

OUTSOURCING KAO POSLOVNI MODEL

Barać, Samantha

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Virovitica University of Applied Sciences / Veleučilište u Virovitici**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:458234>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-06**

Repository / Repozitorij:



[Virovitica University of Applied Sciences Repository](#) -
[Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI
Preddiplomski stručni studij Poduzetništvo

Samantha Barać

OUTSOURCING KAO POSLOVNI MODEL
ZAVRŠNI RAD

VIROVITICA, 2021

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI
Preddiplomski stručni studij Poduzetništvo

OUTSOURCING KAO POSLOVNI MODEL
ZAVRŠNI RAD

Predmet: Upravljanje malim i srednjim poduzećem

Mentor:

dr.sc. Damir Ribić, v. pred.

Studentica:

Samantha Barać

VIROVITICA, 2021



Veleučilište u Virovitici

Preddiplomski stručni studij Poduzetništva - Smjer Poduzetništvo

OBRAZAC 1b

ZADATAK ZAVRŠNOG RADA

Student/ica: SAMANTHA BARAĆ JMBAG: 0307015458

Imenovani mentor: dr. sc. Damir Ribić, v. pred.

Imenovani komentor: -

Naslov rada:

Outsourcing kao poslovni model

Puni tekst zadatka završnog rada:

Student će temeljem proučene literature analizirati outsourcing kao poslovni model stvaranja konkurentne prednosti poduzeća. Analizirat će se pojavni oblici i vrste outsourcinga te kritički prosuditi opravdanost uvođenja ovog poslovnog modela.

Na primjeru iz prakse, prikazat će se kako jedna tvrtka primjenjuje outsourcing kao poslovni model, koji su izazovi s kojima se susreću te na koji način takav poslovni model stvara konkurentsku prednost.

Datum uručjenja zadatka studentu/ici: 28.07.2021.

Rok za predaju gotovog rada: 06.09.2021.

Mentor:

dr. sc. Damir Ribić, v. pred.

Dostaviti:

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

OUTSOURCING KAO POSLOVNI MODEL

OUTSOURCING AS A BUSINESS MODEL

SAŽETAK: *Od početka prelaska u virtualni svijet i proučavanja nove virtualne ekonomije može se reći kako se komunikacija koja se odvijala „licem u lice“ sve više zamjenjuje virtualnom. U današnjem svijetu rad na daljinu i virtualna komunikacija postaje na neki način novi trend koji sve više istiskuje rad u uredima. Poslovna okolina je ta koja utječe na uspjeh poduzeća jer je dinamična i neočekivana. Poduzeća koja nisu u stanju i mogućnosti prilagodbe neočekivanim promjenama traže brz, efikasan i jeftin oblik poslovanja. Outsourcing je samo jedan od načina na koje se poduzeće može osloniti i postaviti svoje ciljeve potrebne za rješavanje problema. Cilj i svrha ovog rada je objašnjenje navedenog pojma te analiziranje koliko je isti zastupljen u Hrvatskoj. Opisano je značenje outsourcinga, razlika između pojmova outsourcinga i eksternalizacije, kao i razlika između contracting, subcontracting i cosourcing. Navedene su vrste i ciljevi te prednosti i nedostaci, zatim su navedena glavna područja djelovanja outsourcinga te su detaljno objašnjene faze provođenja outsourcinga. U radu su prikazani i primjeri outsourcinga javnih usluga, kao i stanje zastupljenosti Outsourcinga u Republici Hrvatskoj. U radu, na primjeru iz prakse, prikazat će se kako jedna IT tvrtka aktivno primjenjuje outsourcing kao poslovni model, koji su izazovi s kojima se susreću te na koji način takav poslovni model stvara konkurentsku prednost.*

Ključne riječi: *Outsourcing, zastupljenost outsourcinga, outsourcing javnih usluga, izdvajanje poslovnih aktivnosti, IT outsourcing*

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. POJMOVNO ODREĐIVANJE OUTSOURCINGA	2
2.1. Povijest Outsourcinga	2
2.2. Značenje Outsourcinga	4
2.3. Razlika između pojma outsourcing i eksternalizacija	6
2.4. Contracting, subcontracting i cosourcing	7
2.5. Vrste outsourcinga	9
2.6. Ciljevi i svrha outsourcinga	11
2.7. Prednosti i nedostaci outsourcinga	17
3. GLAVNA PODRUČJA DJELOVANJA OUTSOURCINGA	20
3.1. Faze outsourcinga	21
3.2. Upravljanje outsourcingom	23
3.3. Outsourcing javnih usluga	25
3.4. Zastupljenost outsourcinga u Republici Hrvatskoj	27
4. PRIMJER IZ PRAKSE – IT FACTORY	29
5. ZAKLJUČAK	33
6. POPIS LITERATURE	34
7. POPIS ILUSTRACIJA	37

1. UVOD

U novije se vrijeme sve više pažnje posvećuje konceptu izdvajanja poslovnih aktivnosti ili poslovnih procesa vanjskom partneru. Takav način poslovanja nije nova pojava, ali je i danas aktualna tema kojoj se pristupa u sve većem broju organizacija. Pojavio se velik broj stručnih i istraživačkih radova vezanih uz Outsourcing kao poslovni model. Takav oblik poslovanja na tržištu zahtijeva i kontinuirano kontroliranje i praćenje poslovnih aktivnosti koje su izdvojene vanjskom partneru jer obuhvaća promjenu i novi način poslovanja unutar poduzeća. Danas se može reći kako postoje uspješna i neuspješna poduzeća, također i da postoji velika konkurencija na tržištu koja utječe na poslovanje poduzeća. Menadžment poduzeća mora stvoriti pozitivno okruženje unutar poduzeća koja će podržavati kontinuirano educiranje i razvoj novih ključnih sposobnosti ili kompetencija kako bi to rezultiralo postignućem konkurentne prednosti poduzeća. Zbog toga je konkurentna prednost danas nužna za natjecanje između organizacija na brzo promjenjivim, neočekivanim i dinamičnim tržištem.

Poduzeća danas znatno manje koriste outsourcing samo zbog snižavanja troškova, odnosno uštede, a sve više koriste zbog stjecanja novih tehnologija te bolje pripremljenosti i veće konkurentne prednosti ukoliko bi došlo do neočekivanih promjena na tržištu koje bi znatno utjecale na poslovanje poduzeća. Cilj završnog rada je prikazivanje temeljnih obilježja i karakteristika te objašnjenje pojma Outsourcinga, zatim analiziranje koliko je isti zastupljen u Hrvatskoj. Većina ljudi ne zna zapravo što je navedeni pojam te kako se isti primjenjuje u praksi, a na primjeru iz prakse prikazano je kako tvrtka aktivno primjenjuje outsourcing.

Rad je podijeljen u tri dijela. Prvi dio rada daje teorijski pregled o pojmovnom određivanju outsourcinga. Navedena je povijest outsourcinga, značenje outsourcinga, razlika između pojma outsourcing i eksternalizacije, kao i razlika između contracting, subcontracting i cosourcing. Navedene su vrste i ciljevi istoga te su navedeni prednosti i nedostaci pri korištenju outsourcinga. Drugi dio rada također daje teorijski pregled te su navedena glavna područja djelovanja outsourcinga, navedene su i prikazane faze procesa outsourcinga te je opisano upravljanje outsourcingom, kada dolazi do uspjeha, a kada do rizika. Navedene su i outsourcing javnih usluga te je prikazana tablica primjera takvih usluga, a na kraju drugog dijela, uvidjet će se zastupljenost Outsourcinga u Hrvatskoj. U trećem dijelu rada, na primjeru iz prakse, prikazana je IT tvrtka koja aktivno primjenjuje Outsourcing kao poslovni model i navedeni su izazovi s kojima se susreću te na koji način stvara konkurentnu prednost.

