Utjecaj outsourcinga na smanjenje troškova u hotelskom poslovanju

Garac, Katarina

Master's thesis / Diplomski rad

2015

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:708612

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UTJECAJ OUTSOURCINGA NA SMANJENJE TROŠKOVA U HOTELSKOM POSLOVANJU

Profesor:
prof. dr. sc. Želimir Dulčić

Studentica:
univ.bacc.oec. Katarina Garac
Broj indeksa: 2132460

Split, studeni 2015.

SAŽETAK:

1. UVOD 4

1.1 Problem istraživanja 4

1.2 Predmet istraživanja 6

1.3 Istraživačke hipoteze 6

1.4 Cilj istraživanja 8

1.5 Metode istraživanja 9

1.6 Doprinos istraživanja 11

2. TEORIJSKI ASPEKT OUTSOURCINGA 12

2.1 Pojmovno određenje outsourcinga 12

2.2 Prednosti i nedostatci outsourcinga 13

2.3 Vrste outsourcinga 14

2.4 Faze provođenja outsourcinga 16

2.5 Svrha i ciljevi outsourcinga 17

2.6 Primjena outsourcinga u Hrvatskoj i svijetu 18

3. BACKSOURCING 21

4. POJMOVNO ODREĐENJE HOTELIJERSTVA 24

4.1 Povijest hotelijerstva u Hrvatskoj 26

4.2 Vrste hotela 29

4.2.1 Klasifikacija hotela s obzirom na odnos vlasništva i managementa 29

4.2.2 Hoteli s obzirom na razinu usluge 31

4.2.3 Vrste hotela s obziom na veličinu 31

4.2.4 Vrste hotela prema položaju na tržištu 31

4.2.5 Posebne vrste hotela 32

4.3 Hrvatsko hotelijerstvo 33

4.4 Organizacijska struktura hotela 36

4.4.1 Pojam organizacijska struktura 39

4.4.2 Funkcionalna organizacija hotelskog poslovanja 40

5. FINANCIJSKA ANALIZA U HOTELSKOM POSLOVANJU 42
5.1 Svrha financijske analize 42
5.2 Tehnike i postupci financijske analize 43
5.3 Temeljna financijska izvješća i financijskih analiza 44
5.3.1 Bilanca 45
5.3.2 Račun dobiti i gubitka kao izvor podataka o poslovnoj dinamici 47
5.4 Analiza financijskih izvještaja 49
5.4.1 Analiza uspješnosti poslovanja 50

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 55
6.1 Uzorak istraživanja 55
6.2 Analiza anketnog upitnika i metode istraživanja 55
6.3 Osnovni rezultati istraživanja 56
6.4 Obrada hipoteza i rezultat istraživanja 63

7. ZAKLJUČAK 70

SAŽETAK

SUMMARY

LITERATURA

POPIS TABILCA

POPIS SLIKA

POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

ANKETNI UPITNIK

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Brza prilagodljivost suvremenim uvjetima globalizacije i ubrzanim promjenama na turističkom tržištu postale su ključne determinante poslovnog uspjeha hotelskih poduzeća koja danas uvelike ovise o sposobnosti upravljanja organizacijom i brzini odgovora na dinamična tržišna kretanja.

Odgovarajući na sve zahtjevnije potrebe korisnika, odnosno na čitav niz potraživanih proizvoda, u današnje vrijeme kada je konkurencija u hotelskom poslovanju toliko široka, razmišljanja ključnih osoba u hotelskom poslovanju su sumjerena na što bolje zadovoljavanje gosta uz ostvarivanje bolje tržišne pozicije i rast konkurentske prednosti kao imperativa. Usredotočenost na svaku aktivnost, funkciju ili poslovni proces pojedinačno kako bi se one obavile što brže i kvalitetnije uz što manje financijske izdatke je ključan čimbenik za ostvarivanje tih ciljeva. U nastojanju ostvarenja hotelska poduzeća često pristupaju projektu restrukturiranja sustava upravljanja u čijem okviru jedna od strategija je i eksternalizacija pojedinih poslovnih procesa ili njihovih dijelova tj. Outsourcing.

Outsourcing omogućuje poduzeću da se orijentira na temeljne aktivnosti poslovanja a sporedne aktivnosti prepusti drugim poduzećima, specijaliziranim za bavljenje tog vida djelatnosti. Riječ outsourcing proizlazi iz fraze „outsourceed services using“ što znači „usluge koje koristimo izvan poduzeća“[1]. Izdvojiti je moguće pojedinačne aktivnosti poslovanja, funkcije ali i kompletne poslovne procese. Za sve aktivnosti unutar hotelskog poduzeća za koje se dokaže da u njihovom izvođenju nije ostvarena dovoljno velika ekonomija obujma, te da je hotel u izvođenju iste, u prosjeku ili ispod prosjeka, je potrebno tu aktivnost izdvojiti te prepustiti vanjskom specijaliziranom poduzeću koje će ih obaviti jeftinije i kvalitetnije.

Postoje mnogi motivi za primjenu outsourcinga[2], od veličine hotela koja više ne predstavlja faktor konkurentnosti, manji konkurentniji hoteli počinju igrati sve važniju ulogu a pružanje usluga je vremenski sve kraće, pa sve do spoznaje da je vanjska ponuda stručne radne snage

[1]Nikolić G., Zorić D., Outsourcing usluga, Poslovna logistika u suvremenom menedžmentu IX, Međunarodni znanstveni skup, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2009.str. 258

[2]Greaver M. F.,Strategic Outsourcing :A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, AMACOM Div American Mgmt Assn, New York, 1999. str 12-13

vrlo bogata pa je nepotrebno interno zapošljavanje kao ni stjecanje najsuvremenije tehnologije i znanja koje je vrlo skupo.

Outsourcing je u početcima većinom razmatran kao taktičko rješenje određenih problema, međutim danas se sve više primjenjuje kao strateški pristup restrukturiranja poduzeća radi poboljšanja ukupnog poslovanja.[3] Upravo konkurencija, koja stvara jedno nesigurno i dinamičko tržište, prisiljava hotelska poduzeća da neprestano poboljšavaju svoje poslovanje kako bi u ostvarili povoljne rezultate poslovanja. Da bi to uspjeli hotelska poduzeća trebaju usmjeriti svoje resurse na obavljanje ključnih aktivnosti za koja su specijalizirani i prepoznatljivi kod gostiju, a sve ostale aktivnosti prepustiti vanjskim specijaliziranim partnerima.

Ciljevi primjene outsourcinga su višestruki[4]a neka od najvažnijih su: poboljšanje organizacijskih aspekata poslovanja, reorganizacija poslovanja poduzeća te povećanje vrijednosti proizvoda, zadovoljstva potrošača te vlasničkih udjela, napredovanje poduzeća (povećanje operativne učinkovitosti), unaprjeđenje upravljanja i kontrole, financijski prosperitet te smanjenje troškova i mnogi drugi.

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. (Espino-Rodrigez, Lai i Baum; Espino-Rodrigez i Padron- Robaina, 2004.; Bolat i Yilmaz 2009.) No prije nego li hotelska poduzeća prepuste neke aktivnosti vanjskim partnerima, moraju razumjeti da se outsourcing ne smije shvaćati kao univerzalni model rješavanja problema.

Stoga iz svega navedenog možemo zaključiti da je svrha samog rada istražiti utjecaj outsourcinga na samo poslovanje hotela, istražiti koje se sve aktivnosti najčešće prepuštaju vanjskim partnerima, ustvrditi koje pozitivne i negativne posljedice se mogu javiti kod primjene outsourcinga te koliko ono pridonosi smanjenju troškova kod hotelskih poduzeća.

[3] Pavić M., Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti Hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu,Hrčak Portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske, Poslovna izvrsnost, Vol.3 No.2., 2009., str. 43 Dostupno na:http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=77739 [20.01.2015.]

[4]Greaver M. F., Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, AMACOM Div American Mgmt Assn, New York, 1999. str 4-5

1.2. Predmet istraživanja

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. S obzirom na svu tu ponudu proizvoda i usluga i sve aktivnosti poslovanja možemo uvidjeti da outsourcing ima važnu ulogu u poslovanju hotelskih poduzeća. Stoga u skladu sa prethodno definiranom problematikom kao predmet istraživanja postavlja se primjena outsourcinga u hotelskim poduzećima te njen utjecaj na hotelsko poslovanje. A najveći fokus će se staviti na pitanje: Može li outsourcing i na koji način utjecati na smanjenje troškova poslovanja hotelskih poduzeća?

Teorijskim i empirijskim pristupima nastojat će se objasniti veza između outsourcinga i samog poslovanja poduzeća, te će se procjenjivati utjecaja primjene outsourcinga uz evaluaciju pozitivnih i negativnih posljedica utjecaja iste.

1.3. Istraživačke hipoteze

U radu će se postaviti glavna hipoteza kojoj će se dodijeliti i određen broj pod-hipoteza.

H0- Primjena outsourcinga pozitivno utječe na smanjenje troškova u hotelskom poduzeću

Cilj ove hipoteze je istraživanjem utvrditi može li primjena outsourcinga pozitivno utjecati na smanjenje troškova poslovanja kod hotelskih poduzeća na području Splitsko-dalmatinske i Dubrovačko-neretvanske županije, te će se tokom istraživanja doći do zaključka kojim ćemo prihvatiti ili odbaciti navedenu hipotezu. S obzirom da brojna istraživanja u svijetu pokazuju kako su upravo smanjenje i kontrola troškova osnovni motiv primjene outsourcinga kod brojnih poduzeća, pokušat će se dokazati kako i koliko zaista outsourcing utječe na troškove.

Prema navedenoj hipotezi, definirane su i pomoćne hipoteze kojima se detaljno precizira smjer kretanja istraživanja.

H1: Primjena outsourcinga u poslovanju hotelskih poduzeća ima pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća

Sva hotelska poduzeća obavljaju veliki broj aktivnosti od kojih brojne nisu ključne. Upravo takve aktivnosti bi trebala i većina i jesu prepustila vanjskim specijaliziranim partnerima, koji

te aktivnosti mogu obaviti brže, efikasnije i kvalitetnije. Pa stoga sukladno tome, cilj ove hipoteze je dokazati kako poduzeća koja imaju višu razinu primjene outsourcinga za svoje aktivnosti su uspješnija i konkurentnija od poduzeća koja pak imaju nižu razinu primjene outsourcinga za svoje aktivnosti. Kako bi se dokazala ova hipoteza koristit će se najčešća ekonomska mjerila uspješnosti: profitabilnost, ekonomičnost i produktivnost rada.

Za dokazivanje ove hipoteze koristit će se sljedeće pomoćne hipoteze:

H1a: Visoka razna outsourcinga aktivnosti ima pozitivan utjecaj na profitabilnost hotelskog poduzeća

H1b:Visoka razna outsourcinga aktivnosti ima pozitivan utjecaj na ekonomičnost poslovanja hotelskih poduzeća

H1c: Visoka razina outsourcinga aktivnosti ima pozitivan utjecaj na produktivnost rada hotelskih poduzeća

H2: Primjena outsourcinga kod hotelskih poduzeća pozitivno utječe na povećanje konkurentnosti

Ukoliko ugostiteljstvo definiramo kao pružanje jedne ili više od sljedećih usluga: smještaja, pripreme i posluživanje hrane i pića i/ili zabave za gosta[5], možemo uočiti kolika je važnost da svaka ponuđena stavka bude na najvišem nivou kvalitete kako bi se zadovoljila potreba gostiju.

Pa stoga svako hotelsko poduzeće kroz diversifikaciju ponude, korištenje novih IT komunikacijskih tehnologija te inovativnih proizvoda i usluga u ponudi, nastoji što bolje zadovoljiti potrebe kupca ili gosta te tako povećati svoju konkurentnost na tržištu. Kroz zadanu hipotezu želimo dokazati kako je primjena outsourcinga jedan od čimbenika koji pozitivno utječu na povećanje konkurentnosti hotelskih poduzeća, kroz brže, kvalitetnije i efikasnije obavljanje usluga.

Na temelju analize primarnih i sekundarnih podataka, te primjenom uobičajenih znanstvenih metoda istraživanja, navedene hipoteze će se prihvatiti ili odbaciti.

[5]Kotler, P., Bowen, J., Makens, J.: Marketing for Hospitality and Tourism, Pearson Education International, New Jersey, 2003., str. 878., prevedeno

1.4. **Cilj istraživanja**

Primarni cilj ovog rada je utvrditi koliki utjecaj ima primjena outsourcinga na smanjenje troškova poslovanja hotela te koje sve pozitivne i negativne utjecaje povlači za sobom. Svako hotelsko poduzeće može u potpunosti obavljati sve aktivnosti unutar poduzeća, no da li je ta strategija ujedno i najprofitabilnija te koliko bi primjena outsourcinga doprinijela poboljšanju poslovanja, konkurentnost na tržištu te smanjenju troškova poslovanja uz povećanje kvalitete usluga je nešto što ćemo istražiti u diplomskom radu. Pomoću odgovarajućih anketnih listova će se provesti istraživanje nad hotelima na području Splitsko-dalmatinske i Dubrovačko-neretvanske županije s četiri i pet zvjezdica. Doći će se do podataka u kolikoj mjeri hoteli koriste outsourcing i u kojim područjima najčešće koriste eksternalizaciju, te da li im ista doprinosi poboljšanju poslovanja ili nema vidljivih promjena.

Cilj istraživanja je, kao zaključak, ukazati na sve dobre strane koje potječu primjenom outsourcinga, ali će se staviti poseban naglasak i na eventualne nedostatke koji proizlaze iz takvog načina poslovanja.

1.5. **Metode istraživanja**

Diplomski rad je podijeljen na teorijski i empirijski dio, pa stoga kako bi se ispunili ciljevi istraživanja, te kako bi se prikupile sve relevantne informacije za pisanje rada, koristit će se sljedeće znanstveno-istraživačke metode[6]:

- Metoda promatranja – prva i osnovna metoda svakog znanstveno-istraživačkog rada. Njome se prikupljaju podaci i informacije o činjenicama, pojavama i procesima, te se upoznaju odnosi i veze među njima,
- Induktivna metoda – metoda kojom se na temelju pojedinačnih činjenica dolazi do zaključaka o općem sudu,
- Deduktivna metoda – metoda kojom se iz općih stavova izvode posebni, pojedinačni zaključci,
- Metoda analize – postupak raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina na njihove jednostavnije sustavne dijelove i elemente,
- Metoda sinteze – postupak raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina na njihove jednostavnije sustavne dijelove i elemente,
- Metoda klasifikacije – sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, koje taj pojam obuhvaća,
- Metoda deskripcije – postupak opisivanja predmeta ili pojava odnosno postupak izgleda i osobina predmeta ili tijeka razvoja pojava,
- Metoda komparacije – postupak utvrđivanja istih ili srodnih stvari, predmeta ili pojava, odnosno postupak utvrđivanja sličnosti i razlika među njima.

Osim navedenih metoda u empirijskom dijelu rada koristiti će se metoda anketiranja kako bi se ispitalo mišljenje ciljane skupine točnije hotelskih poduzeća na području Splitsko-dalmatinske i Dubrovačko-neretvanske županije.

Metoda anketiranja predstavlja postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.[7]

[6]Zelenika R., Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog rada (četvrto izdanje),Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000., str 323.-341.

Istraživanje će biti provedeno na području Splitsko-dalmatinske i Dubrovačko-neretvanske županije nad hotelima koja imaju četiri i pet zvjezdica. Istraživanje će trajati u razdoblju od 1. svibanja do 1. rujna 2015. godine.Za tu svrhu izradit će se anketni upitnik koji će sadržavati pitanja otvorenog i zatvorenog tipa. Dobivene odgovore ćemo analizirati i grafički prikazati pomoću odgovarajućeg softverskog paketa točnije MS Excel i SPSS. Zatim će se definirane hipoteze prihvatiti ili odbiti uz obrazloženje koje se temelji na samom istraživanju.

[7]Zelenika R., Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog rada (četvrto izdanje), Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000., str 366.

1.6. **Doprinos istraživanja**

S obzirom da je outsourcing u Hrvatskoj pojava novijeg doba, koja se nalazi na početcima istraživanja na znanstvenim poljima, ne postoji veliki broj znanstvenih spoznaja ni empirijskih istraživanja na tu temu. Sukladno tome rad će predstavljati doprinos proširenju spoznaja o zastupljenosti primjene outsourcinga kod hotelskih poduzeća te utjecaj istog na smanjenje troškova te općenito na poslovanje poduzeća.

Kroz teorijsko istraživanje samog pojma će se objasniti što je to outsourcing, koje su njegove prednosti i mane, koja su područja outsourcinga te faze provođenja istog, te koje su dosadašnje spoznaje utjecaja outsourcinga na poslovanje hotela. Dok će se kroz empirijsko istraživanje pokušati dokazati da primjena outsourcinga zapravo pozitivno utječe na smanjenje troškova poslovanja hotelskih poduzeća a u isto vrijeme dovodi o povećanja kvalitete usluga. Pokušat će se uspostavit veza između kategorizacije hotelskih poduzeća i razine korištenja outsourcinga u poslovanju, a uz to pružit će se uvid u temeljne i sporedne aktivnosti poslovanja te prednosti i mane primjene outsourcinga kod istih.

Zaključci diplomskog rada mogu poslužiti narednim istraživačima u njihovim stručnim i znanstvenim radovima kao podloga za slična istraživanja te svim hotelskim poduzećima koja razmišljaju o upotrebi outsourcinga ili ga već koriste kako bi se upoznali sa svim prednostima i manama istog.

2. TEORIJSKI ASPEKTI OUTSOURCINGA

Danas se sve češće susrećemo s organizacijama koje dio poslova ustupaju nekoj od vanjskih organizacija stručnih u određenom području, što zovemo outsourcing. Dakle, organizacija prepušta, nekoj drugoj organizaciji, utjecaj na jedan dio organizacijske strukture, što zapravo utječe na cjelokupnu organizaciju, bilo pozitivno ili negativno.

2.1. Pojmovno određenje outsourcinga

„Outsourcing ili eksternalizacija aktivnosti, orijentacija je organizacije na napuštanje aktivnosti u kojima je konkurencija bolja, a s kojom je organizacija obično povezana u mrežu. Organizacije se orijentiraju na svoj glavni posao, a ostale poslove, u kojim su slabiji od konkurencije, eksternaliziraju. “[8] Outsourcing je učinkovita strategija uštede troškova, kada se ispravno koristi. Ponekad je jeftinije kupiti proizvode/usluge od organizacije, koja ima komparativne prednosti u odnosu na vlastitu organizaciju, nego što bi bilo da organizacija sama proizvodi. „Outsourcing je trenutno jedini alat koji omogućuje fokusiranje na glavne aktivnosti, u kojima je organizacija najbolja i odvajanje važnih, ali ne glavnih, aktivnosti, koje ne predstavljaju glavnu djelatnost organizacije, što ujedno poboljšava kvalitetu i smanjuje troškove tih aktivnosti.“[9]

S obzirom na značenje, postoje tri glavne skupine outsourcinga: strateški outsourcing, taktički ili parcijalni outsourcing i ciljani outsourcing. Kada organizacija obavlja funkciju nadzora i kontrole, a sve ostalo prepusti tržištu, vanjskim suradnicima, govorimo o strateškom outsourcingu. Ukoliko vanjski suradnici obavljaju samo jedan dio poslovnog procesa govorimo o taktičkom ili parcijalnom izdvajanju aktivnosti. Najčešći oblik outsourcinga je kada za određeni dio projektnog posla organizacija unajmi vanjske suradnike.

