

Dr. sc. Goran Vučur

Sveučilište u Dubrovniku
E-mail: goran.vucur@unidu.hr

UTJECAJ *OUTSOURCINGA* NA PROFITABILNOST HOTELSKIH PODUZEĆA

UDK / UDC: 005.591.43:658.155]:640.4

JEL klasifikacija / JEL classification: G34, L24, L83, M11

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 11. ožujka 2016. / March 11, 2016

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 24. svibnja 2016. / May 24, 2016

Sažetak

Poslovanje hotelskih poduzeća u sve dinamičnijem okruženju uvjetovalo je pronalazak novih strategijskih rješenja, pri čemu se kao jedan od strategijskih alata nudi outsourcing kojemu je cilj smanjivanje troškova uz poboljšanje kvalitete izvedbe određenih aktivnosti poslovanja. Rezultati dosadašnjih istraživanja pokazuju da uključivanje vanjskih partnera u poslovanje hotelskih poduzeća ima posljedicu pretvaranje dijela fiksnih troškova u varijabilne koji ovise isključivo o aktivnosti hotelskih poduzeća. Na spomenuti način postiže se smanjivanje ukupnih troškova poslovanja čemu je posljedica povećanje dobiti hotelskih poduzeća. Paralelno spomenutoj primjeni outsourcinga, oslobađa se dio kapitalnih sredstava hotelskih poduzeća pri čemu se smanjuju resursi potrebni za obavljanje aktivnosti prepuštenih vanjskom partneru. Cilj rada je istražiti utjecaj outsourcinga na profitabilnost u hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Spomenuti utjecaj promatrat će se u kontekstu veličine hotelskih poduzeća. Svrha istraživanja je približiti hotelskim poduzećima primjenu outsourcinga u kontekstu povećanja profitabilnosti. Metodologija istraživanja bazirat će se na korelacijskoj analizi uz primjenu deskriptivne statistike.

Ključne riječi: outsourcing, profitabilnost, hotelska poduzeća

1. UVOD

Iako je problematika *outsourcinga* u početku prvenstveno bila vezana za ostvarivanje ušteda u poslovanju, primjena *outsourcinga* danas je usmjerena na ostvarivanje što bolje tržišne pozicije i povećanje konkurentske prednosti hotelskih poduzeća. Proučavanjem teorijskih i praktičnih okvira primjene *outsourcinga* u hotelskim poduzećima, može se zaključiti da *outsourcing* najviše utječe na smanjivanje ukupnih troškova poslovanja, povećanje fleksibilnosti i konkurentnosti, te djelomično poboljšanje tržišne pozicije. Ukoliko se u obzir uzme samo financijski aspekt primjene *outsourcinga*, za pretpostaviti je da *outsourcing* utječe na promjene u strukturi imovine, što se može obrazložiti djelomičnim ili potpunim prepuštanjem dijela imovine vanjskom partneru, koji je spreman uz preuzimanje obavljanja aktivnosti, preuzeti i dio resursa nužnih za nesmetano obavljanje preuzete djelatnosti. U skladu sa spomenutim, dolazi do transformacije troškovne strukture poduzeća, pri čemu se dio fiksnih troškova pretvara u varijabilne, koji izravno ovise o razini aktivnosti poslovanja, čemu je posljedica smanjivanje ukupnih troškova poslovanja te povećanje dobiti hotelskih poduzeća. Zbog toga je cilj rada istražiti utjecaj *outsourcinga* na pojedine indikatore profitabilnosti hotelskih poduzeća, pri čemu se oblikuje sljedeća hipoteza:

H1: Povećanje razine outsourcinga aktivnosti poslovanja hotelskih poduzeća ima pozitivan utjecaj na profitabilnost hotelskih poduzeća.

Budući da se unutrašnje okruženje hotelskih poduzeća razlikuje s obzirom na brojne karakteristike koje ih obilježavaju, potrebno je spomenutu problematiku staviti u kontekst veličine hotelskih poduzeća. Naime, istraživanjem se želi analizirati utjecaj *outsourcinga* na mala, srednja i velika hotelska poduzeća pri čemu se želi dokazati da primjena *outsourcinga* različito utječe na pojedine segmente poslovanja i razlikuje se s obzirom na veličinu hotelskog poduzeća, a koja je u konkretnom slučaju temeljena na broju stalnih zaposlenika. U skladu sa spomenutim, oblikuje se sljedeća hipoteza:

H2: Utjecaj outsourcinga aktivnosti poslovanja hotelskih poduzeća na profitabilnost razlikuje se s obzirom na veličinu hotelskih poduzeća.

Pored spomenutog, analiza će obuhvatiti upotrebu pojedinih pokazatelja uspješnosti poslovanja pri čemu će se istražiti razina korištenja pojedinih financijskih, odnosno nefinancijskih pokazatelja grupiranih u pojedine skupine.

Metodologija istraživanja zasniva se na proučavanju dosadašnjih istraživanja temeljem kojih se formiraju indikatori uz pomoć kojih se vrši povezivanje postavljenih varijabli. Proučavanje primjene *outsourcinga* temelji se na aktivnostima koje se prepuštaju vanjskim partnerima dok se izračun pojedinih indikatora profitabilnosti hotelskih poduzeća vrši na temelju prikupljenih financijskih pokazatelja iskazanih u financijskim izvješćima. Nakon formiranja baze podataka vrši se statistička obrada podataka koja se temelji na primjeni deskriptivne statistike i korelacijskoj analizi.

Svrha rada je doći do novih znanstvenih spoznaja na temelju kojih će se proširiti dosadašnji teorijski okvir vezan za primjenu *outsourcinga* i istražiti njegov utjecaj na profitabilnost pojedinih hotelskih poduzeća. Na temelju provedenog istraživanja, izvest će se zaključna razmatranja koja će proširiti vidike i pomoći hotelskim poduzećima u budućoj primjeni *outsourcinga* kao strateškog alata.

