

POZICIONIRANJE OUTSOURCINGA U HOTELSKOM POSLOVANJU

OUTSOURCING POSITION IN THE HOTEL BUSINESS

Goran Vučur¹

JEL classification: L 24

Professional article

Received: February 07, 2013

Accepted: March 09, 2013

Sažetak

U suvremenim uvjetima tržišne globalizacije kada je tržište sve manje stabilno, a sve više nepredvidivo do izražaja dolaze sposobnosti upravljanja organizacijom te brzina prilagođavanja tržišnim uvjetima. Kao dodatna otežavajuća okolnost pojavila se i svjetska kriza koja je u velikoj mjeri ostavila trag u hotelskom sektoru. Takva je situacija u hotelskim kućama potaknula razmišljanja usmjerena na ostvarenje što bolje tržišne pozicije i povećanje konkurentske prednosti. Orijentacija hotela na temeljne (core) aktivnosti i prepuštanje sporednih aktivnosti drugim poduzećima sve se više primjenjuje u različitim područjima gospodarstva, pa tako i u hotelskom poslovanju. U ovom radu prikazat će se teorijski aspekti outsourcinga te primjena u hotelskom poslovanju kao jednog od bitnih segmenata strateškog planiranja koji uvelike olakšava poziciju hotelskih poduzeća i potiče stvaranje konkurentske prednosti. Naglasak će se saviti na svrhu, ciljeve, proces izvođenja te prednosti i nedostatke outsourcinga kao i primjenu u praksi.

Ključne riječi: outsourcing, stratezijski menadžment, hotelsko poslovanje.

Abstract

In modern conditions of market globalization, when the market is becoming less stable and more unpredictable, abilities of organizational management and the speed of adjustment to market conditions come to the fore. As an additional aggravating factor appeared the global crisis that has largely left its mark in the hotel sector. In such situation hotel companies encourage reflection aimed at achieving a better market position and increasing the competitive advantages. Hotel orientation on core activities and leaving supporting activities to the other companies is increasingly being applied in different areas of the hotel business. In this paper we will present the theoretical aspects of outsourcing and its application in the hotel business as one of the important segments of strategic planning, which greatly facilitates the position of hotel companies and is helping to create competitive advantage. Emphasis will be bent to the purpose, goals, process implementation, advantages and disadvantages of outsourcing and its application in practice.

Keywords: outsourcing, strategic management, hotel business

¹ University of Dubrovnik, Department of Economics and Business economics, Croatia, e-mail: goran.vucur@unidu.hr

1. UVOD

1.1 Problematika i predmet istraživanja

Prilagodljivost današnjim uvjetima globalizacije tržišta i ubrzanih promjena determinante su poslovnog uspjeha hotelskih poduzeća koja uvelike ovise o sposobnosti upravljanja organizacijom i brzini odgovora na dinamična tržišna kretanja. U takvim uvjetima razmišljanja ključnih osoba u hotelskim poduzećima usmjerena su na ostvarivanje što bolje tržišne pozicije i povećanje konkurentne sposobnosti odnosno prednosti. Ključan čimbenik uspješnog vođenja poduzeća je usredotočenost na svaku aktivnost, funkciju ili poslovni proces na način da se ona obavi što brže i kvalitetnije uz što manje financijske izdatke. Kao jedan od odgovora na postavljene zahtjeve pojavio se outsourcing koji omogućuje orijentaciju poduzeća na temeljne aktivnosti poslovanja i prepuštanje sporednih aktivnosti drugim poduzećima specijaliziranim za obavljanje tog vida djelatnosti. Riječ outsourcing proizlazi iz fraze „out sourced services using“ što znači „usluge koje koristimo izvan poduzeća“ (Nikolić, Zorić, 2009, s. 258). Promatrajući turistički sektor kroz kvantitativne stope rasta, može se zaključiti da značajnu ulogu u povećanju istih imaju kvalitativne promjene koje u novije vrijeme sve više dolaze do izražaja. Uzimajući u obzir hotelijerstvo kao dio turističkog sektora, a pod kojim se podrazumijevaju poduzeća koja gostima pružaju, osim usluga smještaja i druge usluge usko vezane za turističku ponudu, može se zaključiti da outsourcing u hotelskom poslovanju ima svoje mjesto. Stoga se u skladu s prethodno navedenom problematikom kao predmet istraživanja postavlja pozicioniranje outsourcinga u hotelskom poslovanju.