2. POJMOVNO ODREĐIVANJE OUTSOURCINGA

U današnjem svijetu postoje uspješna i neuspješna poduzeća, a poslovna okolina je ta koja u značajnoj mjeri utječe na uspjeh poduzeća jer je upravo ona ta koja je neizvjesna i promjenjiva. Brze promjene, ali najviše one koje su neočekivane su te koje utječu na poslovanje nekog poduzeća jer se poduzeće mora prilagoditi promjenama. Poduzeća koja su u stanju sami naći izlaz iz problema te brzo i učinkovito reagiraju na promjene su poduzeća koja prati kontinuirani napredak i uspjeh u poslovanju. Neka poduzeća su u stanju da se sami prilagode promjenama, dok neka nisu te traže rješenja problematičnih situacija na najlakši, jeftiniji i efikasniji način. Outsourcing je samo jedan od načina na koje se poduzeće može osloniti i postaviti svoje ciljeve potrebne za rješavanje problema. U nastavku ovog poglavlja navedena je povijest Outsourcinga, kao i značenje istog te su navedene vrste i ciljevi Outsourcinga, kao i prednosti i nedostaci navedenog pojma.

2.1. Povijest Outsourcinga

Može se reći kako se u praksi outsourcingom koristi i primjenjuje dugo vremena, ali tada u to vrijeme, potkraj osamdesetih godina prošlog stoljeća, ljudima je pojam kao što je Outsourcing bio nepoznat te u povijesti se prijenos dijela posla vanjskom partneru nije tako nazivao. Ovakav pojam javlja se tek potkraj osamdesetih godina prošlog stoljeća. „Outsourcing nije novi koncept, već je pod različitim terminima prisutan još od rane povijesti. Za outsourcing se može reći kako zapravo postoji od postanka same trgovine. U 14. stoljeću, trgovci iz cijele Europe iznajmljuju skladišta u Veneciji, a davne 1476. godine, redovnici iz San Iacopo di Ripoli-a, prilikom obavljanja svoje tiskarske djelatnosti koriste usluge nekoliko različitih pisara, odnosno tiskarskih strojeva“ (Liović, 2016: 224). „Trgovci iz cijele Europe su ta skladišta u Veneciji upotrebljavali kao točke skupljanja i distribucije robe. U SAD-u outsourcing usluga transporta i skladištenja bio je uobičajen tijekom 1950-ih i 1960-ih, iako ne u obliku u kojem nam je to poznato danas, pa su tako ugovori za skladištenje vrijedili svega 30-ak dana“ (Nedović Čabarkapa i Šibalić, 2010: 75). U 14. stoljeću pojam kao što je Outsourcing, tada je bio nepoznat, ali svaki od navedenih primjera podrazumijeva se kao pravi primjer Outsourcinga i odgovara definiciji istog. Jer u suštini, outsourcing označava upravo to, prijenos ili outsourcinganje posla vanjskom partneru. Outsourcing je postao sve aktualniji, popularniji i medijski popraćen u posljednjih nekoliko godina te se za njega ne može reći kako je moderan

koncept, već se za njega kaže kako je to strategija koja se koristi već tisućljećima (Liović, 2016). „Povijesno gledano, najviše zabilježenih slučajeva outsourcinga vezano je uz prikupljanje poreza. Osmansko i Rimsko carstvo prikupljanje poreza outsourcingom povjeravali su privatnim osobama kroz niz ugovora kao što su aukcije ili ugovori o fiksnim cijenama, bazirano na broju poreznih obveznika nekog kraja“ (Liović, 2016: 224). „Outsourcing se kao termin počeo upotrebljavati u informatičkim stručnim časopisima u kasnim 1980-im, opisujući rastući trend velikih kompanija koje su prenosile svoje informacijske sustave vanjskim dobavljačima na trajnoj ugovornoj osnovi. Ovaj tip pružanja usluga može se pratiti sve do drugog svjetskog rata, kada su za federalnu vladu SAD-a uslugu upravljanja i održavanja objekata obavljali vanjski partneri“ (Letica, 2014: 17). „Od devedesetih godina prošlog stoljeća naglo se povećava primjena outsourcinga, najviše u SAD-u, a zatim u zapadnoeuropskim zemljama. Predmet outsourcinga su gotovo sve aktivnosti poduzeća, a izdvajaju se i prepuštaju outsourcerima i čitavi poslovni procesi“ (Pavić, 2009: 44). Kako su investirali u tadašnju postojeću tehnologiju i ulagali u sposobnosti menadžera tako se i uveliko povećao broj zadovoljnih klijenata, kao i produktivnost rada. Poduzeća su prepoznala prednosti takvog pristupa jer su dugoročni poslovni odnosi s dobavljačima postali uobičajeni (Letica, 2014). „Povijesno gledano, outsourcing se primjenjivao kada poduzeće nije moglo ispunjavati svoje zadatke, bilo zbog nesposobnosti, nedostatnih kapaciteta, financijskih pritisaka ili tehnoloških nedostataka. Kooperacijski ugovori, a posebno o outsourcingu, zbog povećanog obujma tržišta i restrukturiranja poduzeća zadnjih su godina razvili snažnu dinamiku“ (Pavić, 2009: 43). Na temelju navedenog može se reći kako su se u prošlosti služili sa pojmom kao što je outsourcing. Primjerice farmeri su unajmljivali sezonske radnike u cilju popunjavanja zaposlenika za točno određene poslove poput žetve ili primjerice kada su građevinske kompanije angažirale proizvođače radova elektroinstalacija, vodovodnih instalacija i drugih (Vižintin Saftić, 2020). „Outsourcing je u počecima većinom razmatran kao taktičko rješenje određenih poslovnih problema. Međutim, danas se outsourcing sve više primjenjuje kao strateški pristup restrukturiranja poduzeća radi poboljšanja ukupnog poslovanja. U svijetu se outsourcing sve više primjenjuje u gotovo svim djelatnostima, a razlog tome je sve veći pritisak na poduzeća uzrokovan dinamikom tržišta“ (Pavić, 2009: 43). „Outsourcing se sada primjenjuje za restrukturiranje prilično uspješnih poduzeća. Takva poduzeća postala su svjesna da je bezrezervna fokusiranost uprave na izgradnju ključnih kompetencija i zadovoljavanje potreba kupaca od ključne važnosti“ (Pavić, 2009: 44). Pavić ističe kako bi trebalo povećati stopu rasta, pogotovo na tržištu outsourcinga te da bi se trebalo to iskoristiti u budućnosti (Pavić, 2009). Na temelju do sada navedenog može se uočiti kako je outsourcing izrazito napredovao. Početak

outsourcinga pokreće sama trgovina, a u današnje vrijeme outsourcing služi za restrukturiranje poduzeća i rješavanje problematičnih situacija u poslovanju.

2.2. Značenje Outsourcinga

Danas rad na daljinu postaje trend i sve više ljudi rade u virtualnim uredima i timovima kojima ne smeta udaljenost, vremenske zone i organizacijske granice. Zaposlenici unutar jedne organizacije nesmetano komuniciraju sa svojim kolegama iz drugih udaljenih organizacijskih jedinica kao i s drugim poduzećima, dobavljačima, kupcima, pa čak i konkurentima koji se nalaze negdje drugdje u svijetu. Sve to dovodi do potrebe redefiniranja pojma poduzeća, djelatnosti i organizacije poslovanja poduzeća (Kolaković, 2020).

Može se reći kako je fizički prostor zamijenjen virtualnim, a na sve to utječe dodana vrijednost globalne umreženosti među poduzećima. Sve češće se susrećemo s poduzećima koji dio poslova ili cijeli poslovni proces ustupaju nekom vanjskom partneru kako bi što bolje, efikasnije, brže i jeftinije problem bio riješen te kako bi se zaposlenici u takvom poduzeću usredotočili na ključne i bitnije stavke u poslovanju poduzeća. „Uzmemo li u obzir sastojke, utrošeno vrijeme i stručnost, bolje je i jeftinije kupovati kruh kod pekara nego peći ga sami. Isto se može primijeniti i u poslovnom svijetu, počevši od računovodstva, financija i pravnih savjeta. Isto vrijedi i za transport, špediciju i u konačnici i samu proizvodnju ili barem neki njezin dio. Cijena, fleksibilnost i kvaliteta koju pružaju vanjski suradnici samo su neke od prednosti njihova angažiranja“ (Kolaković, 2020: 70).

