje od pojma unajmljivanje koji predstavlja odnos na nižoj razini kooperacije u odnosu na outsourcing u kojem obje strane ulažu svoja sredstva, vrijeme i ljude kako bi se realizirala neka aktivnost.<sup>18</sup>

Pojam outsourcing se također treba razlikovati od pojma spin-off (spin-out). Spin-off je izdvajanje dijela neke djelatnosti poduzetnika koja ne čini njegovu osnovnu djelatnost (engl. core business) i osnivanje novog poduzetnika kome će upravo ta izdvojena djelatnost biti osnovna. Novoosnovano društvo postaje članom koncerna društva-majke. Svrha je takve transakcije da se stvaranjem inovativnog okruženja suradnici dodatno potaknu na inovacije vezane uz proizvodnju i prodaju proizvoda koji ne čini osnovnu djelatnost društva-majke. Koncern tako spriječava odljev vrsnih stručnjaka i zadržava ih u svojoj sredini čime pridonosi svom ugledu, uz istovremeno smanjenje zajedničkih troškova.<sup>19</sup> Za razliku od pojma spin-off

---

<sup>18</sup> [http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat\\_pod/10.%20OUTSOURCING%20I%20INSOURCING%202007.pdf](http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/10.%20OUTSOURCING%20I%20INSOURCING%202007.pdf)

<sup>19</sup> <http://limun.hr/main.aspx?id=519007>

outsourcing predstavlja izdvajanje neke aktivnosti te davanje te iste nekom specijaliziranom outsourcing poduzeću, a ne osnivanje novog društva. Isto tako outsourcing predstavlja poslovni odnos koji zahtijeva trajnu interakciju dvaju partnera, zasnovanu na međusobnoj suradnji i komunikaciji na višoj razini.

Osim ovih pojmova sličnih outsourcingu postoje još neki pojmovi koji se koriste kada je riječ o outsourcingu. *Domestic outsourcing* – kada se poslovne funkcije neke tvrtke prepuštaju dobavljaču/drugoj tvrtki koja se nalazi u istoj zemlji. *Offshore outsourcing* – kada se poslovna funkcija izdvaja iz tvrtke te prepušta tvrtki u inozemstvu. *Back-office outsourcing* – izdvajanje samo administrativnih funkcija kao što su naplata, obračun, isplata plaća i slično. *Front-office outsourcing* – kada outsourcingamo funkcije iz područja odnosa s potrošačima kao što su tehnička potpora, marketing ili prodaja. *Functional process outsourcing* – kada izdvajamo funkcije vezane za odnose sa zaposlenicima – catering, čišćenje prostorija, putovanje osoblja, ljudski potencijali. *Homesourcing/homeshoring* – eksternalizacija djelatnosti onim zaposlenicima ili tvrtkama koja funkcioniraju na principu rada od kuće. *Backoutsourcing* – kada se izdvojena poslovna aktivnost vraća u matičnu tvrtku. *Bodyshopping* – korištenje outsourcinga za obavljanje određenog zadatka, ali se pritom ne želi u potpunosti izdvojiti ista poslovna poslovna funkcija – kada na primjer angažiramo konzultanta. *Out-tasking* – izdvajanje određenih zadataka koji se trebaju izvršiti u kratkom razdoblju. *Scope of service* – nalazi se u ugovoru o outsourcingu i predstavlja listu usluga. *Service level agreement (SLA)* – ugovor između klijenta i pružatelja usluge u kojem se točno navodi vrsta, količina i kvaliteta usluge koju treba pružiti.<sup>20</sup>

Prvom primjenom outsourcinga, koji se tada nije tako zvao, smatra se poslovni potez iz 14. stoljeća, kada su trgovci iz cijele Europe unajmljivali skladišta za svoju robu u Veneciji. Outsourcing je nastao kao ideja prebacivanja jednog dijela djelatnosti poduzeća trećoj strani (1950.-1960.). Između 1960. i 1980. Godine dvadesetoga stoljeća u SAD-u se primjenjuje prvi pravi oblik outsourcinga kao koncept napraviti ili kupiti (make or buy concept). S vremenom outsourcing postaje trend u poduzećima kao oblik poslovanja koji omogućuje smanjivanje troškova. Početkom 90-ih godina dvadesetog stoljeća stvara se ideja o strategijskim partnerstvima između poduzeća koja su bila povezana kao outsourcing

---

<sup>20</sup> <http://www.logistika.com.hr/home/scm-nabava/73-savjeti-za-modernu-nabavu/966-kljucni-pojmovi-outsourcinga>

partneri. Unatoč svim rizicima, outsourcing je unatrag posljednjih desetak godina postao razvijeni oblik poslovne suradnje između poduzeća. Uspješnost koncepta outsourcinga je navelo na sljedeću ideju globalnog outsourcinga koji bi se trebao primjenjivati u skoroj budućnosti. U SAD-u outsourcing je normalna poslovna praksa, a u Europi u zadnje vrijeme jedan od bitnih elemenata strateških planova. Da bi smanjila troškove poslovanja, poduzeća ne izmještaju samo proizvodne pogone, već i poslove pružanja usluga, tamo gdje je niža cijena rada. Za outsourcing je interesantna oblast visoke tehnologije, a države u koje se radna mjesta premještaju najčešće su Indija, Indonezija i Kina. Outsourcing ne rješava sve probleme nakon što su zapadne kompanije počele prebacivati poslove u Indiju i druge zemlje. Outsourcing se prakticira koliko i podjela poslova i specijalizacija. Za outsourcing se može reći i da je postupak prenosa sporednih aktivnosti poduzeća na vanjske dobavljače, te fokusiranje na glavne aktivnosti poduzeća. I klijenti i outsourcer, moraju imati poslovni interes i razloge za ulazak u partnerski odnos. Ova poslovna tehnologija prije svega ima za cilj smanjenje troškova poslovanja i povećanje profita. Troškovi dobavljača usluga moraju biti manji od troškova primatelja usluga. Na taj se način osigurava da poduzeća maksimalno koriste svoje resurse za izvođenje onih aktivnosti koje obavljaju najbolje. Podrazumijeva se da bi vanjski dobavljači, trebali dosta jeftinije, brže, efikasnije i kvalitetnije obavljati eksternalizirane poslovne aktivnosti. Outsourcing će se proširiti i izvan sporednih, ne-kritičnih procesa (npr. ljudski resursi) prema kritičnim, ali i dalje sekundarnim procesima (kao što su procesi u platnom prometu). Očekuje se da outsourcing obuhvati čak i funkcije koje se doživljavaju kao kritične i primarne, (risk menadžment i obrada zahtjeva). Moguće prilike za dobavljače vanjskih usluga leže i u pretvaranju fiksnih troškova u varijabilne, osiguravajući smanjenje troškova uz pružanje zadovoljavajuće usluge. Uspostavljanje zajedničkih servisnih centara koji mogu opsluživati više klijenata je moderan model. Takvom strategijskom suradnjom s drugim preduzećima stvara se partnerstvo koje je sposobno zadovoljiti zahtjeve tržišta, te dovoljno fleksibilno da u kratkom vremenu uradi snažne zaokrete u načinu poslovanja. Navedeni razlozi za outsourcing se svi, na direktan ili indirektan način, mogu staviti u funkciju ostvarivanja osnovnog cilja poduzeća - maksimizacija profita, tj. ostvarivanje što većih prihoda uz što manje troškove.<sup>21</sup>

Danas se outsourcing koristi u mnogim granama, te u mnogim zemljama koje postaju outsourcing zemlje. Istraživanje, potaknuto rastom plaća u Indiji i kretanjem tečaja nacionalne valute, pokazalo je da Indija i dalje ostaje izbor broj jedan za outsourcing. Istraživanje je

---

<sup>21</sup> <http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202009/027-Q09-058.pdf>

provela konzultantska tvrtka Tholons, a Indijski gradovi Chennai, Hyderabad i Pune prvi su na listi 15 napoželjnih destinacija za outsourcing. Iza Indije slijedi Kina, te zatim Vijetnam i Filipini. Gradovi su rangirani uzimajući u obzir kvalitetu radne snage, financijsku infrastrukturu, rizičnost poslovanja i kvalitetu života.<sup>22</sup> Indija, po procjeni Tholonsa, preuzima čak 55% globalnog offshore outsourcinga i to pretežno u području IT-a, istraživanja i razvoja te u poslovnoj analitici. Od ostalih država jugoistočne Azije sve atraktivnije destinacije za offshore outsourcing su Kina sa 8 gradova te Filipini sa 7 gradova na ljestvici Tholonsa za 2013.g. Azijski gradovi zauzimaju čak 35 mjesta od ukupno stotinu na toj ljestvici. Od gradova zapadne Europe, kao dobre outsourcing destinacije profilirali su se Dublin (8. mjesto) kao najbolje pozicioniran zapadnoeuropski grad koji se vrlo uspješno oporavlja nakon teške financijske krize, te irski Cork (64. mjesto). Na ljestvici prvih 100 su i dva grada u sklopu Ujedinjenog kraljevstva, Belfast (41. mjesto) i Leeds (82. mjesto). Zemlje istočne i srednje Europe također su, prema izvješčaju Tholonsa, atraktivne destinacije za privlačenje prijenosa dijela poslovanja stranih tvrtki. Uz nove EU članice koje traže svoj prostor za privlačenje stranih investicija i prijenosa dijela poslovanja stranih tvrtki, u konkurenciju se posljednjih godina vrlo ozbiljno uključuju i gradovi iz Rusije i Ukrajine. U privlačenju outsourcinga stranih tvrtki sve uspješnije se profiliraju i zemlje Latinske Amerike, koje čine jednu četvrtinu gradova na Tholonsovoj ljestvici prvih 100. U Hrvatskoj se zadnjih godina osniva nekoliko outsourcing tvrtki Tako je na stranicama globalne mreže za posredovanje u outsourcingu SourceExperts.com uz desetine tisuća tvrtki u svijetu trenutno i devet hrvatskih što je jako malo. Njih preko 10,000 je iz Indije, 1,500 iz SAD-a, iz Rumunjske ih je preko 220, Bugarske 70, oko 180 iz Ukrajine, 150 iz Rusije te 70-tak iz Bjelorusije. Zagreb je na zadnja dva istraživanja od top 100 destinacija bio na posljednjem 100-om mjestu ljestvice.<sup>23</sup>

Posljednjih se godina Rumunjska nameće kao IT lider u regiji, a usluge koje pruža tvrtkama i većim organizacijama željnima outsourcinga (preuzimanje usluge temeljem ugovora) su nemjerljive - ali ne zbog niskih cijena kako bi se moglo pomisliti. Time postaju europska Indija, ruše sve prepreke i konkurenciju, a potražnja je tolika da se ne zna može li se Rumunjska nositi s tim pritiskom i željama klijentele. Zasad se čini da može, ali i dalje predrasude čine bitan faktor pa nije jasno može li ta članica Europske unije zadovoljiti svojom infrastrukturom sve što je potrebno onima bogatijima, kojima je outsourcing najjednostavniji

---

<sup>22</sup> <http://www.poslovni.hr/svijet-i-regija/indija-i-dalje-broj-jedan-u-outsourcingu-55824>

<sup>23</sup> <http://www.seebiz.eu/hrvatska-daleko-od-statusa-atraktivne-outsourcing-destinacije/ar-65453/>

način za rješavanje poslovnih problema ili zadataka. Pitanje koje se postavlja je zašto niske cijene nisu glavni razlog uspjeha Rumunjske? Iako su cijene niske, nisu najniže u Europi, ali brzina, povezanost i logistika koju imaju tvrtke u Rumunjskoj nemjerljive su s ostalima zato što se posljednjih deset godina IT sektor u rumunjskom gospodarstvu i ekonomiji održava prvenstveno zahvaljujući tvrtkama koje se bave outsourcingom. Postali su toliko uhodani da je to nevjerovatno. Uvjeti za rad u tim tvrtkama su letvicu postavili jako visoko. Znanje engleskog i njemačkog je kriterij koji svi moraju ispunjavati, a poželjno je da zaposlenici znaju još francuski i talijanski. Naravno, to ruši niz prepreka i približava klijente. Ne treba ni pričati da su diplome s najvažnijih europskih sveučilišta također česta pojava u rumunjskim outsourcing kompanijama, a da ne pričamo o diplomama s njihovih domaćih fakulteta.

To sve je Rumunjskoj donijelo 1,4 milijarde eura u 2013. godini, što je za 27 posto više nego u 2012. Točnije, to prema podacima Svjetske trgovinske organizacije (WTO) znači da po glavi stanovnika od IT sektora (ponajviše outsourcinga) dobivamo 83 eura, što je dvostruko više nego u Indiji ili Sjedinjenim Američkim Državama. A to će se nastaviti povećavati jer najveće britanske tvrtke su se odlučile za usluge iz Rumunjske za ovu i nadolazeće godine. Nakon što su neke od njih poslovale s Rumunjima, objavili su uštede od čak trideset posto i naravno da je takvo stanje stvari potaknulo ostale da se uključe i zatraže usluge koje nude Rumunji. Korak po korak će sve veće europske tvrtke posezati za Rumunjskom i možda uskoro i predrasude o toj zemlji nestanu.<sup>24</sup>

### **2.1.2. Svrha i ciljevi outsourcinga**

U današnjim uvjetima tržišta outsourcing se može promatrati kao bitan, a vjerojatno i nužan alat koristan za uspjeh poslovanja velikih poduzeća, ako se želi osigurati stalno povećanje konkurentnosti i rast poduzeća. Osim kratkoročnih doprinosa kao što su poboljšanje financijskog poslovanja firme, odnosno najviše smanjenje troškova outsourcing može donijeti i opće povećanje vrijednosti poduzeća. Primjena outsourcinga treba rezultirati poboljšanjem poslovanja, što u konačnici rezultira povećanjem dobiti poduzeća. Poduzeća danas neprestano nastoje unaprijediti konkurentnost i povećati vrijednost za dioničare, a pritom sve više primjenjuju outsourcing. Da bi se outsourcing dobro proveo potrebno je osigurati određene

---

<sup>24</sup> <http://www.ictbusiness.info/poslovanje/rumunjska-postaje-nova-indija-za-it-outsourcing>

uvjete između poduzeća outsourcera i poduzeća koje obavlja outsourcing kako bi sam outsourcing ispunio svoju svrhu. Potrebno je obvezati ugovorom poduzeće koje pruža outsourcing na moderan razvoj tehnologija, te ostaviti mogućnost povrata outsourcanih aktivnosti natrag pod okrilje poduzeća. Isto tako potrebno je pokriti pitanje intelektualnog vlasništva koje je postalo prije outsourcinga, te sastaviti dobar ugovor kako bi se moglo upravljati nesuglasticama a i budućim mogućim sporovima.

Najvažnijim ciljevima smatraju se fokusiranje na ključno poslovanje, povećanje učinkovitosti, fleksibilnosti, brzine i transparentnosti, poboljšanje kvalitete te smanjenje troškova. U cijelosti se na taj način teži povećanju konkurentnosti poduzeća.<sup>25</sup> Bez obzira na sve dobrobiti koje poduzeću može donijeti, outsourcing se ne smije shvatiti kao univerzalni model rješavanja problema poduzeća. Ako se outsourcing provodi bez prethodne evaluacije svih razloga njegove primjene i s tim povezanih rizika, može rezultirati ozbiljnim posljedicama na poslovanje poduzeća. Zbog toga svako poduzeće mora utvrditi činjenice koje se odnose na trenutnu i buduću situaciju u poduzeću, kako bi se kvalitetno postavilo ciljeve koji se outsourcingom žele postići.

Kao glavni ciljevi poduzeća pri korištenju outsourcinga mogu se navesti:<sup>26</sup>

- Smanjenje i kontrola troškova
- Fokusiranje na ključne aktivnosti poduzeća
- Dotok gotovinskih sredstava
- Brže izvlačenje beneficija od reinženjeringa
- Poboljšanje organizacijskih aspekata poslovanja<sup>27</sup>
- Rast na tržištu
- Poboljšanje poslovanja s aspekta zaposlenika

Smanjenje troškova se provodi prepuštanjem pojedinih aktivnosti za koje poduzeća imaju veće troškove izvršenja od vanjskih specijaliziranih partnera. Kada se usporede troškovi koji nastaju provođenjem neke aktivnosti poduzeća sa troškovima prepuštanja i obavljanja aktivnosti putem specijaliziranog vanjskog poduzeća dolazi se do jasnih pokazatelja koji pokazuju da li poduzeće pojedinu aktivnost treba dati u outsourcing ili ne. Samim time što se

---

<sup>25</sup> Moormann, J., Frank, A.: Grenzen des Outsourcing, HfB, Frankfurt am Main, 2000., str. 5.