1.2 Teorijski pristup

Svrha istraživanja je detaljno proučiti utjecaj outsourcinga u hotelskom poslovanju kroz dosadadašnja istraživanja provedena u hotelskim poduzećima u svijetu. Cilj istraživanja je razradom ukazati na glavne determinante outsourcinga u hotelskom poslovanju tj. pozitivne i negativne efekte primjene odnosno stvoriti kvalitetna podloga za buduća istraživanja prethodno navedene problematike.

1.3 Hipoteza i struktura rada

U skladu s definiranim predmetom istraživanja, postavljenim ciljevima i svrhom istraživanja postavlja se sljedeća hipoteza: *primjena outsourcinga u hotelskim poduzećima ima značajan utjecaj na hotelsko poslovanje*. Cilj navedene hipoteze pregledom dosadašnjih istraživanja utvrditi na koje se sve segmente poslovanja odrazila primjena outsourcinga u hotelskim poduzećima. Proučavanjem dosadašnjih istraživanja primjene outsourcinga u hotelskom poslovanju utvrdit će da li je i na koji način primjena outsourcinga utjecala na poslovanje hotelskih poduzeća u svijetu.

Prvi dio rada razmatra outsourcing s teorijskog aspekta na način da se daje uvid u pojmovno određenje, motive primjene, vrste, svrhu i ciljeve, faze implementacije, te pozitivne i negativne efekte outsourcinga. Drugi dio rada baziran je na praktičnim aspektima primjene outsourcinga u hotelskom poslovanju. U drugom dijelu rada dan je tablični prikaz dosadašnjih istraživanja outsourcinga u hotelskom poslovanju provedenih u svijetu.

2. TEORIJSKI ASPEKTI OUTSOURCINGA

Strateško planiranje predstavlja ključan segment za učinkovito i brzo reagiranje na tržišne promjene čime se uspijeva zadržati konkurentnost na tržištu. „Strateški plan prikazuje budući smjer, ciljeve rada i strategiju nekog poduzeća“ (Thompson i dr., 2008, s. 37). Postizanje strateške prednosti i jačanje konkurentske pozicije poduzeća na tržištu postiže se i strategijom outsourcinga. Podjela poslova u poduzeću može se izvršiti na procesne i projektne. Procesni poslovi obavljaju se u kraćem vremenskom roku, standardizirani su, ne mijenjaju se s promjenom kadrova, ponavljaju se te su za njih unaprijed utvrđeni postupci obavljanja. Na procesne poslove otpada i do 80% svih poslova unutar poduzeća. Upravo su procesni poslovi u fokusu menadžmenta poduzeća koji nastoji njihovim izdvajanjem povećati efikasnost poslovanja uz što racionalnije korištenje resursa. Stoga se postavlja pitanje je li outsourcing u hotelskom poslovanju potrebno promatrati sa strateškog, taktičkog ili operativnog gledišta?

2.1 Pojmovno određenje outsourcinga

Outsourcing kao pojam označava prepuštanje sporednih aktivnosti poduzeća vanjskim partnerima (izvršiteljima) specijaliziranim za obavljanje te vrste djelatnosti. Izdvojiti je moguće pojedinačne aktivnosti poslovanja, funkcije, ali i kompletne poslovne procese. Vremenski period implementacije outsourcing aktivnosti i funkcija u hotelskim poduzećima kraći je od vremenskog perioda potrebnog za implementaciju outsourcinga poslovnih procesa koji su zahtjevniji i čije uvođenje često zahtijeva duži vremenski period. Najvažniji kriteriji za izdvajanje pojedine aktivnosti su interna ekonomija obujma i sposobnost izvođenja aktivnosti u odnosu na vanjska spcijalizirana poduzeća (Parlov, 2003, s. 12). Ukoliko se za pojedinu aktivnost procijeni da unutar poduzeća nije ostvarena dovoljno velika ekonomija obujma te da je poduzeće u izvođenju takve aktivnosti u prosijeku ili ispod prosijeka, potrebno je navedenu aktivnost izdvojiti te je prepustiti vanjsko specijaliziranom poduzeću.