2. **OUTSOURCING - FINANCIJSKI ASPEKT**

S financijskog gledišta, *outsourcing* predstavlja strategiju za učinkovitu uštedu troškova uz uvjet da se koristi na pravilan način.¹ Prema Greaveru, *outsourcing* predstavlja postupak prijenosa pojedinih aktivnosti poslovanja, prava odlučivanja i proizvodnih činitelja, u skladu sa sklopljenim ugovorom, na vanjskog izvršitelja ili pružatelja usluge.² Proizvodni činitelji predstavljaju resurse koji uključuju ljude, postrojenja, opremu, tehnologiju i drugu imovinu. Pravo na odlučivanje podrazumijeva odgovornost pri donošenju odluka vezanih za pojedine elemente izdvojenih aktivnosti poslovanja. Iako je osnovni motiv za primjenu *outsourcinga* smanjenje troškova, većina autora, koji su se bavili tematikom *outsourcinga*, slaže se u činjenici da je *outsourcing* potrebno promatrati isključivo kao stratešku odluku poduzeća kojoj mora prethoditi sagledavanje poslovnih procesa, te procjena strateških i financijskih posljedica. U skladu sa spomenutim može se reći da hotelska poduzeća svojim radom nastoje ostvariti strateške ciljeve, a jedan od ciljeva svakog poduzeća je maksimiziranje profita. Investiranjem u resurse, hotelska poduzeća posebnu pozornost posvećuju kvaliteti i troškovima izvedbe pojedinih aktivnosti. Ukoliko postoje kapaciteti za proizvodnju proizvoda ili usluga, komponente se mogu proizvesti uz niže inkrementalne (dodatne) troškove, nego što iznose troškovi nabave istih od vanjskih dobavljača. Suprotno spomenutom, hotelska poduzeća, u nekim slučajevima, mogu imati interes da proizvodnju svojih proizvoda ili usluga (dijelom ili u potpunosti) prepuste vanjskom partneru. Donošenju odluke prethodi odgovarajuća analiza koja se temelji na relevantnim informacijama. Inkrementalna analiza bazira se na dodatnim prihodima i troškovima, koji predstavljaju diferencijalne veličine ključne za procjenu koristi ili štete, temeljene na usporedbi relevantnih informacija za različite alternative.³

Pri analizi troškova pozornost se posvećuje troškovima izvedbe svake pojedine aktivnosti poslovanja. Analiziranje kretanja troškova rezultira sagledavanjem relativne troškovne pozicije koja predstavlja temelj za postizanje troškovne prednosti hotelskog poduzeća u odnosu prema konkurenciji. Troškove stvaraju sve poslovne aktivnosti različito participirajući u ukupnim troškovima i stvaranju dodatne vrijednosti za hotelsko poduzeće. Ukoliko su interni troškovi

¹ <http://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp>, (10.07.2013.)

² Greaver II M. F., *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, AMACOM, New York, 1999., p. 3.

³ Belak V., *Menadžersko računovodstvo*, RRiF, Zagreb, 1995., str. 251-253.

proizvodnje veći od troškova proizvodnje vanjskog izvršitelja, uvećani za transakcijske troškove i profitnu maržu, vanjski izvršitelji pridonijet će smanjenju troškova obavljanja aktivnosti poduzeća učinkovitijim izvršenjem pojedine aktivnosti. Pritom je potrebno napomenuti da transakcijski troškovi uključuju troškove pronalazjenja potencijalnog partnera, troškove pregovaranja i sklapanja ugovora, troškove realizacije ugovora i troškove eventualnog neispunjavanja ili raskida ugovora o *outsourcingu*. Međutim, praktično gledano, hotelska poduzeća kojima je jedini cilj bio snižavanje troškova do maksimalnih granica, suočavala su se s nižom kvalitetom izvedbe proizvoda ili usluga, problemima u komunikaciji s izvršiteljem aktivnosti i većim nezadovoljstvom zaposlenih.⁴ Pri analizi troškovne strukture pozornost je potrebno usmjeriti na strukturu i reduciranje fiksnih troškova koji se ne mijenjaju prilikom promjene razine aktivnosti poduzeća. Nakon utvrđivanja doprinosa pokrivača koji nastaje kao razlika između prihoda i varijabilnih troškova, naglasak se stavlja na razlučivanje fiksnih troškova po pojedinim hijerarhijskim razinama. Transparentnost utvrđivanja hijerarhijske razine nastanka fiksnih troškova omogućuje precizno definiranje troškova koji se izdvajanjem pojedinih aktivnosti iz hotelskih poduzeća mogu eliminirati, odnosno pretvoriti u varijabilne. Pretvaranjem fiksnih troškova u varijabilne oslobađa se dio kapitalnih sredstava potreban za nove investicije, odnosno razvoj i rast novih proizvoda i usluga. Umjesto u sporedne aktivnosti, hotelsko poduzeće izravno stavlja kapital u aktivnosti koje mu donose prihod, odnosno omogućuju rast i opstanak na tržištu. Uštede je moguće ostvariti na svim hijerarhijskim razinama, zato je u početnim fazama strategijske analize za primjenu *outsourcinga* pozornost potrebno usmjeriti na financijsku analizu poslovanja poduzeća, odnosno trenutne i buduće troškove poslovanja čija se procjena može izvršiti na temelju prethodno opisanih činjenica. Izračunom budućih troškova svakako je potrebno utvrditi koji se troškovi eliminiraju, koji troškovi ostaju i dalje prisutni te koji novi troškovi nastaju primjenom *outsourcinga*.⁵ Neka istraživanja ističu da je primjenom *outsourcinga* moguće postići uštedu na izvedbi određene aktivnosti do 20 %, a da se ne naruši kvaliteta izvedbe.⁶ Pri primjeni *outsourcinga* potrebno je u obzir uzeti činjenicu da se, ovisno o kolaboraciji dvaju partnera, može izvršiti transfer dijela imovine koja je vezana uz određenu aktivnost. Ukoliko imovina nije integrirana u ostalu imovinu hotelskog poduzeća te kao takva ima heterogenu strukturu, moguće je razmotriti mogućnost prepuštanja dijela imovine vanjskom partneru.⁷ U tom slučaju hotelsko poduzeće smanjuje sadašnje i buduće troškove koji se izravno odnose na prepuštenu imovinu te u skladu sa spomenutim, dolazi do oslobađanja dijela

⁴ Parlov I., Utjecaj outsourcinga na efektivnost poslovanja velikih hrvatskih poduzeća, magistarski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2003., str. 9.