Outsourcing je raspodjela specifičnih poslovnih procesa na vanjske davatelje usluga, koji su specijalizirani za određena područja. Većinu vremena organizacija nije u mogućnosti obrađivati podatke sama, interno, te iz tog razloga uzima vanjske suradnike. Nadalje, neki poslovi su privremeni, i organizacije nemaju u planu zapošljavati stručnjake za obavljanje takvog vrsta posla.

[8] Bahtijarević Šiber F., Sikavila P., (2001) Leksikon menadžmenta, Mamedia, Zagreb 2001. Str. 102
[9] Peter Bendor- Samuel, (2000) Turning lead into gold, ExCUTIVE Excellence Publising South Provo, USA, 2000. Str 22.

Nakon što se određeni zadatak ustupi davatelju usluga, on preuzima odgovornost za obavljanje posla i održavanje imovine organizacije.

2.2. **Prednosti i nedostatci outsourcinga**

Iako outsourcing predstavlja niz prednosti za svoju organizaciju, on također može nositi niz nedostataka ukoliko se izabere krivi vanjski suradnik. Glavni faktori koji su doveli do razvoja outsourcinga su : nedostatak stručnog radnog kadra u nekim dijelovima poslovnog procesa, dostupnost jeftinije radne snage (ukoliko ista neće utjecati na kvalitetu), mogućnost i fleksibilnost koncentriranja na druge, važnije poslove u organizaciji.

Prednosti outsourcinga:

- Brzina i stručnost: u većini slučajeva zadatci su ustupljeni osobama koje su stručnjaci u određenim područjima, te za obavljanje poslova imaju specijaliziranu opremu i tehničku stručnost, što bi značilo da će uglavnom poslove obaviti bolje od organizacije od koje su dobili posao.
- Koncentracija na glavne poslove, prije onih sporednih: outsourcing, obavljajući sporedne poslove, omogućava organizaciji koncentraciju na glavne poslove.
- Podjela rizika: jedan od najvažnijih čimbenika koji određuje ishod kampanje je rizik-analiza. Outsourcing skida odgovornost s određenog dijela posla organizacije, na način da vanjski suradnici postaju odgovorni za dobiveni posao. S obzirom da se radi o vanjskim suradnicima koji su stručnjaci, pretpostavlja se da je rizik sveden na minimum.
- Smanjenje operativnih i troškova zapošljavanja: Outsourcing spašava organizaciju potrebe zapošljavanja, također se i operativni troškovi mogu smanjiti na veliko.

Nedostatci outsourcinga:

- Opasnost izlaganja povjerljivih podataka
- Usklađivanje datuma isporuke: jedan od razloga zašto je veoma važno izabrati pravog partnera za outsourcing. Mogu se pojaviti problemi rastegnutog vremenskog roka isporuke, konačan proizvod/usluga mogu biti loše kvalitete, te neprimjerene

kategorizacije odgovornosti. Ponekad je lakše regulirati ove čimbenike unutar jedne organizacije, nego što je to slučaj s vanjskim partnerom.

- Skriveni troškovi, zbog nemogućnosti kontrole rada vanjskih suradnika

„S obzirom na važnost procesa ili dijelova procesa u outsourcingu za kvalitetu sustava upravljanja organizacije i odgovornost koju organizacija snosi prema kupcima/korisnicima i ostalim zainteresiranim stranama, potrebno je zadržati određeni opseg kontrole procesa u outsourcingu, koji treba biti određen sustavom upravljanja kvalitetom organizacije i ovisi o:

1. Potencijalnom utjecaju procesa u outsourcingu na sposobnost organizacije da proizvede/pruži proizvod/uslugu sukladnu zahtjevima
2. O stupnju do kojeg je podijeljena nadležnost kontrole.
3. O sposobnosti postizanja neophodne kontrole sukladno zahtjevima iz Točke 7.4. norme. “[10]

2.3. **Vrste outsourcinga**

Ukoliko u obzir uzmemo imovinski odnos između izvršitelja procesa eksternalizacije (outsourcinga), izvršitelj posla može biti vanjsko poduzeće ili podružnica poduzeća koja je smještena u zemlji ili inozemstvu.

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

[10] ISO 9001:2008 (7.4. - Nabava)

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

Kada se tržištu prepuštaju u potpunosti cijele procesne funkcije, uz zadržavanje nadzora i kontrole govorimo o strateškom outsourcingu ili izdvajanju aktivnosti dok taktički ili parcijalni outsourcing je situacija kada se tržištu prepušta jedan dio jednog procesa, na primjer kod procesa prodaje, komunikacija sa kupcima i rješavanje pritužbi.

Totalni outsourcing (potpuni) bi na primjeru IT-a označavao potpuno prepuštanje svih aktivnosti i odgovornosti vanjskom partneru dok selektivi u istoj domeni označava selektivno pribavljanje specifične IT funkcije (od mrežnog upravljanja podacima do upravljanja aplikacijama).

Podjela na unutarnji i vanjski outsourcing se razlikuje u tome što unutanji outsourcing se realizira premještanjem obavljanja pojedinih poslova u segmentirane (neovisne dijelove poduzeća) dok vanjski outsourcing predstavlja prepuštanje posla dobavljačima u okviru vertikalne kooperacije ili potpunim prepuštanjem dijelova posla dobavljačima te uspostavljanjem kupoprodajnih odnosa.

Ukoliko promatramo opsežnu primjenu outsourcinga, govorimo o nizu aktivnosti koje za organizaciju obavljaju visoko specijalizirana poduzeća:

- Outsourcing informatičkih tehnologija (ITO): izrada aplikacija, održavanje baze podataka i sustava, mrežne usluge
- Outsourcing poslovnih odnosa (BPO):aktivnosti vezane uz interne poslovne procese
- Ured usluga (FOO): aktivnosti vezane uz odnose s gostima (potrošačima)
- Outsourcing funkcija (FPO):aktivnosti vezane uz odnos sa zaposlenicima
- Outsourcing znanja (KPO): sličan je outsourcingu poslovnih odnosa, no zahtijeva i dodatna znanja i vještine
- Outsourcing logistike (LPO): aktivnosti vezane uz logistiku distribucije i prijevoza
- Outsourcing zapošljavanje (RPO): prepuštanje aktivnosti vezanih uz zapošljavanje stručnim poduzećima

2.4. **Faze provođenja outsourcinga**

Kod primjene outsourcinga u obzir uzimamo tri važna segmenta: naručitelj, izvršitelj i sam proces obavljanja/izvršavanja posla. Nužno je, prije same primjene outsourcinga, sklapanje ugovora između naručitelja i izvršitelja, kako bi se dogovorile konkretne odrednice koje se očekuju od jedne i druge strane.

„Faze procesa izvođenja outsourcinga su:

- Utvrđivanje potreba organizacije – sastoji se od analiziranja potreba organizacije, utvrđivanja internih aktivnosti koje zahtijevaju promjene, analize unutarnje i vanjske okoline poduzeća, razmatranje strateških alternativa, te spoznaja temeljnih aktivnosti koje se ni u kom slučaju ne smiju prepustiti vanjskim partnerima;
- Izbor izvršitelja – započinje identifikacijom i procjenom potencijalnih izvršitelja usluge te određivanjem važnosti procijenjenih kriterija, nastavlja se evaluacijom prikupljenih ponuda, a završava se odabirom potencijalnog izvršitelja;
- Pregovaranje i ugovaranje – sastoji se od utvrđivanja različitih čimbenika (obujma usluge, odredbi prijenosa, načina upravljanja i kontrole, cijene usluge, odredbi o raskidu ugovora i sl.
- Implementacija – obuhvaća tranzicijsko razdoblje u koje se prenose interne aktivnosti, funkcije ili procesi izvršitelju outsourcinga te u kojem se vrši standardizacija i optimizacija koje mogu biti obavljene u kraćem ili dužem vremenskom razdoblju
- Upravljanje odnosima – odnosi se na rješavanje mogućih problema, narušavanje odnosa ili međusobno optuživanje između dvije strane u procesu gdje je potrebno utvrditi uzroke s ciljem uspješnog rješavanja nastalih nesporazuma;
- Kontrola provedbe – zahtjeva permanentnu kontrolu stvarnog stanja, odstupanja od očekivanih rezultata, te donošenja odluka o produženju ugovora, promjeni uvjeta ili traženju novog izvršitelja.)“[11]

Outsourcing je bitno određen poslovnim okruženjem, koje se razlikuje od zemlje do zemlje, no ono bitno utječe na odluku organizacije o izdvajanju određene aktivnosti.

[11] Pavić, M. (2009), „Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu“, Poslovna izvrsnost, Vol. 3, No. 2, 41-57.

2.5. **Svrha i ciljevi outsourcinga**

Outsourcing pojednostavljeno možemo definirati kao proces delegiranja poslovnih procesa tvrtke nekoj trećoj strani ili vanjskim agencijama, ujedno imajući prednost niže cijene rada, i poboljšanja kvalitete proizvoda i usluga. Kada outsourcing prijeđe nacionalne granice, kada ga vode organizacije smještene u drugim državama, outsourcing poprima oblik offshoringa.[12]

Postavlja se pitanje zašto se pojedine organizacije odlučuju na outsourcing? Razlozi su brojni. Niži operativni troškovi rada, su jedan od bitnijih razloga zašto organizacije odabiru outsourcing. Nadalje, ukoliko se izvrši kako treba, može imati značajan utjecaj na prihod tvrtke te također može djelovati na štednju. Organizacije odabiru outsourcing , kako bi mogle nastaviti rad s naglaskom na temeljne poslovne procese.

Ciljevi primjene outsourcinga mogu se razmatrati kroz (Greaver,1999,pp 4-5):

- 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;
- Reorganizacija poslovanja poduzeća, povećanje vrijednosti proizvoda i usluga, zadovoljstva potrošača te vlasničkih udjela:
- Napredovanje poduzeća; povećanje operativne učinkovitosti, povećanje stručnosti, raspolaganje vještinama i tehnologijama koje inače poduzeću nisu bile dostupne;
- Unaprjeđenje upravljanja i kontrole, poboljšanje upravljanja rizicima, poticanje inovativnosti, stvaranje odnosa povjerenja i brandiranje poduzeća
- Financijski prosperitet; smanjenje ulaganja u imovinu, stvaranje gotovog novca prebacivanjem imovine na izvršitelja usluge
- 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;

[12] Offshore tvrtka je poduzeće osnovano u inozemstvu , koje pruža poslovne i ekonomske prednosti u odnosu na lokalno poduzeće.

- Smanjivanje troškova; snižavanje troškova kroz prepuštanje aktivnosti specijaliziranom poduzeću koje ima niže troškove izvođenja, prebacivanje fiksnih troškova u varijabilne
- Poboljšanje poslovanja s aspekta zaposlenika: pružanje sigurnosti za buduće napredovanje u karijeri, poboljšanje izvršavanja sporednih aktivnosti poslovanja.

Organizacije primjenjuju outsourcing iz mnogo razloga, ovisno o organizacijskoj viziji i svrsi. Primjena outsourcinga varira od organizacije do organizacije,dok plodovi rada, korištenjem outsourcinga, su vidljivi diljem svijeta, gdje vodeće organizacije uzimaju outsourcing kao sastavni i obavezni dio poslovne strategije.

2.6. **Primjena outsourcinga u Hrvatskoj i svijetu**

U istraživanju, provedenom 2004. godine, ispitana je primjena outsourcinga u 91 organizaciji, sa više od 250 zaposlenika. Prema dobivenim rezultatima, vidljivo je da 73% ispitanih organizacija primjenjuje outsourcing u svom poslovanju, od toga 61% organizacija ga koristi za dvije ili više aktivnosti. Nadalje, 27% organizacija nikada nije koristilo outsourcing. 70% organizacija smatra outsourcing jako dobrim menadžerskim alatom, te je zadovoljna primjenom outsourcinga. No ipak postoji i 68% onih koji smatraju da outsourcing nema, ili ima gotovo nikakav, utjecaj na ostvarivanje ciljeva organizacije. Ipak primjena outsourcinga u Hrvatskoj se nalazi tek u početnoj razvojnoj fazi. Ipak, vidljiv je napredak po pitanju osviještenosti hrvatskih organizacija kada u su u pitanju prednosti i mane outsourcinga. U Hrvatskoj se usluge outsourcinga najčešće koriste kada je u pitanju: računovodstvo, pristup internetu, izrada web stranica i sl. „Pojedini stručnjaci predviđaju rast outsourcing tržišta, samo na američkom području, u idućoj godini na 200 milijardi američkih dolara.“[13]

Na dolje navedenoj tablici možemo vidjeti manji broj radova, koji obrađuju temu korištenja outsourcinga u hotelijerstvu. Proučavanjem dolje spomenutih radova, može se zaključiti da hotelska poduzeća koriste outsourcing u svom poslovanju, kada su u pitanju aktivnosti s velikim ulaganjima, a koriste ih manji hoteli koji zbog nedostatka sredstava nisu u mogućnosti pokriti visoke fiksne troškove, te ih uz pomoć outsourcinga prebacuju na varijabilne. Nadalje, hoteli koriste outsourcing samo kod onih aktivnosti koje iziskuju veliki napor, vrijeme i sredstva, a dobit nije značajna. Iz čega se da zaključiti da se usluge

[13] V.K. (2006.), Outsourcing – zašto se koristi, Moj posao, 12.02.2006.
Dostupno: http://www.moj-posao.net/Savjet/60807/Outsourcing-sto-je-i-zasto-se-koristi/6/

outsourcinga najčešće koriste na najnižim operativnim razinama kao što su održavanje unutarnjih i vanjskih prostorija, pranje, sigurnost i nadzor. Hotelska poduzeća , gotovo uvijek, samostalno vode aktivnosti recepcije, aktivnosti koje su vezane uz financije, plaćanja i vođenje računa, te vode poslove kadrovske službe.

Tablica 2 Istraživanja na temu outsourcinga u hotelskom poslovanju

Autor	**Naslov**	**Godina**
Lamminmaki D.	Istraživanje faktora motivace hotelskog outsourcinga	2011.
Bolat T., Yilmaz O.	Povezanost između outsourcinga i organizacijskog učinka; sit math ili stvarnost za hotelski sektor	2009.
Shang J. K., Hunga W. T., Wang F. C.	Servisni outsourcing i hotelski uspjeh: Trostupanjska DEA analiza	2008.
Song L.	Analiza kineskih hotelskih poduzeća i njihovog outsourcinga: Strateški modeli i odgovarajuća razvojna koncepcija	2008.
Lai P. C., Soltani E.	Outsourcing hotelskih usluga: Slučaj tajvanskih hotela	2007.
Espino-Rodriguez T., Gil-Padilla A. M.	Utjecaj outsourcing strategije na informacijske tehnologije u hotelskoj industriji	2007.
Yen-Lun Su a., Liang-Lu He, Chin-Sheng Wan	Istraživanje čimbenika koji utječu na outsourcing u hotelu: Tajvanski slučaj	2007.
Barrows C. W., Giannakopoulos E.	Istraživanje eksternalizacije pripreme hrane u kanadstkim hotelima	2006.
Espino-Rodriguez T., Padron-Robaina V.	Resursni pogled na outsourcing i njegove implikacije na organizacijski učinak u hotelskom sektoru	2005.
Lam T., Han M. X. J.	Studija strategije outsourcinga: Studija slučaja uključuje hotelsku industriju u Šangaju	2005.
Espino-Rodriguez T., Padron-Robaina V.	Percepcija upravljanja strateškim outsourcingom usluga: Empirijsko istraživanje u hotelskom sektoru	2005.
Espino-Rodriguz T., Padron-Robaina V.	Outsourcing i njegov utjecaj na operativne ciljeve i performanse: Studija hotela na Kanarskim otocima	2004.

Izvor: Vučur G., (2013): Pozicioniranje outsourcinga u hotelskom poslovanju, Economics & Economy; Vol 1, No. 1 (March, 2013), 225-234

„Autori Barrows i Giannakopoulos (2006.) proveli su istraživanja u kanadskim hotelima koja su pokazala da je najveći motivacijski faktor za primjenu outsourcinga bio smanjenje troškova iako outsourcing ne mora uvijek dovesti do ušteda.“[14]

Godine 2007. Lai i Solatani su proveli istraživanje primjene outsourcinga u hotelskim poduzećima u Taiwanu. Zaključili su da je kontakt s gostima jedan bitan faktor, kada su u pitanju izdvojene aktivnosti, te da se dio hotelskih poduzeća nakon što se outsourcing u toj domeni pokazao kao neisplativ i nekvalitetan, odlučio na povrat tih aktivnosti pod okrilje matičnog poduzeća.

[14] Vučur G., (2013): Pozicioniranje outsourcinga u hotelskom poslovanju, Economics & Economy; Vol 1, No. 1 (March, 2013), 225-234

3. BACKSOURCING

„Backsourcing je proces u kojemu poduzeće nanovo preuzima odgovornost za funkcije koje su prethodno outsourcane i vraća te funkcije u okrilje kuće.[15]“ 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.“[16] Što 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.

Neki od glavnih razloga za backsource su visoke cijene outsourcinga, loša kvaliteta, gubitak kontrole nad samim procesom, te promjene u strategiji poslovanja poduzeća.

Wong (2008) daje devet čimbenika koji potiču na odluku o backsourcingu:

- Troškovi
- Kvaliteta usluge
- Gubitak kontrole
- Pristupačnost IT resursa
- Promjene u strateškim pravcima
- Promjene u ulogama IT-a
- Promjene u organizacijskoj strukturi, moći i politike
- Promjena u organizaciji dobavljača ili strategija

Sve navedeno nas dovodi do zaključka da bi organizacije u isto vrijeme, kako planiraju outsourcing, trebali planirati i backsourcing. Na taj način, predviđanjem, se rješavaju potencijalnih negativnih posljedica. U obzir treba uzeti stanje na međunarodnom i domaćom

[15] Gelo Robert (G.R.) (2005.): Vrijeme je za – backsourcing, SAP MAG (25, srpnja 2005.)
Dostupno na: http://www.sapmag.com.hr/show_article.php?id=241
[16] Cohen, R. And Ridder, F. (2010) Outsourcing Survey Shows We Still have lots to learn, Gartner Research, ID no.G0020525289

tržištu, koje godinama nije stabilno, a ako promatramo tržišne pokazatelje, oni nam ukazuju na to da će se takva situacija i nastaviti. Stanje na tržištu uvjetuje nesigurnost poslovnih pothvata. Iz navedenog se da zaključiti da je nužno , ukoliko organizacije rizik od neuspjeha žele svesti na minimum, proces backsourcinga planirati unaprijed, baš kao što je slučaj sa planiranjem outsourcinga. Naime da bi backsourcing bio uspješan, nužno je pri razvijanju outsourcing strategije, voditi računa o ugovaranju i procesu upravljanju koji bi pružao više mogućnosti prilikom izlaska iz dogovorenog odnosa. „U raznim knjigama se spominje deset koraka neophodnih za uspješan *backsourcing*:

- Započinjanje projekta u skladu s početnom *outsorcing* strategijom i procesom selekcije
- Određivanje funkcija za *outsorcing* u skladu s potrebama *backsourcinga*
- Odabir *outsourcing* partnera s uspješno provedenim *backsourcing* projektima
- Ugrađivanje odredbi o procesu *backsourcinga* u ugovor o *outsourcingu*
- Postavljanje jasnih, mjerljivih SLO (*service-level objectives*) metoda te obveza u isporuci usluga obaju stranki
- Postavljanje sustava redovitog izvještavanja i kolaborativnog rješavanja problema s dobavljačem *outsourcinga*
- Postavljanje odrednica za čim brže otkrivanje problema prije nego oni poprime kritične razmjere
- Izricanje specifičnih uvjeta terminacije ili modifikacije *outsourcing* ugovora odnosno inicijacije *backsourcing* procesa
- Postavljanje metodologije terminacije i tranzicije u *backsourcing*
- Unajmljivanje iskusnih *backsourcing* odvjetnika i savjetnika „[17]

Na temelju navedenog popisa možemo zaključiti da je bilo kakav klijent, organizacija ili tvrtka idealna za backsourcing. Međutim, neki će u cjelokupnom procesu biti uspješniji od drugih ukoliko obrate više pozornosti na proučavanje organizacije s kojom se planira sklopiti ugovor, dakle njihovu sposobnost apsorbiranja znanja, i integraciju novih usluga. Nadalje, svaki scenarij backsourcinga je drugačiji, iz tog razloga se vidi važnost pomnog analiziranja

[17] Gelo Robert (G.R.) (2005.): Vrijeme je za – backsourcing, SAP MAG (25, srpnja 2005.)
Dostupno na: http://www.sapmag.com.hr/show_article.php?id=241

organizacije (pitanja koja se tiču ugovora, unutarnjih promjena i vanjskih promjena) s kojom se sklapa ugovor.