<sup>26</sup> [http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi\\_top\\_ten\\_survey.html&nonav=true](http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html&nonav=true)

<sup>27</sup> Greaver M. F., Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, AMACOM Div American Mgmt Assn, New York, 1999. str 4-5

bavi samo određenom djelatnošću vanjski izvršitelj ima prednost u vidu nižih troškova provođenja pojedine aktivnosti, a koja se očituje u specijalizaciji rada, boljoj tehnologiji, obrazovanim zaposlenicima, boljem vođenju posla, itd. Kontrola troškova obuhvaća i prebacivanje pojedinih fiksnih u varijabilne troškove što mnogo olakšava poduzeću, posebno prebacivanje troškova radne snage koji su opterećujući faktor za poduzeće. putem outsourcinga ti troškovi prelaze u varijabilne što za posljedicu ima manju rizičnost poslovanja. Bez obzira na oscilacije potrebnoga rada, plaće zaposlenih i povezani režijski troškovi relativno su fiksni u većini poduzeća. U slučaju pada potražnje navedeni troškovi ostaju na sličnoj razini. Poduzeće obavlja određene sporedne aktivnosti samo za interne potrebe, dok specijalizirani dobavljači surađuju s brojnim poduzećima, što im omogućava efikasnije reagiranje na promjene potražnje. S obzirom na česte promjene zahtjeva tržišta za potrebnom količinom proizvoda ili usluga, podvrgavanje određenih aktivnosti outsourcingu omogućava poduzeću prebacivanjem fiksnih troškova u varijabilne smanjenje rizika poslovnih promjena, jer dobavljači isporučuju samo ono što je u određenom trenutku poduzeću potrebno.

Fokusiranje na ključne aktivnosti poduzeća omogućava rasterećivanje od manje važnih aktivnosti koje poduzeće ima u svom poslovanju, te orijentaciju na bitna područja poslovanja. Time se poduzeće može više koncentrirati na glavnu djelatnost, te sve svoje snage usmjeriti na poboljšanje uvjeta rada, povećanje fleksibilnosti, bolje praćenje i kontrolu rada, te u konačnici na povećanje prihoda. Osim toga najbitnija stvar je smanjenje troškova koje su donosile ove sporedne aktivnosti, a koje su date u outsourcing. Ovakav oblik poslovanja omogućuje poduzećima koja koriste usluge vanjskog izvršitelja i pristup vrhunskim kompetencijama u vidu obrazovanijeg i stručnijeg kadra, te veće konkurentnosti na tržištu. Poboljšanje fokusiranja poduzeća najčešće je isticani strateški cilj primjene outsourcinga. Sporedne aktivnosti poduzeća zahtijevaju angažiranje internih resursa, čime se gubi njihova mogućnost usmjerenja na ključne aktivnosti. Svako poduzeće ima ograničene resurse koji će biti najefikasnije iskorišteni ako su usredotočeni na ključne aktivnosti. Primjena outsourcinga omogućava poduzeću fokusiranje, jer sporedne aktivnosti koje su vezale interne resurse preuzima vanjski specijalizirani partner. Preusmjeravanje resursa sa sporednih aktivnosti na aktivnosti koje dodaju najvišu vrijednost i po kojima poduzeće prepoznaju kupci omogućava bolje zadovoljenje njihovih potreba.

Reorganizaciju poslovanja nužno je provesti nad aktivnostima koje iziskuju posjedovanje određenih licenci za obavljanje djelatnosti. prepuštanje aktivnosti poduzećima koja koriste

najnoviju tehnologiju i obrazovani ljudski kadar pridonose povećanju vrijednosti proizvoda ili usluge što rezultira povećanjem zadovoljstva potrošača i rastu vrijednosti poduzeća. Izdvajanje većeg ili manjeg broja aktivnosti ostavlja poduzeću prostor za bolje planiranje rizika, ali i za povećanje inovativnosti koja će pridonijeti brandiranju poduzeća na tržištu, odnosno izdvajanju od konkurencije. Restrukturiranje kroz outsourcing pozitivno je povezano s promjenama ukupne organizacijske strukture kroz smanjenje broja razina menadžmenta i/ili promjenama organizacije radnih mjesta (timski rad, rotacija poslova), što dovodi do više operativne učinkovitosti. U kontekstu velikih poduzeća, podvrgavanjem sporednih aktivnosti outsourcingu i usmjeravanjem resursa na ključne aktivnosti stvara se mreža poduzeća u kojoj je veliko poduzeće lider.

Poduzeća ovakvim poslovanjem mogu dobiti i priliv gotovinskih sredstava i to tako da osim prepuštanja izvršenja određene aktivnosti, izvršitelju prodaju određenu imovinu vezanu za izvršenje prepuštene aktivnosti. Prodaja resursa omogućava poduzeću generiranje gotovinskih sredstava koje, s obzirom na trenutačnu situaciju, može koristiti za rješavanje problema povezanih s likvidnosti ili za ulaganje u poboljšanje ključnih aktivnosti. Ukoliko su predmet outsourcinga aktivnosti koje imaju značajnije materijalne resurse, poput nekretnina, proizvodne opreme i transportnih sredstava, poduzeće može dobiti značajna gotovinska sredstva. Poboljšanje organizacijskih aspekata poslovanja: povećanje učinkovitosti na način da se poduzeće orijentira na aktivnosti koje najbolje obavlja, povećanje fleksibilnosti kako bi se zadovoljili promjenjivi uvjeti poslovanja, potražnja za proizvodima, uslugama i tehnologijama.

Rast na tržištu: dobivanje pristupa tržištu i novim poslovnim mogućnostima kroz poslovnu mrežu opskrbitelja, ubrzavanje širenja na tržištu, povećanje obujma prodaje i proizvodnih kapaciteta u razdoblju kad to poduzeće nije u mogućnosti financirati samostalno, komercijalno iskoristiti vještine koje poduzeće već posjeduje. Poboljšanje poslovanja s aspekta zaposlenika: pružanje sigurnosti za buduće napredovanje u karijeri, poboljšanje izvršavanja sporednih aktivnosti poslovanja.

### 2.1.3. Vrste outsourcinga

Tablica 1: Vrste outsourcinga

| Klasifikacijski kriterij | Vrste outsourcinga                                            |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Razina odlučivanja       | Strateški outsourcing, Taktički ili tradicionalni outsourcing |
| Opseg                    | Totalni outsourcing, Selektivni ili djelomični outsourcing    |
| Stupanj integracije      | Outsourcing, Kvazi-outsourcing                                |
| Imovinski odnos          | Unutarnji outsourcing, Vanjski outsourcing                    |
| Administrativna kontrola | Outsourcing izvedbe, Outsourcing resursa                      |
| Vlasništvo               | Privatni outsourcing, Javni outsourcing                       |

Izvor: Espino-Rodriguez and Padron-Robain, 2004, p.289

U gore navedenoj tablici možemo vidjeti podjela outsourcinga prema sljedećim kriterijima: razina odlučivanja, opseg, stupanj integracije, imovinski odnos, administrativna kontrola i vlasništvo.

Prema razini odlučivanja outsourcing može biti strateški i taktički. Kod strateškog outsourcinga poduzeće potpuno prepušta cijele poslovne procese, ali ipak zadržava nadzor i kontrolu, dok kod taktičkog outsourcinga poduzeće prepušta tek dio poslovnog procesa.<sup>28</sup>

Prema opsegu outsourcing može biti totalni, selektivni ili djelomični, te pojedinačni ili ciljani. Totalni outsourcing je nastao na temeljima izdvajanja kompletnih industrijskih postrojenja koja su bila izmještena u druge zemlje. Ova vrsta outsourcinga obuhvaća izdvajanje kompletnog poslovnog procesa bez zadržavanja kontrole i načina izvedbe. Izvršitelj je u potpunosti odgovoran za posljedice izvršenja posla, a za izvršeni posao dobiva unaprijed dogovorenu naknadu.<sup>29</sup> Za razliku od totalnog selektivni outsourcing podrazumijeva izdvajanje samo određenog dijela poslovnog procesa, dok ostali dio ostaje pod okriljem i nadzorom poduzeća. Kod selektivnog outsourcinga je lakše kontrolirati troškove izvršenja nego kod totalnoga outsourcinga.

Kada gledamo stupanj integracije outsourcing se dijeli na: Co-sourcing, Konvencionalni outsourcing, te Kvazi outsourcing. Co-sourcing -kada poslovna suradnja između naručitelja i

<sup>28</sup> Thomsett, R. (2003) Outsourcing: The great debate. New York: Thomsett company, str. 35.

<sup>29</sup> <http://outsourcing.about.com/od/Glossary/g/Total-Outsourcing.htm>. (30.08.2013.)

outsourcera dosegne visoki poslovni nivo kolaboracije outsourcing prerasta u viši nivo,odnosno Co-sourcing gdje dobavljač postaje ravnopravan partner sa naručiteljem u planiranju organizacije poslovanja. Co-sourcing iziskuje zajednički napor obaju strana u rješenu problema,te zajedničko donošenje odluka tijekom trajanja poslovne suradnje.<sup>30</sup>Konvencionalni outsourcing predstavlja prepuštanje pojedinih aktivnosti ili cjelokupnih poslovnih procesa vanjskom partneru,gdje se definiraju svi parametri bitni za obavljanje posla. Ugovor o konvencionalnom outsourcingu se sklapa na duži vremenski period. Kvazi-outsourcing-izdvajanje dijela neke djelatnosti poduzetnika koja ne čini njegovu osnovnu djelatnost (engl. core business) i osnivanje novog poduzetnika kome će upravo ta izdvojena djelatnost biti osnovna. Novoosnovano društvo postaje članom koncerna društva-majke.

Svrha je takve transakcije da se stvaranjem inovativnog okruženja suradnici dodatno potaknu na inovacije vezane uz proizvodnju i prodaju proizvoda koji ne čini osnovnu djelatnost društva-majke. Koncern tako sprječava odljev vrsnih stručnjaka i zadržava ih u svojoj sredini čime pridonosi svom ugledu, uz istovremeno smanjenje zajedničkih troškova.<sup>31</sup> drugi naziv za ovu vrstu outsourcinga je spinoff.

S obzirom na imovinski odnos outsourcing se dijeli na unutarnji i vanjski outsourcing. Unutarnji outsourcing podrazumijeva davanje određenih poslovnih procesa drugim odjelima unutar poduzeća, podružnicama,ili osnivanjem novog poduzeća te davanju novoosnovanom poduzeću. Vanjski outsourcing je davanje aktivnosti poslovanja poduzeća nekoj vanjskoj specijaliziranoj firmi koja nije u vlasništvu naručitelja.

S obzirom na administrativnu kontrolu moguće je razlikovati outsourcing izvedbe i outsourcing resursa. Outsourcing izvedbe podrazumijeva izdvajanje aktivnosti vanjskom poduzeću koje obavlja poslove za nekoliko drugih poduzeća,a ne uključuje transfer imovine i sredstava. Outsourcing resursa se bavi izdvajanjem aktivnosti vanjskom poduzeću,te uključuje transfer imovine i sredstava.

S obzirom na kriterij vlasništva može biti privatni i javni outsourcing. Privatni outsourcing predstavlja davanje aktivnosti poduzeća specijaliziranim vanjskim poduzećima,odnosno ugovorni odnos između privatnih poduzeća. Za razliku od privatnog javni outsourcing podrazumijeva izdavanje aktivnosti poduzeća iz javnog sektora, odnosno korištenje outsourcinga u javnom sektoru.

---

<sup>30</sup> [http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat\\_pod/10.%20OUTSOURCING%20I%20INSOURCING%202007.pdf](http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/10.%20OUTSOURCING%20I%20INSOURCING%202007.pdf)

<sup>31</sup> <http://limun.hr/main.aspx?id=519007>

Prema kriteriju lokacije outsourcing se može obavljati na lokaciji naručitelja ili na lokaciji izvršitelja outsourcinga. Ako se provodi na lokaciji naručitelja to je najčešće zbog toga jer je obavljanje aktivnosti čvrsto vezano uz lokaciju posla. Poduzeća koja imaju aktivnosti za koje nije bitno mjesto izvršenja obično se obavljaju na lokaciji izvršitelja outsourcinga, te ne mora nužno ni biti u zemlji iz koje je poduzeće koje daje aktivnost u outsourcing.

Osim ovih vrsta i podjela outsourcinga imamo i neke podjele prema raznim autorima. Prema Basilu outsourcing se dijeli na IT outsourcing i poslovni outsourcing. Prema još jednoj njegovoj podjeli poslovni outsourcing se još dijeli na: back office outsourcing (npr. outsourcing nabave) i front-office outsourcing (outsourcing poslovnih procesa koje su usmjerene više prema klijentu poduzeća, npr. Marketingu).<sup>32</sup>

Latinović smatra kako se strategije outsourcinga dijele na:<sup>33</sup>

multiple sourcing (poduzeće koristi za outsourcing neke poslovne aktivnosti više drugih poduzeća),

single sourcing (poduzeće koristi za outsourcing neke poslovne aktivnosti samo jedno poduzeće).

Latinović smatra kako je razvojem tehnologije moguće strategije outsourcinga podijeliti i na: cross sourcing (poduzeće koristi za outsourcing jednog dobavljača za određenu poslovnu aktivnost i drugog dobavljača s istim obilježjima i kapacitetima za sličnu poslovnu aktivnost u nekom drugom području poduzeća, ovako se smanjuje rizik za poduzeće jer ako jedan od dobavljača ne isporuči traženo uvijek ga može zamijeniti drugi dobavljač, a do tada se oboje mogu dobro iskazati),

dual sourcing (poduzeće koristi za outsourcing dva dobavljača za istu uslugu ili dobro u određenom omjeru, npr. 60% prema 40%, što znači da dobavljač s manjim postupkom predstavlja prijetnju dobavljaču s većim postotkom ako ne izvrši kako treba svoje ugovorne obveze, tj. dolazi do zdrave konkurencije između ova dva dobavljača.

---

<sup>32</sup> Basil, T. (2004) Outsourcing IT Development: Advantages and Disadvantages. New York: Intetics Co., str. 16.

<sup>33</sup> Latinović, B. (2010) Performantnost IT outsourcinga. Travnik: Fakultet poslovne informatike, str. 40.

#### **2.1.4. Faze procesa implementacije outsourcinga**

Faze procesa izvođenja nisu univerzalne, one se trebaju prilagoditi za svako poduzeće posebno, ovisno o situaciji u kojoj se poduzeće nalazi. Bez obzira na vrstu outsourcinga koja se želi provesti ova faza mora biti provedena jako ozbiljno.

Istražujući koje faze implementacije postoje došlo se do zaključka da se ovih 5 najčešće spominje ugotovo svim projektima outsourcinga:<sup>34</sup>

Faza aktiviranja

Faza izbora outsourcera

Faza pregovaranja i ugovaranja

Faza implementacije

Faza upravljanja odnosima

##### **2.1.4.1. Faza aktiviranja**

Prema Paviću(2009.) Proces izvođenja outsourcinga započinje identificiranjem potrebe za djelovanjem radi poboljšanja poslovanja poduzeća. Trenutačno nezadovoljavajuće obavljanje određenih internih aktivnosti traži promjene. Za razumijevanje strateškog položaja u kojem se nalazi poduzeće menadžment treba provesti stratešku analizu. Provođenje strateške analize omogućit će menadžmentu poduzeća razumijevanje kritičnih čimbenika unutarne i vanjske okoline poduzeća, te podlogu za formiranje strateških alternativa. Menadžment poduzeća razmatra različite strateške alternative, a outsourcing ulazi u uži izbor. Primjena outsourcinga mora biti usklađena s osnovnom strategijom poduzeća i mora je podupirati. U toj fazi menadžment poduzeća treba utvrditi ključne kompetencije koje poduzeću daju jedinstvenost i vrijednost u odnosu na konkurente. One daju znatan ekonomski doprinos te su dugoročno, odnosno trajno, od velikog strateškog značaja. Stoga su upravo to područja koja poduzeće ni u kom slučaju ne smije prenijeti na partnera.<sup>35</sup> Ukoliko se nakon provedenih analiza utvrdi da je outsourcing bolja opcija od nastavka daljnje interne izvedbe određenih aktivnosti, ili drugih mogućnosti, pristupa se sljedećoj fazi procesa izvođenja outsourcinga.