⁵ Vučur G., The role of outsourcing in the restructuring of small companies in conditions of crisis – case study, 3rd REDETE 2014 International Scientific Conference – Conference Proceedings, Banja Luka, April 10-12, 2014., p. 359.

⁶ Sani A., Dezdar S., Ainin S., Outsourcing Patterns among Malaysian Hotels, International Journal of Business and Social Science, Vol. 4., No. 9., 2013., p. 135.

⁷ Gawer A., Platforms, Markets and Innovation, Edward Elger Publishing, Cheltenham and Northampton, 2009., p. 255.

kapitalnih sredstava što povećava likvidnost hotelskih poduzeća. Likvidnost hotelskih poduzeća posebno dolazi do izražaja u hotelskim poduzećima koja su izložena snažnom utjecaju sezonalnosti poslovanja.

U skladu sa spomenutim, *outsourcing* je moguće dovesti u vezu s pojedinim indikatorima profitabilnosti koji su vezani uz prethodno spomenute činjenice.

3. PROFITABILNOST KAO POKAZATELJ USPJEŠNOSTI POSLOVANJA HOTELSKIH PODUZEĆA

Cilj menadžmenta u hotelskom poslovanju je stvoriti planirani profit koji zadovoljava sve sudionike poslovnog procesa u određenom razdoblju, uz uvjet da se postigne odgovarajuće zadovoljstvo gostiju. Hijerarhija ciljeva predstavlja povezanost ciljeva unutar organizacijskih razina, a može se promatrati kroz raspon postavljenih ciljeva od vlasnika, menadžera, pa sve do izvršitelja poslovnih procesa.⁸ Mjerenje, procjenjivanje i ocjenjivanje uspješnosti poslovanja predstavlja postupak u kojem se utvrđuje jesu li ostvareni željeni rezultati i u kojem stupnju, te razlozi za eventualna odstupanja. Kako bi se provele planirane radnje, nužno je prikupiti odgovarajuće podatke uz pomoć kojih će se doći do informacije, koja će se usporediti s postavljenim ciljevima poslovanja. Radi lakše preglednosti pokazatelje uspješnosti poslovanja je moguće razvrstati na financijske⁹ i nefinancijske¹⁰ koji onda mogu biti klasični i suvremeni. Pored spomenutih pokazatelja, hotelska se poduzeća koriste i specifičnim pokazateljima uspješnosti poslovanja u hotelijerstvu.¹¹ Financijske informacije predstavljaju rezultat poslovanja poduzeća izražen u novcu.¹² Kao glavni izvor informacija vezanih uz poslovanje poduzeća uzimaju se financijska izvješća. Financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja stavljaju u odnos podatke iz jednog ili više

⁸ Cerović Z., *Hotelski menadžment*, Sveučilište u Rijeci - Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 215.-216.

⁹ Van Horne J. C., Wachowicz (Jr.) J. M., *Osnove financijskog menadžmenta*, deveto izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, Zagreb, 2002., str. 125.; Buble M., *Osnove menadžmenta*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006., str. 403.- 404.; <http://www.investopedia.com/terms/s/shareholdervalueadded.asp#axzz1YaafpayL>, (04.03.2016.); Cerović Z., *Hotelski menadžment*, Sveučilište u Rijeci - Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003., str. 749.; <http://www.investopedia.com/terms/c/cfroi.asp#axzz1YaafpayL>, (04.03.2016.); Dunković D., *Strateško menadžersko računovodstvo*, Skripta s vježbama, RRIF – Visoka škola za financijski menadžment, Zagreb, 2011., str. 23.

¹⁰ Vrdoljak-Raguž I., *Meduovisnost stilova vodstva i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća*, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2009., str. 117.–130.; Žager K., Žager L., Mamić Sačar I., Sever S., *Analiza financijskih izvještaja*, 2. prošireno izdanje, Masmedia, Zagreb, 2008., str. 360.–369.

¹¹ Avelini Holjevac I., *Kontroling: Upravljanje poslovnim rezultatom*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2007., str. 355-362.

¹² Vidučić L.J., *Financijski menadžment*, IV. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, RRIF, Zagreb, 2004., str. 368.

financijskih izvješća, a u kombinaciji s komparativnom analizom i analizom trenda čine bit financijske analize. U praksi ne postoji jedinstveni financijski pokazatelj koji bi objedinio sve aspekte financijskog poslovanja te uzeo u razmatranje sva obilježja financijskog poslovanja poduzeća. Stoga se kao najčešći financijski pokazatelji koriste pokazatelji profitabilnosti koji pokazuju osnovnu sposobnost zarađivanja poduzeća te prinose koje poduzeće donosi svojim vlasnicima. Spomenuti pokazatelji pružaju informacije vezane uz učinkovitost poslovanja u odnosu prema prihodima, vlastitom kapitalu i ukupnoj imovini poduzeća. U empirijskom dijelu istraživanja uzimaju se tri ključna pokazatelja profitabilnosti poduzeća. *Neto profitna marža (NPM)* naziva se još i pokazatelj efikasnosti menadžmenta jer daje informaciju kako menadžment kontrolira troškove poduzeća. Neto profitna marža pokazuje koliko se dobiti ostvaruje na jednu kunu prodaje. Niska neto profitna marža može biti rezultat relativno niskih cijena ili relativno visokih troškova poduzeća u odnosu prema ostvarenoj prodaji.