Takvi vanjski partneri odrađuju dio posla umjesto njih, a poduzeća sa njihovim vanjskim partnerima žele održati dugoročne poslovne odnose na temelju ugovora koji se sklapa između istih. „Outsourcing je izdvajanje sporednih aktivnosti poduzeća i njihov prijenos na vanjske specijalizirane partnere, s kojima poduzeće ostaje u kompleksnom, dugoročnom odnosu, dok interne resurse usmjerava na obavljanje ključnih aktivnosti“ (Pavić, 2009: 42). U outsourcingu tvrtka naručitelj s tvrtkom outsourcerom, tj. izvršiteljem „outsourcirane“ aktivnosti sklapa dugoročniji ugovor, a obično je to između 5 i 10 godina (Kolaković, 2020).

Za outsourcing se može reći kako ima doista puno definicija, autori brojnim definicijama određuju značenje outsourcinga, a u nastavku ovog teksta navedene su samo neke definicije koje se učestalo koriste za pojašnjenje istoga. „Riječ outsourcing se sastoji od dvije riječi: out i source. Source se odnosi na aktivnost prijenosa rada, odgovornosti i prava odlučivanja na nekoga drugog. Ovo je aktivnost koju menadžeri obavljaju na svakodnevnoj razini u svrhu

povećanja učinkovitosti i djelotvornosti. Out znači vani, pa kada se prijenos posla obavlja na aktere van organizacije imamo outsourcing“ (Letica, 2014: 18). „Outsourcing omogućava poduzeću da maksimalno koristi svoje resurse za izvođenje ključnih aktivnosti, dok se sporedne aktivnosti izdvajaju i prenose na vanjske specijalizirane partnere koji ih mogu obaviti jeftinije i kvalitetnije. Fokuseranje na ključne aktivnosti, uz niže troškove i superiornu izvedbu sporednih aktivnosti, omogućava poduzeću da unaprijedi poslovanje i izgradi prepreke kojima će se zaštititi od sadašnjih i budućih konkurenata“ (Pavić, 2009: 42). „Organizacija bi morala dati u outsourcing one dijelove poslovanja koje drugi mogu izvršiti uz manji trošak, bolju izvedbu i veću učinkovitost ili će potrošiti značajne resurse u pokušaju da uradi nešto što se lako može dobiti od drugih, a ne predstavlja ključnu sposobnost samog poduzeća“ (Letica, 2014: 18).

„Outsourcing se definira kao prijenos funkcije internih usluga vanjskom dobavljaču. U svom najosnovnijem obliku, outsourcing predstavlja otmjeni izraz za to da netko radi posao umjesto nas. Tipično se outsourcing izvodi izvan mjesta, ali postoje slučajevi kada se obavlja na istoj lokaciji“ (Bordeianu i Benaud, 1998: 2). „Outsourcing se sve više primjenjuje u gotovo svim aktivnostima i poslovnim područjima poduzeća. Takva strateška suradnja omogućava povećanje učinkovitosti poduzeća da bi se zadovoljili novi zahtjevi tržišta. Primjena treba rezultirati poboljšanjem poslovanja, što u konačnici rezultira povećanjem dobiti poduzeća. Poduzeća danas neprestano nastoje unaprijediti konkurentnost, a pritom sve više primjenjuju outsourcing“ (Pavić, 2009: 42).

Poduzeća moraju izvršiti strateški odabir ključnih aktivnosti u organizaciji, točnije onih u kojima ostvaruju najbolje rezultate u usporedbi s konkurencijom i na temelju toga potrebno je usredotočiti svoje potencijale samo na njihovo obavljanje, a sve ostale aktivnosti trebaju prepustiti drugima kako bi ih oni obavili bolje, brže i jeftinije (Kolaković, 2020). „Outsourcing ili eksternalizacija predstavlja zapravo orijentaciju poduzeća na napuštanje ili izmještanje aktivnosti u kojima je konkurencija bolja te s kojom je poduzeće obično povezano u mrežu. Zbog toga se poduzeća mogu orijentirati i bazirati na svoj glavni posao, a ostale poslove, u kojima su slabiji od konkurencije, eksternaliziraju“ (Bahtijarević – Šiber i Sikavica, 2001: 102).

„Sa šireg aspekta, outsourcing se može definirati kao uključivanje drugih tvrtki, odnosno vanjskih suradnika, za obavljanje određenih poslova u nekoj tvrtki. Za tu akciju, razlozi mogu biti usmjereni smanjenju troškova, povećanju kvalitete i učinkovitosti sa stajališta izvršenja rokova i drugi, s ciljem efikasnosti u primarnom području poslovanja tvrtke“ (Maretić, 2019: 7). „Outsourcing predstavlja ugovorni odnos za transferiranje nekog dijela ili čitavih poslovnih aktivnosti vanjskim partnerima, tj. outsourcerima, koji na taj način preuzimaju odgovornost za

obavljanje jedne ili više poslovnih funkcija i aktivnosti“ (Kolaković, 2020: 70). "Sama riječ outsourcing je engleskog porijekla i u biti znači povjeravanje vanjskim izvršiteljima dijela proizvodnje ili usluga ako se unutar nekoga gospodarskog subjekta ne obavljaju djelotvorno te ako njihova uloga unutar postojeće organizacijske strukture nije nužna za osnovnu djelatnost gospodarskog subjekta. U širem smislu uključuje proces ugovaranja određenih aktivnosti koje će obaviti vanjski partneri“ (Lacković, 2014: 12). Dakle, na taj način outsourcing se koristi kao pomoć da neka organizacija obavlja svoju osnovnu djelatnost na najbolji mogući način koristeći pritom unutarnje kompetencije, ali i da na temelju outsourcinga ublaži svoje nedostatke vještina i znanja u područjima u kojima se želi iskoristiti znanje vanjskog partnera (Lacković, 2014).

Prema Kolakoviću (2020) outsourcing je menadžerska strategija prema kojoj poduzeće outsourcira većinu ne – temeljnih aktivnosti i funkcija specijaliziranim dobavljačima, točnije malim poduzećima. Outsourcing je i strateška upotreba vanjskih resursa za provođenje aktivnosti tradicionalno obavljanih pomoću internih zaposlenika i resursa. „Outsourcing predstavlja postupak izmještanja pojedinih aktivnosti poslovanja, prava odlučivanja i proizvodnih činitelja, u skladu sa sklopljenim dugoročnim ugovorom, na vanjskog partnera. A proizvodni činitelji predstavljaju resurse koji uključuju ljude, postrojenja, opremu, tehnologiju i drugu imovinu“ (Greaver, 1999: 3).

2.3. Razlika između pojma outsourcing i eksternalizacija

Prema Kolakoviću (2020) outsourcing nije nova stvar, u suštini se on temelji na već odavno poznatom konceptu eksternalizacije aktivnosti. Poduzeća su oduvijek angažirala specijalne vanjske partnere za obavljanje određenih poslovnih aktivnosti i procesa, oduvijek su održavala dugoročne poslovne odnose i sklapala partnerstva sa drugim komplementarnim poduzećima te su ugovarala zajednički pristup resursima koji su bili izvan mogućnosti za samostalno dobavljanje istoga. Može se reći kako svi ti poznati poslovni koncepti i aktivnosti predstavljaju elemente ili čimbenike outsourcinga, ali svakako se podrazumijeva da outsourcing predstavlja ipak nešto više.