Tablica 3 Poduzeti backsourcing projekti

Client	Vendor	Scale & Scope of Contract	Start / End dates	Comment
JPMorgan Chase	IBM	7 year, $5 billion contract covering data centres, help desks, distributed computing, data and voice networks, and 4,000 staff and contractors.	Signed in December 2002. Terminated in 15 Sept 2004 – after 21 months in operation.	After the merger between JP Morgan Chase and Bank One, the new entity wishes to manage its own infrastructure
Sainsburys	Accenture	7 year, £Stg 1.7 billion contract covering design, building implementing and running all the retailers' IT systems and networks. Subsequently extended by 3 years in 2003 to end in 2010.	Contract signed on 1 Nov 2002 and terminated on 27th October 2005 – after 2 years.	IT and supply chain systems valued at £Stg 260 million were written off in the 2004 accounts with further expected material impact on 2005 results
Cable & Wireless	IBM	10-year contract, £Stg 1.8 billion covering all aspects of C&W's IT infrastructure except IT strategy and systems security	Signed in 1998, terminated in June 2003 – after 4.7 years.	Alleged overcharging by IBM. Legal action settled in Sept '03, terms not disclosed
Sears Roebuck (SR)	Computer Sciences Corp (CSC)	10 year, $1.6 billion covering servers, desktop PCs, systems that support Sears' websites, voice & data networks, and decision-support technology. Sears retained mainframes and core retail systems.	Signed in June 2004 and terminated with effect from 11 May 2005 – after less than a year.	SR alleges that CSC failed to live up to the agreement CSC alleges that SR terminated the agreement 'for convenience' as a result of its merger with KMart
Halifax Bank of Scotland (HBOS)	IBM	10-year, £700 million contract covering the provision of IT operational services	Signed on 29 June 2000 and terminated on 29 Aug 2002 – after 2.2 years.	Business requirements changed after a merger.
Gateway Computer Corp.	Affiliated Computer Services	7 year, $400 million contract for midrange, desktop, helpdesk, field services, network mgmt, application development, and maintenance	Signed in Sept 2003 and terminated on 17 May 2004 – after less than a year	Business changes, restructuring and staff reductions reduced the need for an outsourcing vendor.
Bedfordshire County Council (UK)	Hyder Business Services (HBS)	£Stg 267 million for provision and maintenance of a range of IT services including: IT, call centres, communications, HR, finance, education, business support 547 staff transferring to BCC from HBS.	12-year contract signed in 2001. Terminated in Sept 2005 – after 5.5 years.	BCC alleges contractor default HBS states that BCC accepts that HBS was never in breach of contract
Oxford Health Plans, USA	Computer Sciences Corporation (CSC)	5-year, $195 million contract for help-desk services, desktop systems, and network operations.	Signed on 1 Nov 2000, terminated on 10 May 2002 – after 1.5 years.	OHP wished to regain control of the IS function
West Berkshire County Council	Amey, UK	10-year, £Stg 168 million contract to provide a range of services including property, planning, HR, information & communication technology, legal, and administration	Signed on 6th June 2002, terminated on 22nd June 2005 – after 3 years.	Terminated by the contractor as they had been unable to grow other public services business to a sufficient level and could not realise the anticipated efficiencies.

Izvor: McLaughlin, Des, Dublin City University Business School, Dublin 9, Ireland: „IT backsourcing: from make or buy to bringing it back in - house“

Na gore navedenoj tablici vidimo primjere najpoznatijih poduzetih backsource projekata.

4. POJMOVNO ODREĐENJE HOTELIJERSTVA

„Pojam hotel potječe od latinske riječi **hospes** koja znači gost, odnosno francuske riječi **hote** koja znači gostoprimac (domaćin).“[18]

Prema WTO-u, hotel je 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).

U hotelima se pružaju usluge smještaja, hrane i ostalo. Općenito, da bi se ustanova mogla nazivati hotelom, mora imati najmanje šest spavaćih soba, od kojih najmanje tri sobe moraju imati privatnu kupaonicu. Međunarodna kategorizacija za hotele jesu zvjezdice (1 zvjezdica do 5 zvjezdica). Ne postoji standardna metoda dodjeljivanja ocjene (zvjezdice), te je usklađenost s uobičajenim uvjetima dobrovoljna. Tako, na primjer, europski hotel s određenom kategorizacijom (brojem zvjezdica), može se uvelike razlikovati od američkog hotela koji ima identičnu kategorizaciju, te pruža različite razine pogodnosti i spektar sadržaja. No, WTO i ISO ulažu napore kako bi hotelska poduzeća uspjela međusobno dogovoriti minimalne zahtjeve koji bi predstavljali svjetske norme kategorizacije hotela.

Prema IH&RA (International Hotels & Restaurant Association), uskladiti klasifikaciju hotela temeljenu na jedinstvenom ocjenjivanju, bio bi nemoguć i nepoželjan zadatak. Kao grub vodič može poslužiti sljedeća klasifikacija:

* - Hotel s jednom zvjezdicom nudi ograničen raspon pogodnosti i usluga, ali se pridržava visokih standarda koji se tiču urednosti i čistoće smještajnih kapaciteta.

** - Hotel s dvije zvjezdice nudi dobar smještaj s bolje opremljenim sobama , od kojih je svaka opremljena telefonom i vlastitom kupaonicom.

*** - Hotel s tri zvjezdice ima prostranije sobe, ukrašene modernijim namještajem i dekoracijama , te posjeduje TV u boji. Gostima na raspolaganju stoji bar s pićem i više salona za odmor i relaksaciju.

[18] Bunja, Đ. (2006) : Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Školska knjiga, d.d., Zagreb, str. 80

**** - Hotel s četiri zvjezdice je znatno veći i udobniji. Hotel koji spada pod ovu kategorizaciju gostima osigurava vrhunsku uslugu kada je u pitanju hrana (table d'hote i a la carte, room service).

*****- Hotel s pet zvjezdica nudi najluksuznije prostorije, sobe i apartmane, najširi spektar usluga, bazen, i sportske sadržaje koji se odvijaju u za to predviđenim i vrhunsko opremljenim objektima.

Glavni cilj hotelskog poslovanja jest ostvarenje dobiti zadovoljavanjem želja i potreba potrošača.

„Hotelijerstvo je djelatnost koja gostima pruža usluge smještaja, prehrane, točenja pića, rekreacije i raznovrsne druge usluge“[19]. Hotelijerstvo kao primarnu zadaću ima zadovoljiti i ugađati širok spektar želja i potreba svakog pojedinca koji boravi u hotelskim objektima, bilo da su u pitanju odmor i relaksacija, organizacija seminara i različitih drugih poslovnih ili znanstvenih skupova, zbližavanje s lokalnom kulturom (posjet prirodnim atrakcijama i kulturno-povijesnim spomenicima).

Razvoj hotelijerstva određene države rezultira ovisno o njezinom gospodarskom rastu, osobito tercijarnog sektora, čime se potiče domaće stanovništvo na putovanja u tuzemstvo i inozemstvo iz različitih razloga (poslovnih, turističkih, zdravstvenih…). Sve navedeno utječe na povećanje međunarodnih turističkih putovanja i rast turističkog tržišta. Neupitna je činjenica da turizam zapošljava velik broj ljudi kroz neophodnu suradnju s ostalim djelatnostima, kako bi se kreirao kompletan turistički proizvod. „Pružanjem usluge turistima hotelijerstvo ostvaruje znatan dio turističke potrošnje. Stoga tu djelatnost nazivamo i receptivnom turističkom djelatnošću“[20].

[19] Bunja, Đ. (2006) : Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Školska knjiga, d.d., Zagreb, str. 81
[20] Bunja, Đ. (2006) : Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Školska knjiga, d.d., Zagreb, str. 82

4.1. Povijest hotelijerstva u Hrvatskoj

Povijest hotelijerstva u Hrvatskoj počinje razvojem Opatije kao turističkog središta. Naime, 1844. godine riječki trgovac Higin Scarpa sagradio je neoklasicističku vilu „Angiolina“ u kojoj su odsjedali prijatelji mu, i poslovni suradnici te mnogo utjecajnih ljudi tog razdoblja (ban Jelačić, supruga cara Ferdinanda I. i carica Marija Ana…). U spomenutoj vili 2007. godine otvoren je prvi Hrvatski muzej turizma. Iako je u vili smješten muzej, u njenoj neposrednoj blizini nalazi se hotel „Kvarner“ koji se smatra prvim modernim hotelom, ne samo na istočnoj obali Jadrana, već i na našim prostorima općenito. Zbog toga se godina 1884. uzima kao početak razvoja hrvatskog hotelijerstva (1884. godine Društvo južnih željeznica otvara hotel Kvarner).

Slika 1 Vila Angiolina



Izvor: **http://www.365danariviere.eu/assets/images/opatija/villa-angiolina.jpg**

Na razvoj Opatije velik utjecaj je imao potpisani ukaz Franje Josipa kojim Opatija postaje klimatsko lječilište. Grad je doživio procvat, te se počinju graditi hoteli i vile u povijesnom stilu karakterističnom za europska ljetovališta toga vremena, napravljena je šetnica uz more do Lovrana, i uvedena je brodska linija do Rijeke.

Drugom polovicom 19. stoljeća počinje se raditi na planu uređenja Grada Zagreba. Osim glavnog gradskog trga, te nekoliko parkova, sagrađena je palača Schlessinger na Trgu Josipa

Jurja Strossmayera, koja je 1907. godine postala hotel. Palace se spominje kao prvi hotel u Zagrebu. Krajem 19. i početkom 20. stoljeća hotelsko poslovanje u Hrvatskoj doživljava veliki napredak po pitanju organizacije i tehnologije (telefon, parno grijanje itd.). Nadalje, hoteli počinju zapošljavati djelatnike na recepciji, u kuhinji, te spremačice soba. "Iz tog razdoblja datiraju prepoznatljiva arhitektonska rješenja poput riječkih hotela Europa (današnja zgrada Grada Rijeke), Royal (današnja zgrada Primorsko-goranske županije) i Emigranti (današnja zgrada MGK), te crikveničkog Hotela Therapia i Hotela Imperial u Dubrovniku."

Razdoblje koje slijedi obilježila je ekonomska kriza između dva svjetska rata, što je zaustavilo dotadašnji razvoj hotelijerstva, te je izgrađena nekolicina hotela na Krku, Rabu, Braču, Hvaru, Makarskoj, Splitu i Crikvenici. Važno je spomenuti Hotel Esplanadu koji je sagrađen u svrhu pružanja usluge smještaja putnicima Orijent Expressa. U istom razdoblju u samom srcu Jadrana, gradu Splitu, niknuo je Hotel Park na gradskoj plaži Bačvice.

Tablica 4: Povijesni razvoj hotelijerstva

FAZE RAZVOJA HOTELIJERSTVA U HRVATSKOJ	OBILJEŽJA	PRAVCI U ARHITEKTURI I POZNATI ARHITEKTI	GODINE
PRVOBITNO HOTELIJERSTVO	Prva masovna putovanja na hrvatskom prostoru. Počeci izgradnje prvih vila, pansiona i objekata za odmor aristokracije.	Historicizam, Bidermajer	1844.-1884. 1844. Vila Angiolina u Opatiji; 1848. prvi hotel – svratište na Hvaru; 1868. prvi hotel na Hvaru
ELITNO HOTELIJERSTVO	Prvi hoteli s jasno definiranim procesnim funkcijama, recepcijom, domaćinstvom i restoranom	Historicizam, Secesija, J.Pičman	1884.-1914. 1884. prvi suvremeni Hotel Quarnero u Opatiji
HOTELIJERSTVO IZMEĐU 2 SVJETSKA RATA	Gradi se malo hotela	Moderna, Art deco, O.Rehnig, D.Sunko	1918.-1939. 1925. Hotel Esplanade u Zagrebu
HOTELIJERSTVO POSLIJE DRUGOG SVJETSKOG RATA	Razdoblje obnove i masovnog dolaska domaćih turista	Moderna, Socrealizam	1945.-1966. 1961. viša ekonomska škola za ugostiteljstvo u Opatiji
RAZVIJENO TRŽIŠNO	Snažna kvantitativna	Moderna, Postmoderna,	1966.-1990.

HOTELIJERSTVO	izgradnja u hotelijerstvu duž cijele obale. Prevladavaju hoteli B kategorije	Hich tech, Decontructivizam, L. Perković, Z. Bregovac, J. Deluka, B. Magaš, A. Rožić, A. Salaj, N. Šeglić, S. Miličević, I. i N. Filipović, I. Kovačić, A. Čičin-Šajn, Ž. Vincek	1966. Hotel Ambasador u Opatiji
HRVATSKO HOTELIJERSTVO U RESTRUKTURIRANJU	Osnivanje samostalne države Hrvatske, te nema izgradnje novih objekata, već se postojeći objekti rekonstruiraju, adaptiraju i saniraju	Postmoderna, Liberalizam, M. Turkulin, B. Silađin, Zagrebačka škola arhitekture	1991. - 1996. Hotel Sheraton Zagreb 2000. Hotel Milenij Opatija

Izvor: izrada autora prema : Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, (2003).

Nakon Drugog svjetskog rata pa sve do Domovinskog rata počinje gradnja hotela po jadranskoj obali. Razlog tome je nova ideologija koja potiče odlazak radnika na odmor. Neki od hotela napravljenih u tom razdoblju su : Hotel Marjan u Splitu, Hotel Excelsior u Dubrovniku, Hotel Internacional u Zagrebu, Hotel Termia u Bizovačkim toplicima, Hotelsko naselje Solaris u Šibeniku, Hotel Maestral u Brelima itd.

Hotelijerstvo kao djelatnost se prvenstveno bavi pružanjem usluga (ima uslužni karakter) , iako se djelomično bavi i proizvodnjom, što je vidljivo kroz ponudu hrane i pića. Uslužni karakter hotelijerstva je vidljiv kroz nekoliko činjenica:

" - U hotelskim objektima potrošačima se pružaju usluge smještaja, pripreme hrane i pića te izvanpansionske usluge

- usluge je potrebno neprestano prilagođavati zahtjevima gostiju

- nužan je neposredni kontakt s gostom , jer se usluge ne mogu pružati kad nema gostiju

- zaposlenici moraju biti uvijek pripravni na pružanje usluga

- radno vrijeme "elastično"

- teško je planirati i usklađivati potrebe za zaposlenicima s razinom zaposlenosti kapaciteta

- nejednak intenzitet poslovanja tijekom dana i tijekom godine određuje posebne uvjete rada - sezonski rad, s dugim stajanjem, hodanjem ili radom pri visokim temperaturama

- nefleksibilnost troškova i angažirane imovine

- u proizvodnom procesu rabe se relativno skupe vrste materijala (za prigotavljanje jela i pića)."[21] (Đani Bunja)

Hotelijerstvo spada u tercijarne djelatnosti, stoga, osim što pruža smještaj gostima, zadovoljava i društvene, kulturne, zabavne, zdravstvene i ostale potrebe gostiju. Važnu ulogu hotelijerstvo ima u nerazvijenim područjima, na način da potiče gospodarski razvoj istih. Kao kompleksna djelatnost, koja prodaje usluge neposrednim korisnicima na mjestu gdje ih odmah i koriste, nužna je suradnja hotelijerstva s ostalim gospodarskim djelatnostima kroz posredovanje, trgovinu, industriju i sl. Nadalje, hotelijerstvo ima pozitivan učinak na druge djelatnosti, potičući rast njihovih kapaciteta i zaposlenost, omogućuje i valorizaciju prirodnih resursa, te djeluje na uravnoteženje platne bilance zemlje.

Kao što je već spomenuto u hotelijerstvu potrošač mora biti prisutan kako bi se usluga iskoristila. Upravo korištenjem tih usluga (prodajom) od strane gostiju (inozemnih turista), događa se jedan oblik izvoza roba i usluga. Ovaj proces ima poseban značaj za gospodarstvo, budući da se proizvodima trguje unutar zemlje, te su oslobođeni transportnih troškova i carinskih dažbina.

"Pravne i fizičke osobe koje obavljaju turističku djelatnost dužne su:

- objaviti uvjete, sadržaj i cijenu svake pojedine usluge i pridržavati se tih uvjeta, sadržaja i cijena

- za svaku izvršenu uslugu, korisniku izdati račun, kartu ili potvrdu s brojem kojom se potvrđuje primitak uplate i čuvati kopije tih dokumenata najmanje jednu godinu od dana njihovog izdavanja

- u prostorijama gdje se prodaju usluge, voditi knjigu žalbi i u roku od 15 dana odgovoriti na svaki prigovor.“[22]

[21] Bunja, Đ. (2006) : Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Školska knjiga, d.d., Zagreb, str. 90

[22] Zakon o pružanju usluga u turizmu, pročišćeni tekst zakona (NN 68/07, 88/10, 30/14, 89/14, 152/14 Dostupno na: http://www.zakon.hr/z/343/Zakon-o-pru%C5%BEanju-usluga-u-turizmu

4.2. **Vrste hotela**

Klasifikacija hotela se vrši prema : tržišnom položaju, veličini, razini usluge, karakteru vlasništva, vremenu poslovanja, lokaciji i organizacijskoj strukturi.