$$\text{Neto profitna marža (NPM)} = \text{neto dobit} / \text{ukupan prihod}^{13}$$

Povrat na ukupnu imovinu (ROA) pokazuje sposobnost poduzeća da korištenjem raspoložive imovine ostvari dobit. Usporedbom dobivene stope s kamatnom stopom može se zaključiti isplati li se tvrtki zadužiti, jer razlika između povrata na ukupnu imovinu i kamatne stope predstavlja financijsku korist od zaduživanja koja pripada dioničarima.

$$\text{Povrat na ukupnu imovinu (ROA)} = \text{neto dobit} / \text{prosječna ukupna imovina}$$

Povrat na vlastiti kapital (ROE) sugerira kolika je zarada ostvarena s obzirom na ulaganje dioničara. Kako je osnovni cilj poslovanja poduzeća povećanje vrijednosti za dioničare, spomenuti pokazatelj predstavlja najbolju pojedinačnu mjeru uspješnosti poduzeća s obzirom na zadani cilj. U uvjetima recesije manji povrat na vlastiti kapital može se javiti kao rezultat nižih cijena odnosno pada profitabilnosti vlastitog kapitala.¹⁴

$$\text{Povrat na vlastiti kapital (ROE)} = \text{neto dobit} / \text{prosječni ukupni kapital}$$

Detaljno istraživanje problematike *outsourcinga* u kontekstu spomenutih pokazatelja u hotelskim poduzećima do sada nije istraženo na način da *outsourcing* direktno povezan s pojedinim indikatorima profitabilnosti hotelskih poduzeća. U sklopu prethodno provedenih istraživanja u drugim sektorima može se zaključiti da je odnos *outsourcinga* i profitabilnosti ovisan o karakteristikama poduzeća odnosno da bitnu ulogu ima veličina poduzeća. U promatranim istraživanjima smanjena pregovaračka moć i veći transakcijski troškovi prouzročili su manju profitabilnost poduzeća.¹⁵ U nekim sektorima povećanje

¹³ Orsag S., Gulin D., Financijska analiza hotelske tvrtke, Acta turistica, Vol. 13., No. 2., 2001., str. 160.

¹⁴ Vidučić L.J., op. cit., str. 397-399.

¹⁵ Gorg H., Hanley A., Does Outsourcing Increase Profitability?, The Economic and Social Review, Vol. 35, No. 3, 2004., p. 283.

profitabilnosti, kao rezultat primjene *outsourcinga*, zabilježeno je kod svih pokazatelja profitabilnosti osim kod povrata na uloženi kapital.¹⁶

4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Izvršenom analizom teorijskog i praktičnog sadržaja istraživanja zaključeno je da ne postoji sustavno istražena problematika koja dovodi u vezu spomenuta područja. U skladu sa spomenutim formirane su varijable. Proučavanjem tematike *outsourcinga* u hotelskom poslovanju došlo se do zaključka da su različiti autori¹⁷ u istraživanjima koristili između 13 i 21 hotelsku aktivnost. Na temelju spomenutog zaključeno je da je najbolje, kao indikatore za *outsourcing*, koristiti 22 hotelske aktivnosti i to: recepciju, prodaju, čišćenje soba, čišćenje zajedničkih prostorija, pranje rublja, nabavu i dostavu, restorane, barove, kuhinjske poslove, tehničko održavanje, vrtlarske usluge, radnu snagu, računovodstvene poslove, upravljanje, edukaciju, marketing, istraživanje tržišta, pravne poslove, informacijske sustave, sigurnost i nadzor, animaciju te sport i rekreaciju. Istraživanje će obuhvatiti čimbenike profitabilnosti odnosno sljedeće pokazatelje: neto profitnu maržu (NPM), povrat na ukupnu imovinu (ROA) i povrat na vlastiti kapital (ROE).¹⁸ Empirijsko istraživanje uključuje prikupljanje podataka uz pomoć *online* anketnog upitnika za indikatore *outsourcinga*, koje je obavljeno krajem 2014. i početkom 2015. godine. Paralelno spomenutom, provedeno je prikupljanje sekundarnih podataka iz financijskih izvješća, na temelju kojih se došlo do financijskih podataka iz kojih su se izračunavali pokazatelji profitabilnosti hotelskih poduzeća. Financijskim izvješćima pristupilo se putem internetskih stranica Financijske agencije (FINA-e).¹⁹ Osnovni skup sačinjava 313 hotelskih poduzeća, odnosno aktivna mala (do 50 zaposlenih), srednja (od 51 do 250 zaposlenih) i velika hotelska poduzeća (preko 250 zaposlenih) u Republici Hrvatskoj. Podaci su preuzeti iz *online* baze podataka Hrvatske gospodarske komore²⁰, uz napomenu da u osnovni skup ulaze mala hotelska poduzeća koja imaju najmanje jednog zaposlenika, te nad kojima nije otvoren postupak stečaja ili likvidacije. Poduzeća su klasificirana prema

¹⁶ Giustiniano L., Clarioni G., The Impact of Outsourcing on Business Performance: An Empirical Analysis, *Journal of Modern Accounting and Auditing*, Vol. 9, No. 2, 2013., p. 161.; Business impact of outsourcing: a fact-based analysis IBM, IBM Global Services, January 2010, p. 3., http://www-935.ibm.com/services/be/en/c-suite/insights/readings/media/smarter_computing/business_impact_of_outsourcing_a_fact_based_analysis.pdf, (01.03.2016.)