Prema Bahtijarević – Šiber i Sikavici (2001) uglavnom se koristi izvorna riječ outsourcing te se ista koristi u RH, ali u hrvatskom rječniku pronalazi se najčešće prevedeni pojam outsourcinga kao eksternalizacija. „Tradicionalna eksternalizacija predstavlja proces izdvajanja pojedinih aktivnosti ili čitavih poslovnih procesa iz poduzeća radi ostvarivanja financijskih

ušteda (engl. downsizing) i često je popraćena i transferom dijela imovine, osoblja, baze podataka i intelektualnog vlasništva“ (Kolaković, 2020: 71).

„Eksternalizacija poslovanja ili pojedinih poslovnih aktivnosti, često puta se odvija uz pomoć outsourcinga. Međutim, između outsourcinga i eksternalizacije postoje određene bitne razlike“ (Letica, 2014: 18). „Eksternalizacijom može doći do potpunog napuštanja određene funkcije ili aktivnosti od strane poduzeća, dok je kod outsourcinga riječ o prepuštanju funkcija ili aktivnosti specijaliziranim poduzećima koja će ih uspješnije izvršavati. Veze između matičnog poduzeća i poduzeća novog izvršitelja trajno se zadržavaju“ (Kolaković, 2020: 71).

„Outsourcing je partnerski ugovor dugoročnog karaktera u kojem dvije strane ulažu sredstva, vrijeme i ljude za uspješno realiziranje određene usluge te se zadržava veza između korisnika usluge i tvrtke koja uslugu pruža, eksternalizacija ne mora biti ugovor dugoročnog karaktera i mogućnost raskida ugovora je mnogo liberalnija kao i mogućnost potpunog napuštanja određenog područja ili funkcije od strane poduzeća korisnika usluge“ (Letica, 2014: 18).

Na slici 1. prikazana je razlika između eksternalizacije i outsourcinga koja je opisana u prethodnom tekstu.

Slika 1. Odnos eksternalizacije i outsourcinga

<p><u>Eksternalizacija</u></p> <ul style="list-style-type: none">- napuštanje pojedinih aktivnosti i njihovo prepuštanje drugima,- ne prati ju nastavak poslovne suradnje i postojanje veze,- često je popraćena i transferom dijela imovine, osoblja, baze podataka	<p><u>Outsourcing</u></p> <ul style="list-style-type: none">- eksternalizacija aktivnosti specijaliziranim poduzećima radi poboljšanja njihovih performansi i vlastite specijalizacije- čvrsta zajednička kolaboracija
---	--

Izvor: Kolaković, M. (2020): Virtualna ekonomija. Zagreb: Sinergija d.o.o.

2.4. Contracting, subcontracting i cosourcing

Problem se javlja u razlikovanju pojmova outsourcing i contracting, točnije prevedeno na hrvatskom jeziku, ugovorni odnos s dobavljačima. „Jednako tako treba razlikovati

outsourcing od uobičajenih ugovornih odnosa s dobavljačima, engl. Contracting ili Contracting Out“ (Kolaković, 2020: 71). Prema Kolakoviću (2020) contracting je proces u kojem poduzeće (kupac) naručuje robu ili usluge od drugog poduzeća (dobavljača) te u takvom odnosu kupac posjeduje potpunu kontrolu poslovnog procesa, tj. diktira dobavljaču točno što od njega želi i kako želi da dobavljač u potpunosti te usluge izvršava. Zatim, dobavljač ne može ni na koji način odstupati od kupčevih instrukcija, a kupac je u mogućnosti zamijeniti dobavljača kada god poželi. Jedino što je problem što se kupac može iznenaditi ako sazna da njegov contracting partner uopće ne radi na ugovorenim aktivnostima, već ih umjesto njega obavlja netko drugi, to je takozvano podugovaranje, engleski Subcontracting.

Prema Kolakoviću (2020) pojam kao što je Subcontracting je neophodna pojava u ugovornim odnosima jer može se reći kako većina poduzeća, čak ni ona najveća, ne posjeduje sve resurse potrebne za obavljanje kompletne aktivnosti. Razlika između jednostavnog ugovaranja i outsourcinga je u tome što outsourcing podrazumijeva cjelovito restrukturiranje poduzeća i orijentaciju na ključne sposobnosti i vanjske partnerske odnose te prema potrebi takva reorganizacija zahvaća poduzeće u manjem ili većem obujmu. Poduzeća su obavezna stalno izvršavati redefiniranje svojih temeljnih aktivnosti i ključnih sposobnosti što odgovara japanskoj Kaizen koncepciji kontinuiranog poboljšanja i stalnog unaprjeđenja organizacije u malim koracima te američkom TQM pristupu permanentnog, tj. stalnog i potpunog upravljanja kvalitetom. Kao što je već spomenuto u outsourcingu se sklapa dugoročniji ugovor te je potrebna visoka razina povjerenja. Prema Kolakoviću (2020) vjerujući u specijaliziranost, kao i stručnost i kompetencijama outsourcera, naručitelj mu prepušta izbor metoda obavljanja i kontrolu načina odvijanja poslovne aktivnosti te se naručitelj ne smije uplitati u samostalnost outsourcera i načina na koji će on izvršiti outsourciranu aktivnost. Pogotovo, ne smije mu diktirati kako poslovati, kao što je to slučaj u contractingu, jer bi se na taj način prednosti outsourcinga mogle u potpunosti izgubiti. Odnose sa outsourcerom potrebno je razvijati na osnovi povjerenja, savjetovanja te suradnje u poboljšanju kvalitete ili iznaženju novih poslovnih rješenja.

Prema Kolakoviću (2020) kada poslovna suradnja između naručitelja i outsourcera dostigne visoku razinu poslovne suradnje, isti prerasta na višu razinu, tj. Co-sourcing gdje dobavljač tu postaje ravnopravni partner s naručiteljem u planiranju poslovanja organizacije. Taj Co – sourcing predstavlja zajednički napor strana u rješenju problema te isto tako zajedničko donošenje odluka tijekom trajanja poslovne suradnje. Iz svega navedenog može se reći kako Outsourcing u poslovanju, osim ušteda, može donijeti i značajne prednosti. Zbog toga što takve tvrtke koje se koriste outsourcingom mogu biti učinkovite te mogu razvijati inovativna

rješenja, povećati fleksibilnost poslovanja, ubrzati redizajniranje čitavog poslovnog procesa kao i što mogu povećati portfelj usluga i kontinuirano sudjelovati u unaprjeđenju poslovanja tvrtke.

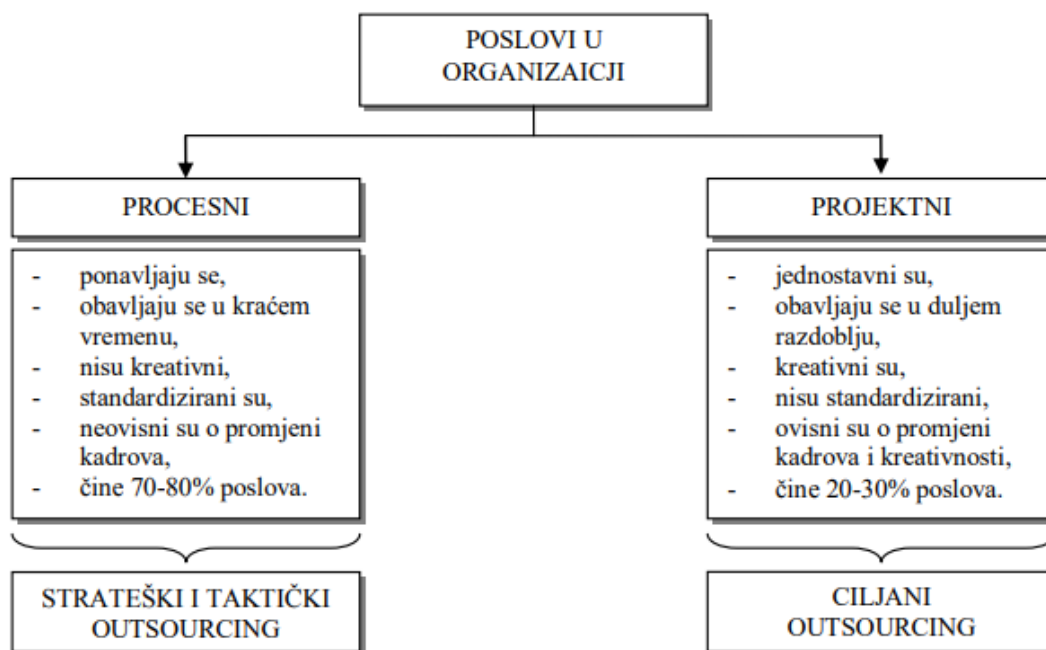
2.5. Vrste outsourcinga

Prema Drljači (2010) outsourcing se, s obzirom na značenje, obuhvat, trajanje priprema i rizik, može podijeliti u tri glavne skupine, a to su strateški, taktički ili parcijalni te ciljani outsourcing. Od kojih svaka znači konkretne posljedice za organizaciju:

- Strateški outsourcing – on se pojavljuje kada se tržištu u potpunosti prepuštaju cijele procesne funkcije, uz zadržavanje nadzora i kontrole
- Taktički ili parcijalni outsourcing – on se pojavljuje kada se tržištu prepušta jedan dio jednog poslovnog procesa
- Ciljani outsourcing – on se pojavljuje kada se kod projektnog posla na tržištu unajmljuju ili angažiraju stručnjaci ili specijalizirane organizacije koje moraju odraditi određeni dio posla. Za ovaj oblik outsourcinga može se reći kako je najčešći oblik.

Na slici 2. prikazane su vrste outsourcinga prema prirodi rada koji se obavlja i pojašnjenje istih.

Slika 2. Vrste outsourcinga



Izvor: Drljača, M. (2010.) 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, str. 58

Prema slici 2 može se zaključiti kako su strateški i taktički outsourcing usmjereni na dio procesnog outsourcinga, dok je ciljani dio projektnog outsourcinga. Procesni outsourcing uključuje dobro strukturirane, standardizirane i dokumentirane funkcije kao što je obračun plaća. Dok projektni outsourcing obuhvaća specifične, ne rutinske, nestrukturirane i nestandardizirane poslove kao što je razvoj software-a (Letica, 2014).

Prema (Power, Desouza, Bonifazi, 2006) pružanje Outsourcing usluge prema lokaciji može biti on – site outsourcing i off – site outsourcing u koje ubrajamo i onshore, nearshore i offshore outsourcing. „Onshore outsourcing predstavlja outsourcing unutar kojeg pružatelj usluga obavlja djelatnost u istoj državi kao i matična organizacija. Nearshore outsourcingom pružatelj usluga obavlja djelatnost u obližnjoj zemlji koja je geografski i kulturološki slična državi u kojoj posluje organizacija poput Kanada – SAD, Hrvatska – Njemačka. Offshore outsourcingom pružatelj usluga obavlja djelatnost u geografski udaljenoj regiji kao primjer može se uzeti SAD – Indija, Filipini i slično“ (Vižintin Saftić, 2020: 14).

2.6. Ciljevi i svrha outsourcinga

Postoje brojni ciljevi koje poduzeća žele ostvariti primjenom outsourcinga. Ciljevi variraju od poduzeća do poduzeća, ali većina poduzeća koristi outsourcing kako bi im to omogućilo ostvarenje konkurentske prednosti na tržištu. Poduzeća danas sve manje i manje koriste outsourcing samo zbog smanjenja troškova, a sve više koriste zbog stjecanja novih tehnologija te bolje pripremljenosti ukoliko bi došlo do neočekivanih promjena na tržištu koje bi znatno utjecale na poslovanje poduzeća.

„Brojni su razlozi zbog kojih se poduzeća odlučuju na primjenu outsourcinga. Svako poduzeće mora preispitati svoje specifične potrebe i razloge zbog kojih se odlučuje za outsourcing te odrediti minimalne očekivane efekte njegove primjene. Ako se outsourcing provodi bez prethodne evaluacije svih razloga njegove primjene i s tim povezanih rizika, može rezultirati ozbiljnim posljedicama na poslovanje poduzeća“ (Pavić, 2009: 44). Prema Paviću (2009) zbog toga se outsourcing ne smije shvatiti kao univerzalni model rješavanja problema poduzeća u poslovanju. Bez prethodne evaluacije primjene outsourcinga neće biti dostižni ni ciljevi koje poduzeće nastoji primijeniti provedbom istoga.

Može se reći na temelju prethodno navedene teorije kako je ključ uspješnog outsourcinga u tome da se treba pravilno identificirati na kojim se aktivnostima temelji kako sadašnje, tako i buduće poslovanje poduzeća. Ciljevi za izdvajanje poslovnih aktivnosti i procesa prema vanjskom partneru mogu biti dostižni samo ako poduzeće pravilno donese odluku te pravilo pristupi njegovoj provedbi. „Menadžment poduzeća stoga mora veliku pažnju posvetiti donošenju odluka što će se raditi interno (proizvoditi), a što će se dobiti iz eksternih izvora (kupovati na tržištu). Takve odluke determiniraju korištenje organizacijskih kompetencija i resursa te izravno utječu na troškove i kvalitetu proizvoda ili usluga“ (Kolaković, 2020: 73). Većina poduzeća koje se koriste outsourcingom posao mogu obaviti za znatno manje novaca i zbog toga se odlučuju za korištenje outsourcingom jer ne moraju nagrađivati svoje zaposlenike naknadnim bonusima i nagradama te imaju manje troškova i veće uštede s primjenom outsourcinga.¹

„Najvažnijim ciljevima smatraju se fokusiranje na ključno poslovanje, povećanje učinkovitosti, fleksibilnosti, brzine i transparentnosti, poboljšanje kvalitete te smanjenje troškova. U cijelosti se na taj način teži povećanju konkurentnosti poduzeća“ (Pavić, 2009: 44). Prema (Bordeianu i Benaud, 1998) jedna od glavnih svrha outsourcinga je i da dobavljač

¹ Infobloom, What is Outsourcing? <https://www.infobloom.com/what-is-outsourcing.htm> (29.06.2021)

preuzme određene vrste ulaganja i rizike. Širenje rizika na dvije tvrtke vidi se kao korist. Nove tehnologije također su dio motivacije za prenošenje vanjskih poslova jer se mnoge funkcije mogu izvoditi na daljinu, uklanjajući potrebu za dodatnim zaposlenicima.

„Glavni ciljevi outsourcinga su snižavanje troškova, dostupnost resursa, redukcija rizika, korištenje prednosti novih tehnologija, korištenje ekspertnog centra, poboljšana usluga informatičke tehnologije, pristup kapitalu, dodatna infuzija kapitala, racionalnije korištenje postojećih resursa te reinženjering“ (Kolaković, 2020: 74). U nastavku ovog teksta daje se detaljnije objašnjenje svakog od navedenih ciljeva.