4.2.1. Klasifikacija hotela s obzirom na odnos vlasništva i menadžmenta

Hotele s obzirom na odnos vlasništva i menadžmenta dijelimo na:

- Obiteljske hotele - ovo su hoteli koji su u vlasništvu obitelji, koja brinu o cjelokupnom poslovanju , iz tog razloga su objekti u kojima su hoteli smješteni uglavnom manji.
- Hotele kojima upravljaju vlasnici - hotelom upravljaju vlasnici, dok za obavljanje ostalih poslova zapošljavaju ostale, koji ne pripadaju krugu obitelji.
- Neovisne hotele - hotelom upravlja menadžer ili tim menadžera, koji za hotelsko poslovanje odgovaraju vlasniku (koji nema nikakvu ulogu) , partnerima ili dioničarima.
- Hotele 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."[23] Prihvaćanjem ovog načina poslovanja, vlasnici prihvaćaju određene propisane standarde kvalitete i poslovanja kojih se moraju pridržavati. Velika prednost ovakvog načina poslovanja jest u minimalizaciji napora koji se ulažu u promociju.
- Hotele koji posluju prema ugovoru o menadžmentu - ova vrsta hotela je danas najzastupljenija u hotelijerstvu. "Ugovor o menadžmentu sličan je ugovoru o franšizi - razlikuje se po tome što lanac hotela preko svojih menadžera upravlja poslovanjem i vlasnik nema utjecaja na donošenje poslovnih odluka. Na taj je način osigurana i stroža kontrola ispunjavanja standarda kvalitete. Visina provizije je , po pravilu, veća nego pri ugovoru o franšizi."[24]

[23] Bunja, Đ. (2006) : Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Školska knjiga, d.d., Zagreb, str. 86

[24] Bunja, Đ. (2006) : Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Školska knjiga, d.d., Zagreb, str. 87

4.2.2. Hoteli s obzirom na razinu usluge

Kada hotele klasificiramo s obzirom na usklađenost kvalitete i cijene, dobijemo tri tipa hotela:

- Ekonomični hoteli - sam naziv opisuje ovu vrstu hotela. Dakle, radi se o skromnim hotelima čija ponuda uključuje osnovne usluge uz , naravno, niske cijene. Udaljeniji su od središta grada.
- Hoteli srednje kategorije - kod hotela srednje kategorije razina usluga je također na srednjoj razini, te su posebno usredotočeni na detalje.
- Luksuzni hoteli - se nalaze na elitnijim pozicijama, te su namijenjeni upravo takvoj klijenteli koja ima posebne zahtjeve, te pripadaju sloju visoke platežne moći, što znači da im za ispunjene njihovih zahtjeva nije problem izdvojiti zahtijevanu svotu novca. Iz tog razloga se luksuzni hoteli izdvajaju od ostalih posebnom arhitekturom i kreiranim ugođajem, te visokom kvalitetom usluge.

4.2.3. Vrste hotela s obzirom na veličinu

Nužno je bilo odrediti određene standarde klasifikacije, kako bi se mogle ustanoviti razlike koje postoje među njima. Mali hotel bi bio hotel koji posjeduje do 150 smještajnih jedinica, dok bi srednji hotel bio onaj koji ima od 150 do 400 smještajnih jedinica. Nadalje, hotel koji ima od 401 do 1 500 smještajnih jedinica se smatra velikim hotelom. Mega hotel je hotel koji ima 1501 smještajnu jedinicu i više.

4.2.4. Vrste hotela prema položaju na tržištu

Klasifikacija ovih hotela se vrši prema određenom segmentu na tržištu prema kojem se orijentirao određeni hotel. Tako razlikujemo poslovne hotele i hotele za odmor.

"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.“[25]

"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

[25]Bunja, Đ. (2006) : Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Školska knjiga, d.d., Zagreb, str. 87

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.“[26]

4.2.5. Posebne vrste hotela

Posebne vrste hotela su namijenjene određenoj klijenteli, dakle fokusirali su se na određeni segment na tržištu čije želje i potrebe pokušavaju zadovoljiti. Razlikujemo: biro-hotele, aerodromske hotele, wellness hotele, lječilišne hotele, kasino hotele, akvatele (botele) (to su ploveći hoteli , zapravo brodovi namijenjeni kružnim putovanjima), roteli, dogoteli i sl.

Danas se često susrećemo i s tematskim hotelima. Tematski hoteli imaju određen motiv koji je prisutan u svim aspektima objekta, uključujući dekoraciju, blagovaonicu (restoran) i osoblje. Ovi hoteli su često prisutni u tematskim parkovima , popularnim destinacijama za odmor, ali nalaze se i u mnogim gradovima diljem svijeta. Budući da su tematski hoteli obično namijenjeni određenoj skupini ljudi, svi hotelski elementi bi trebali odražavati namjenu prostora kako bi posjetitelji uživali u njihovom boravku, ali se i željeli vratiti. Boravak u specifičnom tematskom hotelu može koštati nešto više nego što je to slučaj kod boravka u standardnim hotelskim smještajima, no, vlasnici tematskih hotela cijenu opravdavaju ulaganjem gostiju u bolju kvalitetu i ugodniji boravak.

[26] Bunja, Đ. (2006) : Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Školska knjiga, d.d., Zagreb, str. 87

4.3. **Hrvatsko hotelijerstvo**

Svjedoci smo sve većeg i većeg broja posjetitelja lijepe naše, koji zahvaljujući prirodnim ljepotama, ugodnoj klimi, kulturnoj raznolikosti i znamenitostima iz godine u godinu dolaze u sve većem broju. No, turisti nam zamjeraju što osim prirodnih ljepota, Hrvatskoj fali raznovrsnih turističkih atrakcija, koje bi znatno popunile ponudu i raznolikost.

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.

Hotelijerstvo spada u radno – intenzivne industrije, čija uspješnost ovisi o stručnosti zaposlenih.

„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.“[27]

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. [28]“ Provodeći Brownfield[29] i Greenfield[30] projekte ministarstvo će pokušati još dodatno proširiti smještajnu ponudu Hrvatske.

---

[27]Dragičević, D., Blažević, B., Perić, J.(2014),Utjecaj mjera ekonomske politike na ekonomski položaj i konkurentnost hotelskih poduzeća, str. 10-12

[28] Ministarstvo turizma RH: Strategija razvoja turizma RH
Dostupno na: http://www.mint.hr/default.aspx?id=7973

[29] Brownfield projekti – Prioritet je revitalizacija umornih objekata postojeće turističke ponude, uključujući i objekte kojima upravlja agencija AUDIO,odnosno turistifikacija već postojećih, ali napuštenih industrijskih i/ili vojnih objekata i devastiranih područja.

[30] Greenfield projekti – Novi objekti smještajne ponude kad god je moguće, usmjeravaju se ponajviše u već djelomično izgrađene i infrastrukturno opremljene turističke razvojne zone kako bi se minimizirali troškovi izgradnje, odnosno kako bi se nove, još netaknute turističke zone čuvale za posebno značajne projekte.

Karakteristika hotelskih kapaciteta u Hrvatskoj, koja ih razlikuje od ostalih smještajnih kapaciteta, jest da se zahvaljujući svojim sadržajima uspijevaju oduprijeti sezonalnosti, do neke mjere, što je veliki problem turizma u Hrvatskoj. Turiste u Hrvatskoj privlači i velik broj malih obiteljskih hotela, koji svojom šarolikom specifičnom ponudom uvelike interesiraju strane klijente. „U tom smislu, riječ je o smještajnim objektima koji sadržajno diferenciraju i tematiziraju turističku ponudu Hrvatske, ali i predstavljaju vrlo interesantan prostor privatne inicijative za male i srednje domaće poduzetnike.“[31] Problem je u što je stopa iskorištenosti niska u hotelima, dakle prosječno ostvareni prihod po smještajnoj jedinici značajno je ispod onih ostvarenih u konkurentskim destinacijama.

Tablica 5: Turisti i noćenja po vrstama objekata za smještaj u lipnju 2015.godine

TURISTI I NOĆENJA PO VRSTAMA OBJEKATA ZA SMJEŠTAJ U LIPNJU 2015. GODINE

OBJEKTI	TURISTI		INDEX 15./14.	UDJEL TURISTA U UKUPNOM U % 2015.	NOĆENJA		INDEX 15./14.	UDJEL NOĆENJA U UKUPNOM U % 2015.
	2014.	2015.			2014.	2015.		
Hoteli[1]	663.563	697.711	105,15	36,59	2.346.309	2.401.339	102,35	27,47
Apartmani	39.348	32.266	82,00	1,69	225.428	182.521	80,97	2,09
Kampovi i kampirališta	420.245	410.835	97,76	21,54	2.598.416	2.459.653	94,66	28,14
Hosteli	35.176	39.725	112,93	2,08	91.845	96.323	104,88	1,10
Lječilišta	3.078	3.830	124,43	0,20	22.428	21.917	97,72	0,25
Kućanstva - sobe, apartmani, kuće za odmor	432.235	466.022	107,82	24,44	2.359.036	2.461.352	104,34	28,16
Nekategorizirani objekti	3.411	2.082	61,04	0,11	15.896	8.479	53,34	0,10
Ostali objekti	235.386	254.559	108,15	13,35	1.049.084	1.110.416	105,85	12,70
UKUPNO OBJEKTI	**1.832.442**	**1.907.030**	**104,07**	**100,00**	**8.708.442**	**8.742.000**	**100,39**	**100,00**

1) Obuhvaćeni su hoteli, hoteli baštine, aparthoteli i integralni hoteli.
IZVOR: Državni zavod za statistiku

Izvor: Državni zavod za statistiku

Po gore navedenoj tablici možemo vidjeti da je najveći broj turista u 2014. i 2015. godini boravio u hotelima . Dakle, sve 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.

[31] Ministarstvo turizma RH, Državni zavod za statistiku Dostupno na: http://www.mint.hr/default.aspx?id=7973

„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%)“[32]

Nadalje, kada pogledamo gore navedenu tablicu te obratimo pozornost na broj noćenja, vidjet ćemo da je situacija nešto drugačija. 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.

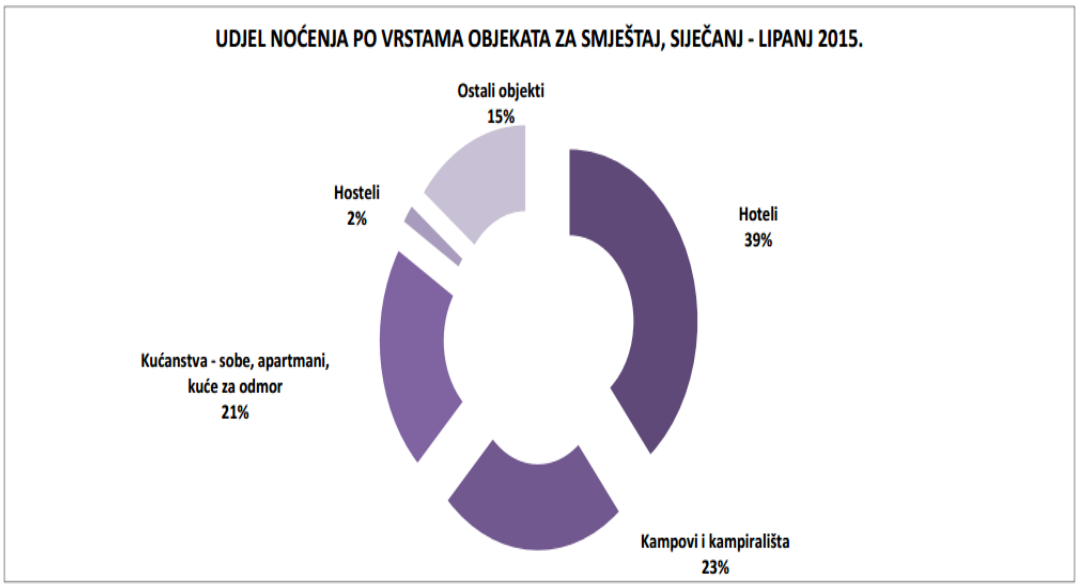
„Struktura noćenja po vrstama objekata za smještaj:

- u strukturi noćenja, najviše ih je ostvareno u privatnom smještaju i prostorima za kampiranje, točnije 28%

- slijede ih hoteli u kojima je ostvareno 27,5% ukupno ostvarenih noćenja“[33]

[32] Ministarstvo turizma RH: Strategija razvoja turizma RH
Dostupno na: http://www.mint.hr/default.aspx?id=7973
[33] Ministarstvo turizma RH: Strategija razvoja turizma RH
Dostupno na: http://www.mint.hr/default.aspx?id=7973

Slika 2 Udjel noćenja po vrstama objekata za smještaj



Izvor: http://www.mint.hr/default.aspx?id=7973

Po gore prikazanom udjelu noćenja po vrstama objekata za smještaj, od siječnja do lipnja 2015. godine, možemo vidjeti da je 39% noćenja ostvareno u hotelima, slijede kampovi i kampirališta s 23%, zatim kućanstva (sobe, apartmani, kuće za odmor) s 21%, te ostali objekti s 15% i na samom kraju hosteli s 2%.

4.4. 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.

Nadzornik nadzire i usmjerava funkcionalne grupe, te o svemu izvještava generalnog direktora. Broj zaposlenika potrebnih u svakoj funkcionalnoj skupini određuje koliko radnika svaki nadzornik nadzire. U funkcionalnoj organizacijskoj strukturi bi svaki nadzornik trebao nadgledati svoje funkcionalno područje bez ometanja poslovanja drugih funkcionalnih područja. Ovisno o veličini hotela, neka funkcionalna područja mogu zahtijevati nadzornika koji će poslovanje nadzirati i noću i danju.

Organizacijska struktura omogućuje zaposlenicima hotela da se usredotoče na određene zadatke koji su im dodijeljeni, te se na taj način povećava produktivnost. Koordinacija napora u jednom specijaliziranom području je znatno jednostavnija, nego što je slučaj kod koordinacije napora u cijeloj organizaciji, što omogućuje uspješno ostvarenje ciljeva organizacije, hotela.

Postoje i negativne strane funkcionalne organizacije. Naime, uspjeh hotela se temelji na cjelokupnom poslovanju, pa ako bi neko funkcionalno područje loše obavljalo svoj dio posla, moglo bi patiti cjelokupno poslovanje. Na primjer, ukoliko bi se gosti nakon komunikacije s osobljem koje radi na recepciji, osjećali super, a nakon toga otišli u svoju sobu koja nije pravilno očišćena, oni ne bi bili zadovoljni uslugom. Upravo iz tih razloga, nužno je da generalni direktor promiče timski rad u svim funkcionalnim područjima.

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."[34]

"Organizacijska se struktura prikazuje organigramima. Organigram je, na primjer, u obiteljskim hotelima ograničen na vlasnika, koji zajedno s članovima obitelji vodi poslovanje. Ipak, i u takvim se hotelima preporučuje postavljanje organizacijske strukture, odnosno

[34] Bunja, Đ. (2006) : Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Školska knjiga, d.d., Zagreb, str. 88

utvrđivanje opisa poslova."[35] U većim hotelima, postoji i veća potreba za ispravnim postavljanjem organizacijske strukture, upravo zbog obujma posla.

Osnovni elementi organizacijske strukture (prema poslovnim funkcijama) hotela navedeni su u tablici

Tablica 6: Osnovni elementi organizacijske strukture

MENADŽMENT	Donosi odluke, odnosno vodi poslovne aktivnosti hotela
ODJEL SMJEŠTAJA (room division)	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 prostorija.
ODJEL HRANE I PIĆA (food and beverage)	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.
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.

Izvor: izrada autora prema: Bunja, Đ. (2006) : Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Školska knjiga, d.d., Zagreb, str. 89

[35]Bunja, Đ. (2006) : Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Školska knjiga, d.d., Zagreb, str. 88

Organizacija hotela zahtijeva formalnu strukturu kako bi svoje misije i ciljeve obavila na najbolji mogući način uz minimalne troškove. „Organizacijska je struktura sociotehnička struktura ljudi i ostalih resursa organizacije koja se sastoji od različitih međusobno povezanih elemenata u konkretne organizacijske odnose.“[36] Svaka organizacija, baš kao i hoteli, posjeduje nekakvu vrstu organizacije unutarnjih veza i odnosa.

Za poslovanje suvremenih organizacija, ključna je uspostava putova i načina komuniciranja, kako unutar same organizacije, tako i izvan nje. Informatizacija procesa je imala velik utjecaj sa organizaciju, s obzirom da i sama na jedan način oblikuje strukturu organizacije, komunikaciju i tijek rada.

4.4.1. Pojam organizacijske strukture

„Organizaciju možemo definirati kao skupinu ljudi koji su udruženi radi ostvarenja nekoga zajedničkog cilja.“[37] Ljudi su ti koji čine određenu organizaciju, pa tako kada govorimo o hotelu kao organizaciju, njega čine zaposlenici hotela i njihov uložen trud. Svaki hotel, bez obzira na njegovu veličinu i složenost, ima organizacijsku strukturu koja omogućava obavljanje svakodnevnih aktivnosti. Hoteli zapošljavaju velik broj ljudi s različitim sposobnostima. Međutim, svaki hotel organizira vlastitu radnu snagu na različite načine. Hotelske organizacije slijede uzorak drugih poduzeća ili društvenih institucija.

Cilj svakog hotela jest da uz minimalnu energiju, radno vrijeme i troškove postigne što bolji poslovni rezultat, dakle zadovoljne goste i što veće prihode. „Preduvjet djelotvorne organizacije poslovanja u pojedinom hotelu temeljito je poznavanje ugostiteljske djelatnosti, odnosno hotelijerstva, uključivši poznavanje funkcija hotelijerstva i tehnoloških procesa, stručnost zaposlenika, strukturu potrošača i njihove zahtjeve.

Organizaciju hotelskog poslovanja određuje

- Asortiman usluga
- Tržišni uvjeti, koji ovise o strukturi potrošača, njihovoj kupovnoj moći, sezonsko poslovanje i sl.

[36] M., Jurina Organizacija i menadžment, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ , 2011
[37] Bunja, Đ. (2006) : Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Školska knjiga, d.d., Zagreb, str. 114

- Lokacija, veličina i opremljenost hotela, struktura zaposlenika, njihova stručnost i odnos prema radu “[38]

Hotelske operacije su podijeljene u četiri poslovne jedinice: hrana i piće, poslovanje i sobe, marketing i financije. U malim obiteljskim hotelima generalni direktori izravno nadziru sve odjele, dok u većim hotelima menadžeri i direktori su odgovorni za svoje odjele. Direktori su ti koji o poslovanju obavještavaju menadžere, a menadžeri nadalje, generalnog direktora. Vlasnik hotela se nalazi na vrhu organizacijske strukture i zapovjednog lanca. Vlasnici koji nemaju ugostiteljskog iskustva ili koji posjeduju više od jednog hotela, zapošljavaju generalnog direktora ili menadžere koji vode računa o nadzoru hotelskih operacija. Zatim, unajmljena menadžerska organizacija pronalazi i zapošljava generalnog direktora, koji odabere daljnje osoblje.

Generalni direktor je odgovoran za sve radnje koje se odvijaju u hotelu. Drugi menadžer prijavljuje poslovne rezultate generalnom direktoru. Druga razina upravljanja uključuje pomoćnika generalnog direktora, koji „uskače po potrebi“, odnosno zamjenjuje generalnog direktora, to je uglavnom noćni upravitelj. Voditelj recepcije je odgovoran za doček gostiju, uzimanje rezervacija i koordinaciju zahtjeva gostiju s odgovarajućim odjelima hotela. Voditelj hrane i pića nadzire vođenje kućanstva, dok marketing menadžer vodi računa o prodaji, marketingu i promidžbi odjela.