¹⁷ Bolat T., Yılmaz Ö., The relationship between outsourcing and organizational performance; I sit math or reality for the hotel sector?; *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21, No. 1, 2009., p. 14.; Espino-Rodriguez T., Lai P.C., Baum T., Asset specificity in make or buy decisions for service operations; An empirical application in the Scottish hotel sector; *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, No. 1, 2008., p. 124.; Espino-Rodriguez T., Padron-Robaina V., The management perception of the strategic outsourcing of services: An empirical examination in the hotel sector, *The Service Industries Journal*, Vol. 25, No.5, 2005., p. 697.

¹⁸ Prilagodeno prema: Vidučić Lj., op. cit., str. 397.-399.

¹⁹ <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp>, (20.01.2015.)

²⁰ http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/extlogon?lang=hr_HR_ (06.06.2014.)

klasifikaciji Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske, odnosno šifri Nacionalne klasifikacijske djelatnosti I551 iz 2007., koja obuhvaća hotele i sličan smještaj. Zbog veličine osnovnog skupa slučajnim odabirom definiran je uzorak od 80 (25,60 %) malih, srednjih i velikih hotelskih poduzeća. Statistička obrada podataka odvijala se uz pomoć računalnih programa za obradu podataka Microsoft Excel 2010, IBM SPSS Statistics 20 i Statistica 12, uz korištenje metoda deskriptivne statistike, te korelacijske analize. Svi testovi provedeni su na razini signifikantnosti od 1 %, 5 % ili 10 %.

5. REZULTATI I ANALIZA ISTRAŽIVANJA

5.1. Karakteristike hotelskih poduzeća

Kako bi se istražile opće karakteristike hotelskih poduzeća potrebno je izvršiti analizu uzorka po osnovnim obilježjima.

S obzirom na veličinu hotelskih poduzeća, odnosno broj zaposlenih, najviše je malih hotelskih poduzeća, ukupno 60 %, slijede ih srednja hotelska poduzeća s 32.5 %, a najmanje je velikih hotelskih poduzeća, samo 7.5 %.

Što se tiče pravnog oblika hotelskih poduzeća, 65 % ispitanih hotelskih poduzeća ima pravni oblik društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.), dok 35 % hotelskih poduzeća ima oblik dioničkog društva (d.d.).

Vlasnička struktura hotelskih poduzeća pokazuje da je 81.3 % hotelskih poduzeća u domaćem vlasništvu, 7.5 % hotelskih poduzeća u stranom vlasništvu i 11.2 % hotelskih poduzeća u mješovitom vlasništvu.

Vlasnička struktura također pokazuje da se 85 % hotelskih poduzeća nalazi u privatnom vlasništvu, 5 % hotelskih poduzeća je u državnom vlasništvu, dok je 10 % hotelskih poduzeća u mješovitom vlasništvu.

U promatranom istraživanju većina hotelskih poduzeća posluje samostalno, takvih je ukupno 87.5 %, dio hotelskih poduzeća, njih 7.5 %, posluje u sklopu holdinga, te u konačnici najmanji dio hotelskih poduzeća posjeduje ugovor o franšizi, samo njih 5 %.

5.2. Analiza primjene *outsourcinga*

Od ukupno 80 hotelskih poduzeća 63.8 % njih trenutno koristi *outsourcing*, dok 36.2 % hotelskih poduzeća ne koristi *outsourcing* u svojem poslovanju.

Kad je riječ o percipiranom mjeranju utjecaja primjene *outsourcinga*, većina menadžera odgovorila je da je primjena *outsourcinga* djelomično utjecala na smanjenje troškova poslovanja hotelskih poduzeća.

Sljedeća tablica prikazuje postotne udjele hotelskih poduzeća pri izdvajanju pojedine aktivnosti, pri čemu se u odnos stavio broj hotelskih poduzeća koja izdvajaju pojedinu aktivnost s obzirom na ukupan broj hotelskih poduzeća u uzorku.

Tablica 1.

Postotni udio hotelskih poduzeća pri izdvajanju pojedine aktivnosti

Aktivnost	% poduzeća	Aktivnost	% poduzeća
Pranje rublja	30,00 %	Nabava i dostava	7,50 %
Sigurnost i nadzor	20,00 %	Prodaja	6,25 %
Tehničko održavanje	16,25 %	Edukacija	6,25 %
Pravni poslovi	16,25 %	Radna snaga	5,00 %
Informacijski sustavi	16,25 %	Restorani	3,75 %
Animacija	15,00 %	Istraživanje tržišta	3,75 %
Računovodstveni poslovi	12,50 %	Kuhinjski poslovi	2,50 %
Čišćenje soba	10,00 %	Upravljanje	2,50 %
Čišćenje zajedničkih prostorija	10,00 %	Sport i rekreacija	2,50 %
Vrtlarske usluge	8,75 %	Barovi	1,25 %
Marketing	8,75 %	Recepcija	0,00 %

Izvor: rezultati istraživanja.

Ono što je bilo ključno napraviti prije testiranja postavljenih hipoteza je provesti postupak min-max normalizacije,²¹ odnosno izmjeriti razinu *outsourcinga* za svako poduzeće posebno. Spomenuti postupak obavljen je na način da je broj izdvojenih aktivnosti stavljen u odnos s ukupnim brojem aktivnosti kako bi se dobio jedinstveni pokazatelj *outsourcinga* na ljestvici od 0 do 100 % te oblikovala varijabla O1. Rezultati pokazuju da je prosječna razina *outsourcinga* hotelskih aktivnosti poslovanja (O1) 9 %.

Uzme li se kao kriterij broj izdvojenih aktivnosti, rezultati istraživanja na promatranom uzorku pokazuju da 51 % hotelskih poduzeća, koja primjenjuju *outsourcing* u svojem poslovanju, izdvaja tri i više aktivnosti poslovanja, 39.2 % hotelskih poduzeća izdvaja dvije aktivnosti poslovanja, a svega 9.8 % hotelskih poduzeća izdvaja samo jednu aktivnost poslovanja.