1. Snižavanje troškova kao cilj outsourcinga – Prema Dragunu (2016) snižavanje troškova se provodi prepuštanjem pojedinih aktivnosti za koje poduzeća imaju veće troškove izvršenja od vanjskih specijaliziranih partnera. Usporedbom troškova koji nastaju provođenjem neke aktivnosti poduzeća sa troškovima prepuštanja i obavljanja aktivnosti putem specijaliziranog vanjskog partnera dolazi se do jasnih pokazatelja iz kojih se može donijeti odluka za outsourcing neke poslovne aktivnosti poduzeća. Prema (Kolakoviću, 2020) poduzeća koja obavljaju outsourcingane aktivnosti (outsourceri) mogu naručiteljima outsourcinga omogućiti uštede u mnogim područjima. Primarna osnovica za te uštede je njihova sposobnost iskorištenja svoje ekonomije veličine. Primjerice, poduzeće koje pruža uslugu obrade podataka za veliki broj klijenata u mogućnosti je konsolidirati centar za obradu podataka, što automatski pruža niže troškove po klijentu. Specijalizirana poduzeća iz ovog područja mogu dobiti popuste za kupovinu hardvera i softvera upravo na temelju količine „Poduzeća korištenjem outsourcinga nastoje umanjiti troškove zbog više razloga, kao primjerice, loša financijska situacija ili povećanje profita. Ciljevi mogu biti snižavanje troškova na osnovnim područjima te troškovima rada i kapitala“ (Pavić, 2016: 54). Iako outsourcingom većina poduzeća ostvaruje značajnu redukciju troškova, to ne smije biti automatska pretpostavka. Prema Williamsu (1998) čimbenici koji utječu na smanjenje troškova i uštedu pri outsourcingu su veličina poduzeća, postojeći budžet, strateško usmjerenje poduzeća kao i struktura i broj zaposlenih, postojeći partneri, leasing te ugovorni odnosi o održavanju i slično.
2. Dostupnost resursa kao cilj outsourcinga – Prema Kolakoviću (2020) od iznimne je važnosti imati pristup određenim resursima, što u danom trenutku može dati prevagu između uspjeha i neuspjeha. Poslovne potrebe se mijenjaju i isto tako zahtjevi

potrošača variraju, a paralelno se s time i mijenjaju zahtjevi za resursima. Prema Williamsu (1998) kao rezultat, pružatelj usluge (outsourcer) može zajamčiti znanje i razinu profesionalnosti usluge koja će biti dostupna kada bude potrebna i koliko bude potrebna. Koristeći profesionalno osoblje u središtu područja stručnosti i upotrebe koncepta službe za pomoć, outsourcing tvrtka često može pružiti potrebnu pomoć s udaljenog mjesta. Veće tvrtke za outsourcing imaju mogućnost privući tisuće zaposlenika širom svijeta, ali po potrebi. U slučaju da outsourcing tvrtka ne posjeduje kvalificirano osoblje kad je to potrebno, tvrtka angažira drugu nezavisnu tvrtku kako bi osigurali potrebne resurse.

3. Redukcija rizika kao cilj outsourcinga – može se reći kako je smanjenje rizika jedan od glavnih ciljeva koje svako poduzeće želi ostvariti. „Kako bi se obavljale na zadovoljavajućoj razini, sporedne, kao i ključne aktivnosti poduzeća zahtijevaju kontinuirana ulaganja u njihov razvoj. Poduzeća su izložena brojnim rizicima uzrokovanim čestim tehnološkim, finansijskim i drugim promjenama, kao i novim zahtjevima tržišta“ (Pavić, 2016: 56). Prema Kolakoviću (2020) svaki outsourcer snosi i dio rizika prema svakom dobrom outsourcing ugovorom, a visina rizika koju će outsourcer preuzeti ovisi o vrsti ugovora. No, bez obzira na to o kakvom je ugovoru riječ, bitno je to da će menadžer zadužen za područje koje se outsourcira snositi dio odgovornosti za buduće kretanje outsourcirane aktivnosti zajedno sa pružateljem usluge. Dužnost menadžera je kontinuirano praćenje i osiguranje integracije outsourcirane aktivnosti s poslovnim procesom unutar poduzeća. Pružatelj usluge će prema uvjetima specificiranim u ugovoru asistirati u uvođenju novih tehnologija i osoblja s odgovarajućim vještinama i znanjima potrebnim za ostvarivanje posla. Prema Williamsu (1998) pravilno strukturiran ugovor o prijenosu posla osigurava da rizik snose obje strane. Naručitelj je odgovoran da osigura kriterije pouzdanosti i izvedbe, da osigura kvalitetno i kvalificirano osoblje te da zaštiti tvrtku temeljem ugovora. „Poduzeća koja se samostalno nastoje nositi sa svim promjenama izložena su većim rizicima od poduzeća koja prijenosom određenih sporednih aktivnosti na specijalizirane dobavljače prenose i rizike povezane s njihovim obavljanjem, odnosno s njima ih dijele“ (Pavić, 2016: 56).
4. Korištenje prednosti novih tehnologija kao cilj outsourcinga – može se reći kako mnoga poduzeća nisu u stanju odmah iskoristiti pojavu novih tehnologija zbog visokih troškova, kao i nedostatka iskustva i znanja povezanih s takvim tehnologijama. Prema Williamsu (1998) nakon što se utvrdi prilika za

implementaciju nove tehnologije, tvrtka za outsourcing najvjerojatnije će imati mogućnost probne primjene tehnologije kako bi osigurala najbolje moguće rješenje. To isto smanjuje rizik da naručitelj usluge investira u novu tehnologiju koja možda ne vrijedi ili ne ispunjava njegova očekivanja za konačne rezultate. Prema Kolakoviću (2020) prednost pružatelja usluga jest u praćenju i održavanju visoke razine upoznatosti u postojećim i novim tehnologijama. Bitno je da outsourcer posjeduje osposobljene kadrove i treba znati procijeniti vrijednost novih tehnologija. Što je pružatelj usluge bolje upoznat s novom tehnologijom, naručitelj usluge će potrošiti manje vremena i uloženoj truda. Izložiti će se manjem riziku u implementaciji novih tehnologija ukoliko to ne čini sam.

5. Korištenje ekspertnog centra kao cilj outsourcinga – Prema Williamsu (1998) primarna djelatnost outsourcinga je upravljanje tehnologijom za svoje klijente te je prikladno za pretpostaviti da imaju iskustva s trenutnim, ali i novim tehnologijama. Učestalo veće tvrtke za outsourcing prihvaćaju koncept ekspertnog centra u kojemu se grupa inženjera zaduženih za istraživanje i razvoj tehnologije bavi ocjenjivanjem novih proizvoda na tržištu kao i mogućnostima njihove primjene u industriji. Takav koncept korištenja ekspertnog centra naziva se i drugačijim imenima poput centra izvrsnosti, centra vještina i za primjenu, centra kompetencija, stručnosti i raznih drugih imena, ali što se tiče naslova, koncept je isti. Potrebno je imati visoko specijalizirano osoblje za nove tehnologije kao i za održavanje postojećih sustava. Ekspertni centar također može pružiti savjetodavne usluge, kao i procjenu hardvera i softvera. Prema Kolakoviću (2020) primjerice, kada poduzeće korisnik odluči procijeniti novu tehnologiju, tvrtka outsourcer može mu ponuditi iskusno osoblje za ocjenu postojeće tehnologije i njezinu usporedbu s navedenim zahtjevima. Ekspertni centri isto tako mogu pružati i usluge konzaltinga jer su sastavljeni od visoko specijaliziranih kadrova u specifičnim područjima.
6. Poboljšana usluga informatičke tehnologije kao cilj outsourcinga – Prema Kolakoviću (2020) zbog brzog razvoja informacijske tehnologije kod osoblja koje se unutar poduzeća bavi informatičkim poslovima pojavljuje se i nedovoljno iskustva i znanja tj. nedovoljna obučenost ili upoznatost s najnovijim dostignućima na tom polju. Poduzeća sama nemaju dovoljno vremena niti novaca da bi se tome ozbiljno posvetila za educiranje u takvoj djelatnosti. Zbog toga se sve veći broj poduzeća odlučuje povjeriti i prepustiti vođenje svog informatičkog odjela vanjskom partneru te će rezultati biti znatno bolji jer outsourcer tvrtke investiraju u

obučavanje i edukaciju svojih zaposlenika kako bi usavršili svoje znanje pristupu poboljšane usluge informatičke tehnologije. Prema Williamsu (1998) da bi obrazovanje bilo konstantno, outsourcing tvrtka obično smanjuje troškove reinženjeringom procesa informatičke tehnologije unutar organizacije za informatičku tehnologiju naručiteljeve tvrtke. To se postiže inovativnim tehnikama i upotrebnom najsuvremenijih alata.