Motivi sve veće primjene outsourcinga mogu se pronaći u sljedećim razlozima (Greaver, 1999, pp. 12-13):

- veličina poduzeća više ne predstavlja faktor konkurentnosti,
- mala konkurentna poduzeća počinju igrati sve važniju ulogu,
- pritisak konkurencije na globalnoj razini sve je veći,
- proizvodni ciklus i pružanje usluga vremenski su sve kraći,

- učinkovitost, rast i veličina poduzeća nisu garancija za postizanje profita u budućnosti,
- poboljšavanje operativne i financijske učinkovitosti predstavljaju ključne faktore dugoročnog opstanaka na tržištu,
- vanjska ponuda stručne radne snage vrlo je bogata pa je nepotrebno interno zapošljavanje,
- stjecanje najsuvremenijih tehnologija i znanja vrlo je skupo te ih je često nemoguće postići ukoliko su razvijani kao segment poduzeća.

2.2 Vrste outsourcinga

Promatrano po kriteriji imovinskog odnosa između sudionika izvršenja procesa outsourcinga dobavljač može biti drugo (vanjsko) poduzeće ili podružnica poduzeća locirana u zemlji ili inozemstvu. Ovisno o razini odlučivanja kod outsourcinga u procesnim poslovima mogu se razlikovati dvije osnovne vrste outsourcinga: *strateški* - obuhvaća prepuštanje cijelih poslovnih procesa uz zadržavanje nadzora i kontrole, a osnovna misao vodilja je dugoročni održivi rast i razvoj poduzeća; i *taktički ili tradicionalni* - obuhvaća prepuštanje jednog dijela poslovnog procesa (aktivnosti) sa svrhom smanjenja troškova. Prethodno su navedene najznačajnije podjele dok se pregled ostalih podjela nalazi u tablici 1. koja slijedi.

Tablica 1: Vrste outsourcinga

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

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

Sve opsežnija primjena outsourcinga može se promatrati kroz širok spektar aktivnosti koje se prepuštaju specijaliziranim poduzećima pa se tako razlikuju *outsourcing informatičkih tehnologija (ITO)* - obuhvaća aktivnosti vezane za izradu aplikacija, održavanje baza podataka, održavanje sustava, mrežne usluge, konzalting; *outsourcing poslovnih procesa (BPO)* - obuhvaća interne poslovne procese, *ured usluga (FOO)* - izdvajanje funkcija vezanih za odnos s potrošačima (gostima); *outsourcing funkcija (FPO)* - izdvajanje funkcija vezanih za odnos sa zaposlenicima, *outsourcing znanja (KPO)* - baziran je na sličnim temeljima kao i BPO, ali zahtijeva dodatne vještine; *outsourcing logistike (LPO)* - obuhvaća outsourcing logističkih operacija

vezanih za distribuciju i prijevoz; *outsourcing* *zapošljavanja* (RPO) – prijenos svih ili dijela aktivnost zapošljavanja vanjskim specijaliziranim poduzećima i sl.

2.3 Svrha i ciljevi outsourcinga

Suvremeni pogled razmatra outsourcing kao strategijski interes poduzeća na duži vremenski period. Naime, osim smanjenja ukupnih troškova velika pozornost se posvećuje dugoročnoj strategiji poduzeća te shvaćanju outsourcinga kao strateškog alata za osiguravanje dugoročnog opstanka i rasta poduzeća na tržištu.

Ciljevi primjene outsourcinga mogu se razmatrati kroz (Greaver, 1999, pp. 4-5): a) Poboljšanje organizacijskih aspekata poslovanja: povećanje učinkovitost na način da se poduzeće orijentira na aktivnosti koje najbolje obavlja, povećanje fleksibilnost kako bi se zadovoljili promjenjivi uvjeti poslovanja, potražnja za proizvodima, uslugama i tehnologijama; b) reorganizacija poslovanja poduzeća, povećanje vrijednosti proizvoda i usluga, zadovoljstva potrošača te vlasničkih udjela; c) Napredovanje poduzeća: povećanje operativne učinkovitosti, povećanje stručnosti, raspolaganje vještinama i tehnologijama koje inače poduzeću nisu bile dostupne; d) unaprijeđenje upravljanja i kontrole, poboljšanje upravljanja rizicima, poticanje inovativnosti, stvaranje odnosa povjerenja i *brandiranje* poduzeća; e) Financijski prosperitet: smanjenje ulaganja u imovinu, stvaranje gotovog novca prebacivanjem imovine na izvršitelja usluge; f) 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; g) Smanjivanje troškova: snižavanje troškova kroz prepuštanje aktivnosti specijaliziranom poduzeću koje ima niže troškove izvršenja, prebacivanje fiksnih troškova u varijabilne; h) Poboljšanje poslovanja s aspekta zaposlenika: pružanje sigurnosti za buduće napredovanje u karijeri, poboljšanje izvršavanja sporednih aktivnosti poslovanja.