²¹ http://hr.swewe.net/word_show.htm/?54163_1&Normalizacija, [accessed 4.5.2015]

5.3. Analiza pokazatelja uspješnosti poslovanja hotelskih poduzeća

U skladu s postavljenim smjericama istraživanja, predviđeno je da se istraži primjena pokazatelja uspješnosti poslovanja, odnosno da se utvrdi koje od grupa pokazatelja uspješnosti poslovanja hotelska poduzeća primjenjuju i u kojoj mjeri. S obzirom na prethodno spomenuto, rezultati istraživanja prikazani su u nastavku.

Iz dobivenih rezultata može se utvrditi da 77.5 % hotelskih poduzeća uspješnost poslovanja mjeri analizom financijskih izvješća (bilance, računa dobiti i gubitka, i sl.).

Analiza je pokazala da klasične financijske pokazatelje (profitabilnosti, ekonomičnosti, likvidnosti i sl.) u mjerenju uspješnosti poslovanja koristi 47.5 % hotelskih poduzeća.

Suvremene financijske pokazatelje (ekonomska dodana vrijednost, dodana vrijednost dioničara, povrat na investirani gotovi tijekom novaca, i sl.) koristi 23.8 % hotelskih poduzeća.

Modele nefinancijskih pokazatelja (model uravnoteženih ciljeva, sustav potpunog upravljanja kvalitetom, i sl.) pri procjeni uspješnosti poslovanja koristi samo 12.5 % hotelskih poduzeća.

Klasični nefinancijski pokazatelji (inovativnost, zadovoljstvo gostiju, zadovoljstvo zaposlenika, i sl.) u mjerenju uspješnosti poslovanja zastupljeni su s 40 %.

Ukupno 65 % hotelska poduzeća mjeri uspješnost poslovanja specifičnim pokazateljima poslovanja u hotelskim poduzećima (prosječan broj gostiju po sobi, prosječna dnevna prodaja po sobi, i sl.).

5.4. Testiranje postavljenih hipoteza

U skladu s postavljenim ciljevima promatranog istraživanja i prethodno iznesenim činjenicama, potrebno je izvršiti ispitivanje hipoteze koja glasi:

H1: Povećanje razine outsourcinga aktivnosti poslovanja hotelskih poduzeća ima pozitivan utjecaj na profitabilnost hotelskih poduzeća.

Kako bi se ispitao utjecaj ukupne razine *outsourcinga* aktivnosti poslovanja hotelskih poduzeća na profitabilnost hotelskih poduzeća koristi se Spearmanov koeficijent korelacije ranga. Za svaki par varijabli X i Y zasebno, opažanja su sortirana uzlazno i zamijenjena svojim rangovima. Spearmanovim koeficijentom korelacije ranga koristi se kod ordinalnih ili numeričkih varijabli koje nisu normalno distribuirane. Sljedeća tablica prikazuje vrijednosti Spearmanovog koeficijenta korelacije ranga između ukupne razine *outsourcinga* s obzirom na broj izdvojenih aktivnosti u % (O1) te neto profitne marže (P1),

povrata na ukupnu imovinu ROA (P2) i povrata na vlastiti kapital ROE (P3). Rezultati pokazuju da između ukupne razine *outsourcinga* hotelskih aktivnosti i svih triju varijabli profitabilnosti postoji pozitivna i statistički značajna korelacija pri signifikantnosti od 5 %. Time se navedena hipoteza potvrđuje.

Tablica 2.

Korelacija između razine *outsourcinga* i profitabilnosti hotelskih poduzeća

			O1	P1	P2	P3
Spearmanov koeficijent korelacije ranga	O1	Koeficijent korelacije	1,000	,214*	,209*	,210*
		Signifikantnost	.	,032	,035	,035
		Broj poduzeća	80	76	76	76
	P1	Koeficijent korelacije	,214*	1,000	,906**	,830**
		Signifikantnost	,032	.	,000	,000
		Broj poduzeća	76	76	76	76
	P2	Koeficijent korelacije	,209*	,906**	1,000	,839**
		Signifikantnost	,035	,000	.	,000
		Broj poduzeća	76	76	76	76
	P3	Koeficijent korelacije	,210*	,830**	,839**	1,000
		Signifikantnost	,035	,000	,000	.
		Broj poduzeća	76	76	76	76
*Koeficijent korelacije je signifikantan na razini od 0.05.						
**Koeficijent korelacije je signifikantan na razini od 0.01.						

Izvor: rezultati istraživanja.

Prethodnim istraživanjem promatrane problematike došlo se do zaključka da je veličina hotelskih poduzeća bitan element o kojem bi mogao ovisiti promatrani odnos dviju varijabli te se u skladu sa spomenutim formirala hipoteza čiju je valjanost potrebno ispitati:

H2: Utjecaj *outsourcinga* aktivnosti poslovanja hotelskih poduzeća na profitabilnost razlikuje se s obzirom na veličinu hotelskih poduzeća.

Proveden je Spearmanov koeficijent korelacije ranga zasebno za mala, srednja i velika hotelska poduzeća.

Povezanost između *outsourcinga* aktivnosti i svih indikatora profitabilnosti za mala hotelska poduzeća mala je, pozitivna i nije statistički značajna.

Tablica 3.
Korelacija između razine *outsourcinga* i profitabilnosti malih hotelskih poduzeća

	O1	P1	P2	P3
O1	1,000000	0,168130	0,188441	0,214250
P1	0,168130	1,000000	0,866784*	0,802911*
P2	0,188441	0,866784*	1,000000	0,854001*
P3	0,214250	0,802911*	0,854001*	1,000000

*Razina signifikantnosti 10 %

Izvor: rezultati istraživanja.