---

<sup>34</sup> Pavić, M. (2009), „Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu“, Poslovna izvrsnost, Vol. 3, No. 2, 41-57.

<sup>35</sup> Prema Köhler-Frost, W. (Hrsg.): op. cit., str. 179.

#### **2.1.4.2.      *Faza izbora outsourcera***

Nakon što je poduzeće na temelju provedenih analiza došlo do zaključka da postoje neki nedostaci koje nije moguće otkloniti unutar poduzeća, pristupa se drugoj fazi, a to je izbor outsourcera. Kako bi se izabrala najbolja vrsta i najbolji partner potrebno je da na definirane potrebe i zahtjeve potencijalni izvršitelji dostave ponudu. Kada sve ponude budu dostavljene potrebno je proučiti i pronaći najbolju od njih. Tek nakon što su sve procijene provjerene moguće je krenuti u interakciju s potencijalnim izvršiteljem. Pod navedenim činjenicama podrazumijeva se da potencijalni izvršitelj ne mora 100% odgovarati traženom idealnom profilu, te da su manje prilagodbe prihvatljive uz obostranu suglasnost.<sup>36</sup>

Kod traženja potencijalnog outsourcera bitne su kvalifikacije i kriteriji procjene. Kriteriji procjene se određuju na osnovi razloga za primjenu outsourcinga. Kriteriji procjene prije svega mogu biti: relevantno poznavanje djelatnosti i procesa, iskustvo s kvalitativno i opsežno usporedivim projektima, odgovarajuće, po mogućnosti međunarodne reference, veličina i kultura poduzeća, ekonomski potencijal, financijska stabilnost, kvalifikacije zaposlenika, suvremena tehnologija, modeli cijena u skladu s uslugama, sposobnost inovacija, te imidž.<sup>37</sup>

Kada se identificiraju potencijalni outsourceri koji su zainteresirani za suradnju, njihove se kvalifikacije uspoređuju s kriterijima, te se odabiru poduzeća koja će biti pozvana na natječaj. Nakon opsežnog preuzimanja informacija, evaluacije ponuđača i ponuda outsourcinga, dolazi do sistematske redukcije pružatelja usluga outsourcinga koji dolaze u obzir, dok ne ostane samo jedno poduzeće, s kojim će se u konačnici nastaviti ostvarivati projekt primjene outsourcinga.<sup>38</sup>

#### **2.1.4.3.      *Faza pregovaranja i ugovaranja***

Pregovaranje predstavlja jednu od faza outsourcinga u kojoj poduzeće ima za cilj pronaći prihvatljivog partnera i odrediti budući odnos. Nakon što je u prethodnoj fazi odabran partner

---

<sup>36</sup> Heywood J.B., The outsourcing dilemma-The search for competitiveness, Pearson education, London, 2001., str.81.

<sup>37</sup> Ibidem, str. 180

<sup>38</sup> Ibidem, str. 181.

pregovara se o uvjetima. Poduzeće se treba pripremiti za pregovore kako bi se izbjegli propusti koji mogu ugroziti proces.

Proces započinje utvrđivanjem tema koje će biti predmet pregovora, a obuhvaća:<sup>39</sup>  
obujam usluga,  
proizvodne čimbenike,  
standarde performansi,  
odredbe o prijenosu,  
upravljanje i kontrolu,  
definiranje cijena, uključujući promjene u poslovanju, obujmu i količini,  
odredbe o raskidu.

Primjenom outsourcinga stvara se dugoročni poslovni odnos koji podrazumijeva visok stupanj suradnje između poduzeća i outsourcera. Stoga je bitno u procesu pregovora postići uvjete koji će omogućiti zadovoljavajuće koristi za obje strane. Potrebno je realno procijeniti što se može očekivati. Pregovaranjem se dolazi do spoznaje jesu li obje strane suglasne s utvrđenim parametrima ugovora, odnosno jesu li spremne stupiti u poslovni odnos koji rezultira prihvaćanjem prava i obveza definiranih tijekom pregovora te dokumentiranih u ugovoru. Kako bi se uspješno proveo postupak pregovaranja, naručitelj usluge mora poznavati trenutnu i buduću poziciju u kojoj se poduzeće nalazi. Nakon završenih pregovora pristupa se formiranju ugovora o outsourcingu u koji trebaju biti pretočeni svi prethodno definirani sadržaji. Dobro oblikovan i precizno definirani ugovor jedan je od ključnih čimbenika uspjeha outsourcinga.

#### **2.1.4.4.      *Faza implementacije***

Nakon potpisivanja ugovora pristupa se implementaciji. Ta faza obuhvaća tranzicijsko razdoblje u kojem se obavlja prijenos interne jedinice poduzeća outsourceru i u kojem se poduzeće preorijentira na novi način rada. Poduzeće treba znati da očekivani efekti primjene outsourcinga neće biti trenutačni. Potrebno je određeno vrijeme da se izdvojene aktivnosti

---

<sup>39</sup> Greaver II, M. F.: op. cit., str. 28.

standardiziraju i optimiziraju. Također, očekivani efekti primjene outsourcinga neće se ostvariti dok poduzeće potpuno ne prepusti outsourceru kontrolu nad provedbom izdvojene aktivnosti. U toj fazi važno je pridobiti zaposlene da ne opstruiraju proces. Uspješna suradnja u fazi implementacije moguća je samo ako zaposleni imaju pozitivan stav. Sa zaposlenicima izravno zahvaćenima outsourcingom potrebno je obaviti individualne razgovore u kojima se trebaju razjasniti sva pitanja njihova daljnjeg statusa i sve mogućnosti. Ukoliko prelaze outsourceru potrebno je razjasniti uvjete prijelaza; preuzima li outsourcer postojeće ugovore o radu ili će se sklapati novi. Vrijeme potrebno za provođenje izdvajanja i prijenosa interne jedinice poduzeća outsourceru ovisi o specifičnoj situaciji. Ukoliko se radi o izdvajanju i prijenosu djelomično autonomnih centara, tu je fazu moguće obaviti relativno brzo, a ukoliko se izdvajaju aktivnosti koje su involvirane u brojne dijelove poduzeća, potrebno je postupno provođenje, koje zahtijeva duže vremena. Outsourceri za provođenje te faze većinom zahtijevaju duže vrijeme, dok poduzeće koje izdvaja internu jedinicu traži što kraći rok, kako bi se očekivani efekti što prije pojavili. Pod pritiskom kratkog roka mogu se pojaviti određeni propusti koji bi mogli ugroziti ostvarenje postavljenih ciljeva. U ugovoru je potrebno definirati razuman rok kako bi se uspješno provela ta faza procesa izvođenja outsourcinga.<sup>40</sup>

#### **2.1.4.5.      *Faza upravljanje odnosima***

Upravljanje odnosima je delikatna faza provođenja outsourcinga u poduzećima. Primjenom outsourcinga između poduzeća se stvara dugoročni odnos koji se mora temeljiti na povjerenju i zajedničkoj suradnji. Za postizanje svih ciljeva su potrebni zajednička suradnja i napor. Ako dođe do prigovora i ometanja rada, obje strane moraju sudjelovati na otklanjanju svih poteškoća, te zajedničkim naporima nastaviti raditi dalje u ostvarenju zacrtanih ciljeva.

Važan su zadatak stalne kontrole stvarnog i očekivanog stanja, koje osiguravaju da se izdvojene aktivnosti obavljaju bez problema. Važno je upozoriti da manja odstupanja stvarnih i očekivanih rezultata ne treba vrednovati prejak. S obzirom na to da prije konačnog izdvajanja nije moguće predvidjeti sve međusobne utjecaje, takve bi se razlike trebale uzeti kao povod za trajno poticanje i optimalizaciju suradnje.<sup>41</sup> Poduzeće se ne smije miješati u rad

---

<sup>40</sup> Pavić, M. (2009), „Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu“, Poslovna izvrsnost, Vol. 3, No. 2, 41-57.

<sup>41</sup> Prema Köhler-Frost, W. (Hrsg.): op. cit., str. 187.

outsourcera, može samo vršiti nadzor i pratiti, te na kraju isteka ugovora odlučiti hoće li nastaviti suradnju, pronaći novog partnera ili eventualno vratiti izdvojenu aktivnost pod okrilje poduzeća.

### **2.1.5. Prednosti i nedostatci outsourcinga**

U dosadašnjem dijelu rada naglasak je bio na općenitim smjernicama outsourcinga, razvoju outsourcinga, svrhi i ciljevima, dok će se sada opisati koje su to zapravo prednosti, a koji nedostatci outsourcinga.

Prednosti outsourcinga su:

- Fokus managementa poduzeća na temeljnu djelatnost poslovanja – davanje sporednih aktivnosti u outsourcing omogućava poduzeću da se fokusira na važna i strateška pitanja, a manje bitne djelatnosti poslovnog procesa da vanjskom poduzeću koje će taj posao obavljati bolje i učinkovitije.
- Dugoročno smanjenje troškova – omogućava poduzeću prilične uštede koje ne bi imalo da date aktivnosti obavlja samostalno. Na ovaj način poduzeće se riješava dijela fiksnih troškova koji postaju varijabilni i time se postižu bitne uštede za poduzeće.
- Bolji odgovor na promjene na tržištu – poduzeća koja se odluče na outsourcing dijela poslovnog procesa mogu bolje odgovoriti na promjene na tržištu, fleksibilniji su i na kraju konkurentniji, jer su fokusirani na glavne aktivnosti koje dodaju vrijednost njihovim proizvodima i uslugama.
- Pristup novijim tehnologijama i pristupima rada – pružatelji outsourcing usluga koriste najmoderniju tehnologiju za obavljanje usluga i zadataka u grani u kojoj djeluju. Poduzeća korisnici tih usluga na taj način iskorištavaju tehnologiju koju si inače ne bi mogli priuštiti, kada bi te aktivnosti obavljali sami.
- Upravljanje rizicima - korištenjem outsourcinga rizik poduzeća se smanjuje na način da se upotreba resursa potrebnih za obavljanje aktivnosti prebacuje na vanjskog partnera. Upotrebom outsourcinga rizičnost poslovanja je podijeljena između partnera.

Nedostatci outsourcinga se očituju kroz sljedeće stavke:

- Gubitak ekspertize - kada neko poduzeće izvrši outsourcing neke aktivnosti dovodi se u opasnost da se cjelokupna njegova in-house ekspertiza smanji, a istovremeno poveća ovisnost o vanjskim faktorima te time postaje ranjivija na tržištu.
- Nepredviđeni troškovi – ukoliko sva područja poslovanja partnera nisu pokrivena ugovorom o outsourcing moguće je da dođe do nepredviđenih troškova. To je česta pojava jer se znaju slučajno neke stavke prilikom sklapanje ugovora ne staviti u ugovor.
- Promjene u procedurama i procesima - s obzirom da se izdvajanjem nekih funkcija i aktivnosti iz poduzeća mijenja cjelokupna filozofija poduzeća zajedno sa svojim uhodanim procedurama, potrebno je sve procese i procedure uskladiti tako da se niti na jedan način ne gubi na krajnjoj kvaliteti niti na sposobnosti rješavanja raznih situacija.
- Moral kod zaposlenika - ovo je vrlo važno pitanje kod implementacije outsourcinga. Situacije koje se tu pojavljuju kreću se od otpuštanja i premještanja pa do preškolovanja i treninga. Ove se situacije mogu efikasno prevladati korištenjem tehnika upravljanja promjenama, kroz edukacije i treninge.
- Outsourcing problema - trebamo biti svjesni činjenice da ne prebacujemo probleme nego dio procesa na dobavljača. Ako taj proces nije bio optimalno riješen interno u našoj režiji onda će biti još manje optimalan kada ga “outsorsamo“.
- Loša kvaliteta izvedbe – može se dogoditi da s vremenom kvaliteta izvedbe padne, ako su outsourceri orijentirani samo na ostvarenje profita. Ako postoje propusti u ugovoru to i outsourcer može iskoristiti, a na štetu poduzeća koje daje aktivnost u outsourcing.

### 2.1.6. Backsourcing

„Backsourcing je proces u kojemu poduzeće nanovo preuzima odgovornost za funkcije koje su prethodno outsourcane i vraća te funkcije u okrilje kuće.“<sup>42</sup> “ Za posljedicu backsourcing ima rješavanje pravnih pitanja u području upravljanja kadrova, tehnoloških pitanja, poslovnih operacija te odnosa s vanjskim suradnicima (dobavljačima). Zahvaljujući nestabilnosti svjetskog tržišta, organizacije se suzdržavaju od sklapanja dugoročnih outsource ugovora. Pa tako organizacije upravo zbog potencijalnog neuspjeha i financijskih gubitaka, imaju tendenciju sklapanja kratkoročnih outsource ugovora. „Nedavno istraživanje sugerira da su oko 75% svih poduzeća imala slučajeve backsourcinga.“<sup>43</sup> To možemo vidjeti na primjeru JP Morgan Chase-a, koji je prekinuo ugovor vrijedan 5 milijardi dolara s IBM-om nad podatkovnim centrima, help deskovima, distribuiranog računarstva, podatka i glasovne mreže. "Prekid ugovora o outsourcingu može naštetiti i poduzeću-korisniku i davatelju usluge", komentira Kaplan. ""Moguće su izravne poslovne štete u u obliku prekida operacija i plaćanja kazni zbog neispunjenih obveza. Moguće su i neizravne štete u obliku ugrožavanja ugleda tvrtke i njenih odnosa s korisnicima, partnerima, djelatnicima i ulagačima".Kaplan u izvješću navodi sedam koraka koje treba slijediti kada se inicira proces backsourcinga:<sup>44</sup>

Obavješćavanje *outsourcing* isporučitelja o započinjanju *backsourcing* procesa,  
Revizija trenutnih operacija i procjena potreba,  
Postavljanje projektnog plana i rokova,  
Razvijanje sigurnosne politike i procedura za zaštitu informacija,  
Brza preraspodjela djelatnika i uloga odnosno odgovornosti,  
Uključivanje *distster recoveryja* i *business continuityja* u *backsourcing*,  
Priopćavanje ciljeva, planova i rokova *backsourcinga* djelatnicima i uključenim strankama.

Glavni razlozi korištenja backsourcinga i vraćanja outsourcane djelatnosti pod okrilje firme su:<sup>45</sup> gubitak kontrole poduzeća nad outsourciranom procesom ili zadatkom,

---

<sup>42</sup> Gelo Robert (G.R.) (2005.): Vrijeme je za – backsourcing, SAP MAG (25, srpnja 2005.)

<sup>43</sup> Cohen, R. And Ridder, F. (2010 ) Outsourcing Survey Shows We Still have lots to learn, Gartner Research, ID no.G0020525289

<sup>44</sup> [http://www.sapmag.com.hr/show\\_article.php?id=241](http://www.sapmag.com.hr/show_article.php?id=241)

<sup>45</sup> Veltri, N., Saunders, S. and Kavan, C.B. (2008) Information Systems Backsourcing: Correcting Problems and Responding to Opportunities. California Management Review, 51, 50-76.

lošu kvalitetu outsourciranih usluga i proizvoda (dobavljač može pokazati neprofesionalizam i kašnjenja u isporuci usluga jer su njegove reference bile lažne),  
nepostizanje ciljeva outsourcinga (npr. ako je za cilj postavljena određena ušteda koja je precijenjena, tj. dolazi do razlike između primljenog i očekivanog),  
problemi u outsourcing ugovoru  
promjena tehnologije,  
promjene u upravljanju ili u strategijama dobavljača  
promjene u upravljanju ili u strategijama poduzeća (kod promjene menadžmenta u poduzeću dolazi do nove raspodjele moći te novi menadžment možda neće htjeti nastaviti s outsourcingom),  
promjenu okoline (spajanja i preuzimanja),  
visoka cijena outsourcinga,  
visoki troškovi outsourcinga.

Nakon navedenih razloga nastanka backsourcinga potrebno je reći i zaključiti da poduzeća uz planiranje outsourcinga, moraju planirati i backsourcing. Na ovaj način se rizik neuspjeha minimalizira.