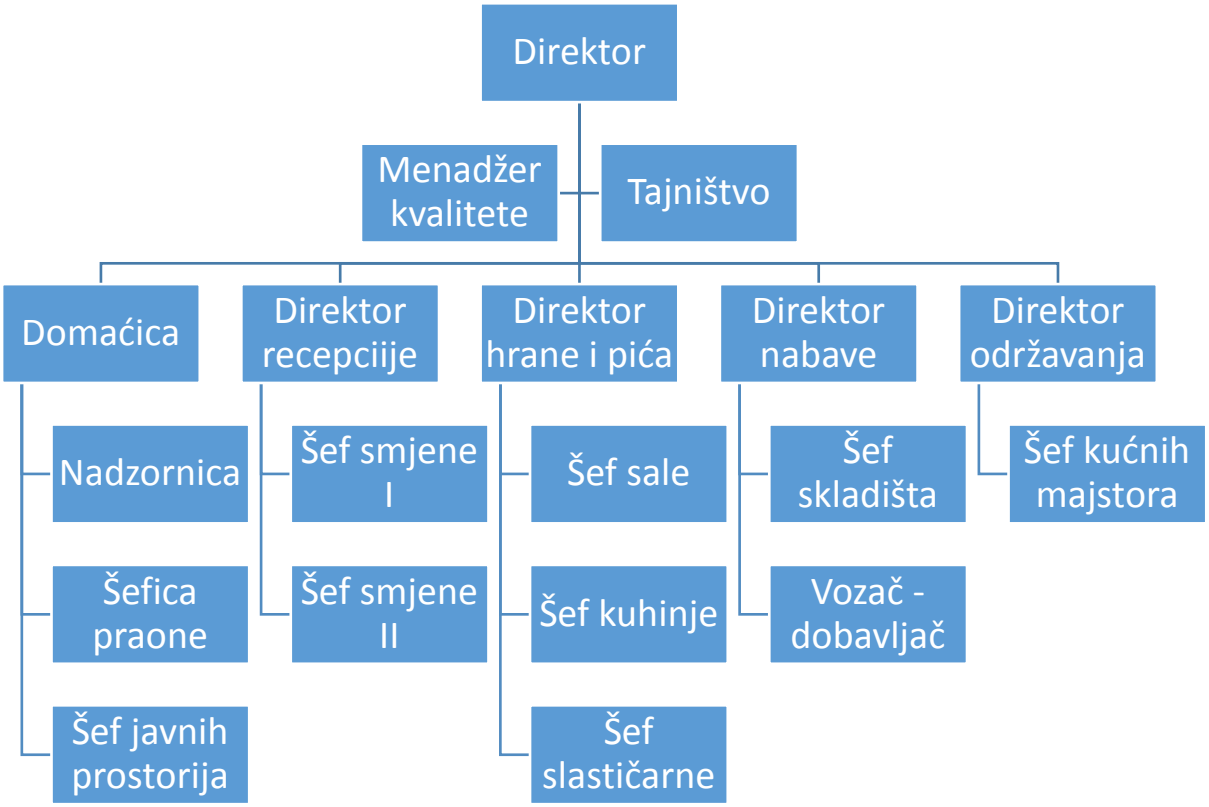
4.4.2. Funkcionalna organizacija hotelskog poslovanja

Funkcionalna struktura dijeli radnike u skupine na temelju funkcije njihovog posla, poput osoblja, marketinga, proizvodnje i financija. Grupe se mogu temeljiti na proizvodu ili usluzi, procesu ili opremi ili po vrsti kupca. Sve te grupe rade zajedno i razmjenjuju informacije. Prednosti funkcionalne strukture uključuju stručnjake spremne na brzo donošenje odluka unutar svojih grupa/odjela, dok direktor može voditi organizaciju bez zabrinutosti za moguće rutinske probleme.

„Funkcionalne organizacijske strukture imaju kao temelj ustrojavanja funkcije organizacije i mogu se javiti u tri oblika – kao početni, razvijeni i procesno orijentirani oblik – a temeljno načelo vidi se iz slijedeće slike:“

[38] Bunja, Đ. (2006) : Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Školska knjiga, d.d., Zagreb, str. 124

Slika 3 :Funkcionalna organizacijska struktura



Izvor: obrada autora

5. FINANCIJSKA ANALIZA U HOTELSKIM PODUZEĆIMA

U hotelskim poduzećima kontroling se bavi davanjem pravovremenih informacija menadžmentu o upravljačkim poslovima, te im osigurava dokumentacijsku podlogu na temelju koje se vrši ocjenjivanje financijskog aspekta hotelskog poslovanja. Upravo kontroling podrazumijeva aktivnosti na temelju kojih odjel menadžmenta donosi rezultate hotelskog poslovanja.

Analiziranjem financijskih izvještaja olakšano je razumijevanje poslovanja hotela, na temelju kojeg se mogu donositi daljnje poslovne odluke. Financijska analiza je korištenje različitih analitičkih sredstava i tehnika, koje omogućuju pretvaranje financijskih izvještaja u relevantne podatke važne za upravljanje hotelom. Naime, analiza nam pruža realne i objektivne podatke o likvidnosti poduzeća, financijskoj stabilnosti, zaduženosti, učinkovitosti poslovanja i rentabilnosti i mogućim financijskim problemima.

5.1. Svrha financijske analize

„Svrha analize financijskih izvještaja je procjena trenda, veličine, dinamike i rizičnosti budućih gotovinskih tijekova poduzeća.“[39] Ona je preduvjet uspješnog poslovanja, jer uz pomoć dobivenih podataka menadžeri stječu realnu sliku o poslovanju hotela. Zahvaljujući prikupljenim podatcima mogu vidjeti koji dijelovi organizacije funkcioniraju kako treba, a na kojim dijelovima treba poraditi.

„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:

- Procijenili raniju uspješnost i tekući financijski položaj te
- Procijenili budući potencijalni i eventualni rizik.“[40]

[39] Vidučić Lj., (2011): Financijski menadžment, RriF Plus, Zagreb, str. 386.
[40] Vujević I., (2013): Financijsko poslovanje, Split : Redak, str.40.

5.2. **Tehnike i postupci financijske analize**

„Da bi problematika analize bila što jasnija potrebno je provoditi po fazama:

- Utvrđivanje zadaće analize
- Priprema postupaka analize
- Ispitivanje činjenica, odnosno, analiza u užem smislu i
- Prikazivanje rezultata analize.“[41]

Utvrđivanje zadaće analize određuje menadžment poduzeća, i različiti subjekti izvan organizacije koji imaju direktan ili indirektan utjecaj u organizaciji. Ovisno o problematici, ciljevima i zadatcima organizacija će odabrati stalnu zadaću. Čest slučaj je da se kao stalna zadaća izabire analiza uspješnosti, analiza profitabilnosti, analiza likvidnosti, analiza imovine i analiza troškova. U pripremnoj fazi analize razmatra se kako što uspješnije i ekonomičnije obaviti zadaću.

Kod faze ispitivanja činjenica, potrebno je prvenstveno utvrditi činjenice prikupljenih podataka, zatim se donosi zaključak o mogućim varijantama. Pisanim putem se prikazuju rezultati provedene analize, kako bi se nalogodavac upoznao s donesenim zaključkom.

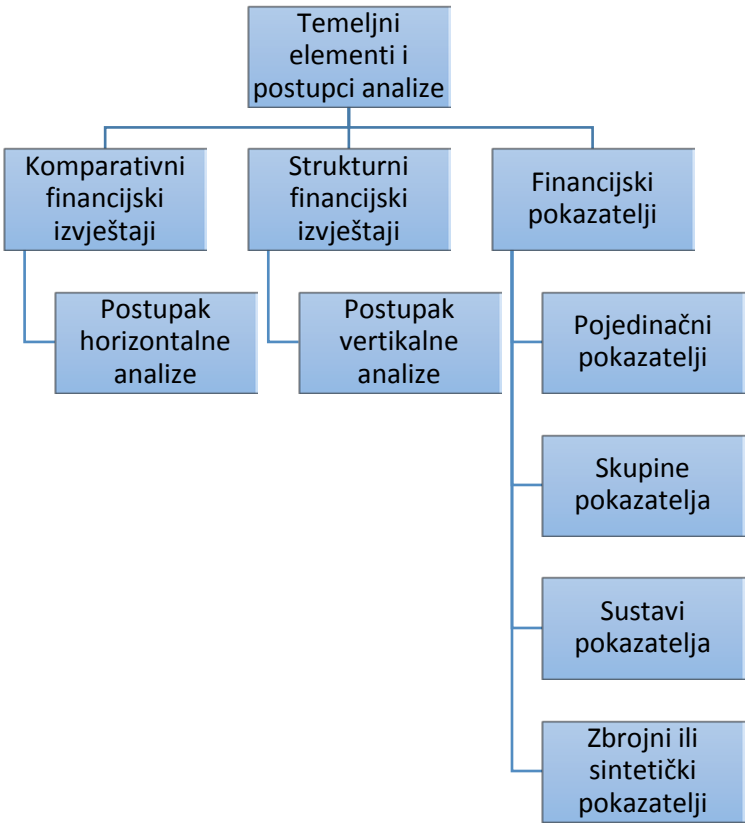
„Temeljni instrumenti i postupci koji se koriste u analizi financijskih izvještaja jesu:

- Komparativni financijski izvještaj
- Strukturni financijski izvještaj
- Analiza pomoću pokazatelja.“[42]

[41] Popović. Ž. i Vitezić, N., 2000., Revizija i analiza – instrumenti uspješnog donošenja poslovnih odluka, Zagreb, Sveučilište u Rijeci

[42] Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L. (2008) Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia, Zagreb, ISBN 978-953-157-518-8

Slika 4 Klasifikacija temeljnih instrumenata i postupaka analize financijskih izvještaja



Izvor: Žager. L., et.al., (2008), op.cit.,str.224

5.3. **Temeljna financijska izvješća i financijska analiza**

Sustav godišnjih financijskih izvještaja za srednja i velika poduzeća sastoji se sljedećih elemenata koji su obvezni za srednje i velike poduzetnike:

- Bilanca
- Račun dobiti i gubitka
- Izvještaj o novčanom toku
- Izvještaj o promjenama kapitala
- Bilješke uz financijske izvještaje

Dok za male poduzetnike su obvezna sljedeća tri izvještaja:

- Bilanca
- Račun dobiti i gubitka

- Bilješke uz financijske izvještaje

5.3.1. Bilanca

„Bilanca je sustavni pregled imovine, kapitala i obveza na određeni datum. Prikazuje resurse kojima poduzeće raspolaže: imovinu (aktivu) te obveze i glavnicu (pasivu) na određeni datum. “[43] Bilanca , hotelskim poduzećima, pruža uvid u financijsku poziciju na određeni datum. Podaci koji proizlaze iz bilance daju nam uvid u opću procjenu vrijednosti poduzeća, budući da se temelje na povijesnim troškovima. Nadalje, bilanca se kreira na kraju poslovne godine, te podrazumijeva vremenski period od 01.01. do 31.12.. Ovisno o zahtjevima menadžerskog tima , bilanca se može sastavljati i za kraća razdoblja. „Ravnoteža zbrojnih bilančnih pozicija proizlazi iz jednakost AKTIVA=PASIVA.“[44] Prema računovodstvenoj jednakosti aktiva je jednaka pasivi, odnosno aktiva odgovara zbroju obveza i kapitala.

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.

„Razlikujemo više vrsta bilanci, tako imamo: početnu bilancu, završnu bilancu, bruto bilancu, probnu bilancu, konsolidiranu bilancu, bilancu spajanja, friziranu bilancu, bilancu sanacije itd. “[45]

Mjerenje i evidentiranje bilance se vrši prema sljedećim metodama: „Trošku nabave (povijesni trošak) umanjenom za akumuliranju amortizaciju ili alternativno po fer vrijednosti naknade dane za njihovu nabavu u vrijeme stjecanja, pa u slučaju promjene vrijednosti novčane jedinice, knjigovodstvenu vrijednost kao i promijenjeni koeficijent revalorizacije

[43] Zakon o računovodstvu, „Narodne novine“ br. 109/07.
[44] Belak, V. : Menadžersko računovodstvo, RriF, Zagreb,1995., str. 19.
[45] Vujević, I: Financijska analiza, Ekonomski fakultet Split,2003.str.94

treba stalno preispitivati. Imovina se još može mjeriti i po tekućem trošku, ostvarivoj (utrživoj) vrijednosti, sadašnjoj vrijednosti i evidentirati po diskontiranoj sadašnjoj vrijednosti. “[46]

Tablica 7. Skraćeni oblik bilance 1

AKTIVA	PASIVA
- Potraživanja za upisani a neuplaćeni kapital - Dugotrajna imovina - Nematerijalna imovina - Materijalna imovina - Financijska imovina - Potraživanja - Kratkotrajna imovina - Zalihe - Potraživanja - Financijska imovina - Novac u banci i blagajni - Plaćeni troškovi budućeg razdoblja i nedospjela naplata prihoda - Gubitak iznad visine kapitala - UKUPNA AKITVA - Izvanbilančni zapisi	- Kapital i rezerve - Upisani kapital - Premija na emitirane dionice - Revalorizacijske rezerve - Zadržana dobit ili gubitak - Dobit ili gubitak tekuće godine - Dugoročna rezerviranja - Dugoročne obveze - Kratkoročne obveze - Odgođeno plaćanje troškova i prihod budućeg razdoblja - UKUPNO PASIVA - Izvanbilančni zapisi

Izvor: Vidučić, LJ.: Financijski menadžment, RriF, Zagreb,2006.,str. 367

Na gore navedenoj tablici je prikazan skraćeni oblik bilance. Horizontalna analiza bilančnih pozicija, podrazumijeva usporedbu bilančnih vrijednosti kojima se vremenski jednako pristupa, te će ona ukazati na moguće povećanje odnosno smanjenje pojedinih stavki na strani aktive odnosno pasive. Bilanca, bez obzira na promjenu kroz promatrano razdoblje, mora biti u ravnoteži, tj. imovina mora odgovarati izvorima kapitala.

[46] Popović Ž., Vitezić N., Revizija i analiza, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb,2009 str 395

5.3.2. Račun dobiti i gubitka kao izvor podataka o poslovnoj dinamici

Račun dobiti i gubitka je prikaz prihoda, rashoda i financijskog rezultata u određenom vremenskom razdoblju, odnosno profitabilnost poslovanja poduzeća tijekom nekog vremenskog razdoblja.“[47]

Glavna uloga računa dobiti i gubitka je uvid u profitabilnost poslovanja. Temeljna razlika između ova dva financijska izvještaja je u dinamičkom karakteru računa dobiti i gubitka. „Kod ovog izvještaja važna je sljedeća jednakost: PRIHOD – RASHOD = FINANCIJSKI REZULTAT. “[48]

Razlikujemo poslovne, financijske, nerealizirane i izvanredne prihode i rashode. Prihodi i rashodi vezani za redovito poslovanje poduzeća čine poslovne, dok se financijski vežu za upravljanje novčanim sredstvima, dok rezultat poslovne aktivnosti koja se ne pojavljuju redovito predstavlja izvanredne prihode i rashode.

Tablica 8. Skraćeni oblik računa dobiti i gubitka

R. br.	**POZICIJA**
1.	Prihodi iz osnovne aktivnosti
2.	Rashodi iz osnovne aktivnosti
3.	Prihodi iz drugih aktivnosti
4.	Rashodi iz drugih aktivnosti
5.	Izvanredni prihodi
6.	Izvanredni rashodi
7a.	Dobit prije oporezivanja (1+3+5minus 2+4+6)
7b.	Gubitak prije oporezivanja (2+4+6 minus 1+3+5)
8.	Porez na dobit ili gubitak
9a.	Dobit financijske godine (7a – 8)
9b.	Gubitak financijske godine (7b + 8 ili 8 – 7a)

Izvor: Vidučić, Lj,:Financijski menadžment, RriF, Zagreb, 2006., str. 369.

[47] Vidučić, Lj., Financijski menadžment, Zagreb, RriF plus,2004, str. 370.
[48] Vidučić, Lj., Financijski menadžment, Zagreb, RriF plus, 2006., str. 369.

Na gore navedenoj tablici prikazan je skraćeni oblik računa dobiti i gubitka. „ Račun dobiti i gubitka preuzima stavke sa zbirnih knjigovodstvenih konta i kreira računski slijed, pri čemu u prvi plan dolaze prihodi i rashodi ostvareni kroz glavnu djelatnost, potom prihodi i rashodi iz kategorije sporednih (financijskih) aktivnosti, i prihodi i rashodi iz izvanrednih aktivnosti. “[49]

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.

Kod uslužnih poduzeća kao što je hotelsko poduzeće, kod kojeg u pravilu nema proizvodnje ni proizvodnih troškova, se izrađuje poseban račun dobiti i gubitka u uslužnim poduzećima. Kod takvog izračuna troškovi nabave zaliha ulaze prvo u bilancu u kojoj ostaju do trenutka uporabe, dok ostali troškovi poslovanja odlaze na rashode u trenutku nastanka.

Tablica 9. Račun dobiti i gubitka u managerskoj formi za uslužna poduzeća

Redni broj	Stavka
1.	Prihodi od prodaje
	Prihod od usluga smještaja
	+ Prihod od prodaje hrane i pića
	+ Prihod od ostalih usluga
	Ukupan prihod od prodaje
2.	- Direktni troškovi
	Direktan rad
	Direktan materijal-zalihe
	Ukupni direktni troškovi
3.	Bruto dobit
4.	-Troškovi uprave i prodaje
5.	Operativna dobit
6.	-Rashodi financiranja (troškovi kamata)
7.	Dobit prije oporezivanja
8.	-Porez na dobit (20%)
9.	Dobit nakon oporezivanja

[49] Vidučić, Lj.: Financijski menadžment, RriF, Zagreb, 2006., str. 369.

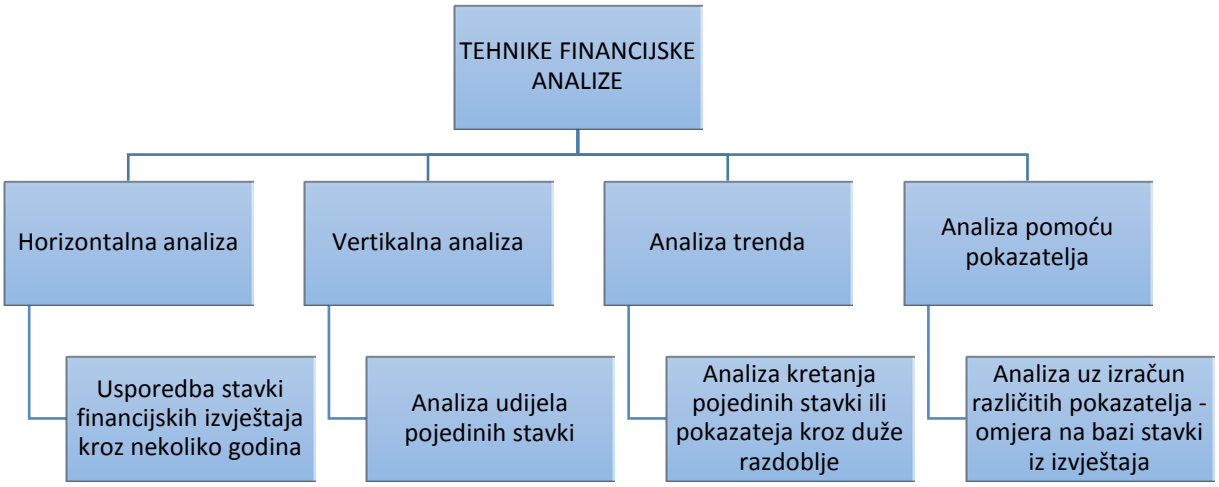
Izvor: prof.dr.sc. Ivica Pervan, Uvodna predavanja iz upravljačkog računovodstva hotela, 2004.