2.4 Faze provođenja outsourcinga

Tri su ključna segmenta outsourcinga: kupac (naručitelj), dobavljač (izvršitelj) i proces izvršenja. Osnovne pretpostavke za pravilno funkcioniranje outsourcinga su postojanje točno definiranog ugovora između naručitelja i izvršitelja usluge, pri čemu se naglasak stavlja na obveze jedne i druge strane te mogućnost kvantifikacije provedenih aktivnosti. Faze procesa izvođenja outsourcinga su (Pavić, 2009, s. 47):

- *utvrđivanje potreba organizacije* – sastoji se od analiziranja potreba organizacije, utvrđivanja internih aktivnosti koje zahtijevaju promjene, analize unutarne 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 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 kojem 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 donošenje odluka o produženju ugovora, promjeni uvjeta ili traženju novog izvršitelja.

Bitno obilježje outsourcinga je poslovno okruženje koje je u svakoj zemlji različito, a koje uvelike utječe na odluku poduzeća da izdvoji određenu aktivnost, funkciju ili poslovni proces. Bitni parametri poslovnog okruženja su dostupnost outsourcing usluga na određenom području te nesigurnost okruženja koja se očituje kroz nepotpunost lokalnih zakona za zaštitu naručitelja usluga pri mogućim sporovima, nepostojanost poslovne kulture, upitnu kvalitetu outsourcing usluge dostupne na tržištu i sl.

2.5 Prednosti i nedostaci outsourcinga

Osim orijentacije na temeljne sposobnosti, poboljšanja kvalitete, postizanja bolje konkurentske pozicije na tržištu i smanjenja troškova, prednosti se mogu pronaći i u oslobađanju dijela resursa i kapitalnih sredstava, smanjenju rizika poslovanja, boljoj tehnološkoj opremljenosti, većem stupnju specijaliziranosti poslovanja, efikasnijem korištenju vlastitih kapaciteta, unapređenju poslovnih procesa, korištenju naprednih tehnologija te oslobađanju resursa za inovacije.

Nedostaci se očituju kroz rizik gubitaka kvalitete radi nedovoljne pripremljenosti pružatelja usluge (nedostatak sredstava ili kapaciteta), gubitak kontrole nad izdvojenim aktivnostima, „smetnje“ u komunikaciji između subjekata, pojavu nepredviđenih troškova, gubitak morala zaposlenika i „curenje“ informacija. Razlozi negativnih pojava mogu se pronaći u nekvalitetnoj pripremi za primjenu outsourcinga, od strane naručitelja outsourcinga, koja rezultira krivim odabirom izvršitelja, ali i u pojavi monopola pojedinih izvršitelja na određenom području.

3. PRAKTIČNI ASPEKTI OUTSOURCINGA U HOTELSKOM POSLOVANJU

3.1 Prezentacija dosadašnjih istraživanja

Pri pregledu renomiranih baza podataka utvrđeno je da postoji manji broj radova povezanih s temom outsourcinga u hotelskom poslovanju koji su prikazani u tablici 2.