## **2.2. *Pojmovno određenje hotelijerstva***

### **2.2.1. Općenito o hotelijerstvu i hotelima**

Želeći se baviti pojmovima hotela i hotelijerstva u općem smislu, potrebno je odrediti što predstavlja ugostiteljstvo kao glavni činitelj postojanja i razvoja turizma kao privredne djelatnosti, kakvu je mi danas znamo i poimamo. U tom smislu treba reći da ugostiteljstvo podrazumijeva bavljenje dvijema vrstama djelatnosti, a to su priprema i prodaja jela i pića na specifičan način i iznajmljivanje opremljenih soba za noćenje. Dakle, ugostiteljstvo je privredna djelatnost pripreme, proizvodnje i usluživanja hrane, pića i napitaka i pružanja usluga smještaja.<sup>46</sup>

Sektor prehrane u praksi više ide prema lokalnom stanovništvu, dok je za sektor smještaja karakteristično da je, prije svega vezan za posjetioce iz drugih sredina i da pored pružanja usluge smještaja, najčešće omogućuje i pruža usluge hrane i točenja pića, kao dodatnih

---

<sup>46</sup> Kosar, Lj. (2002), Hotelijerstvo – teorija i praksa, Viša hotelijerska škola, Beograd

usluga. Upravo ta činjenica opredjeljuje, odnosno definira u najvećoj mjeri hotelijerstvo kao djelatnost.<sup>47</sup>

Hotelijerstvo je djelatnost koja gostima pruža usluge smještaja, prehrane i točenja pića, rekreacije i druge raznovrsne usluge. Hotelijerstvo za vrijeme privremena boravka u hotelskim objektima turistima u izabranoj destinaciji omogućava odmor i relaksaciju, poslovnim ljudima ostvarivanje poslovnih kontakata, sudionicima kongresa, seminara i različitih drugih stručnih, znanstvenih i političkih skupova stvara uvjete za konstruktivan rad, izletnicima omogućava upoznavanje s prirodnim atrakcijama i kulturno-povijesnim spomenicima, a domicilnom stanovništvu usluge hrane i pića, te različite zabavne sadržaje. Ekspanzija hotelijerstva neke zemlje je rezultat njenog gospodarskog rasta, osobito tercijarnog sektora što stimulira putovanja domaćeg stanovništva i iz poslovnih i turističkih razloga, te rasta svjetskog turističkog tržišta, odnosno povećanja međunarodnih turističkih putovanja. Hotelijerstvo se u procesima pripreme i pružanja usluga, koristi brojnim proizvodima drugih djelatnosti što potiče njihov razvitak. Na taj način neizravno zapošljava značajan broj ljudi. Pružanjem usluga turistima hotelijerstvo ostvaruje značajan dio turističke potrošnje. Stoga, ovu djelatnost nazivamo i receptivnom turističkom djelatnošću.<sup>48</sup>

„Pojam hotel potječe od latinske riječi **hospes** koja znači gost, odnosno francuske riječi **hote** koja znači gostoprimac (domaćin).“<sup>49</sup> Pod hotelskim poduzećem ili hotelom podrazumijeva se složen organizacijski sustav čije poslovanje ovisi o internim i eksternim uvjetima turističkog tržišta. Specifičnosti hotelskog poslovanja ogledaju se u relativno kratkom vremenu trajanja proizvodnih i uslužnih procesa, diskontinuiranom tijeku radnih procesa, proizvodnji za nepotrebnu potrošnju ( ne proizvodi se za skladište, nema rezervi), stalnoj pripravnosti radnika i sredstava za proizvodnju i obavljanja usluga koje počinju tek u trenutku dolaska gosta/potrošača, tj. njegovom narudžbom, raznovrsnosti proizvoda, raznovrsnosti usluga, neposrednom komuniciranju s gostima i potrebi stalnog prilagođivanja njihovim zahtjevima, specifičnim uvjetima rada (dugo stajanje, dugo hodanje, visoke temperature, određena živčana napetost i sl.), nemogućnosti precizna planiranja i raspodjele proizvodnje te obavljanje usluga u vremenu, krutosti opsega i strukture sredstava koja uvjetuju dominantno sudjelovanje fiksnih troškova u ukupnim troškovima hotela, nemogućnosti potpuno stalnog usklađivanja

---

<sup>47</sup> Kosar, Lj. (1998), Hotelijerstvo, Savezni centar za unapređenje hotelijerstva – ugostiteljstva, Beograd

<sup>48</sup> Bunja, Đ. (2006) : Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Školska knjiga, d.d., Zagreb, str. 81-82

<sup>49</sup> Bunja, Đ. (2006) : Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Školska knjiga, d.d., Zagreb, str. 80

broja radnika i razine zaposlenosti kapaciteta, elastičnost radnog vremena, sezonskom radu, potrebi diferenciranja prodajnih cijena hotelskih usluga, tj. stalno prilagođavanje potrošnje.<sup>50</sup>

Pojam hotel veže se uz latinsku riječ hospes koja u prijevodu znači gost. Premda se gotovo na svakom turističkom putovanju gosti susreću sa hotelima različitih kategorija, različitih veličina i ponuda koji su organizirani od malih, obiteljski vođenih poslova, pa sve do velikih, međunarodnih lanaca u vlasništvu velikog broja dioničara definiranje hotela nije nimalo lak zadatak.<sup>51</sup> U hrvatskom zakonu hotel se definira kao smještajni objekt u kojem se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu pružiti i druge ugostiteljske usluge, ili kao ugostiteljska privredna organizacija s većim ili manjim brojem soba, koja korisnicima usluga iznajmljuje za privremeni smještaj ležaje u namještenim sobama ili namještene sobe s uređajima i namještajem veće udobnosti za usluživanje od strane posluge veće stručnosti.<sup>52</sup>

Jedna od definicija je i ona Svjetske turističke organizacije (WTO) prema kojoj je hotel smještajni objekt u kojem se usluge smještaja pružaju u određenom broju soba (većem od definiranog minimuma), koji pruža određene usluge, uključivši posluživanje u sobama (room service), dnevno čišćenje i pospremanje soba i prostorija za osobnu higijenu gostiju, koji je kategoriziran prema opremi i uslugama koje nudi, te kojim upravlja jedinstveni menadžment (što vrijedi za veće poslovne sustave, odnosno lance hotela).<sup>53</sup>

Na temelju navedenih definicija može se zaključiti kako se osnovne funkcije hotela ubrajaju ponajprije u područje smještaja, a zatim prehrane. Međutim, treba uzeti u obzir da potražnja za hotelskim uslugama nije ograničena samo na osnovne fiziološke potrebe odnosno na potrebe za hranom i smještajem već i na one društvene koje se javljaju kao predstavnica potrebe za priznanjem ili samoostvarenjem, a proizlaze iz mnoštva dopunskih usluga kao što su gostoljubivost, uljudnost ili ozračje. U tom kontekstu valja upozoriti na individualnu orijentiranost ponude usluga na želje gostiju, jer svaki gost ima individualnu strukturu potreba, karakterističnu po različitim motivima, iz čega proizlazi potreba da se usluge od slučaja do slučaja potpuno drukčije oblikuju i kombiniraju.<sup>54</sup> Iz toga proizlazi osnovni cilj

---

<sup>50</sup> Dropulić Ružić, M. (2011.) Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima – slučaj Hrvatske: značajke korporativnog upravljanja u hotelskim poduzećima. Ekonomska misao i praksa, No. 1., str. 178.

<sup>51</sup> Bunja, Đ. (2008.) Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu: hotel i hotelijerstvo. Zagreb: Školska knjiga, str. 80.

<sup>52</sup> Rendić, A. (2012.) Utjecaj kvalitete usluga na uspješnost poslovanja hotela s 3 i 4\* na području Splitsko – Dalmatinske županije: hotel i hotelsko poslovanje. Diplomski rad. Split: Ekonomski fakultet Split, str. 29.

<sup>53</sup> Bunja, Đ. (2008.) Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu: hotel i hotelijerstvo. Zagreb: Školska knjiga, str. 80.

<sup>54</sup> Grgona, J. i Supić, A. (2007.) Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju: osnovne funkcije i karakteristike hotelskog poduzeća. Ekonomska misao i praksa, No. 1., str. 44.

hotelskog poslovanja, a to je ostvarivanje zadovoljavajuće razine dobiti kroz zadovoljavanje želja i potreba gostiju hotela. Međutim, osim ostvarivanja dobiti, hoteli se baš kao i ostale suvremene organizacije trude biti pozitivna snaga u prirodnom i društvenom okruženju u kojem se nalaze i djeluju.

Kada je riječ o hotelima kao najpoznatijim i najrasprostranjenijim objektima za pružanje usluga smještaja, treba reći da mnogi autori ističu posebnost usluga u hotelu, koje se prije svega odnose na visoku kvalitetu usluge smještaja, osoblja i uređenja prostora, kao i na zadovoljavanje suvremenih zahtijeva putnika. U tom smislu, hotel mora odgovoriti na određene navike putnika, kao što su visoka kultura stanovanja i ishrane i u tom pogledu osigurati odgovarajuću kvalitetu usluge, poslovnost i suvremeno vođenje objekta.<sup>55</sup>

Težeći da izdvoji hotel, kao posebnu vrstu ugostiteljskog objekta za smještaj i diferencira ga od drugih objekata koje nominalno pružaju istu vrstu usluge, Međunarodno udruženje vlasnika hotela je 1926. godine donijelo odluku o minimumu zajedničkih karakteristika svakog objekta koji želi da se zove hotelski. Te zajedničke karakteristike se odnose na: organizaciju i upravljanje u funkciji usluge smještaja visoke kvalitete, smještaj i ishranu kao predmete djelatnosti, arhitekturu i uređenost prostora u i oko objekta, naglašenu sanitarnu i higijensku sigurnost i zaštitu od požara, uređenost soba za izdavanje uz postojanje odgovarajućeg broja zajedničkih prostorija i sanitarnih čvorova izvan komercijalnih soba, odgovarajuću površinu soba i njihovu opremljenost, uslužno i tehničko osoblje i na opremljenost kuhinjskog bloka po suvremenim prehrambeno-tehničkim i sanitarno-higijenskim standardima.<sup>56</sup>

Ono što suvremeno hotelijerstvo izdvaja od ostalih srodnih djelatnosti u sferi pružanja usluga smještaja jeste stalno održavanje kvalitete usluga i uvođenje različitih novih vrsta usluga nekarakterističnih ugostiteljskoj djelatnosti, a sve u cilju da se poveća kvaliteta osnovne usluge smještaja i odgovori na potrebe suvremenog čovjeka. U tom smislu i naš Zakon o turizmu i Pravilnik o klasifikaciji, minimalnim uslovima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata promatraju hotel kao reprezentativni ugostiteljski objekat za smještaj. Poslije svega navedenog, ako bi trebalo izvesti definiciju pojma hotela, onda bi ona morala ovako glasiti: Hotel je osnovni, reprezentativni ugostiteljski objekat za smještaj, otvorenog tipa, namijenjen različitim kategorijama korisnika, koji posluje po komercijalnim principima, u tehničko-

---

<sup>55</sup> Kosar, Lj. (2002), *Hotelijerstvo – teorija i praksa*, Viša hotelijerska škola, Beograd

<sup>56</sup> Kosar, Lj. (1993), *Hotelijerstvo*, Viša Hotelijerska škola, Beograd

tehnološkom i organizacijskom smislu određen na način koji osigurava pružanje usluga smještaja, najčešće objedinjenih sa uslugama hrane, pića i napitaka, uključujući pružanje odgovarajućih dodatnih usluga, funkcionalno povezanih u isti proizvod.<sup>57</sup>

### 2.2.2. Vrste hotela

Hotele je moguće podijeliti prema više kriterija: tržišnom položaju, veličini, razini usluge, karakteru vlasništva, lokaciji, organizacijskoj strukturi, ili na neki drugi način.

Prema položaju na tržištu, odnosno prema tržišnom segmentu na koji se orijentira određeni hotel, razlikujemo hotele za odmor i poslovne hotele. Orijentacija hotela na određeni segment tržišta uvjetuje njihovu heterogenost, počevši od projektiranja, gradnje i opremanja kapaciteta, veličine, lokacije, sezonskog poslovanja, cijena, politike prodaje, to jest cjelokupne poslovne politike.

Hoteli za odmor To su u prvom redu hoteli koji u svojim objektima ponudu prilagođavaju zahtjevima turista. Oni su pretežno smješteni u turističkim središtima. Osim osnovnih hotelskih usluga, nude osobito rekreacijske, športske, zabavne i druge sadržaje. Suvremeni trendovi u razvitku turizma utječu na modifikaciju ponude te skupine hotela. Prije su to bili veliki hoteli, u znaku masovnog (dehumaniziranog) turizma, a danas su manji.

Poslovni hoteli Poslovni hoteli obično se nalaze na atraktivnim gradskim lokalitetima, a često i blizu velikih robnih kuća (shopping centar). Tjednom služe poslovnom tržištu, a vikendom posebnom politikom cijena privlače ostale kategorije potrošača. Ti hoteli imaju mnogo sadržaja i osim radnih soba, dvorana za sastanke, kongresnih dvorana i slične ponude za poslovne ljude, nude atraktivno uređena i različitim sadržajima obogaćena predvorja, restorane visokih kategorija, uređen okoliš, s rekreacijskim sadržajima, itd. Budući su to hoteli koji se grade u gradskim središtima, pretežno su vrlo velikih kapaciteta. Razlog je tomu visoka cijena građevinskog zemljišta u gradovima, te da bi se skratilo vrijeme povrata ulaganja (investicije u hotel) potrebno je sagraditi veći broj smještajnih jedinica.<sup>58</sup>

Na tržištu posluju hoteli raznih veličina i oblika. Stoga je bitno utvrditi standarde kako bi ih se lakše moglo razvrstati u grupe sličnih karakteristika. Prema međunarodnom hotelijerstvu

---

<sup>57</sup> Kosar, Lj. (2002), Hotelijerstvo – teorija i praksa, Viša hotelijerska škola, Beograd

<sup>58</sup> <http://djelatnici.unizd.hr/~gianni/skripta.pdf>

postojeće hotele je moguće razvrstati u četiri kategorije s obzirom na njihovu veličinu koja se mjeri brojem soba:<sup>59</sup>

mali: do 150

srednji: 151 – 400

veliki: 401 – 1500

mega: 1501 i više

Prema razini usluge odnosno usklađenosti kvalitete i cijene hoteli se dijele u tri skupine:<sup>60</sup>

ekonomični: relativno skromni hoteli nižeg cjenovnog razreda locirani uglavnom u gradskim četvrtima udaljenijima od centra grada.

hoteli srednje kategorije: nude usluge srednje razine, usredotočeni na detalje.

luksuzni: namijenjeni elitnim potrošačima posebnijih zahtjeva koje si mogu priuštiti zbog više platežne moći. Hoteli su najčešće posebni zbog jedinstvene arhitektonske građe i ugođaja. Visina cijena nije presudna zbog njegovih gostiju koji su spremni platiti ekskluzivnost.

Klasifikacija hotela s obzirom na odnos vlasništva i menadžmenta:<sup>61</sup>

obiteljski hoteli - vlasnici, odnosno njihove obitelji, vode cjelokupno poslovanje. Ograničavajući razvojni čimbenik u ovoj vrsti hotela je veličina obitelji pa se redovito radi o manjim objektima.

hoteli kojima upravljaju vlasnici - zapošljavaju dodatne zaposlenike izvan obiteljskoga kruga i povjeravaju im određene poslove, no upravljačke poslove obavljaju sami.

neovisni hoteli - vlasnici nemaju nikakvu upravljačku ulogu, a niti sudjeluju u svakidašnjem poslovanju. Menadžer ili tim menadžera upravlja hotelskim poslovanjem i odgovara vlasniku, partnerima ili dioničarima glede poslovnih rezultata. Naziv neovisni proizlazi iz činjenice da hotel ne pripada niti jednom lancu hotela.

hoteli koji posluju prema ugovoru o franšizi - vlasnici sklapaju ugovor o franšizi s određenim lancem hotela prema kojemu vlasnik plaća proviziju (royalties), u određenom postotku od visine prihoda, lancu hotela za pravo korištenja njihova imena. Hoteli koji posluju na ovaj

---

<sup>59</sup> Bunja, Đ. (2008.) Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu: hotel i hotelijerstvo. Zagreb: Školska knjiga, str. 87.