5.4. **Analiza financijskih izvještaja**

Financijski izvještaji, kao finalni proizvod računovodstva, su osnova za provođenje različitih analiza i donošenje poslovnih odluka. Kao takvi sadrže određene podatke, no da bi ti podaci postali korisne informacije, kao što je profitabilnost, zaduženost, likvidnost itd., potrebno je poznavati tehnike analize. Kod provođenja analize financijskih izvještaja možemo se koristiti različitim postupcima koji se temelje na raščlanjivanju i uspoređivanju. Razlikujemo horizontalnu i vertikalnu analizu. Horizontalna analiza uočava tendenciju i dinamiku promjena financijskih izvješća, na temelju kojih se utvrđuje sigurnost poslovanja organizacije. Vertikalna analiza prikazuje strukturu financijskih izvještaja

Osnovne tehnike za analizu financijskih izvještaja su prikazan na slici ispod.

Slika 5. Tehnike financijske analize



Izvor: prof. dr. sc. Ivica Pervan, Uvodna predavanja iz upravljačkog računovodstva hotela, 2004.

5.4.1. Analiza 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.“[50]

U izvođenju i sastavljanju planova za buduće poslovno razdoblje, pokazatelji uspješnosti poslovanja služe kao mjerila približavanja očekivanom i željenom stupnju uspješnosti. Zbog različitih pristupa izračunavanju poslovne uspješnosti postoji velik broj novih pokazatelji uspješnosti, no osnovnim pokazateljima poslovne uspješnosti smatraju se:

- Pokazatelji ekonomičnosti
- Pokazatelji financijske uspješnosti ili pokazatelji aktivnosti
- Pokazatelji likvidnosti
- Pokazatelji zaduženosti
- Pokazatelji solventnosti

Pokazatelji ekonomičnosti prate i mjere odnos i rashoda, i prikazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Poželjno je da koeficijent ekonomičnosti bude što veći no njegova standardna veličina bi trebala biti jednaka ili veća od 1.

Temeljni pokazatelji ekonomičnosti su:

- Ekonomičnost ukupnog poslovanja = ukupni prihodi / ukupni rashodi
- Ekonomičnost poslovnih aktivnosti = prihodi od prodaje / rashodi prodaje
- Ekonomičnost aktivnosti financiranja = financijski prihodi / financijski rashodi
- Ekonomičnost izvanredne aktivnosti = izvanredni prihodi / izvanredni rashodi

[50] Osmanagić Bedenik, N. : Potencijali poduzeća: Analiza i dijagnoza potencijala u poslovanju poduzeća, Alinea, Zagreb, 1993., str.88

Pokazatelji financijske uspješnosti ili pokazatelji aktivnosti mjere brzinu kojom imovina cirkulira u poslovnom procesu. Gledajući s aspekta uspješnosti i sigurnosti, poželjno je da vrijeme potrebno za vezivanje ukupne i pojedinih vrsta imovina bude što kraće , odnosno da je koeficijent obrta što veći.

Pokazatelje aktivnosti dijelimo na:

- Koeficijent obrta ukupne imovine = Ukupni prihodi / Ukupna aktiva
- Koeficijent obrta kratkotrajne imovine = Ukupni prihodi / Kratkotrajna imovina
- Koeficijent obrta zaliha = Ukupni prihod / Zalihe

Pokazatelji likvidnosti mjeri sposobnost poduzeća da imovinu ili pojedine dijelove imovine pretvori u gotovinu, koja će biti dostatna za pokrivanje preuzetih obveza. Poslovna poduzeća kao primaran cilj imaju očuvanje likvidnosti, odnosno sposobnosti pravovremenog podmirivanja svojih obveza. Koeficijent tekuće likvidnosti ne bi trebao značajno odstupati od industrijskog prosjeka, no u slučaju kada je industrijski prosjek nepoznat, omjer bi trebao iznositi 2:1. Koeficijent ubrzane likvidnosti pokazuje da li poduzeće posjeduje dovoljno kratkoročnih sredstava za podmirenje obveza, ali da pritom ne prodaje vlastite zalihe. Za koeficijent ubrzane likvidnosti također je poželjno da ne odstupa od industrijskog prosjeka, a ukoliko isti nije poznat, onda bi mu vrijednost trebala biti približno jednaka omjeru 1:1. Koeficijent financijske stabilnosti bi trebao biti manji od 1, pošto se iz dijela dugoročnih izvora financira kratkotrajna imovina.

Pokazatelji likvidnosti su:

- Koeficijent tekuće likvidnosti = Kratkotrajna imovina / Kratkoročne obveze
- Koeficijent ubrzane likvidnosti = Kratkotrajna imovina – zalihe / Kratkoročne obveze
- Koeficijent financijske stabilnosti = Dugotrajna imovina / Dugoročne obveze + Vlastiti kapital

Koeficijent zaduženosti prikazuju strukturu kapitala i načine na koje poslovno poduzeće financira vlastitu imovinu. Oni pokazuju stupanj rizika ulaganja u poduzeće. Vrijednost koeficijenta vlastitog financiranja u usporedbi s vrijednošću koeficijenta zaduženosti nije jednak, suprotan je. Dakle kada bi zbrajali navedene vrijednosti kroz promatrane godine dobili bi vrijednost jedan. Osim spomenutih pokazatelja analiziraju se i pokazatelji zaposlenosti (brojno stanje, struktura zaposlenih, radni fond, troškovi radne snage, usporedba planirane i ostvarene satnice rada).

Pokazatelji zaduženosti su:

- Koeficijent zaduženosti = Ukupne obveze / Ukupna aktiva
- Koeficijent vlastitog financiranja = Vlastiti kapital / Ukupna aktiva
- Koeficijent financiranja = Ukupne obveze / Vlastiti kapital

Pokazatelji solventnosti prikazuju sposobnost poduzeća da podmiri sve svoje obveze u roku. Solventnost se analizira kroz financijsku, kapitalnu strukturu pasive i stavke aktive. Može se računati pomoću:

„Altmanov Z-Score koji se sastoji od pet financijskih pokazatelja kojima su statističkim metodama dodijeljeni stupnjevi utjecaja na ukupan rezultat. Osnovni Z-Score model za prognoziranje budućih rezultata glasi:“[51]

$Z=1,2X_1+1,4X_2+3,3X_3+0,6X_4+1,0X_5$

Z-Score varijable su:

$X_1=\frac{radni\ kapital}{ukupna\ aktiva}$ $X_2=\frac{zadržani\ dobitak}{ukupna\ aktiva}$ $X_3=\frac{EBIT}{ukupna\ aktiva}$

$X_4=\frac{tržišna\ kapitalizacija}{ukupna\ aktiva}$ $X_5=\frac{prihod\ (Revenue)}{ukupna\ aktiva}$

Pokazatelji Z-Score:

Z-Score veći od 2,67: kompanija ima dobru mogućnost najmanje u kratkoročnom i srednjoročnom razdoblju;

Z-Score između 1,18 i 2,67: treba pojačano raditi na poboljšanju poslovne izvrsnosti;

Z-Score manji od 1,81: moguća pojava ozbiljnih problema i propasti

Pokazatelji specifični za hotelijerstvo govore o performansama hotelskog poduzeća. U praksi se najčešće koriste sljedeći pokazatelji:

- Pokazatelj godišnje zauzetosti
- Prosječna ostvarena cijena smještajne jedince

[51] Tintor, J.: Poslovna analiza: operativno poslovanje, poslovna načela, financiranje, kreditna sposobnost, proizvodnja, snaga zarađivanja, ljudski potencijali, Masmedia, Zagreb,2009., str. 326.

- Godišnji prihod po smještajnoj jedinici – RevPAR
- Dnevni prihod po smještajnoj jedinici – Daily RevPAR
- Udjel operativne dobiti u prihodu - GOP

Godišnja zauzetost:

Godišnja zauzetost smještajnih jedinica (%) = $\frac{Godišnji\ broj\ prodajnih\ smještajnih\ jedinica\ x\ 100}{Broj\ smještajnih\ jedinica\ u\ hotelu\ x\ 365}$

Prosječna ostvarena cijena:

Prosječna ostvarena cijena smještajne jedinice (Kn) =$\frac{Godišnji\ prihod\ smještaja}{Godišnji\ broj\ prodanih\ smještajnih\ jedinica\ u\ hotelu}$

Godišnji REVPAR - prihod smještaja po raspoloživoj smještajnoj jedinici (engl. Revenue per available room):

Godišnji prihod smještaja po raspoloživoj smještajnoj jedinici (Kn) =$\frac{Godišnji\ prihod\ smještaja}{Broj\ smještajnih\ jedinica\ u\ hotelu}$

Dnevni REVPAR izračunava se:

Dnevni prihod smještaja po raspoloživoj smještajnoj jedinici (Kn) = Prosječna ostvarena cijena smještajne jedinice x Godišnja zauzetost smještajne jedinice

Pri mjerenju uspješnosti poslovanja hotelskih poduzeća kao pokazatelj koristi se i udio bruto operativne dobiti u ukupnom prihodu hotela (GOP) čija je vrijednost poželjna da bude što veća:

GOP u ukupnom prihodu hotela (%)= $\frac{Ukupna\ godišnja\ bruto\ operativna\ dobit\ hotela}{Ukupni\ godišnji\ prihod\ hotela}$ x 100

Slika 6. Primjer pokazatelja uspješnosti poslovanja hotela

Broj soba:	143	**Broj ležaja:**	248		
Rezultati 2002.					
Ukupan broj prodanih soba	17.831	Ukupan broj noćenja		31.363	
Godišnja zauzetost smještajnih jedinica	34,2%	Godišnja zauzetost ležaja		34,6%	
Prosječna cijena sobe (EUR)	63,09	Prosječna cijena noćenja (EUR)		35,87	
Struktura noćenja prema kanalima prod. (%)		Noćenja prema zemljama porijekla (%):		Sezonalnost	
individualci	38%	Zapadna Europa	43%	% ukupnih god. noćenja u srpnju i kolovozu	
grupe	7%	Istočna Europa	4%	42,0%	
alotman	9%	Hrvatska	51%		
kongresi	46%	Ostali	2%		
Financijski podaci					
Ukupan neto poslovni prihod (EUR)	2.551.697	Odjelni doprinos (% od UP)	31,7%	Ukupni neto poslovni prihod po raspoloživoj jedinici (EUR)	17.844

Izvor: Čizmar, S.: Kontroling u hotelu, URL:

http://web.efzg.hr/dok/TUR/Kontroling%20u%20hotelu_web.pdf

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

6.1. Uzorak istraživanja

Istraživanje je provedeno nad hotelima koji se nalaze u Splitsko-dalmatinskoj i Dubrovačko-neretvanskoj županiji kategorije 4 ili 5*. U svrhu ispitivanja se izradio anketni upitnik u kojem se ispitivala kategorija hotela, broj zaposlenih, korištenje outsourcinga te vremenska dužina njegovog korištenja, aktivnosti za koje se koristi, jačina pozitivnog i negativnog utjecaja outsourcinga u hotelskom poduzeću ako kao takva postoji te utjecaj outsourcinga na produktivnost, profitabilnost, ekonomičnost i konkurentnost samog hotelskog poduzeća.

Anketni upitnik je poslan na 70 e-mail adresa, a na upitnik je odgovorilo 39 ispitanika, što je zadovoljavajuće uzimajući u obzir da hotelska poduzeća često nisu voljna dijeliti sa drugima povjerljive podatke o poslovanja, pogotovo kada se radi o podacima o troškovima hotela.

Dobiveni podaci su obrađeni uz pomoć statističkog paketa SPSS – Statistical Package of the Social Sciences.

6.2. Analiza anketnog upitnika i metode istraživanja

U prvom dijelu upitnika se nalaze općenita pitanja o hotelskom poduzeću (kategorija hotela, županija u kojoj se nalazi, broj zaposlenih..). Drugi dio ankete sadrži pitanja o outsourcingu tj. da li ga hotelsko poduzeće koristi i koliko dugo, za koje aktivnosti te koliki je pozitivan ili negativan utjecaj nastao njegovim korištenjem ako kao takav postoji. U trećem dijelu se nalaze pitanja o tome za koliko su se smanjili ukupni troškovi hotelskog poduzeća korištenjem outsourcinga te specifična pitanja za područja troškova materijala, usluga i osoblja.

U posljednjem dijelu ankete se nalaze pitanja o tome koliki je pozitivan utjecaj outsourcinga na profitabilnost, ekonomičnost, produktivnost rada te konkurentnost hotela prema mišljenju ispitanika.

Upitnik je ispitanicima poslan putem e-pošte te je istom pristupano preko linka koji se nalazio u tekstu poruke. Odgovori su bili automatski generirani u google docs formi te nije postojao direktni fizički kontakt između ispitanika i autora istraživanja.

Nakon što je anketni upitnik izrađen te odgovori hotela zabilježeni, izvršena je obrada rezultata u SPSS statističkom paketu.

6.3. Osnovni rezultati istraživanja

Općenito o ispitanicima

Tablica 10. Ispitanici prema spolu

Spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	M	12	30.8	30.8	30.8
	Ž	27	69.2	69.2	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 39 ispitanika od čega 12 ili 30,8% muškog spola, a 27 ili 69,2% ženskog spola.

Tablica 11. Ispitanici prema dobi

Dob

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	od 20 do 30 godina	24	61.5	61.5	61.5
	od 31 do 45 godina	11	28.2	28.2	89.7
	od 46 do 60 godina	4	10.3	10.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora

Većina ispitanika je u dobi od 20 do 30 godina, takvih ispitanika je 24 ili 61,5%. Sljedeću najbrojniju dobnu skupinu čine ispitanici u dobi od 31 do 45 godina, njih je ukupno 11 ili 28,2%. Dok je ispitanika u dobi od 46 do 60 godina 10,3%.

Tablica 12. Ispitanici prema stručnoj spremi

Stručna sprema

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SSS	2	5.1	5.1	5.1
	VŠS	6	15.4	15.4	20.5
	VSS	19	48.7	48.7	69.2
	Magisterij	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora

Ukupno 5,1% ispitanika ima SSS kao najviši stupanj obrazovanja. VŠS kao stupanj obrazovanja ima 15,4% ispitanika. Najveći broj ispitanika ima VSS stupanje obrazovanja, njih ukupno 48,7%. Završeni magisterij ima 12 ispitanika ili 30,8%.

Tablica 13. Kategorija hotela

Kategorija hotela

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4 zvjezdice	24	61.5	61.5	61.5
	5 zvjezdica	15	38.5	38.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora

U hotelu s 4 zvjezdice radi 61,5% ispitanika, a u hotelu s 5 zvjezdica radi 38,5% ispitanika.

Tablica 14. Županija u kojoj se nalazi hotel

Županija hotela

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Splitsko-dalmatinska	25	64.1	64.1	64.1
	Dubrovačko-neretvanska	14	35.9	35.9	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora

Od ukupno 39 ispitanika, njih 25 ili 64,1% radi u hotelu koji se nalazi u Splitsko-dalmatinskoj županiji, a njih 14 ili 35,9% radi u hotelu koji se nalazi u Dubrovačko-neretvanskoj županiji.

Tablica 15. Broj zaposlenih u hotelu

Broj zaposlenih u hotelu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10 i manje	2	5.1	5.1	5.1
	11 - 50	17	43.6	43.6	48.7
	51 - 100	14	35.9	35.9	84.6
	101 - 200	6	15.4	15.4	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora

Ukupno 5,1% ispitanika radi u hotelu koji ima do 10 zaposlenih, 43,6% ispitanika radi u hotelu s brojem zaposlenika između 11 i 50. Ukupno 14 ispitanika ili 35,9% radi u hotelu s brojem zaposlenika između 51 i 100, dok 6 ispitanika radi u hotelu koji zapošljava između 101 i 200 ljudi.

Općenito o outsourcingu

Tablica 16. Prosječni broj godina korištenja outsourcinga

Statistics

Broj godina korištenja outsourcinga

N	Valid	39
	Missing	0
Mean		4.87
Median		5.00
Mode		5

Izvor: Istraživanje autora

Prosječan broj godina korištenja outsourcinga iznosi 4,87 dok mod i medijan iznose 5 godina. Navedeno upućuje na zaključak da hotelska poduzeća outsourcing koriste već 5 godina.

Tablica 17. Aktivnosti za koje se koristi outsourcing

Statistics

		Čišćenje i održavanje objekta	Računovodstvo	IT	Hrana i piće (catering)	Spa i kozmetičke usluge	Sigurnost	Održavanje	Nabava	Ostalo
N	Valid	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1.67	1.77	1.46	1.87	1.79	1.72	1.41	1.87	1.92

Izvor: Istraživanje autora

U tablici 18. su prikazane aktivnosti za koje se koristi outsourcing, što je broj bliži 1 to znači da je češće ta aktivnosti outsourcirana.

Kao što se vidi iz tablice, hotelska poduzeća najčešće koriste outsourcing za održavanje tehničkih sustava (1.41); zatim slijede informacijske tehnologije (1.46), te redom čišćenje i održavanje objekta (1.67), sigurnost (1.72), računovodstvo (1.77), spa i kozmetiče usluge (1.79), zatim catering i nabava (1.87), te za ostale aktivnosti (1.92).

Tablica 18. Prosječan broj outsourciranih aktivnosti

Statistics

P10_UKUPNO

N	Valid	39
	Missing	0
Mean		2.49
Median		3.00
Mode		3

Izvor: Istraživanje autora

Hotelska poduzeća u prosjeku koriste outsourcing za 2,49 aktivnosti. Mod i medijan iznose 3 što upućuje na činjenicu da hotelska poduzeća najčešće koriste outsourcing za 3 aktivnosti.

Tablica 19. Ponuda outsourcinga

Mala ili nepostojeća ponuda outsourcinga

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	8	20.5	20.5	20.5
	Ne	31	79.5	79.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora

Kod pitanja da li ispitanici smatraju da za neke aktivnosti ponuda outsourcinga je mala ili kao takva ne postoji čak 79,5% ispitanika smatra da ponuda outsourcinga nije mala ili nepostojeća, dok tek 20,5% ispitanika smatra da za neke aktivnosti ipak nedostaje ponuditelja.

Tablica 20. Razlozi korištenja outsourcinga

Statistics

		13.1. Smanjenje troškova	13.2. Nedostatak stručnih kadrova	13.3. Povećanje kvalitete usluge hotela	13.4. Efikasniji vanjski izvori	13.5. Mogućnost fokusiranja	13.6. Podijela rizika
N	Valid	39	39	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1.54	1.69	1.56	1.62	1.44	1.95

Izvor: Istraživanje autora

Hotelska poduzeća outsourcing najčešće koriste zbog koncentriranja na druge aktivnosti (1.44), zatim zbog smanjivanja troškova (1.54), povećanja kvalitete usluge (1.56), efikasnijih vanjskih izvora (1.62), nedostatka stručnih kadrova (1.69), te podijele rizika (1.95).