Tablica 2: Istraživanja na temu outsourcinga u hotelskom poslovanju

<i>Autor</i>	<i>Naslov</i>	<i>Godina</i>
Lamminmaki D.	An examination of factors motivating hotel outsourcing	2011.
Bolat T., Yilmaz Ö.	The relationship between outsourcing and organizational performance; I sit math or reality for the hotel sector?	2009.
Shang J. K., Hung W. T., Wang F. C.	Service outsourcing and hotel performance: three-stage DEA analysis	2008.
Song L.	An Analysis on Chinese Hotel Enterprises' Outsourcing: Strategic Models and Corresponding Development Conception	2008.
Lai P. C., Soltani E.	Outsourcing Hotel Service Operations: the Case of Taiwan Hotels	2007.
Espino-Rodriguez T., Gil-Padilla A. M.	The impact of outsourcing strategies on information systems capabilities in the hotel industry	2007.
Yen-Lun Su A., Liang-Lu He, Chin-Sheng Wan	Exploring the factors affecting hotel outsourcing: Taiwan case	2007.
Barrows C. W., Gianakopoulos E.	Istraživanje eksteralizacije pripreme hrane u kanadskim hotelima	2006.
Espino-Rodriguez T., Padron-Robaina V.	A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector	2005.
Lam T., Han M. X. J.	A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai	2005.
Espino-Rodriguez T., Padron-Robaina V.	The management perception of the strategic outsourcing of services: An empirical examination in the hotel sector	2005.
Espino-Rodriguez T., Padron-Robaina V.	Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands	2004.

Izvor: Internet - vlastita izrada

3.2 Spoznaje o utjecaju outsourcinga na poslovanje hotelskih poduzeća

Dosadašnja proučavanje outsourcinga u hotelskom poslovanju bazirala su se na hotelskim aktivnostima koje su hoteli prepuštali vanjskim specijaliziranim poduzećima. Iz prethodno spomenutih može se zaključiti da su se problematikom outsourcinga u hotelskom poslovanju najviše bavili autori T. Espino-Rodriguez, L. Lamminmaki i V. Padron-Robaina, ukazujući na to da se primjena outsourcinga u hotelskim poduzećima najčešće provodi u aktivnostima koje iziskuju velika kapitalna ulaganja, a koja predstavljaju problem malim i srednjim hotelima koji ne mogu priuštiti visoke fiksne troškove pa radije outsourcingom dio fiksnih troškova prebacuju na varijabilne. Proučavanjem dosadašnjih istraživanja pokazalo se da hoteli outsourcingu samo one aktivnosti gdje nemaju veće iskustvo od vanjskih specijaliziranih poduzeća, gdje dostizanje i održavanje konkurentske sposobnosti i kvalitete izvođenja u tim aktivnostima zahtjeva veliki napor, vrijeme i sredstva, te gdje je dobit od tih aktivnosti vrlo niska. U istraživanju outsourcinga u Taiwanu koje su proveli autori Lai i Soltani (2007) došlo se do zaključka da kontakt s gostima predstavlja jedan od bitnih faktora outsourcinganih aktivnosti, a pokazalo se da se, zbog neprimjerenog (nezainteresiranog) kontakta s gostima od strane djelatnika i poduzeća koja su preuzeli obavljanje određenih aktivnosti, dio hotelskih poduzeća odlučio na *in-sourcing* odnosno povrat outsourcinganih aktivnosti pod okrilje matičnog poduzeća. 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. Kao dosadašnje najčešće outsourcingane aktivnosti pokazale su se one na nižoj operativnoj razini tj. funkcije koje nisu strateški vrijedne kao što su: čišćenje zajedničkih prostorija, pranje rublja, sigurnost i nadzor, vrtlarske usluge te dodatne usluge domaćinstva. Najmanje outsourcingane aktivnosti ili aktivnosti koje se ne outsourcingu su: usluge recepcije, administracije (financije, plaćanja i vođenje računa), kadrovska služba i sl. (Espino-Rodriguez, Lai and Baum, 2008; Espino-Rodriguez and Padron-Robaina, 2004; Bolat, T. and Yilmaz, Ö., 2009)

4. ZAKLJUČAK

Neophodno je da svako hotelsko poduzeće sagleda svoju tržišnu poziciju odnosno utvrdi vlastite potrebe, postavi jasnije ciljeve, te u skladu s njima poduzme određene aktivnosti koje će doprinjeti realizaciji zadanih planova. Primjena modela outsourcinga na način da se implementacija prilagodi stvarnim potrebama hotelskog poduzeća pridonijet će povećanju poslovne uspješnosti i umanjivanju eventualnih negativnih posljedica outsourcinga na poslovanje.