Povezanost između *outsourcinga* aktivnosti i svih indikatora profitabilnosti za srednja poduzeća mala je, pozitivna i nije statistički značajna.

Tablica 4.
Korelacija između razine *outsourcinga* i profitabilnosti srednjih hotelskih poduzeća

	O1	P1	P2	P3
O1	1,000000	0,290260	0,293249	0,306664
P1	0,290260	1,000000	0,936467*	0,882609*
P2	0,293249	0,936467*	1,000000	0,787642*
P3	0,306664	0,882609*	0,787642*	1,000000

*Razina signifikantnosti 10 %

Izvor: rezultati istraživanja.

Povezanost između *outsourcinga* aktivnosti i indikatora profitabilnosti P1 i P2 za velika hotelska poduzeća jaka je, pozitivna i statistički značajna, dok je povezanost između *outsourcinga* aktivnosti i indikatora profitabilnosti P3 pozitivna, ali nije statistički značajna.

Tablica 5.

Korelacija između razine *outsourcinga* i profitabilnosti velikih hotelskih poduzeća

	O1	P1	P2	P3
O1	1,000000	0,771517*	0,771517*	0,308607
P1	0,771517*	1,000000	1,000000	0,771429*
P2	0,771517*	1,000000	1,000000	0,771429*
P3	0,308607	0,771429*	0,771429*	1,000000

*Razina signifikantnosti 10 %

Izvor: rezultati istraživanja.

Promatranje hotelskih poduzeća s obzirom na veličinu dovodi do zaključka da je utjecaj primjene *outsourcinga* na profitabilnost zabilježen jedino u velikim hotelskim poduzećima čime se može zaključiti da se spomenuti utjecaj razlikuje s obzirom na veličinu hotelskih poduzeća. U skladu sa spomenutim, prihvaća se hipoteza H2.

6. ZAKLJUČAK

Analizom rezultata istraživanja utvrđeno je da je primjena *outsourcinga* u hotelskim poduzećima na približno istoj razini kao i u istraživanjima provedenim u svijetu.²² Ukoliko se analiziraju aktivnosti koje se izdvajaju i usporede s istraživanjima u svijetu,²³ može se zaključiti da većih odstupanja nema. Jedina razlika koja se može izdvojiti, vezana je uz aktivnosti sporta i rekreacije koju domaća hotelska poduzeća još uvijek ne izdvajaju na onoj razini na kojoj to čine inozemna hotelska poduzeća. Stoga je preporuka da se razmotri izdvajanje spomenute aktivnosti specijaliziranim poduzećima koja bi podigla kvalitetu i razinu usluge. Ukoliko se u obzir uzme mjerenje i ocjenjivanje uspješnosti poslovanja hotelskih poduzeća prema priloženim rezultatima, može se zaključiti da se hotelska poduzeća još uvijek nedostatan koriste suvremenim načinima evaluacije poslovne uspješnosti. Potrebno je istaknuti različite

²² Lamminmaki D., *Outsourcing in the Hotel Industry: A Management Accounting Perspective*, Griffith University, Gold Coast, 2003., 164.

²³ Espino-Rodriguez T., Lai P.C., Baum T., *Asset specificity in make or buy decisions for service operations; An empirical application in the Scottish hotel sector*; *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, No. 1, 2008., p. 124.; Espino-Rodriguez T., Padron-Robaina V., *Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands*, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 23, No. 3, 2004., p. 297.; Lai P. C., Soltani E., *Outsourcing Hotel Service Operations: the Case of Taiwan Hotels, Business and Information 2007*, (Izlaganje na znanstvenom skupu), July 2007.

suvremene modele mjerenja i procjene poslovnog uspjeha koji u sebi sadrže različite perspektive evaluacije, uz pomoć kojih je moguće stvoriti jasniju sliku poslovanja hotelskih poduzeća. Ukoliko se u obzir uzme odnos između razine *outsourcinga* aktivnosti poslovanja i profitabilnosti svih hotelskih poduzeća, može se zaključiti da se s povećanjem razine *outsourcinga*, povećava i razina profitabilnosti hotelskih poduzeća. Spomenuto posebno dolazi do izražaja u velikim hotelskim poduzećima, u kojima postoji jaka, statistički značajna i pozitivna veza između povećanja razine *outsourcinga* i povećanja neto profitne marže te povrata na ukupnu imovinu. Može se zaključiti da povećanje razine *outsourcinga* aktivnosti poslovanja ima pozitivan utjecaj na dobit velikih hotelskih poduzeća koja može proizlaziti iz smanjenja troškova poslovanja u odnosu prema ostvarenoj prodaji. Također, velika hotelska poduzeća koja koriste *outsourcing* pokazuju veću sposobnost korištenja raspoložive imovine. Utjecaj *outsourcinga* u velikim hotelskim poduzećima nije zabilježen na povrat na vlastiti kapital. Zasebno gledano, u malim i srednjim hotelskim poduzećima postoji pozitivna veza između *outsourcinga* i profitabilnosti, ali je mala i nije statistički značajna. Ukoliko se dobiveni rezultati usporede s istraživanjima provedenim u drugim gospodarskim sektorima, može se zaključiti da je utjecaj *outsourcinga* na profitabilnost bio identičan. Kao ograničenije istraživanja može se istaknuti razdoblje promatranja primjene *outsourcinga* i financijskih podataka koje u obzir uzima jednu godinu. Budući da je za sagledavanje spomenute tematike potrebno duže razdoblje, preporuča se da buduća istraživanja obuhvate analizu trenda kroz dužu vremensku cjelinu. Također, mali broj indikatora profitabilnosti može davati suženu sliku stanja što može predstavljati ograničenje istraživanja te se u skladu sa spomenutim preporuča primijeniti vertikalnu analizu strukture financijskih izvješća. Tako će se doći do zaključaka koji će dati dinamičnu sliku promjena koje proizlaze iz utjecaja primjene *outsourcinga* na profitabilnost hotelskih poduzeća.