<sup>60</sup> <https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A400/datastream/PDF/view>

<sup>61</sup> <http://djelatnici.unizd.hr/~gianni/skripta.pdf>

način moraju zadovoljiti i standarde kvalitete koje propisuje lanac hotela. Prednosti tog načina poslovanja su što se smanjuju troškovi marketinga i omogućuje se pristup središnjem rezervacijskom sustavu određenog lanca hotela. Vlasnici često prepuštaju i upravljačke poslove lancu hotela s kojim su sklopili ugovor o franšizi.

hoteli koji posluju prema ugovoru o menadžmentu to je danas najčešći oblik poslovanja u hotelijerstvu. Ugovor o menadžmentu je sličan ugovoru o franšizi – razlikuje se u tome što lanac hotela preko svojih menadžera upravlja poslovanjem i vlasnik nema utjecaja na donošenje poslovnih odluka. Na taj način je osigurana i stroža kontrola ispunjavanja standarda kvalitete. Visina provizije je, po pravilu, veća nego pri ugovoru o franšizi. U određenim slučajevima lanci hotela ulaze i u vlasničku strukturu tih hotela. Osim s lancima hotela, vlasnici mogu ugovor o menadžmentu sklopiti i s tzv. Poslovnim organizacijama za iznajmljivanje usluge menadžmenta. Iako u tom slučaju ne mogu računati na smanjenje troškova marketinga i prodaje, vlasnici se ipak često odlučuju upravo za takve poslovne organizacije, jer se radi o ekspertima za hotelsko poslovanje.

U Hrvatskoj kategorizacija hotela regulirana je Izmenama i dopunama Pravilnika o kategorizaciji objekata iz skupine hoteli. Prema Izmenama hoteli su razvrstani u sljedeće vrste:<sup>62</sup>

Hotel baština (heritage)

Hotel

Aparthotel

Turističko naselje

Turistički apartmani

Pansion

1). Hotel baština mora biti u starim, izvornim, tradicijskim, povijesnim, ruralno-urbanim strukturama i građevinama, uređen i opremljen na tradicijski način. Hotel baština je objekt u kojemu se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge, ako ovim Pravilnikom nije drukčije propisano. I sto tako mora imati

---

<sup>62</sup> [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_08\\_88\\_2723.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_08_88_2723.html)

prijemni hol u kojem je recepcija, najmanje pet smještajnih jedinica, ugostiteljske sadržaje za pripremu i usluživanje hrane, pića i napitaka (kuhinju i blagovaonicu) i zajednički sanitarni čvor, ako ovim Pravilnikom nije drukčije propisano. Smještajne jedinice u Hotelu baština mogu biti: sobe i/ili hotelski apartmani (suite) i iznimno, obiteljske sobe (family room).

2). Hotel je objekt u kojemu se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge. Hotel je funkcionalna cjelina koju, u pravilu, čini jedna građevina ili dio građevine sa zasebnim ulazom. Iznimno, hotel može činiti i nekoliko, a najviše četiri građevine. Ako se hotel sastoji od više građevina, a ne radi se o depandansama hotela, sve građevine moraju biti funkcionalno povezane hodnicima tzv. zatvorenom vezom. Ova obveza ne odnosi se na hotel u kojem građevine razdvaja javna prometnica. Recepcija i obvezni ugostiteljski sadržaji za pripremu i usluživanje hrane, pića i napitaka u Hotelu ne mogu se nalaziti u građevini u kojoj se ne nalaze smještajne jedinice. U hotelu kojeg čini više građevina među kojima nema zatvorene veze usluga doručka mora se pružati u svakoj građevini sa smještajnim jedinicama. Hotel može imati najviše tri depandanse kao zasebne građevine unutar funkcionalne cjeline hotela. U novom objektu ukupni smještajni kapacitet u depandansi/ama ne smije biti veći od ukupnoga smještajnog kapaciteta u glavnoj zgradi hotela. Hotel mora imati: prijemni hol u kojem je recepcija, najmanje pet smještajnih jedinica, ugostiteljske sadržaje za pripremu i usluživanje hrane, pića i napitaka (kuhinju i blagovaonicu) i zajednički sanitarni čvor za goste. Smještajne jedinice u hotelu mogu biti: sobe i/ili hotelski apartmani (suite) i iznimno, u postojećim objektima i depandansama novih objekata obiteljske sobe (family room).

3). Aparthotel je objekt u kojemu se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge. Aparthotel mora imati: prijemni hol u kojem je recepcija, najmanje pet smještajnih jedinica, ugostiteljske sadržaje za pripremu i usluživanje hrane, pića i napitaka (kuhinju i blagovaonicu) i zajednički sanitarni čvor za goste. Smještajne jedinice u aparthotelu mogu biti: sobe, studio apartmani i apartmani. U Aparthotelu najmanje 51% smještajnih jedinica mora biti opremljeno i uređeno tako da gost može sam pripremati jela odnosno moraju biti apartmani i/ili studio apartmani. Ostale smještajne jedinice u aparthotelu mogu biti sobe.

4). Turističko naselje Turističko naselje je objekt u kojemu se gostima obvezno pružaju usluge smještaja s doručkom, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge. U Turističkom naselju gostu se mora osigurati mogućnost bavljenja športom i/ili drugim oblicima rekreacije na otvorenim prostorima, koji su prilagođeni specifičnim uvjetima destinacije. Unutar vrste Turističko naselje mogu se nalaziti i objekti vrste: Hotel, Aparthotel, Turistički apartmani i/ili Kamp. Ako se ove vrste objekata prostorno nalaze unutar vrste Turističko naselje i mogu činiti zasebnu funkcionalnu cjelinu, tada se ti objekti kategoriziraju zasebno i samostalno primjenom propisa koji se na njih odnose. Objektima koji se nalaze unutar turističkog naselja mora posloovati ugostitelj koji posluje Turističkim naseljem. Samostalne građevine u kojima se nalaze smještajne jedinice u Turističkom naselju mogu se nazivati komercijalnim nazivima: bungalov, paviljon, vila i sl. i kao takve oglašavati i isticati u cjenicima.

5). Turistički apartman je objekt u kojem se gostima pružaju usluge smještaja u smještajnim jedinicama ustrojenim i opremljenim tako da gost može sam pripremati jela. Objekt Turistički apartmani je funkcionalna cjelina koju čini više smještajnih jedinica u jednoj ili više samostojećih građevina, koje su u cjelosti namijenjene profesionalnom obavljanju ugostiteljske djelatnosti, a kojima posluje jedan ugostitelj. Građevine u kojima se nalaze smještajne jedinice u vrsti Turistički apartmani ne mogu imati više od prizemlja i dva kata. Iznimno, u postojećim objektima smatra se odgovarajućim zatečeno stanje visina građevina (katova). Objekt Turistički apartmani mora imati: recepciju, smještajne jedinice i zajednički sanitarni čvor za goste. Smještajne jedinice u Turističkim apartmanima mogu biti studio apartmani i/ili apartmani.

6). Pansion je objekt u kojemu se gostima obvezno pružaju usluge smještaja s prehranom, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge. Pansion je funkcionalna cjelina koju, u pravilu, čini jedna građevina, a može biti i dio građevine sa zasebnim ulazom, horizontalnim i vertikalnim komunikacijama. Iznimno, postojeći objekt može se sastojati od više građevina. Pansion mora imati: recepciju, smještajne jedinice, ugostiteljske sadržaje za pripremu i usluživanje hrane, pića i napitaka (blagovaonicu i kuhinju) i zajednički sanitarni čvor za goste. Smještajne jedinice u Pansionu su: sobe, obiteljske sobe (family room) i/ili hotelski apartmani (suite), ako ovim Pravilnikom nije drukčije propisano. Ugostiteljski sadržaji za pripremu i usluživanje hrane, pića i napitaka u Pansionu mogu biti smješteni i u građevini koja se nalazi u neposrednoj blizini i izvan građevine u kojoj se nalaze smještajne jedinice.

Još jedna podjela je prema lokaciji:

Gradski

Primorski

Planinski

Seoski

### **2.2.3. Kategorizacija hotela zvijezdicama**

Ako gledamo kategorizaciju hotela prema zvijezdicama hoteli mogu biti sa jednom, dvije, tri, četiri i pet zvijezdica.<sup>63</sup>

Jedna zvjezdica - obično označava nezavisne hotele i hotelske lance zaštićenog imena koji slove kao davatelji usluga dosljedne kvalitete. Hotel je obično malen ili srednje veličine, te je smješten nadomak atrakcija umjerenih cijena. Sadržaji u pravilu uključuju telefone i TV prijamnike u sobama. Neki hoteli nude ograničene restoranske usluge, no posluga u sobu i nosači obično nisu dostupni. Tipični hotelski lanci: Econolodge, Motel 6.

Dvije zvjezdice - Ovo su u pravilu manji hoteli kojima upravljaju sami vlasnici. Hotel često ima dva do četiri kata i obično se odlikuje nešto prisnijom atmosferom. Nalazi se u blizini jeftinijih atrakcija, glavnih raskrižja puteva i nadomak javnog prijevoza. Namještaj i ostali sadržaji su čisti, no svode se na najosnovnije. Većina ovih hotela neće imati vlastiti restoran, no solidni restoranski sadržaji umjerenih cijena obično su udaljeni svega par minuta hoda. Javni pristup može biti ograničen nakon određenog doba noći. Tipični hotelski lanci: Days Inn, LaQuinta Inn.

Tri zvjezdice - Ovi hoteli u pravilu nude nešto prostraniji smještaj koji se odlikuje dobro opremljenim sobama i ukusno uređenim predvorjima, no usluga obično ne uključuje nosača. Najčešće su smješteni uz glavne prometnice ili poslovne zone, odakle su lako dostupni shopping i atrakcije umjerenih do visokih cijena. U sklopu hotela obično se nalaze restorani srednje veličine koji su otvoreni od doručka do večere. Dostupnost posluge u sobu razlikuje se od hotela do hotela. Usluga parkiranja, fitness centri i bazeni često su dostupni. Tipični hotelski lanci: Holiday Inn, Hilton.

---

<sup>63</sup> [https://hr.hotels.com/customer\\_care/star\\_rating.html](https://hr.hotels.com/customer_care/star_rating.html)

Četiri zvjezdice - Ovo su uglavnom veliki, formalni hoteli s profinjenim prostorom recepcije, uslugom recepcije i nosačem. Hoteli su najčešće smješteni u blizini drugih hotela iste kategorije, obično nadomak shopping i restoranskih sadržaja i drugih glavnih atrakcija. Razina usluge znatno je iznad prosječne, a sobe su dobro osvijetljene i namještene. Blagovati se obično može u hotelskom restoranu koji će na jelovniku imati jednu ili više opcija. Neki objekti nude kontinentalni doručak i/ili slastice u happy hour terminu. Posluga u sobu obično je dostupna tijekom većine dana. Isto tako, u pravilu su na raspolaganju i usluga parkiranja i/ili parkirna garaža. Često na usluzi stoji i recepcioner, a dostupni su i fitness centar, te jedan ili više bazena. Tipični hotelski lanci: Hyatt, Marriott.

Pet zvjezdica - U ovim se hotelima nudi isključivo najviša razina kvalitete smještaja i usluga. Objekti isto tako nude visoki stupanj osobne usluge. Iako su većina hotela s pet zvjezdica veliki objekti, ponekad mali nezavisni hotel (koji ne čini dio lanca) nudi elegantnu intimnost koju nije moguće postići u većem okruženju. Sam položaj hotela može sezati od vrlo ekskluzivnih lokacija u predgrađu do strogog središta grada. Hotelska predvorja su raskošna, a sobe detaljno uređene i opremljene otmjenim namještajem i kvalitetnom posteljinom. Sadržaji često uključuju videorekordere i CD uređaje, masažne kade, sobne videozbirke, grijane bazene i drugo. Hoteli imaju i do tri restorana s probranim jelovnicima. Posluga u sobu obično je dostupna 24 sata na dan. U pravilu su na raspolaganju i fitness centri te usluga parkiranja i/ili parkirna garaža. Na usluzi vam stoji i recepcioner. Tipični hotelski lanci: Ritz Carlton, Four Seasons.

#### **2.2.4. Hotelijerstvo u Hrvatskoj**

Povijest hotelijerstva kao gospodarske djelatnosti koja zadovoljava potrebe gosta za smještajem, hranom i pićem s jedne strane i poduzetničkim motivom hotelijera za zaradom s druge strane poznato je od davnina. Ljudi su oduvijek putovali naravno u skladu sa stupnjem razvoja transportnih sredstava doba u kojem žive. Razvoj hotelijerstva je u korelaciji s razvojem prometa. Izum kočije omogućio je ljudima da lakše i brže putuju a samim time i povećanu potražnju za smještajem, hranom i pićem kada su izvan svog doma. Prvi pravi počeci hotelske industrije vežu se uz izgradnju hotela obiteljskog tipa izgrađenog u Londonu

krajem 18. stoljeća Nakon toga dolazi do izgradnje hotela u gotovo svim zemljama Europe i Amerike. Industrijska revolucija i društvene promjene bile su snažna poluga za razvoj hotelijerstva. Mnogi autori smatraju da je hotelski biznis kakav se poznaje danas ipak započeo u pedesetim godinama 20. Stoljeća.<sup>64</sup>

Razvoj hrvatskog hotelijerstva možemo promatrati sa slijedećih stajališta:<sup>65</sup>

- Razvoja turističke potražnje;
- Oblika i strukture kadrova i menadžmenta;
- Arhitekture i urbanizma;
- Društveno političkog uređenja;
- Socioloških odnosa u društvu;
- Gospodarske razvijenosti društva;
- Komunalno-infrastrukturnih razina opremljenosti;
- Prometne povezanosti.

Jači razvoj turizma u Hrvatskoj dogodio se u prvoj polovini 19. Stoljeća i tada su izgrađeni prvi suvremeni hoteli. U Opatiji 1884. godine otvoren je hotel „Kvarner i Malom Lošinj hotel „Vindoborna“. Danas hotel „Kvarner“ posluje pod Remisens Premium branda i imenom Remisens Premium Hotel Kvarner. Početkom 20. stoljeća jači razvoj turizma pridonio je daljnjoj izgradnji hotela.<sup>66</sup>

Povijest turizma u Hrvatskoj istražio je u djelu Povijest hrvatskog turizma Boris Vukonić, ugledni ekonomist i teoretičar turizma. Autor je istražio i definirao šest faza hrvatskog turizma.<sup>67</sup>

Prva faza ili razdoblje sličnog turizma datira iz 14. stoljeća vezano na Dubrovnik, Zadar ;

Druga faza povezana je s razvojem prometa koji je poticao razvoj turizma. To je razdoblje izgradnje željezničkih pruga u 19.stoljeću. Otvara se hotel u „Kvarner“ Opatiji . Krajem 19. stoljeća grade se i prva morska kupališta;

Treća faza traje od početka 20. stoljeća do kraja Prvoga svjetskog rata. To je razdoblje gdje Hrvatska postaje poznata po zdravstvenom turizmu na Jadranu;

---

<sup>64</sup> <https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A676/datastream/PDF/view>

<sup>65</sup> Bakan, R., (2013) Organizacija i poslovanje ugostiteljskih objekata, str. 4, [online],

<sup>66</sup> Ibid., str. 3

<sup>67</sup> Vukonić, B., (2005) Povijest hrvatskog turizma, Zagreb, Prometej, str.23-25

Četvrta faza je razdoblje između dva svjetska rata. Turisti dolaze u Hrvatsku uglavnom iz Austrije, Njemačke, Italije, Engleske i Mađarske. Strani kapital dominantan je u vlasništvu hotela;

Peta faza je razdoblje nakon Drugog svjetskog rata. U tom razdoblju turizam se maksimalno razvija. Po broju dolazaka turista to je najsnažnije razdoblje. U tom razdoblju 1945-1990. godina otvaraju se zračne luke i pojavljuju turistički operateri. U istom razdoblju izgrađeni su mnogi hoteli;

Šesta faza je razdoblje od 1991. godine do 2000. godine. To je vrijeme kada Hrvatska postaje samostalna država ali Domovinski rat koji traje do 1995. godine ostavio je mnoge negativne posljedice na turizam. Dolazi do pada investicija u hotelijerstvo i osjetnog pada dolazaka i boravka gostiju.

Hrvatski turizam se nakon tog razdoblja oporavlja i stalno raste ali s obzirom na značaj turizma u ukupnom gospodarstvu Hrvatske, ulaganja i rezultati bi morali biti znatno bolji. Koliko je turizam važan za Hrvatsku govori podatak da devizni prihod od turizma čini oko 17% posto BDP-a.<sup>68</sup>

Hotelijerstvo u Hrvatskoj predstavlja značajnu djelatnost, osiguravajući zaposlenje i generirajući prihode. Hrvatska kao zemlja članica Europske unije, se po nacionalnom dohotku po stanovniku značajno razlikuje od ostalih zemalja jugoistočne Europe. Hotelijerska djelatnost ima najveći ekonomski – razvojni potencijal, ali je i pokretač razvoja mnoštva drugih međusobno zavisnih djelatnosti.