Tablica 21. Prosječan broj razloga korištenja outsourcinga

Statistics

P13_UKUPNO

N	Valid	39
	Missing	0
Mean		2.21
Median		2.00
Mode		3

Izvor: Istraživanje autora

Kod donošenja odluke o (ne)korištenju outsourcinga, hotelska poduzeća u prosjeku za to imaju 2,21 razlog, dok hotelska poduzeća koja koriste outsourcing za to najčešće imaju 3 razloga.

Tablica 22. Pozitivan utjecaj korištenja outsourcinga

Statistics

		14.1. Kvalitetnija hotelska usluga	14.2. Rasterećenje postojećeg kadra	14.3. Veća posvećenost osoblja	14.4. Skraćivanje potrebnog vremena	14.5. Kontinuirani rast kvalitete outsourcirane usluge	14.6. Smanjenje troškova poslovanja
N	Valid	39	39	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.67	3.92	3.90	3.72	3.33	3.64

Izvor: Istraživanje autora

Kao najveću korist od korištenja outsourcinga ispitanici u naveli rasterećenje postojećeg kadra (3.92), zatim slijedi veća posvećenost osoblja (3.90), skraćivanje potrebnog vremena za obavljanje promatrane aktivnosti (3.72), kvalitetnija hotelska usluga (3.67), smanjenje troškova poslovanja (3.64), te kontinuirani rast kvalitete outsourciranje usluge (3.33).

Dodatno, iz tablice 23. je vidljivo kako svi utjecaji iznose više od 3 što ukazuje na iznadprosječni pozitivni utjecaj kod svih koristi.

Tablica 23. Negativan utjecaj korištenja outsourcinga

Statistics

		Smanjenje kvalitete outsourcirane usluge	Gubitak kontrole nad aktivnosti	Pojava nepredviđenih troškova	Loša komunikacija između primatelja i davatelja usluge
N	Valid	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.69	2.26	2.03	2.36

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 24. prikazuje negativne utjecaje korištenja outsourcinga. Ispitanici su kao najveću manu ocijenili lošu komunikaciju između primatelja i davatelja usluge (2.36), zatim redom

slijede gubitak kontrole nad aktivnosti (2.26), pojava nepredvidivih troškova (2.03), te smanjenje kvalitete outsourcirane usluge (1.69).

Sve navedene mane outsourcinga imaju prosječnu ocjenu manju od 3 što ukazuje da je promatrani negativni utjecaj relativan, tj. ukoliko postoji on je vrlo malen.

Tablica 24. Utjecaj outsourciranih aktivnosti na smanjenje troškova

Statistics

		IT	Hrana i piće	Čišćenje i održavanje	Spa i kozmetičke usluge	Računovodstvo	Sigurnost	Održavanje tehničkih sustava	Nabava	Ostalo
N	Valid	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1.67	1.90	1.74	1.95	1.85	1.87	1.44	1.92	1.95

Izvor: Istraživanje autora

Izdvajanje aktivnosti održavanja tehničkih sustava hotela ima najveći utjecaj na smanjenje troškova hotela (1.44), zatim slijede informacijske tehnologije (1.67), čišćenje i održavanje hotela (1.74), računovodstvo (1.85), sigurnost (1.87), catering (1.90), nabava (1.92), te spa-kozmetičke usluge i ostalo (1.95).

Samo aktivnost održavanje tehničkih sustava hotela ima ocjenu nižu od 1,5 što ukazuje na činjenicu da ta aktivnost ima značajan utjecaj na snižavanje troškova za razliku od ostalih aktivnosti. Razlog za outsourcing ostalih aktivnosti se krije u već ranije navedenih razlozima korištenja outsourcinga (tablica 21.) npr. koncentriranje na ostale aktivnosti i sl.

Tablica 25. Buduće korištenje outsourcinga

Povećanje broja outsourciranih akitvnosti u budućnosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	26	66.7	66.7	66.7
	Ne	13	33.3	33.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora

Na pitanje da li će u budućnosti povećati broj izdvojenih aktivnosti, dvije trećine ispitanika (66,7%) je odgovorilo kako planira u budućnosti povećavati broj outsourciranih aktivnosti.

6.4. Obrada hipoteza i rezultati istraživanja

H0- Primjena outsourcinga pozitivno utječe na smanjenje troškova u hotelskom poduzeću

Testiranjem glavne hipoteze ispitat će se da li primjena outsourcinga u hotelskom poduzeću pozitivno utječe na smanjenje ukupnih toškova te će se u nastavku razraditi troškovi po pojedinim kategorijama.

Tablica 26. Smanjenje ukupnih troškova poslovanja od početka primjene outsourcinga

Smanjenje ukupnih troškova od početka primjene outsourcinga

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 – 5 %	14	35.9	35.9	35.9
	6 – 10 %	16	41.0	41.0	76.9
	11 – 15 %	9	23.1	23.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 1. prikazuje rezultate istraživanja o smanjenju ukupnih troškova poslovanja od početka primjene outsourcinga. Od ukupno 39 ispitanika njih 14 ili 35,9% se izjasnilo kako su ukupni troškovi smanjeni od 0-5% od početka primjene outsourcinga; 16 ispitanika ili 41% kako su ukupni troškovi smanjeni od 6 do 10%, te 23,1% kako su ukupni troškovi smanjeni od 11 do 15%.

U nastavku je prikazana razrada smanjenja troškova po pojedinim troškovnim kategorijama.

Tablica 27. Ukupno smanjenje troškova materijala

Ukupno smanjenje troškova materijala

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 - 5 %	18	46.2	46.2	46.2
	6 - 10 %	8	20.5	20.5	66.7
	11 - 15 %	8	20.5	20.5	87.2
	16 - 20 %	3	7.7	7.7	94.9
	21 - 30 %	1	2.6	2.6	97.4
	> 30 %	1	2.6	2.6	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora

Najveći dio ispitanika, njih 18 ili 46,2% se izjasnilo da su troškovi materijala smanjeni od 0 do 5%; po 8 ispitanika ili 20,5% se izjasnilo da su troškovi materijala smanjeni od 6 do 10%, odnosno od 11 do 15%. Troje ispitanika se izjasnilo da su ukupni troškovi materijala smanjeni od 16 do 20%. Dok po jedan ispitanika smatra da su troškovi materijala smanjeni od 21 do 30%, odnosno više od 30%.

Tablica 28. Ukupno smanjenje troškova usluga

Ukupno smanjenje troškova usluga

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 - 5 %	13	33.3	33.3	33.3
	6 - 10 %	16	41.0	41.0	74.4
	11 - 15 %	5	12.8	12.8	87.2
	16 - 20 %	3	7.7	7.7	94.9
	21 - 30 %	2	5.1	5.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora

Ukupno 13 ispitanika ili 33,3% se izjasnilo da su ukupni troškovi usluga smanjeni između 0 i 5%. Najveći dio ispitanika, njih 16 ili 41%, smatra da su ukupni troškovi usluga smanjeni između 6 i 10%. Ukupno 12,8% ispitanika smatra da su troškovi usluga smanjeni između 11 i 15%; troje ispitanika se izjasnilo da su troškovi usluga smanjeni između 16 i 20%; dok se dvoje ispitanika izjasnilo da su troškovi usluga smanjeni između 21 i 30%.

Tablica 29. Ukupno smanjenje troškova osoblja

Ukupno smanjenje troškova osoblja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 - 5 %	15	38.5	38.5	38.5
	6 - 10 %	14	35.9	35.9	74.4
	11 - 15 %	7	17.9	17.9	92.3
	16 - 20 %	3	7.7	7.7	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora

Najviše ispitanika, njih 38,5%, se izjasnilo su ukupni troškovi osoblja smanjeni između 0 i 5%; ukupno 35,9% ispitanika se izjasnilo da su troškovi osoblja smanjeni između 6 i 10%.

Ukupno 7 ispitanika ili 17,9% smatra da su troškovi osoblja smanjeni između 11 i 15%. Dok su se 3 ispitanika izjasnila da su ukupni troškovi osoblja smanjeni između 16 i 20%.

Tablica 30. Prosječni rangovi smanjenja troškova

Statistics

		Smanjenje ukpnih troškova od pocetka primjene outsourcinga	Ukupno smanjenje troškova materijala	Ukupno smanjenje troškova usluga	Ukupno smanjenje troškova osoblja
N	Valid	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.87	2.08	2.10	1.95
Mode		2	1	2	1

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 5. prikazuje prosječne rangove smanjenja troškova, te ujedno prikazuje i gore navedene podatke. Svakom intervalnom razredu je pridružen odgovarajući rang (0-5% rang 1; 6-10% rang 2; itd.), te je na temelju toga izračunata prosječna ocjena ranga.

Prosječni rang za ukupno smanjenje troškova materijala iznosi 2,08 što ukazuje da prosječno smanjenje promatranih troškova primjenom outsourcinga iznosi između 6 i 10%.
Prosječni rang za ukupno smanjenje troškova usluga iznosi 2,10 što ukazuje da prosječno smanjenje promatranih troškova primjenom outsourcinga iznosi između 6 i 10%
Prosječni rang za ukupno smanjenje troškova osoblja iznosi 1,95 što također ukazuje da prosječno smanjenje promatranih troškova primjenom outsourcinga iznosi između 6 i 10%.

Prosječni rang smanjenja ukupnih troškova poslovanja primjenom outsourcinga iznosi 1,87 što ukazuje na činjenicu da primjena outsourcinga ima pozitivan utjecaj na smanjenje troškova iako nešto manji u usporedbi s pojedinačnim troškovnim kategorijama (material, usluge i osoblje) što i ne čudi budući da se u tu troškovnu kategoriju ubrajaju i razni fiksni troškovi.

Na temelju provedenih analiza **hipoteza H1** - primjena outsourcinga pozitivno utječe na smanjenje troškova u hotelskom poduzeću **se prihvaća**.

Nakon što smo ispitali da li i koliko primjena outsourcinga utječe na smanjenje troškova, sljedeće što istraživamo je da li primjena outsourcinga ima pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća. Kako bi se što točnije dokazala ta teza koristit će se i pomoćne hipoteze.

H1: Primjena outsourcinga u poslovanju hotelskih poduzeća ima pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća

Za dokazivanje ove hipoteze koristit će se sljedeće pomoćne hipoteze:

H1a: Visoka razna outsourcinga aktivnosti ima pozitivan utjecaj na profitabilnost hotelskog poduzeća

Tablica 31. Analiza varijance utjecaja razine outsourcinga na profitabilnost

ANOVA

Utjecaj na profitabilnost

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	16.339	4	4.085	6.504	.001
Within Groups	21.353	34	.628		
Total	37.692	38			

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 6. prikazuje rezultate analize varijance utjecaja razine outsourcinga na profitabilnost hotelskog poduzeća. Zaključak se donosi na temelju empirijske razine signifikantnosti koja iznosi $\alpha^* = 0{,}1\%$. Budući da je empirijska razine signifikantnosti manja od 5%, tj. $\alpha^* = 0{,}1\% < 5\%$ pomoćna hipoteza H1a se prihvaća.

H1b:Visoka razna outsourcinga aktivnosti ima pozitivan utjecaj na ekonomičnost poslovanja hotelskih poduzeća

Tablica 32. Analiza varijance utjecaja razine outsourcinga na ekonomičnost

ANOVA

Utjecaj na ekonomicnost

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.369	4	1.842	2.422	.047
Within Groups	25.862	34	.761		
Total	33.231	38			

Izvor: Istraživanje autora

Kao i kod prethodne analize, zaključak se donosi na temelju empirijske razine signifikantnosti koja iznosi 4,7%, tj. $\alpha^* = 4{,}7\% < 5\%$ stoga se pomoćna hipoteza H1b prihvaća.

H1c: Visoka razina outsourcinga aktivnosti ima pozitivan utjecaj na produktivnost rada hotelskih poduzeća

Tablica 33. Analiza varijance utjecaja razine outsourcinga na produktivnost

ANOVA

Utjecaj na produktivnost

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12.542	4	3.136	7.716	.000
Within Groups	13.817	34	.406		
Total	26.359	38			

Izvor: Istraživanje autora

I kod ove analize zaključak se donosi na temelju razine signifikantnosti koja iznosi $\alpha^* \approx 0\%$. Budući da vrijedi da je $\alpha^* \approx 0\% < 5\%$ pomoćna hipoteza H1c se prihvaća.

Pošto su sve pomoćne hipoteze prihvaćene, **hipoteza H1** - Primjena outsourcinga u poslovanju hotelskih poduzeća ima pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća **se prihvaća**.

Sljedeća hipoteza koju testiramo je da li po smatranju ispitanika primjena outsourcinga u hotelskim poduzećima pozitivno utječe na povećanje konkurentnosti.

H2: Primjena outsourcinga kod hotelskih poduzeća pozitivno utječe na povećanje konkurentnosti

Tablica 34. Utjecaj outsourcinga na povećanje konkurentnosti hotelskih poduzeća

Utjecaj na konkurentnost

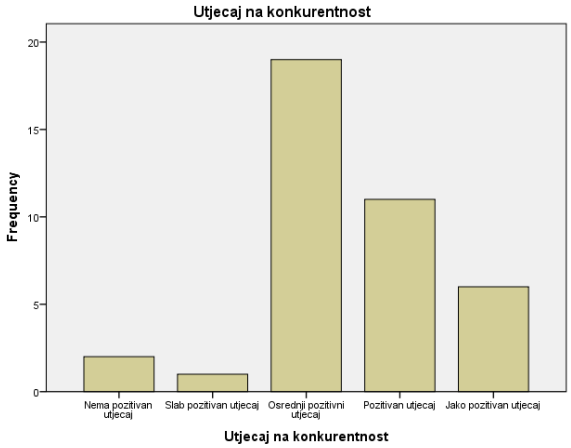
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nema pozitivan utjecaj	2	5.1	5.1	5.1
	Slab pozitivan utjecaj	1	2.6	2.6	7.7
	Osrednji pozitivni utjecaj	19	48.7	48.7	56.4
	Pozitivan utjecaj	11	28.2	28.2	84.6
	Jako pozitivan utjecaj	6	15.4	15.4	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Izvor: Istraživanje autora

Najviše ispitanika, njih ukupno 19 ili 48,7%, smatra da primjena outsourcinga ima osrednji pozitivan utjecaj na povećanje konkurentnosti hotelskih poduzeća. Zatim slijede ispitanici koji su se izjasnili da primjena outsourcinga ima pozitivan utjecaj na konkurentnost, njih 11 ili 28,2%. Potom 6 ispitanika ili 15,4% smatra da primjena outsourcinga ima jako pozitivan utjecaj na konkurentnost. Samo se 1 ispitanika izjasnio da primjena outsourcinga ima slabi pozitivan utjecaj na konkurentnost poduzeća, dok dvoje ispitanika smatra da primjena outsourcinga nema pozitivan utjecaj na konkurentnost hotelskog poduzeća.

Opisano je prikazano na grafičkom prikazu 1.

Grafički prikaz 1. Utjecaj outsourcinga na povećanje konkurentnosti



Izvor: Istraživanje autora

Tablica 35. Prosječne ocjene utjecaja primjene outsourcinga na konkurentnost hotelskih poduzeća

Statistics

Utjecaj na konkurentnost

N	Valid	39
	Missing	0
Mean		3.46
Median		3.00
Mode		3

Izvor: Istraživanje autora

Prosječna ocjena utjecaja primjene outsourcinga iznosi 3,46 što ukazuje na značajni pozitivni utjecaj na konkurentnost hotelskih poduzeća. Dodatno, mod i medijan iznose 3 čime se potvrđuje promatrani pokazatelj.

Temeljem ovoga, **hipoteza H2** - Primjena outsourcinga kod hotelskih poduzeća pozitivno utječe na povećanje konkurentnosti **se prihvaća.**

7. ZAKLJUČAK

Odgovarajući na sve zahtjevnije potrebe korisnika, odnosno na čitav niz potraživanih proizvoda, te sve učestalijih promjena na turističkom tržištu u današnje vrijeme kada je konkurencija u hotelskom poslovanju toliko široka, razmišljanja ključnih osoba u hotelskom poslovanju su sumjerena na što bolje zadovoljavanje gosta uz ostvarivanje bolje tržišne pozicije i rast konkurentske prednosti kao imperativa. Outsourcingom ili izdvajanjem aktivnosti se danas koriste gotovo sve poslovne organizacije, pa tako i hotelska poduzeća. Prednosti koje nosi outsourcing su brojne. Hotelskim poduzećima outsourcing omogućava fokusiranje na glavne aktivnosti, u kojima je organizacija uspješnija od drugih konkurentskih poduzeća. Neminovno je spomenuti smanjenje troškova i uštedu ukoliko se pravilno koristi, reorganizaciju poslovanja poduzeća i povećanje vrijednosti proizvoda te zadovoljstvo potrošača i vlasničkih udjela. Istraživanja provedena u Hrvatskoj u 2004. Godini su pokazala da 73% ispitanih organizacija primjenjuje outsourcing u svom poslovanju. 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 spomenutog provedeno je istraživanje o primjeni outsourcinga u hotelskim poduzećima te primjeni istog na hotelsko poslovanje, s najvećim fokusom na utjecaj outsourcinga na smanjenje troškova. U ovom radu se nastojalo teorijskim i empirijskim pristupima objasniti veza između outsourcinga i hotelskog poslovanja, te su u razmatranje uzeti hoteli s 4 i 5* Splitsko- dalmatinske i Dubrovačko- neretvanske županije. Provedeno istraživanje je donijelo sljedeće zaključke.

Polazna istraživačka hipoteza glasi:

H0: Primjena outsourcinga pozitivno utječe na smanjenje troškova u hotelskom poduzeću

Provedenim istraživanje došli smo do zaključka kako hotelska poduzeća koja primjenjuju outsourcing u svom poslovanju su u 41% slučajeva zabilježili smanjenje istih u visini od 6-10%.

Kako bi se dokazala hipoteza H1 korištene su pomoćne hipoteze:

H1a: Visoka razina outsourcing aktivnosti ima pozitivan utjecaj na profitabilnost hotelskog poduzeća

H1b: Visoka razina outsourcing aktivnosti ima pozitivan utjecaj na ekonomičnost poslovanja hotelskih poduzeća

H1c: Visoka razina outsourcing aktivnosti ima pozitivan utjecaj na produktivnost rada hotelskih poduzeća.

Slijedom prihvaćanja svih pomoćnih hipoteza ustanovljeno je da primjena outsourcinga ima pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća odnosno H1 hipoteza: Primjena outsourcinga u poslovanju hotelskih poduzeća ima pozitivan utjecaj na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća, se prihvaća.

H2: Primjena outsourcinga kod hotelskih poduzeća pozitivno utječe na povećanje konkurentnosti

Provedenim istraživanjem je dokazano da najveći postotak ispitanih, njih 48,7%, tvrdi da primjena outsourcinga ima osrednji utjecaj na povećanje konkurentnosti hotelskih poduzeća.

Iz provedenog istraživanja se može zaključiti da kod većine hotela, s 4 i 5* u Splitsko-dalmatinskoj i Dubrovačko-neretvanskoj županiji, koji primjenjuju outsourcing u svom svakodnevnom poslovanju, isti ima pozitivan utjecaj na cjelokupno poslovanje te subjekte kako u unutarnjoj tako i u vanjskoj okolini.