LITERATURA

Avelini Holjevac, I., (2007): Kontroling: Upravljanje poslovnim rezultatom, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, Hrvatska

Belak, V., (1995): Menadžersko računovodstvo, RRiF, Zagreb, Hrvatska

Bolat, T., Yilmaz, Ö., (2009): The relationship between outsourcing and organizational performance: Is it math or reality for the hotel sector?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (1), p. 7-23.

Buble, M., (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, Hrvatska

Business impact of outsourcing: a fact-based analysis IBM, IBM Global Services, 1/2010, New York, USA, [Internet], dostupno na: <http://www->

935.ibm.com/services/be/en/c-suite/insights/readings/media/smarter_computing/business_impact_of_outsourcing_a_fact_based_analysis.pdf, [01.03.2016.]

Cash Flow Return on Investment – CFROI, [Internet], dostupno na: <http://www.investopedia.com/terms/c/cfroi.asp#axzz1YaafpayL>, [04.03.2016.]

Cerović, Z., (2003): *Hotelski menadžment*, Sveučilište u Rijeci - Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, Hrvatska

Dunković, D., (2011): *Strateško menadžersko računovodstvo*, Skripta s vježbama, RRIF - Visoka škola za financijski menadžment, Zagreb, Hrvatska

Espino-Rodriguez, T., Lai, P.C., Baum, T., (2008): Asset specificity in make or buy decisions for service operations: An empirical application in the Scottish hotel sector, *International Journal of Service Industry Management*, 19 (1), p. 111-133.

Espino-Rodriguez, T., Padron-Robaina, V., (2004): Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands, *International Journal of Hospitality Management*, 23 (3), p. 287-306.

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*, 25 (5), p. 689-708.

Fina – Financijska agencija, [Internet], dostupno na: <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp>, [20.01.2015.]

Gawer, A., (2009): *Platforms, Markets and Innovation*, Edward Elger Publishing, Cheltenham and Northampton, UK

Giustiniano, L., Clarioni, G., (2013): The Impact of Outsourcing on Business Performance: An Empirical Analysis, *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 9 (2), p. 153-168.

Gorg, H., Hanley, A., (2004): Does Outsourcing Increase Profitability?, *The Economic and Social Review*, 35 (3), p. 267-288.

Greaver II, M. F., (1999): *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, AMACOM, New York, USA

Hrvatska gospodarska komora – Registar poslovnih subjekata, [Internet], dostupno na: http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/extlogon?lang=hr_HR, [06.06.2014.]

Lai, P. C., Soltani, E., (2007): Outsourcing Hotel Service Operations: the Case of Taiwan Hotels, *Business and Information 2007*, (Izlaganje na znanstvenom skupu), July 2007.

Lamminmaki, D., (2003): *Outsourcing in the Hotel Industry: A Management Accounting Perspective*, Griffith University, Gold Coast, Australia

Normalizacija, [Internet], dostupno na: http://hr.swewe.net/wordshow.htm/?54163_1&Normalizacija, [4.5.2015.]

Orsag, S., Gulin, D., (2001): Financijska analiza hotelske tvrtke, *Acta turistica*, 13 (2), str. 141-178.

Outsourcing, [Internet], dostupno na: <http://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp>, [10.07.2015.]

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

Sani, A., Dezdar, S., Ainin, S., (2013): Outsourcing Patterns among Malaysian Hotels, *International Journal of Business and Social Science*, 4 (9), p. 133-144.

Shareholder Value Added - SVA, [Internet], dostupno na: <http://www.investopedia.com/terms/s/shareholdervalueadded.asp#axzz1YaafpayL>, [04.03.2016.]

Van Horne, J. C., Wachowicz (Jr.), J. M., (2002): Osnove financijskog menadžmenta, deveto izdanje, Mate d.o.o. - Zagreb, Zagreb, Hrvatska

Vidučić, LJ., (2004): Financijski menadžment, IV. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, RRiF, Zagreb, Hrvatska

Vrdoljak-Raguž, I., (2009): Međuovisnost stilova vodstva i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, Hrvatska

Vučur, G., (2014): The role of outsourcing in the restructuring of small companies in conditions of crisis – case study, 3rd REDETE 2014 Internacional Scientific Conference – Conference Proceedings, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina, April 10-12, p. 356-367.

Žager, K., Žager, L., Mamić Sačer, I., Sever, S., (2008): Analiza financijskih izvještaja, 2. prošireno izdanje, Masmedia, Zagreb, Hrvatska

Goran Vučur, PhD

University of Dubrovnik
E-mail: goran.vucur@unidu.hr

THE IMPACT OF OUTSOURCING ON PROFITABILITY OF HOTEL COMPANIES

Abstract

Operations of hotel companies in an increasingly dynamic environment require new strategic solutions. Outsourcing is offered as a strategic tool aiming at reducing costs whileas improving the quality of implementation of certain business activities. Results of previous studies show that involvement of external partners in a hotel company business has resulted in the conversion of part of the fixed costs into variable costs that depend exclusively on the activity of hotel companies. Thus reduction of the total operating costs is achieved resulting in increase in profit of hotel companies. At the same time, application of outsourcing releases a part of the capital assets in hotel companies which reduces the resources required to perform activities entrusted to the external partner. The aim of this paper is to explore the impact of outsourcing on profitability of the hotel companies in Croatia taking into consideration the size of the hotel companies. The purpose of the research is to demonstrate the application of outsourcing in the context of increasing profitability and help in future solutions for implementation of outsourcing in hotel companies. The research methodology will be based on the correlation analysis with the use of descriptive statistics.

Key words: *outsourcing, profitability, hotel companies*

JEL classification: *G34, L24, L83, M11*