„Hrvatsko hotelijerstvo ostvaruje više od 50% prihoda generiranih u ugostiteljskoj djelatnosti, od čega samo hoteli realiziraju 90% ukupnih prihoda hotelijerstva. Ako se tome pridoda podatak da hoteli čine svega 25% ukupnih smještajnih kapaciteta ugostiteljstva onda je jasan gospodarski potencijal ovoga sektora.“<sup>69</sup>

Ministarstvo turizma u planiranoj strategiji razvoja turizma do 2020. godine, planira još dodatno ulagati u razvoj hotelskih smještajnih kapaciteta. „Podizanje konkurentnosti Hrvatske kao turističke destinacije podrazumijeva iskorak u kvaliteti ponude svih vrsta smještaja, a ponajviše hotela, kampova i kućanstava. Razvojni iskorak odnosi se na novu izgradnju i podizanje kvalitete postojeće ponude.“<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> HGK: Turizam nam čini gotovo petinu BDP-a. Rizično!(2015)[online] dostupno na: <http://poslovni.hr/hrvatska/hgk-turizam-nam-cini-gotovo-petinu-bdp-a-rizicno-300112#>

<sup>69</sup> Dragičević, D., Blažević, B., Perić, J.(2014), Utjecaj mjera ekonomske politike na ekonomski položaj i konkurentnost hotelskih poduzeća, str. 10-12

<sup>70</sup> Ministarstvo turizma RH: Strategija razvoja turizma RH  
Dostupno na: <http://www.mint.hr/default.aspx?id=7973>

Prema istraživanju najveći broj turista u 2014. i 2015. godini boravio je u hotelima . 36.59% turista koji su posjetili Hrvatsku u 2015. godini su boravili u hotelskim smještajnim kapacitetima. Vidljiv je i porast noćenja turista koji su boravili u hotelima u odnosu 2015. na 2014. godinu

„Promet po vrstama objekata:

- najviše turista (36,6%) boravilo je u hotelima koji bilježe 697,7 tisuća dolazaka (rast 5,1%) i 2,4 milijuna noćenja (rast 2,4%)
- slijedi privatni smještaj s 466 tisuća dolazaka (rast 7,8%) i 2,5 milijuna noćenja (rast 4,3%)
- kampove i kampirališta posjetilo je 410,8 tisuća turista (rast 12,9%) te su ostvarili 2,5 milijuna noćenja (pad 5,3%)“.<sup>71</sup>

Po broju noćenja prednjače kampovi i kampirališta, slijede kućanstva, pa tek onda hoteli. No, ako usporedimo noćenja u 2014. i 2015. godini vidljiv je porast.

Broj hotela po kategorijama na dan 31.08.2014.

Ukupno je kategorizirano 652 hotela. U ukupno 652 kategoriziranih hotela najviše ih je bilo sa tri zvjezdice - 315 hotela. U četiri zvjezdice kategorizirano je 226 hotela, s dvije zvjezdice kategorizirano je 77 hotela. Na žalost samo 34 hotel je kategoriziran s pet zvjezdica. U ukupnom broju hotela najkvalitetniji hoteli čine samo 5,2% što je veoma mali broj. Hrvatskom turizmu nedostaje kvalitetnih smještajnih jedinica a indeks promatranog razdoblja 2014/2013. godina iznosi 101,4. U budućnosti potrebno je povećavati broj kvalitetnih smještajnih jedinica.

---

<sup>71</sup> Ministarstvo turizma RH: Strategija razvoja turizma RH  
Dostupno na: <http://www.mint.hr/default.aspx?id=7973>

### 2.2.5. Organizacijska struktura hotela

Organizacijska struktura se odnosi na način na koji tvrtke uređuju svoje odjele. Manje tvrtke imaju tendenciju formiranja ravnijih organizacijskih struktura, s nekoliko razina upravljanja, dok veće tvrtke formiraju visoke organizacijske strukture s više slojeva menadžmenta.

Funkcionalna organizacijska struktura osigurava hijerarhiju s jednim ili dva rukovoditelja koji obavljaju nadzor cijele operacije, u ovom slučaju hotelsko poslovanje. Cjelokupna hotelska organizacija se na taj način svodi na manje/veće funkcionalne skupine. Primjeri funkcionalnih skupina uključuju domaćinstvo, sektor hrane i pića, recepcija i vratar. Administrativne skupine uključuju prodaju, računovodstvo i ljudske resursi, dok ostale skupine vezane uz održavanje hotela i njegove okolice, koja je u vlasništvu hotela, uključuju inženjering, osiguranje i opće održavanje. Sve poslovi i financijski proračuni hotela su najčešće pod nadzorom jedne osobe, koja nosi titulu generalnog direktora. Mnogi hoteli zapošljavaju pomoćnika generalnog direktora, čiji zadatak je izvještava generalnog direktora o hotelskom poslovanju. Budući da ove organizacije, vrlo često, uključuju rad 24/7 zbog primanja gostiju i sl., potrebna je i osoba koja će navečer nadzirati poslovanje.

Organizacijska struktura hotela ovisi o veličini i složenosti poslovanja te o poslovima i broju zaposlenika u hotelu. Brojni čimbenici utječu na organizacijsku strukturu. "S jedne strane, organizacijska struktura, određuje se vertikalno i horizontalno, a s druge strane, označava definirani tok odvijanja poslova i opise poslova u svim organizacijskim jedinicama."<sup>72</sup>

Osnovni elementi organizacijske strukture su:<sup>73</sup>

Menagement - Donosi odluke, odnosno vodi poslovne aktivnosti hotela.

Odjel smještaja - Recepcija prima, smješta i ispraća goste, te naplaćuje usluge; portirnica obavlja poslove vezane za dolazak, boravak i odlazak gostiju, hotelsko domaćinstvo brine se o čistoći soba i zajedničkih prostorijskih.

Odjel hrane i pića - Kuhinja je proizvodna jedinica za pripremu jela i slastica; restoran je prodajna jedinica za usluživanje jela i pića, a aperitiv-bar proizvodno – prodajna jedinica za pripremu i posluživanje pića i napitaka

Odjel rekreacije - Sjedinjuje rekreacijske, športske i zabavno – kulturne hotelske sadržaje.

---

<sup>72</sup> Bunja, Đ. (2006) : Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Školska knjiga, d.d., Zagreb, str. 88

<sup>73</sup> Bunja, Đ. (2006) : Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Školska knjiga, d.d., Zagreb, str. 89

Odjel prodaje i marketinga - Obavlja poslove obradbe tržišta, prodaje i promocije hotelskih kapaciteta.

Kontroling i financije - Prikuplja, obrađuje i prezentira podatke, odnosno informacije o hotelskom poslovanju, i obavlja druge financijske poslove.

### **2.3.    *Financijska analiza u hotelskim poduzećima***

Financijska analiza je korištenje različitih analitičkih sredstava i tehnika, koje omogućuju pretvaranje financijskih izvještaja u relevantne podatke važne za upravljanje poduzećem, u ovom slučaju hotelom. Ona je preduvjet uspješnog poslovanja, jer uz pomoć dobivenih podataka menadžeri stječu realnu sliku o poslovanju hotela. Zahvaljujući prikupljenim podacima mogu vide se dijelovi organizacije koji funkcioniraju kako treba, a koji ne.

„Analiza financijskih izvještaja obuhvaća sve tehnike koje služe korisnicima financijskih izvještaja, koji mogu biti interni i eksterni. Interni, a posebno eksterni koriste analizu financijskih izvještaja kako bi: <sup>74</sup>

- Procijenili raniju uspješnost i tekući financijski položaj te
- Procijenili budući potencijalni i eventualni rizik.“

#### **2.3.1.    Vrste financijskih izvještaja**

Prema čl. 15. *ZOR-a* i čl. 2. *Pravilnika o strukturi i sadržaju GFI-a*, godišnji financijski izvještaji su: <sup>75</sup>

- 1) *bilanca*,
- 2) *račun dobiti i gubitka*,
- 3) *izvještaj o novčanom tijeku*,
- 4) *izvještaj o promjenama kapitala i*
- 5) *bilješke uz financijske izvještaje*.

---

<sup>74</sup> Vujević I., (2013): *Financijsko poslovanje*, Split : Redak, str.40.

<sup>75</sup> <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/329423.html>, (2013.)

### **2.3.1.1. Bilanca**

„Bilancia je sustavni pregled imovine, kapitala i obveza na određeni datum. Prikazuje resurse kojima poduzeće raspolaže: imovinu (aktivu) te obveze i glavnice (pasivu) na određeni datum.“<sup>76</sup>

Bilancia se kreira na kraju poslovne godine, te podrazumijeva vremenski period od 01.01. do 31.12.

Bilancia ima dva dijela- aktivu i pasivu, na osnovi kojih se utvrđuje imovinsko stanje, odnosno financijski položaj poduzeća. Bilanca mora dati odgovor na sljedeća pitanja:<sup>77</sup>

1. Kakva je financijska snaga poduzeća?
2. Kakva je likvidnost?
3. Hoće li poduzeće moći podmiriti kratkoročne obveze?
4. Kakva je horizontalna financijska struktura, tj. u kojem je omjeru imovina financirana iz vlastitih i tuđih izvora?
5. Kakav je položaj promatranog poduzeća u odnosu na poduzeća slične djelatnosti?

Pod aktivu bilance podrazumijevamo: potraživanja za upisani a neuplaćeni kapital, dugotrajnu imovinu (nematerijalnu, materijalnu, financijska i dugoročna potraživanja), kratkotrajnu imovinu (novac, potraživanja, financijska imovina i zalihe), aktivna vremenska razgraničenja (plaćeni troškovi budućeg razdoblja i nedospjela naplata prihoda), te gubitak iznad visine kapitala

Pod pasivu bilance podrazumijevamo sve izvore imovine: kapital i rezerve (upisani kapital, kapitalni dobitak, revalorizacijske rezerve, rezerve, zadržana dobit – preneseni gubitak, dobit tekuće godine), dugoročna rezerviranja, dugoročne obveze, te pasivna vremenska razgraničenja.

---

<sup>76</sup> Zakon o računovodstvu, „Narodne novine“ br. 109/07.

<sup>77</sup> Katarina Žager, Lajoš Žager (1999) Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, str. 34.

„Razlikujemo više vrsta bilanci, tako imamo: početnu bilancu, završnu bilancu, bruto bilancu, probnu bilancu, konsolidiranu bilancu, bilancu spajanja, friziranu bilancu, bilancu sanacije itd.“<sup>78</sup>

Pasiva je dio bilance poduzeća koji obuhvaća: kapital i rezerve; temeljni (upisani) kapital; Kapitalne rezerve; rezerve iz dobiti koje čine zakonske rezerve, rezerve za vlastite dionice, vlastite dionice i udjeli te statutarne rezerve. U nju također spadaju revalorizacijske rezerve; zadržana dobit tj. dobit prethodnih razdoblja; preneseni gubitak tj. gubitak prethodnih godina; dobit poslovne godine; gubitak poslovne godine; dugoročne obveze koje čine obveze prema povezanim poduzetnicima, obveze za zajmove, depozite, obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama, obveze za predujmove, obveze prema dobavljačima i obveze po vrijednosnim papirima. U pasivu također spadaju kratkoročne obveze koje čine obveze prema povezanim poduzetnicima, obveze za zajmove, depozite, obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama, obveze za predujmove, obveze prema dobavljačima, vrijednosnim papirima, zaposlenicima, obveze za poreze, doprinose i slična davanja, obveze s osnove udjela u rezultatu i obveze po osnovi dugotrajne imovine namijenjene prodaji, te odgođeno plaćanje troškova i prihod budućeg razdoblja.<sup>79</sup>

### **2.3.1.2.      *Račun dobiti i gubitka***

Račun dobiti i gubitka je prikaz prihoda, rashoda i financijskog rezultata u određenom vremenskom razdoblju, odnosno profitabilnost poslovanja poduzeća tijekom nekog vremenskog razdoblja.“<sup>80</sup>

Za razliku od bilance koja prikazuje financijski položaj u određenom vremenskom trenutku, račun dobitka i gubitka prikazuje aktivnost poduzeća u određenom razdoblju. Osnovni kategorijalni elementi ovog izvještaja jesu prihodi, rashodi i njihova razlika dobitak ili gubitak.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Vujević, I: Financijska analiza, Ekonomski fakultet Split, 2003. str. 94

<sup>79</sup> <http://www.poslovni.hr/trzista/bilanca-je-najvazniji-dokument-tvrtke-149649>

<sup>80</sup> Viđučić, Lj., Financijski menadžment, Zagreb, RriF plus, 2004, str. 370.

<sup>81</sup> Žager, K., Žager, L (1999) Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, str. 44.

Račun dobiti i gubitka i bilanca ne pružaju cjelovit uvid u poslovanje, pogotovo ne za velike poslovne organizacije, odnosno za one za koje je predviđeno da sastavljaju i ostale financijske izvještaje koje ocjenjuje revizor.

### **2.3.1.3.      *Izvješće o novčanom toku***

Kako je novac važna ekonomska kategorija i vrlo važan čimbenik u poslovanju svakog poduzeća, vlasnike poduzeća pa i ostale korisnike zanima odakle sve u poduzeće stiže novac i u koje svrhe se troši. Iz tih razloga potrebno je sastavljati izvještaj koji govori o izvorima i upotrebi novca i koji omogućuje utvrđivanje viška raspoloživih ili čak nedostatnih sredstava. Upravo izvješće o novčanom toku, koje se može definirati kao sastavni dio temeljnih financijskih izvještaja koji pokazuje izvore pribavljanja kao i način upotrebe novca, daje takve informacije i u interakciji s ostalim izvješćima daje pravu sliku 'zdravstvenog stanja' poduzeća.

Osnovni elementi izvješća o novčanom toku su primici i izdaci novca. Da bi se došlo do informacije koliko je poduzeće sposobno stvarati novac iz redovnih, osnovnih aktivnosti i je li to dovoljno za normalni aktivnost, primici i izdaci novca selektiraju se i u izvješću prikazuju kao dio poslovne, investicijske ili financijske aktivnosti.<sup>82</sup>

### **2.3.2.    Osnovni pokazatelji poduzeća**

Analiza putem pokazatelja je postupak utvrđivanja veza između različitih pozicija bilance, računa dobiti i gubitka i izvještaja o novčanom tijeku. Njegov zadatak je stvoriti informacijsku podlogu potrebnu za donošenje različitih racionalnih odluka, među kojima je i odluka o ulaganju. Pokazatelj je racionalni ili odnosni broj, što podrazumijeva da se jedna ekonomska veličina stavlja u odnos s drugom ekonomskom veličinom. Sasvim je jasno da nema smisla

---

<sup>82</sup> Žager, K., Žager, L., Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, 1999. str. 56.

dovoditi u vezu bilo koje dvije ekonomske veličine pa se u tom kontekstu može govoriti o preduvjetima ispravnosti pokazatelja.<sup>83</sup>

Analiza financijskih pokazatelja može se opisati kao proces primjene različitih analitičkih sredstava i tehnika pomoću kojih se podaci iz financijskih izvještaja pretvaraju u upotrebljive informacije relevantne za upravljanje.<sup>84</sup>

### **2.3.2.1.        *Pokazatelji financijske analize***

Pokazatelji se formiraju i računaju radi stvaranja informacijske podloge za donošenje određenih poslovnih odluka. S obzirom na vremensku dimenziju pokazatelje možemo podijeliti u dvije skupine i to na:

- a) pokazatelje koji se odnose na određeno vremensko razdoblje, a temelje se na podacima iz izvještaja o dobiti ili računa dobiti i gubitka i
- b) pokazatelje koji se odnose na točno određeni trenutak, a temelje se na podacima iz bilance, a predstavljaju financijski položaj poduzeća.<sup>85</sup>

Zavisno od toga koje se odluke će donositi, naglašava se važnost pojedinih vrsta pokazatelja kao i to za koje se korisnike analiza provodi.

### **2.3.2.2.        *Pokazatelji sigurnosti poslovanja***

#### **Pokazatelji likvidnosti**

Ovi pokazatelji mjere sposobnost društva da udovolji kratkoročnim financijskim obvezama. Računaju se na temelju podataka iz bilance.