7. Pristup kapitalu i dodatna infuzija kapitala kao cilj outsourcinga – može se reći kako je izrazito bitno odlučivanje u što će se kapital investirati jer je to jedan od najbitnijih odluka menadžmenta. Prema Kolakoviću (2020) je vrlo teško opravdati investicije u područja koja su izvan osnovne djelatnosti i aktivnosti za poduzeće, kada temeljne aktivnosti zahtijeva taj isti kapital. Outsourcing je taj koji može reducirati potrebu investiranja kapitala u područja izvan djelatnosti poslovanja poduzeća. Umjesto da poduzeće stječe resurse kroz kapitalne investicije, resursi se steknu ugovorom kojim se angažiraju na osnovi trenutne potrebe. „Outsourcing često uključuje transfer imovine od naručitelja do outsourcera. Oprema, postrojenja, vozila i licencije koje je naručitelj koristio u vlastitim operacijama prodaju se outsourceru. On ih potom koristi da bi naručitelju pružio traženu uslugu. Ovakva prodaja može rezultirati u značajnom priljevu novca, ovisno o vrijednosti imovine koja je u pitanju“ (Kolaković, 2020: 76). „Poduzeća ovakvim poslovanjem mogu dobiti i priljev gotovinskih sredstava i to tako da osim prepuštanja izvršenja određene aktivnosti, izvršitelju prodaju određenu imovinu vezanu za izvršenje prepuštene aktivnosti“ (Dragun, 2016: 22). Prodaja dostupnih resursa omogućuje poduzeću stvaranje gotovinskih sredstava koje i s obzirom na trenutnu situaciju, u kojem se poduzeće nalazi, može koristiti za rješavanje problema povezanih s likvidnosti ili za ulaganje u poboljšanje ključnih poslovnih aktivnosti (Dragun, 2016). „Ukoliko su predmet outsourcinga aktivnosti koje imaju značajnije materijalne resurse, poput nekretnina, proizvodne opreme i transportnih sredstava, poduzeće može dobiti značajna gotovinska sredstva“ (Dragun, 2016: 22).
8. Reinženjering i racionalnije korištenje resursa kao cilj outsourcinga – „Restrukturiranje kroz outsourcing pozitivno je povezano s promjenama ukupne organizacijske strukture kroz smanjenje broja razina menadžmenta i/ili promjenama organizacije radnih mjesta (timski rad, rotacija poslova), što dovodi do više operativne učinkovitosti“ (Dragun, 2016: 22). „U kontekstu velikih poduzeća, podvrgavanjem sporednih aktivnosti outsourcingu i usmjeravanjem resursa na

ključne poslovne aktivnosti stvara se mreža poduzeća u kojoj je veliko poduzeće lider“ (Dragun, 2016: 22). Prema Kolakoviću (2020) reinženjering zahtijeva dramatična poboljšanja u vrijednostima kao što su troškovi, kvaliteta, usluga i brzina. Ako se poduzeće odluči posvetiti osnovnoj djelatnosti, sve će se interne funkcije koje su izvan toga kontinuirano zanemarivati što će uzrokovati pad njihove produktivnosti i učinkovitosti. U ovom slučaju je cilj nadvladati problem te prepustiti vođenje vanjskom partneru. Novonastala ili redizajnirana poduzeća koja šire poslovanje na nova područja ili koriste nove tehnologije u obzir bi svakako trebale uzeti outsourcing od samog početka. „Reorganizaciju poslovanja nužno je provesti nad aktivnostima koje iziskuju posjedovanje određenih licenci za obavljanje djelatnosti. Prepuštanje aktivnosti poduzećima koja koriste najnoviju tehnologiju i obrazovani ljudski kadar pridonose povećanju vrijednosti proizvoda ili usluge što rezultira povećanjem zadovoljstva potrošača i rastu vrijednosti poduzeća“ (Dragun, 2016: 21).

U literaturi se navode i brojni drugi razlozi za primjenu outsourcinga, a prema Greaveru (1999) razlozi za primjenu outsourcinga obuhvaćaju poboljšanje organizacijskih aspekata poslovanja koje uključuju:

- ✓ povećanje fleksibilnosti kako bi se zadovoljili neočekivani promjenjivi uvjeti poslovanja
- ✓ povećanje vrijednosti proizvoda i usluga, zadovoljstva potrošača i vrijednosti za dioničare,
- ✓ poboljšanje operativnih performansi, poticanje inovativnosti, povećanje kredibiliteta i imidža povezivanjem s vrhunskim partnerima
- ✓ dobivanje pristupa novim tržištima i poslovnim mogućnostima posredstvom poslovne mreže vanjskog partnera,
- ✓ ubrzanje ekspanzije tj. širenja na tržištu korištenjem razvijenih kapaciteta, procesa i sustava vanjskog partnera,
- ✓ povećanje obujma proizvodnje i prodaje u razdobljima kada poduzeće ne može samostalno financirati takvo širenje, potrebno je komercijalno iskoristiti vještine koje poduzeće već posjeduje
- ✓ pretvaranje fiksnih troškova u varijabilne, stvaranje gotovog novca prebacivanjem imovine na izvršitelja usluge (outsourcera),
- ✓ mogućnost napredovanja zaposlenika,

- ✓ povećanje motiviranosti u aktivnostima koje nisu ključne za poslovanje,
- ✓ povećanje mogućnosti sankcioniranja kod nedostatne kvalitete i
- ✓ skraćanje vremena razvoja.

Prema Paviću (2016) se navode brojni ciljevi, odnosno razlozi za korištenje outsourcinga, a obuhvaćaju taktičke i strateške ciljeve. U taktičkim ciljevima moguće je identificirati snižavanje troškova, dotok gotovinskih sredstava, prebacivanje fiksnih troškova u varijabilne troškove, transparentnost i kontrolu troškova, smanjivanje investicija, poboljšanje kvalitete i rješavanje problema aktivnosti kojom je teško upravljati ili je izvan kontrole, upravljanje onim aktivnostima koje nisu ključne. Dok je u strateškim ciljevima moguće identificirati poboljšanje usmjerenosti poduzeća, pristup vrhunskim kompetencijama, povećanje fleksibilnosti, poticanje inovativnosti, restrukturiranje ili reinženjering poduzeća, redukcija ili podjelu rizika te poboljšanje pristupa tržištima.

2.7. Prednosti i nedostaci outsourcinga

U današnjem poslovnom svijetu gdje je velika konkurentnost u poslovnom okruženju postalo je neophodno, tj. nešto što je izrazito potrebno da svako poduzeće bude bolje od svojih konkurenata, odnosno da svoje konkurente nadmaši u poslovanju poduzeća. „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“ (Garac, 2015: 13).

Prema Galetiću (2011) prednosti koje on navodi su mogućnost da se poduzeće fokusira na ono što radi najbolje, na njegove ključne poslove te ono u čemu najbolje posluje i u čemu je konkurentno, ali uz prijenos ostalih ne temeljnih aktivnosti na vanjskog partnera. Jedna od prednosti za koju svi smatraju da se primjenom outsourcinga dolazi i do smanjenja troškova poslovanja poduzeća. Jednostavnije je upravljati cjelokupnim poduzećem jer dolazi do redukcije i podjele rizika poslovanja s vanjskim partnerom, tj. outsourcerom. Jednostavnije je i jeftinije pristupanje znanju i korištenjem nove tehnologije prepuštanjem vanjskom partneru da se odradi jer poduzeće ne posjeduje niti znanje o pojavi novoj tehnologiji niti novce kako bi educirali sve zaposlenike. Isto tako jednostavnije je i jeftinije pristupanje tržištima i novim

poslovnim prilikama. „Prednosti korištenja usluga outsourcinga su fokus na glavnu (core) djelatnost poduzeća, smanjeno ulaganje u naprednu opremu, smanjeno ulaganje kapitala u stalna sredstva, bolji ROI rezultati i veća konkurentnost“ (Martinović, 2017: 7).