Sažetak:

U uvjetima tržišne globalizacije, te sve veće nepredvidivosti tržišta, pod povećalo dolazi sposobnost upravljanja te brzina prilagođavanja hotelskih poduzeća novonastalim tržišnim uvjetima. Kako bi se orijentirali na primarne aktivnosti i zadatke u hotelskim poduzećima, menedžment sve češće naginje ka primjeni izdvajanja aktivnosti u svom svakodnevnom poslovanju. Upravo primjenom outsourcinga hotelska poduzeća se mogu kvalitetno posvetiti obavljanju svojih primarnih zadataka a sekundarne proslijediti vanjskim partnerima koji iste mogu obaviti kvalitetnije i brže.

U radu *Utjecaj outsourcinga na smanjenje troškova u hotelskom poslovanju* obradit će se teorijski aspekti outsourcinga i financijske analize uspješnosti hotelskih poduzeća. A u posljednjem dijelu rada se provodi statistička analiza nad podacima dobivenim obradom anketa koje su provedene nad hotelima s 4 i 5* na području Splitsko-dalmatinske i Dubrovačko-neretvanske županije.

Ključne riječi: *Outsourcing, backsourcing, hotelsko poslovanje, smanjenje troškova, uspješnost poslovanja*

Summary:

In terms of market globalization and the increasing unpredictability of the market, under the magnifying glass comes a capacity of management and its possibility to quickly adjust hotel companies to new market conditions. In order to orient to primary activites and tasks, management is increasingly leaning towards the implementation of separation of activities in their daily management. Through the use of outsourcing hotel companies can devote quality to its primary task, and secondary tasks can be forwarded to their foreign partners, who can do the same tasks better and faster.

In this paper, „ The impact of outsourcing on the reduction of costs in the hotel business“, the theoretical aspects of outsourcing and financial analysis of hotel companies will be processed, and in the last part of the work statistical analysis is carried out, based on data processing surveys, carried out in 4 and 5 – star hotels in the area of Splitsko – dalmatinska and Dubrovačko – neretvanska ounty.

Key words: *outsourcing, backsourcing, hotel manegment, cost reducition, business performance*

17. LITERATURA

Popis knjiga i časopisa:

1. Avelini Holjevac I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menedžment – Opatija, Opatija, 2002.
2. Barrett K., Misiaszek, S., Suggestions for Effective Outsourcing, WPI, Worcester, MA, 2007.
3. Barrows, C. W., Giannakopoulos, E. (2006), „Istraživanje eksternalizacije pripreme hrane u kanadskim hotelima“, Turizam, Vol. 54, br. 4, 417-424.
4. Berc-Radišić, B.: *Marketing u hotelijerstvu*, 2. izmijenjeno i dopunjeno izd, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2004.
5. Brkić A., Outsourcing IT projekata u Republici Hrvatskoj, diplomski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2013.,
6. Buble M., Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2000.
7. Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2008.
8. Bucki J., Introduction to Outsourcing, Outsourcing: What It Is andWhat It Can Do For You, About.com Guide, 2011.
9. Bunja Đ., Turističko ugostiteljstvo (skripta), Sveučilište u Zadru – Odjel za informatologiju i komunikologiju, Zadar, 2006.
10. Bunja, Đ. (2006) : Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu, Školska knjiga, d.d.,Zagreb
11. Cerović Z., Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za turistički i hotelski menadment Opatija, Opatija, 2003.
12. Cohen, R. And Ridder, F. (2010) Outsourcing Survey Shows We Still have lots to learn, Gartner Research, ID no.G0020525289
13. Cohen, R. andRidder, F. Outsourcing Survey Shows We Still Have Lots to Learn, Gartner Research. ID no.G0020525289, 2010.
14. Cox, B. G.; Koelzer, W.: *Internet marketing za hotele, restorane i turizam*, Zagreb: M plus, 2005.

15. Dragičević, D.,Blažević,B., Perić,J.(2014),Utjecaj mjera ekonomske politike na ekonomski položaj i konkurentnost hotelskih poduzeća

16. Drljača M., Outsourcing kao poslovna strategija, Zbornik radova 11. međunarodnog simpozija o kvaliteti *Kvaliteta, konkurentnost i održivost,* Hrvatsko društvo menadžera kvalitete i Oskar, Zagreb, Sv. Martin na Muri, 2010, str. 53-64.

17. Espino-Rodriguez, T., Gil-Padilla, A. M. (2007), „The impact of outsourcing strategies on information systems capabilities in the hotel industry“, The Service Industries Journal, Vol. 27, No. 6, 757–777.

18. Espino-Rodriguez, T., Padron-Robaina, V. (2005), „The management perception of the strategic outsourcing of services: An empirical examination in the hotel sector“, The Service Industries Journal, Vol. 25, No. 5, 689–708.

19. Espino-Rodriguez, T., Padron-Robaina, V. (2005), A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector, Tourism Management, Vol. 26, No. 5, 707-721.

20. Feliks, L.: Utjecaj izbora tržišne strategije receptivnog poduzetništva na razvoj turizma u Hrvatskoj, magistarski rad, Split: Ekonomski fakultet u Splitu, 2011.

21. Fikreta Bahtijarević Šiber i Pere Sikavila, Leksikon menadžmenta, Mamedia,Zagreb 2001.

22. Greaver M. F., Strategic Outsourcing : A StructuredApproach to Outsourcing DecisionsandInitiatives, AMACOM Div American MgmtAssn, New York, 1999.

23. Greaver, F.M., Strategic outsourcing, AMACOM, New York, 1999.

24. Kotler, P.; Bowen,J. T.; Makens, J. C.: *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2010.

25. M.,Jurina Organizacija i menadžment, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“

26. Mucisko,D.andLum,E.,Outsourcing Falling from Favor with World's Largest Organizations, Deloitte Consulting Study Reveals, Deloitte Consulting LLP Report, April 2008.

27. Nikolić G., Zorić D., Outsourcing usluga, Poslovna logistika u suvremenom menedžmentu IX, Međunarodni znanstveni skup, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2009.

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

29. Paliaga, M. (2007), „Strateško planiranje i outsourcing – Budućnost hrvatskih komunalnih poduzeća“, Ekonomska istraživanja, Vol 20, No. 1

30. Parlov I., Utjecaj outsourcinga na efektivnost poslovanja velikih hrvatskih poduzeća, magistarski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2003.

31. Parlov, I. (2003), Utjecaj outsourcinga na efektivnost poslovanja velikih hrvatskih poduzeća, mag. rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.

32. Parlov, I., „The influence of outsourcing on achieving business goals in large Croatian companies“, Management, Vol. 9, No.1, Zagreb, 2004.

33. Peter Bendor- Samuel, Turning lead into gold, ExCUTIVE Excellence Publising South Provo, USA, 2000

34. Petrić L., (2007.): Osnove Turizma, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.

35. Pivac Snježana: Statističke metode (predavanja, diplomski studij, kolegij Statističke metode u managementu), Ekonomski fakultet u Splitu, 2010.

36. Rozga, A.: *Statistička analiza,* Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, 1994.

37. Thomsett, R., Outsourcing: The great debate, Thomsett company, 2003

38. Tkalac Verčić A., Sinčić Ćorić D., Pološki Vokić N., Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb 2010.

39. Vidučić Lj., (2011): Financijski menadžment, RriF Plus, Zagreb

40. Vujević I., (2013): Financijsko poslovanje, Split

41. Yen-Lun Su, A., Liang-Lu, H, Chin-Sheng, W. (2007), „Exploring the factors affecting hotel outsourcing: Taiwan case“, Proceedings of the first hospitality and

leisure: Business advances and applied research conference, Lausanne, Switzerland, July.

42. Zelenika R., Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog rada (četvrto izdanje), Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000.

INTERNET IZVORI

1. Pavić M., Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti Hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu, Hrčak Portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske, Poslovna izvrsnost, Vol.3 No.2., 2009.,

   Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=77739 [20.01.2015.]

2. Vučur Z., Pozicioniranje outsourcinga u hotelskom poslovanju, Economics&Economy, Vol.1, No. 1., 2013.,

   Dostupno na: http://www.economicsandeconomy.me/sites/economicsandeconomy.me/files/225-234_vucur.pdf [20.01.2015.]

3. Zdravković M., Outsourcing danas – obična histerija ili newdeal za IT industriju, Mašinski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš, 2005.

   Dostupno na:

   http://www.masfak.ni.ac.rs/milan.zdravkovic/files/articles/2005_Outsourcing.pdf [20.01.2015.]

4. Poslovni dnevnik, Što je to 'outsourcing' i kako je u Hrvatskoj dobio negativne konotacije(4.5.2014)

   Dostupno na: http://www.poslovni.hr/hrvatska/sto-je-to-outsourcing-i-kako-je-u-hrvatskoj-dobio-negativne-konotacije-270599 [20.01.2015.

5. Analiza uspješnosti poslovanja hotelskih poduzeća u Zadarskoj županiji primjenom DuPont sustava Dostupno na: http://e-lib.efst.hr/2014/2110768.pdf [27.8.2015]

6. Strategija razvoja turizma-Ministarstvo turizma Dostupno na: http://www.mint.hr/default.aspx?id=7973 [27.8.2015]

7. Zakon o pružanju usluga u turizmu. Dostupno na : http://www.zakon.hr/z/343/Zakon-o-pru%C5%BEanju-usluga-u-turizmu [26.8.2015]
8. Villa Angiolina. Dostupno na: http://www.365danariviere.eu/assets/images/opatija/villa-angiolina.jpg [23.8.2015]
9. Pozicioniranju outsourcinga u hotelskim poduzećima. Dostupno na: http://www.economicsandeconomy.me/sites/economicsandeconomy.me/files/225-234_vucur.pdf [29.8.2015]
10. Poslovni informacijski sustavi:značaj, svrha, integriranost Dostupno na: http://www.sapmag.com.hr/show_article.php?id=241 [27.8.2015]

Popis tablica:

Tablica 1: Vrste outsourcinga

Tablica 2: Istraživanja na temu outsourcinga u hotelskom poslovanju

Tablica 3: Poduzeti backsourcing projekti

Tablica 4: Povijesni razvoj hotelijerstva

Tablica 5: Turisti i noćenja po vrstama objekata za smještaj u lipnju 2015.godine

Tablica 6: Osnovni elementi organizacijske strukture

Tablica 7: Skraćeni oblik bilance 1

Tablica 8: Skraćeni oblik računa dobiti i gubitka

Tablica 9: Račun dobiti i gubitka u managerskoj formi za uslužna poduzeća

Tablica 10: Ispitanici prema spolu

Tablica 11: Ispitanici prema dobi

Tablica 12: Ispitanici prema stručnoj spremi

Tablica 13: Kategorija hotela

Tablica 14: Županija u kojoj se nalazi hotel

Tablica 15: Broj zaposlenih u hotelu

Tablica 16: Prosječan broj godina korištenja outsourcinga

Tablica 17: Aktivnosti za koje se koristi outsourcing

Tablica 18: Prosječan broj outsourciranih aktivnosti

Tablica 19: Ponuda outsourcinga

Tablica 20: Razlozi korištenja outsourcinga

Tablica 21: Prosječan broj razloga korištenja outsourcinga

Tablica 22: Pozitivan utjecaj korištenja outsourcinga

Tablica 23: Negativan utjecaj korištenja outsourcinga

Tablica 24: Utjecaj outsourciranih aktivnosti na smanjenje troškova

Tablica 25: Buduće korištenje outsourcinha

Tablica 26: Smanjenje ukupnih troškova poslovanja od početka primjene outsourcinga

Tablica 27: Ukupno smanjenje troškova materijala

Tablica 28: Ukupno smanjenje troškova usluga

Tablica 29: Ukupno smanjenje troškova osoblja

Tablica 30: Prosječni rangovi smanjenja troškova

Tablica 31: Analiza varijance utjecaja razine outsourcinga na profitabilnost

Tablica 32: Analiza varijance utjecaja razine outsourcinga na ekonomičnost

Tablica 33: Analiza varijance utjecaja razine outsourcinga na produktivnost

Tablica 34: Utjecaj outsourcinga na povećanje konkurentnosti hotelskih poduzeća

Tablica 35: Prosječne ocjene utjecaja primjene outsourcinga na konkurentnost hotelskih poduzeća

Popis slika:

Slika1: Vila Angiolina

Slika 2 : Udjel noćenja po vrstama objekata za smještaj

Slika 3: Funkcionalna organizacijska struktura

Slika 4 : Klasifikacija temeljnih instrumenata i postupaka analize financijskih izvještaja

Slika 5 : Tehnike financijske analize

Slika 6 : Primjer pokazatelja uspješnosti poslovanja hotela

Grafički prikaz:

Grafički prikaz 1: Utjecaj outsourcinga na povećanje konkurentnosti

Anketni upitnik

Poštovani,

ispunjavanjem ovog anketnog upitnika doprinijeti ćete istraživanju koje se provodi prilikom izrade diplomskog rada na temu ″Utjecaj outsourcinga na smanjenje troškova u hotelskom poslovanju″.

"Outsourcing" je engleska riječ koja se na hrvatskom najčešće prevodi kao "izdvajanje". Izraz označuje davanje određenoga posla vanjskim dobavljačima, koji primjenjuju tvrtke kako bi smanjile troškove a najviše se koristi za djelatnosti koje im nisu temeljne.

Ljubazno Vas molim da odvojite dio vremena te iskreno odgovorite na pitanja.

Anketni upitnik je u potpunosti anoniman.

Unaprijed hvala!

univ. bacc. oec. Katarina Garac

diplomski studij "Turizam i hotelijerstvo"

Ekonomski fakultet Split, Hrvatska

Spol:

- Muško
- Žensko

Dob:

- od 20 do 30 godina
- od 31 do 45 godina
- od 46 do 60 godina
- >60 godina

Stručna sprema:

- SSS
- VŠS
- VSS
- Magisterij
- Doktorat

Vaše radno mjesto:

- Uprava hotela
- Managment
- Sektor financija i računovodstva
- Sektor marketinga i prodaje
- Sektor kadrovskih i općih poslova
- Šef recepcije
- Recepcionar
- Hotelski odministrator

- Ostalo:

Molimo Vas da označite kategoriju Vašeg hotela:

- 4 zvjezdice
- 5 zvjezdica

Odaberite županiju u kojoj se nalazi Vaš hotel:

- Splitko-dalmatinska županija
- Dubrovačko-neretvanska županija

Označite broj zaposlenih u Vašem hotelu:

- ≤10
- 11-50
- 51-100
- 101-200
- ≥200

Koristet li outsourcing u Vašem poslovanju?

- Da
- Ne

Kada ste prvi put započeli sa korištenjem outsourcinga? (prije koliko godina)

- _____

Za koju od navedenih aktivnosti koristite outsourcing?

- čišćenje i održavanje objekta
- računovodstvo
- IT (informacijske tehnologije, web dizajn...)
- Hrana i piće (catering)
- Spa i kozmetičke usluge
- Sigurnost
- Održavanje tehničkih sustava hotela (rasvjeta, ventilacija...)
- Nabava
- Ostalo: _____

Smatrate li da za određene usluge ponuda outsourcinga je mala ili kao takva uopće ne postoji?

- Da
- Ne

Ako smatrate da postoji, navedite za koje aktivnosti

- _____

Koji je glavni razlog primjene outsourcinga u Vašem hotelskom poduzeću?

- Smanjenje troškova
- Nedostatak stručnih kadrova
- Povećanje kvalitete usluge hotela
- Vanjski izvori obavljaju određene aktivnosti efikasnije
- Mogućnost koncentracije na glavnu djelatnost
- Podjela rizika

- Ostalo: _____

Označite koliki je pozitivan utjecaj outsourcinga u Vašem hotelu na navedene stavke, ako postoji.

(1 – ne utječe pozitivno 5 – jak pozitivni utjecaj)

Kvalitetnija hotelska usluga	●	●	●	●	●
Rasterećenje odgovornosti postojećeg kadra	●	●	●	●	●
Veća posvećenost hotelskog osoblja radu na radnom mjestu	●	●	●	●	●
Skraćivanje vremena potrebnog za obavljanje outsourcirane usluge	●	●	●	●	●
Kontinuirani rast kvalitete outsourcirane usluge	●	●	●	●	●
Smanjenje troškova poslovanja	●	●	●	●	●

Označite koliki je negativan utjecaj primjene outsourcinga u Vašem hotelu na navedene tvrdnje, ako kao takav postoji.

(1 – nema negativnih utjecaja 5 – jak negativan utjecaj)

Smanjenje kvalitete outsourcirane usluge	●	●	●	●	●
Gubitak kontrole nad izdvojenim aktivnostima	●	●	●	●	●
Pojava nepredviđenih troškova	●	●	●	●	●
Loša komunikacija između	●	●	●	●	●

subjekata (hotela
i pružatelja
outsourcirane
usluge)

Prema Vašoj slobodnoj procjeni za koliko su se smanjili ukupni troškovi od početka primjene outsourcinga u Vašem hotelskom poduzeću?

- 0-5%
- 6-10%
- 11-15%
- 16-20%
- 21-30%
- >30%

Prema Vašoj slobodnoj procjeni, za koliko se smanjio ukupni trošak Vašeg hotelskog poduzeća od primjene outsourcinga u području troškova materijala?

- 0-5%
- 6-10%
- 11-15%
- 16-20%
- 21-30%
- >30%

Prema Vašoj slobodnoj procjeni, za koliko se smanjio ukupni trošak Vašeg hotelskog poduzeća od primjene outsourcinga u području troškova usluga?

- 0-5%
-
- 6-10%
- 11-15%
- 16-20%
- 21-30%
- >30%

Prema Vašoj slobodnoj procjeni, za koliko se smanjio ukupni trošak Vašeg hotelskog poduzeća od primjene outsourcinga u području troškova osoblja?

- 0-5%
- 6-10%
- 11-15%
- 16-20%
- 21-30%
- >30%

Kod kojih usluga, koje ste prepustili vanjskom partneru, ste primjetili da imaju najveći utjecaj na smanjenje troškova poslovanja?

- IT
- Hrana i piće
- Čišćenje i održavanje

- Spa i kozemtičke usluge
- Računovodstvo
- Sigurnost
- Održavanje tehničkih sustava hotela
- Nabava
- Ostalo: _____

Smatrate li da primjena outsourcinga ima pozitivan utjecaj na profitabilnost Vašeg hotelskog poduzeća?

	1	2	3	4	5	
Nema pozitivnog utjecaja	●	●	●	●	●	Jako pozitivan utjecaj

Smatrate li da primjena outsourcinga ima pozitivan utjecaj na ekonomičnost Vašeg hotelskog poduzeća?

	1	2	3	4	5	
Nema pozitivnog utjecaja	●	●	●	●	●	Jako pozitivan utjecaj

Smatrate li da primjena outsourcinga ima pozitivan utjecaj na produktivnost rada Vašeg hotelskog poduzeća?

	1	2	3	4	5	
Nema pozitivnog utjecaja	●	●	●	●	●	Jako pozitivan utjecaj

Povećava li primjena outsourcinga u Vašem hotelskom poduzeću Vašu konkurentonst na tržištu?

	1	2	3	4	5	
Nema utjecaja	●	●	●	●	●	Jak utjecaj na konkurentnost

Planirate li u budućnosti povećati broj outsourciranih aktivnosti u Vašem hotelskom poduzeću?

- Da
- Ne