Koeficijent tekuće likvidnosti pokazuje u kojoj mjeri kratkotrajna imovina pokriva kratkoročne obveze. U pravilu bi trebao biti 2 ili veći od 2, što znači da poduzeće na raspolaganju mora imati minimalno dvostruko više kratkotrajne imovine nego što ima obveza. Koeficijent ubrzane likvidnosti pokazuje da li je poduzeće sposobno podmiriti hitne potrebe

---

<sup>83</sup> Žager, K., Žager, I (1999): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, str. 171-176.

<sup>84</sup> Habek, Mladen; i ostali: Temelji računovodstva i analitika knjigovodstva, RRIF-Plus, 2004., str. 25

<sup>85</sup> Žager, L. et.al. (2008), op.cit., str. 243.

za gotovinom, odnosno, poduzeće mora imati brzo unovčivu imovinu u iznosu kratkoročnih obveza. Njegova vrijednost bi trebala biti 1 ili veća od 1.<sup>86</sup>

Koeficijent trenutne likvidnosti pokazuje sposobnost poduzeća za trenutačno podmirenje obveza.

Koeficijent financijske stabilnosti pokazuje omjer dugotrajne imovine i kapitala uvećanog za dugoročne obveze. Mora biti manji od 1 jer poduzeće dio svoje kratkotrajne imovine treba financirati iz dugoročnih izvora, odnosno, iz radnog kapitala.

Osim ovih pokazatelja za izračun likvidnosti važna je i veličina neto radnog kapitala kojeg prikazuje formula

$$\text{NETO RADNI KAPITAL} = \text{KRATKOTRAJNA IMOVINA} - \text{KRATKOROČNE OBVEZE}$$

(4)

Postojanje radnog kapitala znači da poduzeće dio kratkotrajne imovine financira iz dugoročnih izvora. Što poduzeće ima više radnog kapitala njegova likvidnost i financijska stabilnost je veća. Iz tog razloga se radni kapital naziva rezervom sigurnosti poslovanja.

### **Pokazatelji zaduženosti**

Ovi pokazatelji upućuju na značaj strukture financiranja i na terete koji po osnovi kamata i drugih fiksnih obveza proizlaze radi financiranja iz tuđih izvora. Temelje se na podacima iz bilance i računa dobiti i gubitka, tj. pokazuju statičku i dinamičku zaduženost.

### **Pokazatelji aktivnosti**

Ovi pokazatelji mjere razinu angažiranosti imovine i stupanj njegovog iskorištavanja. Upućuju na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu. Utvrđuju se na temelju podataka iz

---

<sup>86</sup> Ibid. 45., str. 248-250.

bilance i računa dobiti i gubitka. Poželjno je da su što veći, tj. da je vrijeme vezivanja što kraće.<sup>87</sup>

### **2.3.2.3.      *Pokazatelji uspješnosti poslovanja***

Najznačajnijim nositeljima informacija potrebnih za upravljanje poslovanjem određenog poduzeća smatraju se financijski pokazatelji. Uloga financijskih pokazatelja jest kreiranje podataka koji olakšavaju donošenje pravilnih poslovnih odluka. „Pokazatelji kao informacije za upravljanjem poduzećem, za odlučivanje u poduzeću, čine vezu između empirizma i racionalizma kao temeljnih izvora spoznaje.“<sup>88</sup>

#### **Pokazatelji profitabilnosti**

Upućuju na to koliko profita poduzeće ostvari na svaku kunu prodanih proizvoda ili usluga. Profitne marže variraju od industrije do industrije pa je važno praviti usporedbe unutar industrije. Dvije ključne mjere efikasnosti menadžmenta su ROA i ROE. Pokazatelji profitabilnosti uobičajeno se izražavaju u postotku. To su:

- a) Bruto marža profita (dobit prije poreza i kamata / ukupni prihodi)
- b) Neto marža profita (neto dobit plus kamate / ukupni prihodi)
- c) Rentabilnost imovine (dobit prije poreza i kamata / ukupna imovina)
- d) Rentabilnost glavnice (neto dobit / vlastiti kapital ili glavnica).<sup>89</sup>

#### **Pokazatelji ekonomičnosti**

Pokazatelji ekonomičnosti mjere odnos prihoda i rashoda i pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Iz toga proizlazi da se ti pokazatelji računaju na temelju podataka iz računa dobiti i gubitka. U pravilu pokazatelji bi trebali biti veći od jedan, odnosno, što su veći, to se više prihoda ostvaruje na jedinici rashoda:

---

<sup>87</sup> Žager, L. et.al. (2008), op.cit., str. 251-252.

<sup>88</sup> Osmanagić Bedenik, N. : Potencijali poduzeća: Analiza i dijagnoza potencijala u poslovanju poduzeća, Alinea, Zagreb, 1993., str.88

<sup>89</sup> Vidučić, Lj. (2005); Financijski management, RRIF, Zagreb, str. 394.

Ekonomičnost ukupnog poslovanja ( $E_o$ ) = ukupni prihod / ukupni rashod

Ekonomičnost osnovne aktivnosti ( $E_p$ ) = poslovni prihod / poslovni rashod

Ekonomičnost financiranja ( $E_f$ ) = financijski prihod / financijski rashodi

Bolje je da je vrijednost pokazatelja što veća od jedan, jer ukoliko je manja od jedan, znači da poduzeće posluje s gubitkom.<sup>90</sup>

### **Pokazatelji investiranja**

Pomoću pokazatelja investiranja mjeri se uspješnost ulaganja u dionice poduzeća. Iako se u pravilu ne naglašava eksplicitno, podrazumijeva se da se radi o običnim dionicama. Osim podataka iz financijskih izvještaja, za izračunavanje tih pokazatelja potrebni su i podaci o dionicama, posebice o broju dionica i njihovoj tržišnoj vrijednosti.<sup>91</sup>

## **3. Empirijsko istraživanje**

### **3.1. Uzorak istraživanja**

Istraživanje je provedeno nad hotelima s 3,4 i 5 \*,u Splitsko-Dalmatinskoj županiji. U svrhu istraživanja se proveo i anketni upitnik koji se sastoji od dva dijela,općenito o ispitanicima,te općenito o outsourcingu. U anketnom upitniku ispitani su ispitanici prema dobi,spolu i stručnoj spremi. Glavni dio se odnosio na outsourcing te su postavljena pitanja o korištenju outsourcinga, aktivnosti za koje ga se koristi,te razlozi korištenja. Istražili su se pokazatelji kroz koje se očituje pozitivan i negativan utjecaj korištenja outsourcinga. Ispitali smo također kako outsourcing utječe na smanjenje trškova u hotelskim poduzećima,te koja od aktivnosti ima najveći utjecaj na smanjenje troškova hotela.

U Splitsko-Dalmatinskoj županiji postoji 56 hotelskih subjekata sa 3,4 i 5\*. Anketni upitnik je izrađen u google forms,te poslan na mail adrese hotela,kao link u prilogu mail poruke,te su

---

<sup>90</sup> Vidučić, Lj.(2005): Financijski menadžment, V. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, RRI F, Zagreb.

<sup>91</sup> Žager, K., Žager, L(1999) Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, str. 180

odgovori automatski generirani u google docs formi. Nije postojao direktan fizički kontakt između autora i ispitanika.

### 3.2. Osnovni rezultati ispitivanja

U istraživačkom dijelu rada autor je sproveo anketu na uzorku od 20 hotela, od čega je 16 njih odgovorilo na anketni upitnik, tako da to u postotku izgleda da je odgovoren broj od 80 posto podijeljenih anketa (16).

Prema broju odgovorenih anketa, rezultati anketiranja su prikazani kroz niz tablica i izgledaju ovako:

Tablica 2: Ispitanici prema spolu

| Spol          | Udio      | Udio u %   |
|---------------|-----------|------------|
| Muško         | 12        | 75         |
| Žensko        | 4         | 25         |
| <b>Ukupno</b> | <b>16</b> | <b>100</b> |

Izvor: Izrada autora

Kao što je vidljivo iz tablice, u anketi su prevladavali muškarci, sa udiom od 75 %, dok su žene manje zastupljene u istraživanju, sa udiom od 25%.

Sljedeće anketno pitanje je da se utvrdi koja dobna struktura prevladava u anketnom upitniku.

Tablica 3: Ispitanici prema dobi

| Dob/Godine    | Udio      | Udio u %   |
|---------------|-----------|------------|
| 20 - 30       | 0         | 0          |
| 31 - 45       | 9         | 56,25      |
| 46 - 60       | 7         | 43,75      |
| <b>Ukupno</b> | <b>16</b> | <b>100</b> |

Izvor: Izrada autora

Kao što je vidljivo iz tablice, broj ispitanih je nešto veći u rasponu od 31 do 45 godina života od ispitanih od 46 ili više godina, dok nije bilo ispitanika mlađih od 30 godina. Odnosno, 56,25% ispitanika je životne dobi između 31 i 45 godina, dok je ostalih 43,75% ispitanika u dobi između 46 i 60 godina.

Važen podatak u istraživanju je bio otkriti koja razina obrazovanja je prisutna kod ispitanih osoba, odnosno da se utvrdi koja stručnost kadrova prevladava u hotelskim poduzećima.

Tablica 4: Ispitanici prema stručnoj spremi

| Stručna<br>sprema | Udio      | Udio u %   |
|-------------------|-----------|------------|
| SSS               | 0         | 0          |
| VŠS               | 1         | 6,25       |
| VSS               | 14        | 87,5       |
| MAGISTERIJ        | 1         | 6,25       |
| DOKTORAT          | 0         | 0          |
| <b>Ukupno</b>     | <b>16</b> | <b>100</b> |

Izvor: Izrada autora

U anketi prevladavaju ispitanici sa visokom stručnom spremom u udio od 87,5 %, odnosno čak 93,75 % je udio ispitanika koji imaju visoko obrazovanje, dok samo 6,25% ima višu stručnu spremu.

Pošto outsourcing nije novina u Hrvatskoj, odnosno Splitsko-dalmatinskoj županiji ispitano je koliki broj hotela uopće koristi outsourcing i rezultati su sljedeći:

Tablica 5: Broj hotela koji koriste outsourcing

| Outsourcing   | Udio      | Udio u %   |
|---------------|-----------|------------|
| Da            | 16        | 100        |
| Ne            | 0         | 0          |
| <b>Ukupno</b> | <b>16</b> | <b>100</b> |

Izvor: Izrada autora

Od svih ispitanih hotela svi imaju neki oblik outsourcinga u svom poslovanju.

U sljedećoj tablici bit će prikazane aktivnosti za koje hoteli najčešće koriste outsourcing.

Tablica 6: Aktivnosti outsourcinga

| Aktivnost       | Udio      | Udio u %   |
|-----------------|-----------|------------|
| Osiguranje      | 16        | 100        |
| Nabava          | 0         | 0          |
| Održavanje      | 2         | 12,5       |
| Računovodstvo   | 3         | 18,75      |
| Čišćenje        | 2         | 12,5       |
| Sportske usluge | 8         | 50         |
| <b>Ukupno</b>   | <b>16</b> | <b>100</b> |

Izvor: Izrada autora

Kao što je prikazano, najčešći oblik outsourcinga među ispitanima je u aktivnosti osiguranja koju koristi svih 100% ispitanika, zatim slijede sportske usluge koje koristi 50% ispitanika.

Najmanje zastupljena usluga outsourcinga, odnosno usluga koja se uopće ne daje u outsourcing je usluga nabave. Može se kazati da je prevladavajući oblik outsourcinga u aktivnosti osiguranja.

Razlozi korištenja outsourcinga su razni kao što je spomenuto u prijašnjem tekstu, a oni su prikazani u donjoj tablici:

Tablica 7: Razlozi korištenja outsourcinga

| Razlog                | Udio | Udio u % |
|-----------------------|------|----------|
| Smanjenje troškova    | 16   | 100      |
| Loši kadrovi          | 4    | 25       |
| Povećanje prihoda     | 7    | 43,75    |
| Efikasnije poslovanje | 16   | 100      |
| <b>Ukupno</b>         | -    | -        |

Izvor: Izrada autora

Najčešći razlozi korištenja outsourcinga su smanjenje troškova, te efikasnije poslovanje. Oni su razlozi u svim istraženim hotelskih poduzećima u SD županiji. Ovdje je važno naglasiti da neka hotelska poduzeća ne koriste samo jedan oblik outsourcinga, već više njih. Od ispitanih, svi ga koriste da bi smanjili troškove i/ili da bi povećali efikasnost poslovanja, dok ga njih 7 (ili 43,75 % ispitanih) koristi i za povećanje prihoda, a njih 4 (25 %) ga koristi zbog nedostatka kvalitetnog kadra.

Kroz koje se pokazatelje očituje pozitivan utjecaj outsourcinga na poslovanje poduzeća?

Odgovor slijedi u tablici:

Tablica 8: Pokazatelji pozitivnog utjecaja outsourcinga

| Pokazatelj                   | Udio | Udio u % |
|------------------------------|------|----------|
| Kvalitetnija hotelska usluga | 7    | 43,75    |
| Smanjenje troškova           | 16   | 100      |
| Rasterećenje osoblja         | 4    | 25       |
| Rast kvalitete usluge        | 9    | 56,25    |
| <b>Ukupno</b>                | -    | -        |

Izvor: Izrada autora

Outsourcing utječe na smanjenje troškova hotelskih poduzeća, te na rasterećenje osoblja, što dovodi također i do rasta kvalitete usluge samog poslovanja poduzeća. Također, omogućuje rasterećenje osoblja, te fokus osoblja na primarne aktivnosti što u konačnici rezultira rastom ukupne hotelske usluge, te kvalitetnim balansom, odnosno rasporedom rada. 100% ispitanika je navelo smanjenje troškova kao pokazatelj pozitivnog utjecaja outsourcinga, zatim rast kvalitete usluge je navelo njih 56,25%, kvalitetniju hotelsku uslugu njih 43,75%, te rasterećenje osoblja njih 25%.

Outsourcing može i negativno utjecati na poslovanje poduzeća. Anketirana hotelska poduzeća su navela neke negativne utjecaje na samo poslovanje.

Tablica 9: Pokazatelji negativnog utjecaja outsourcinga

| Pokazatelj                                             | Udio | Udio u % |
|--------------------------------------------------------|------|----------|
| Pad kvalitete outsourcinganog poslovanja               | 2    | 13,5     |
| Povećanje troškova                                     | 0    | 0        |
| Nepredviđenih troškovi                                 | 1    | 6,25     |
| Loša komunikacija među primateljem i davateljem usluge | 1    | 6,25     |
| <b>Ukupno</b>                                          | -    | -        |

Izvor: Izrada autora

Kao što je vidljivo iz tablice, negativni učinci outsourcinga se javljaju u vidu pada kvalitete outsourcinganog poslovanja, nepredviđenih troškova, te lošom komunikacijom među primateljima i davateljima usluga, no oni su izraženi u jako malom broju, odnosno, samo par hotelskih poduzeća imaju takav vid problema. Moguća rješenja ili alternative u ovim slučajevima mogu biti promjena outsourcing partnera, ili rad na boljoj koordinaciji.

Da li outsourcing pozitivno utječe na smanjenje troškova hotelskih poduzeća?

Tablica 10: Utjecaj outsourcinga na smanjenje troškova

| <b>Outsourcing</b> | <b>Udio</b> | <b>Udio u %</b> |
|--------------------|-------------|-----------------|
| Da                 | 16          | 100             |
| Ne                 | 0           | 0               |
| <b>Ukupno</b>      | <b>16</b>   | <b>100</b>      |

Izvor: Izrada autora

Ova anketa pokazuje da outsourcing definitivno utječe na smanjenje troškova hotelskih poduzeća u SD županiji.

Kad je definirano da outsourcing definitivno utječe na smanjenje troškova hotelskih poduzeća u SD županiji, ostaje da se istraži koja od outsourcanih aktivnosti ima najveći utjecaj na smanjenje troškova hotela?

Tablica 11: koje od outsourcanih aktivnosti imaju utjecaj na smanjenje troškova

| <b>Aktivnost</b> | <b>Udio</b> | <b>Udio u %</b> |
|------------------|-------------|-----------------|
| Osiguranje       | 16          | 100             |
| Nabava           | 0           | 0               |
| Održavanje       | 0           | 0               |
| Računovodstvo    | 1           | 6,25%           |
| Čišćenje         | 0           | 0               |
| Sportske usluge  | 8           | 50              |
| <b>Ukupno</b>    | <b>16</b>   | <b>100</b>      |

Izvor: Izrada autora

Anketa pokazuje da aktivnost osiguranja ima najveći utjecaj na smanjenje troškova poslovanja hotela sa 100 %, zatim slijede sportske usluge sa 50% i računovodstvo sa 6,25%. Iz toga se da zaključiti da je hipoteza 1 prisutnost outsourcinga u aktivnosti poslovanja ima pozitivan utjecaj na smanjenje troškova hotelskih poduzeća dokazana.