Proučavanjem dosadašnjih istraživanja može se zaključiti da se postavljena hipoteza prihvaća te da primjena outsourcinga u hotelskim poduzećima ima značajan utjecaj na hotelsko poslovanje. Kao argumenti za zaključak mogu se navesti činjenice da se outsourcingom mijenja odnos između fiksnih i varijabilnih troškova poduzeća što ima za posljedicu oslobađanje dijela sredstava koja se mogu usmjeriti

za druge svrhe. Izdvajanjem aktivnosti poslovanja povećava se kvaliteta i efikasnost obavljanja izdvojenih aktivnosti. Istraživanja su pokazala da se problemi u outsourcing najčešće javljaju u nedovoljno precizno definiranom odnosu između naručitelja i izvršitelja usluge, a ne u samom procesu izvođenja outsourcinga.

U skladu s prethodno spomenutim činjenicama pretpostavka je da će se segment outsourcinga u i dalje nastviti razvijati u sklopu poslovanja pojedinih hotelskih poduzeća na način da će se povećati broj specijaliziranih poduzeća za različite aktivnosti poslovanja. Za zaključit je da postoji potencijal za daljnja znanstvena i praktična istraživanja navedene tematike, a pri čemu se kao idealna podloga pojavljuju hotelska poduzeća na području Republike Hrvatske, koja je jedna od vodećih svjetskih turističkih destinacija, kao i cijelog područja južne Europe.

LITERATURA

Barrows, C. W., Giannakopoulos, E. (2006), „Istraživanje eksternalizacije pripreme hrane u kanadskim hotelima“, *Turizam*, Vol. 54, br. 4, 417-424.

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*, Vol. 21, No. 1, 7-23

„Outsourcing“ (2009), *Lider*, Lider press d.d., Zagreb, 6. ožujka.

Domberger, S. (1998), *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*, Oxford University Press, Oxford.

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.

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*, Vol. 19, No. 1, 111-133.

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.

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*, Vol. 23, No. 3, 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*, Vol. 25, No. 5, 689-708.

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

Kroes, J. R., Ghosh, S. (2010), „Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance“, *Journal of Operations Management*, Vol. 28, No. 2, 124-143

Lai, P. C., Soltani, E. (2007), „Outsourcing Hotel Service Operations: the Case of Taiwan Hotels“, *Business and Information 2007*, znanstveni skup, July 2007.

Lam, T., Han, M. X. J. (2005), „A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China“, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24, No. 1, 41-56.

Lamminmaki, D. (2008), „Accounting and the management of outsourcing: An empirical study in the hotel industry“, *Management Accounting Research*, Vol. 19, No. 2, 163-181.

Lamminmaki, D. (2011), „An examination of factors motivating hotel outsourcing“, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, No. 4, 963-973

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

Nedović Čabarkapa, M., Šibalić, V. (2010), „Orijentacija gospodarskog subjekta na temeljni biznis primjenom outsourcinga“, *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu X*, Ekonomski fakultet u Osijeku, 71-91.

Nikolić, G., Zorić, D. (2009), „Outsourcing usluga“, *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu IX*, Međunarodni znanstveni skup, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 257-264.

Paliaga, M. (2007), „Strateško planiranje i outsourcing - Budućnost hrvatskih komunalnih poduzeća“, *Ekonomika istraživanja*, Vol 20, No. 1, 83-99.

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

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

Phelps, T., Fleischer, M. (2002), „Strategic outsourcing decision guidebook“, http://www.nsrp.org/About_Us/small_business_opportunities/documents/outourcing_guidebook.pdf, preuzeto 04.04.2011.

Pivčević, S. (2010), „Umrežavanje kao čimbenik inovativnosti hotelskih poduzeća“, dokt. disertacija, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.

Quintano, A. (2009), „Performance evaluation in the hospitality industry: The Balance scorecard and beyond“, znanstveni skup *Centre for European & International Studies Research*, Portsmouth Business School, 13.05.

Shang, J. K., Hung, W. T., Wang, F. C. (2008), „Service outsourcing and hotel performance: three-stage DEA analysis“, *Applied Economics Letters*, Vol. 15, No. 13, 1053-1057.

Song, L. (2008), „An Analysis on Chinese Hotel Enterprises' Outsourcing: Strategic Models and Corresponding Development Conception“, *International Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 3, 76-81.

Thompson, Jr. A. A., Strickland, III A. J., Gamble, J. E. (2008), *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću*, Mate, Zagreb.

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.