Tablica 12. Pozitivan utjecaj outsourcinga na profitabilnost hotelskih poduzeća

| Outsourcing | Udio | Udio u % |
|-------------|------|----------|
| Da          | 12   | 75       |
| Ne          | 4    | 25       |
| Ukupno      | 16   | 100      |

Izvor: izrada autora

U tablici vidimo da 75% poduzeća ima pozitivan utjecaj outsourcinga na profitabilnost, dok njih 25% nema.

Tablica 13. Pozitivan utjecaj outsourcinga na ekonomičnost hotelskih poduzeća

| Outsourcing | Udio | Udio u postotku |
|-------------|------|-----------------|
| Da          | 13   | 81,25           |
| Ne          | 3    | 18,75           |
| Ukupno      | 16   | 100             |

81,25% poduzeća se izjasnilo da outsourcing ima pozitivan utjecaj na ekonomičnost, dok se 18,75% njih izjasnilo da nema.

### 3.3. Hipoteze istraživanja

U radu će se koristiti temeljna hipoteza, te dvije pomoćne uz pomoć kojih će se dokazivati temeljna hipoteza.

|          |                                                                        |
|----------|------------------------------------------------------------------------|
| Hipoteza | Outsourcing pozitivno utječe na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća |
|----------|------------------------------------------------------------------------|

Hipoteza1 - prisutnost outsourcinga aktivnosti poslovanja ima pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća.

Kako bi se dokazala ova hipoteza koristimo i dvije pomoćne a to su:

Hipoteza 1a – prisutnost outsourcinga aktivnosti poslovanja ima pozitivan utjecaj na profitabilnost hotelskih poduzeća.

Ova hipoteza je dokazivana kroz proučavanje teorije,te kroz rezultate anketnog upitnika koji pokazuju utjecaj outsourcinga na poslovanje poduzeća. Kao što smo vidjeli u prethodnim tablicama u dijelu "osnovni rezultati ispitivanja" outsourcing pozitivno djeluje na profitabilnost poduzeća, što je potvrdilo 12 od 16 poduzeća koja su ispunila anketu. Po anketi 75% poduzeća se izjasnilo da outsourcing pozitivno djeluje na profitabilnost poslovanja,odnosno s povećanjem outsourcinga u većini poduzeća raste i profitabilnost.

Hipoteza 1b – prisutnost outsourcinga ima pozitivan utjecaj na ekonomičnost hotelskih poduzeća. Slično kao i kod prethodne hipoteze imamo rezultate utjecaja outsourcinga na ekonomičnost poslovanja hotelskih poduzeća. 81,25% poduzeća se izjasnilo kako je outsourcing imao pozitivan utjecaj na ekonomičnost poslovanja.

Povećanje razine outsourcinga u poduzećima je povezano i sa rastom profitabilnosti i sa rastom ekonomičnosti, tako da se obje pomoćne hipoteze prihvataju,te hipoteza 1 se također prihvata.

Hipoteza 2 - Prisutnost outsourcinga ima pozitivan utjecaj na smanjenje troškova hotelskih poduzeća.

Isto kao i za hipotezu 1 rezultate smo dobili istraživanjem kroz anketni upitnik. 100% ispitanika se izjasnilo da outsourcing pozitivno utječe na smanjenje troškova u poslovanju hotelskih poduzeća,te se ova hipoteza također prihvata.

Glavna hipoteza koja glasi:outsourcing pozitivno utječe na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća se prihvata jer su obe pomoćne hipoteze prihvaćene.

#### 4. Zaključak

U današnje vrijeme globalizacije i sve većih zahtijeva koje postavlja tržište, ključne osobe moraju pronaći najbolje načine odgovora na postavljene zahtjeve. U hotelskom poslovanju mora se ugoditi sve većim i težim zahtjevima gostiju, pa se stalno moraju pratiti trendovi i ulagati u novu tehnologiju i znanja, te uključivati stalno nove usluge u sastav usluga koje hotelsko poduzeće nudi. Kako bi se držao korak sa najuspješnijima jedan od rješenja je i outsourcing, odnosno izdvajanje određenih aktivnosti koje su manje bitne, a dosta opterećuju poduzeća vanjskim specijaliziranim tvrtkama koje će to obavljati bolje i uz manje troškove.

Prednosti koje nosi outsourcing su brojne. Hotelskim poduzećima outsourcing omogućava fokusiranje na glavne aktivnosti, u kojima je organizacija uspješnija od drugih konkurentskih poduzeća. Osim toga omogućava uštedu u vidu manjih troškova, omogućava reorganizaciju poslovanja, te zadovoljstvo potrošača. Hotelska poduzeća izdvajanje aktivnosti najčešće koriste za aktivnosti na nižim operativnim razinama. U današnje vrijeme svjedoci smo velikog rasta i razvoja turističkog sektora gdje hotelijerstvo kao dio istog podrazumijeva poduzeća koja osim pružanja gostima usluga smještaja nude i brojne druge usluge koje su vezane uz turističku ponudu. zbog svega navedenog provedeno je istraživanje na temu primjene outsourcinga u hotelskim poduzećima s 3,4 i 5\* u Splitsko-Dalmatinskoj županiji, s naglaskom na utjecaj outsourcinga na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća. Provedeno istraživanje je donijelo sljedeće zaključke:

H0 : outsourcing pozitivno utječe na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća.

Putem anketnog upitnika i prihvatanja pomoćnih hipoteza došli smo do zaključka da outsourcing pozitivno utječe na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća, te prihvaćamo ovu hipotezu.

H1 : prisutnost outsourcinga aktivnosti poslovanja ima pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća. ova hipoteza se prihvata nakon što smo obradili podatke iz anketnog upitnika te prihvatili dvije pomoćne hipoteze. Te dvije pomoćne hipoteze su:

H1a : prisutnost outsourcinga aktivnosti poslovanja ima pozitivan utjecaj na profitabilnost hotelskih poduzeća.

H1b : prisutnost outsourcinga ima pozitivan utjecaj na ekonomičnost hotelskih poduzeća.

H2 : Prisutnost outsourcinga ima pozitivan utjecaj na smanjenje troškova hotelskih poduzeća. ova hipoteza se također prihvaća nakon obrađenih podataka iz anketnog upitnika i rezultata da 100% poduzeća ima pozitivan utjecaj outsourcinga na smanjenje troškova.

Iz provedenog istraživanja da se zaključiti da outsourcing ima pozitivan učinak na poslovanje hotela s 3,4,i 5 \* u Splitsko-Dalmatinskoj županiji.

### *Sažetak*

U otežanim uvjetima na tržištu poduzeća moraju mnogo truda ulagati i znanja da bi pratila trendove. Tako se pojavio outsourcing kao rješenje za mnoga hotelska poduzeća koja ga koriste. Omogućava izdvajanje pojedinih aktivnosti vanjskim specijaliziranim partnerima kako bi se poduzeće moglo fokusirati samo na glavne aktivnosti. Danas osim primjene outsourcinga imamo i primjere backsourcinga, ako outsourcing ne uspije pa se aktivnost vraća pod okrilje matične firme.

U radu utjecaj outsourcinga na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća u Splitsko-Dalmatinskoj županiji obradit će se teorijski aspekti outsourcinga, te financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja, te provesti anketa i obraditi dobiveni rezultati za hotelska poduzeća s 3,4 i 5 \* u Splitsko-Dalmatinskoj županiji.

Ključne riječi: outsourcing, backsourcing, smanjenje troškova, hotelsko poslovanje

## **LITERATURA**

1. *Outsourcing: Croatian and world practice*. Zagreb: Roland Berger, 10. travnja 2008.,
2. Nikolić G., Zorić D., Outsourcing usluga, Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu IX, Međunarodni znanstveni skup, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2009.str. 258
3. Lai P.C., Soltani E., Outsourcing Hotel Service Operation:the Case of Taiwan Hotels,Business and Information 2007,(izlaganje na znanstvenom skupu),July 2007.
4. Barrows C.W., Giannakopoulos E., Istraživanje eksternalizacije pripreme hrane u kanadskim hotelima, Turizam:međunarodni znanstveno-stručni časopis, Vol.54,br.4,2006.,str.417-424
5. <http://www.vis-animi.eu/blog/pozdrav-iz-buducnosti-outsourcing-i-outsourcing-na-hrvatski-nacin/#sthash.nnRC7txR.dpbs>
6. Žager, I. Mamić Sačer, S. Sever, L. Žager (2008) *Analiza financijskih izvještaja*, Masmedia Zagreb, str.243
7. [http://www.pfst.unist.hr/uploads/MZIR-Prilog\\_Predavanju4.pdf](http://www.pfst.unist.hr/uploads/MZIR-Prilog_Predavanju4.pdf)
8. [http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat\\_pod/10.%20OUTSOURCING%20I%20INSOURCING%202007.pdf](http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/10.%20OUTSOURCING%20I%20INSOURCING%202007.pdf)(2007.)
9. <http://www.gfos.unios.hr/portal/images/stories/djelatnici/lackovic-zlatko/OUTSOURCING-Zlatko-Lackovic.pdf>
10. Greaver II M.F., Strategic Outsourcing: A Structured Aproach to Outsourcing Decisions and Initiatives,AMACOM, New York,1999.,p.3.
11. Weimar, R.: Subunternehmervertrag-Outsourcingvertrag, Verlag Recht und Wirtschaft , Frankfurt am Main, 2008.,
12. Pavić M.(2009.)," Taktički i strateški ciljevi outsourcinga: empirijsko istraživanje prakse velikih poduzeća
13. [http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi\\_top\\_ten\\_survey.html&nonav=true](http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html&nonav=true)
14. Köhler-Frost, W. (Hrsg.): Outsourcing: Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2005.,

- 15.[http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat\\_pod/10.%20OUTSOURCING%20I%20INSOURCING%202007.pdf](http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/10.%20OUTSOURCING%20I%20INSOURCING%202007.pdf)
- 16.<http://limun.hr/main.aspx?id=519007>
- 17.<http://www.logistika.com.hr/home/scm-nabava/73-savjeti-za-modernu-nabavu/966-kljucni-pojmovi-outsourcinga>
- 18.<http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202009/027-Q09-058.pdf>
- 19.<http://www.poslovni.hr/svijet-i-regija/indija-i-dalje-broj-jedan-u-outsourcingu-55824>
- 20.<http://www.seebiz.eu/hrvatska-daleko-od-statusa-atraktivne-outsourcing-destinacije/ar-65453/>
- 21.<http://www.ictbusiness.info/poslovanje/rumunjska-postaje-nova-indija-za-it-outsourcing>
22. Moormann, J., Frank, A.: Grenzen des Outsourcing, HfB, Frankfurt am Main, 2000.,
23. Thomsett, R. (2003) Outsourcing: The great debate. New York: Thomsett company,
- 24.<http://outsourcing.about.com/od/Glossary/g/Total-Outsourcing.htm>. (30.08.2013.)
25. Basil, T. (2004) Outsourcing IT Development: Advantages and Disadvantages. New York: Intetics Co.,
26. Latinović, B. (2010) Performantnost IT outsourcinga. Travnik: Fakultet poslovne informatike,
27. Pavić, M. (2009), „Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu“, Poslovna izvrsnost, Vol. 3, No. 2, 41-57.
28. Ibidem
29. Gelo Robert (G.R.) (2005.): Vrijeme je za – backsourcing, SAP MAG (25, srpnja 2005.)
30. Cohen, R. And Ridder, F. (2010 ) Outsourcing Survey Shows We Still have lots to learn, Gartner Research, ID no.G0020525289
31. [http://www.sapmag.com.hr/show\\_article.php?id=241](http://www.sapmag.com.hr/show_article.php?id=241)
32. Veltri, N., Saunders, S. and Kavan, C.B. (2008) Information Systems Backsourcing:
33. Correcting Problems and Responding to Opportunities. California Management Review, 51, 50-76.
34. Kosar, Lj. (2002), Hotelijerstvo – teorija i praksa, Viša hotelijerska škola, Beograd
35. Kosar, Lj. (1998), Hotelijerstvo, Savezni centar za unapređenje hotelijerstva – ugostiteljstva, Beograd
36. Bunja, Đ. (2006) : Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Školska knjiga, d.d., Zagreb, str. 81-82

- 37.Dropulić Ružić, M. (2011.) Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima – slučaj Hrvatske: značajke korporativnog upravljanja u hotelskim poduzećima. Ekonomska misao i praksa, No. 1., str. 178.
- 38.Bunja, Đ. (2008.) Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu: hotel i hotelijerstvo. Zagreb: Školska knjiga,
- 39.Rendić, A. (2012.) Utjecaj kvalitete usluga na uspješnost poslovanja hotela s 3 i 4\* na području Splitsko – Dalmatinske županije:hotel i hotelsko poslovanje. Diplomski rad. Split: Ekonomski fakultet Split,
- 40.Grgona, J. i Supić, A. (2007.) Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju: osnovne funkcije i karakteristike hotelskog poduzeća. Ekonomska misao i praksa, No. 1.,
- 41.Kosar, Lj. (1993), Hotelijerstvo, Viša Hotelijerska škola, Beograd
- 42.<http://djelatnici.unizd.hr/~gianni/skripta.pdf>
- 43.<https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A400/datastream/PDF/view>
- 44.[http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_08\\_88\\_2723.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_08_88_2723.html)
- 45.[https://hr.hotels.com/customer\\_care/star\\_rating.html](https://hr.hotels.com/customer_care/star_rating.html)
- 46.Bakan, R., (2013) Organizacija i poslovanje ugostiteljskih objekata, [online],
- 47.Ibid
- 48.Vukonić, B., (2005) Povijest hrvatskog turizma, Zagreb, Prometej, str.23-25
- 49.HGK: Turizam nam čini gotovo petinu BDP-a. Rizično!(2015)[online] dostupno na: <http://poslovni.hr/hrvatska/hgk-turizam-nam-cini-gotovo-petinu-bdp-a-rizicno-300112#>
- 50.Dragičević, D., Blažević, B., Perić, J.(2014),Utjecaj mjera ekonomske politike na ekonomski položaj i konkurentnost hotelskih poduzeća, str. 10-12
- 51.Ministarstvo turizma RH: Strategija razvoja turizma RH Dostupno na:
- 52.<http://www.mint.hr/default.aspx?id=7973>
- 53.Vujević I., (2013): Financijsko poslovanje, Split : Redak,
- 54.<http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/329423.html>, (2013.)
- 55.Zakon o računovodstvu, „Narodne novine“ br. 109/07.
- 56.Katarina Žager, Lajoš Žager (1999) Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb,
- 57.Vujević, I: Financijska analiza, Ekonomski fakultet Split,2003.
- 58.<http://www.poslovni.hr/trzista/bilanca-je-najvazniji-dokument-tvrtke-149649>
- 59Vidučić, Lj., Financijski menadžment, Zagreb, RriF plus,2004,
- 60.Habek, Mladen; i ostali: Temelji računovodstva i analitika knjigovodstva, RRIF-Plus, 2004.,

61.Osmanagić Bedenik, N. : Potencijali poduzeća: Analiza i dijagnoza potencijala u poslovanju poduzeća, Alinea, Zagreb, 1993.,

***POPIS TABLICA:***

Tablica 1 : Vrste outsourcinga

Tablica 2 : Ispitanici prema spolu

Tablica 3 : Ispitanici prema dobi

Tablica 4 : Ispitanici prema stručnoj spremi

Tablica 5 : Broj hotela koji koriste outsourcing

Tablica 6 : Aktivnosti outsourcinga

Tablica 7 : Razlozi korištenja outsourcinga

Tablica 8 : Pokazatelji pozitivnog utjecaja outsourcinga

Tablica 9 : Pokazatelji negativnog utjecaja outsourcinga

Tablica 10 : Utjecaj outsourcinga na smanjenje troškova

Tablica 11 : Utjecaj outsourcanih aktivnosti na smanjenje troškova

Tablica 12 : Pozitivan utjecaj outsourcinga na profitabilnost hotelskih poduzeća

Tablica 13 : Pozitivan utjecaj outsourcinga na ekonomičnost hotelskih poduzeća