S druge strane, prema Galetiću (2011) postoje i nedostaci, kao nedostatke izrazito ističe kvalitetu dobavljača jer je upitna kakva je, a kvalitetu ćemo tek moći procijeniti kada počnemo poslovati sa dobavljačem, zatim potencijalno gubljenje kontrole i velika ovisnost o dobavljaču jer time gubimo uvid u nekim poslovnim procesima poduzeća, postoji i problem pri poništavanju ugovora i promjeni vanjskog partnera, tj. outsourcera, navodi i korupciju u siromašnim zemljama u kojima se najčešće outsourcingaju aktivnosti zbog mogućnosti jeftine radne snage, težak je i nadzor ispunjavanja ugovora te je dugačak proces dogovaranja jer je potrebno izabrati najboljeg vanjskog partnera koji posjeduje kvalitetu, dobru lokaciju i druge bitne odrednice za primjenu outsourcinga. „Eventualni nedostaci outsourcinga kojih treba biti svjestan su gubitak ekspertize i povećanje ovisnosti o drugom poduzeću, zatim značajne promjene u procesima poslovanja te pad morala zaposlenika“ (Martinović, 2017: 8).

Prema Letici (2014) prednosti outsourcinga se mogu podijeliti na funkcijske i financijske. Pod funkcijske prednosti navodi kako primjena outsourcinga utječe na poboljšanje operativne efikasnosti i može olakšati prijelaz na bolje i efikasnije metode poslovanja, zatim omogućuje promjenu u organizacijskoj kulturi kao i procesima poslovanja, omogućuje zaposlenima da se fokusiraju na strateško poslovanje i na nova područja razvoja ključnih procesa, pruža pristup znanju da se eksperti pružatelja usluge razumiju u stara i nova tehnološka područja te mogu usporediti i ocijeniti staru i novu tehnologiju, zatim utječe na brzinu odgovora kompanije na promjene u zakonodavnim propisima i procedurama, novim tehnologijama i novim potrebama u poslovanju poduzeća. Dok za financijske prednosti navodi kako outsourcing nudi uštedu na opremi i osoblju jer je lakše prepustiti neki dio posla ili čitav poslovni proces vanjskom partneru nego da se zaposli još nekoliko osoba ili kupi neka nova oprema. Zatim omogućuje lakše upravljanje financijskim tokovima jer unaprijed budući utvrđeni iznosi idu opskrbljivaču za nabavljanje opreme i materijala. Nudi pristup i pojavom najnovije tehnologije bez investicije kapitala, štedi novac i vrijeme menadžmenta jer nije potrebno kontinuirano nadgledanje i kontrola svakodnevnih operativnih aktivnosti.

Prema Letici (2014) se i nedostaci mogu podijeliti na funkcijske i financijske. Pod funkcijske nedostatke navodi gubitak kontrole nad donošenjem odluka u područjima dnevnih aktivnosti što su prepuštene outsourcer partneru, pojavljuje se i rizik vezivanja uz jednog vanjskog partnera i njegovu tehnologiju što može otežati sposobnosti poduzeća da reagira na promjene, zatim outsourcing ugovorom mora upravljati stručno i obučeno osoblje kako bi se na

vrijeme isporučila dogovorena usluga ili određeni proizvod, dolazi do prijenosa znanja iz poduzeća prema vanjskom partneru, tj. opskrbljivaču jer znanje i vještine zaposlenika unutar poduzeća o dijelovima poslovanja prepuštenim u outsourcing je minimalno te to može stvoriti probleme ako dođe do naglih promjena u identifikaciji ključnih procesa tijekom nekog vremena, zatim kada je riječ o izlaznim barijerama, tj. izlaznim preprekama one su velike te jednom kada je ugovor potpisan teško ga je raskinuti ili se izvući ako dođe do problema u poslovanju. Dok za financijske nedostatke navodi opasnost od vezivanja uz zastarjelu tehnologiju kako bi dobavljač mogao postići učinke ekonomije obujma, vezivanje uz jednog outsourcer partnera bez mogućnosti da se prebaci na drugog ili vrati poslovna aktivnost u poduzeće, ukoliko dođe do toga da se ugovor mora obnoviti, dolazi i do promjene cijene, najvjerojatnije povećanja cijene. Ukupni trošak outsourcinga ovisi o tome kako je ugovor sklopljen, o njegovim dogovorenim uvjetima održavanja, promjena u dogovorenim uvjetima i slično, a na temelju istoga može dovesti do visokih troškova u korištenju outsourcinga, zatim i sami troškovi za osoblje koje se bavi ugovornim odnosom sa dobavljačem mogu biti veći od očekivanog.

„Prema navedenim ključnim prednostima i nedostacima, može se reći kako uz pravilnu pripremu i organizaciju outsourcing aktivnosti tvrtka može profitirati na više razina, a istovremeno minimizirati moguće nedostatke outsourcinga“ (Martinović, 2017: 8). Može se reći na temelju do sada navedenoga kako svaki način poslovanja ima svoje mane i vrline koje utječu na poslovanje poduzeća u cijelosti. Tako i primjena outsourcinga ima svoje prednosti i nedostatke koje utječu na poslovne aktivnosti u poduzeću. Neko poduzeće će imati više prednosti u outsourcingu, dok će neko imati više nedostataka. Zbog toga je izrazito bitno procijeniti u poduzeću potrebu za primjenom outsourcinga te izabrati outsourcer partnera koji pruža najbolje usluge i proizvode te koji pruža i najbolju kvalitetu koja je potrebna za poslovanje poduzeća.

3. GLAVNA PODRUČJADJELOVANJA OUTSOURCINGA

„Detaljniji prikaz i razrada glavnih područja u kojima se outsourcing danas primjenjuje i onih područja za koja se smatra da imaju potencijala, odnosno mogućnosti da se i u njima primijeni outsourcing obuhvaća posebno informatičku tehnologiju, operativu i logistiku“ (Kolaković, 2020: 77). U nastavku su detaljnije pojašnjena navedena područja.

Prema Kolakoviću (2020) informatička tehnologija kao područje djelovanja outsourcinga obuhvaća aktivnosti vezane uz održavanje, osposobljavanje za tu djelatnost, kao i razvoj aplikacija, baza podataka te konzalting i reinženjering. Operativa kao područje djelovanja outsourcinga obuhvaća značajan dio funkcija u poslovanju poduzeća te se iste odnose na administraciju, financije, potrošačke servise, imovinu, ljudske resurse, prodaju i marketing. Detaljnije objašnjenje tih funkcija je u nastavku teksta. Što se tiče administracije, ona obuhvaća izdvajanje aktivnosti posla, primjerice, poput tisak i grafičke usluge, zatim obrada pošte, konzalting i osposobljavanje. Potrošački servisi obuhvaćaju izdvajanje aktivnosti posla kao što je to primjerice telefonska pomoć kupcu i terenske usluge. Financije su te koje obuhvaćaju izdvajanje aktivnosti posla procesiranja plaća, nabave, obrade transakcija, opće računovodstvo kao i izrade poreznih prijava. Ljudski resursi obuhvaćaju izdvajanje posla aktivnosti za izbor i zapošljavanje kadrova, konzalting i osposobljavanje. Dok imovina obuhvaća outsourcingane aktivnosti opremanja, održavanja i osiguranja. Prodaja i marketing obuhvaćaju izdvajanje posla aktivnosti poput oglašavanja i promocije usluga i proizvoda. Logistika kao područje djelovanja outsourcinga obuhvaća funkcije vezane uz distribuciju i transport. Distribucija obuhvaća aktivnosti skladištenja, logistike, kontrole i konzaltinga, dok transport obuhvaća aktivnosti vezane uz upravljanje voznim parkom, održavanja voznog parka i druge operative.

„Outsourcing se može provoditi u velikom broju poslovnih aktivnosti, a neke od njih su: računovodstvo, obrada i skladištenje podataka, web-dizajn, održavanje, sigurnost, marketing i PR, čišćenje, prehrana, transport, konzalting, edukacije zaposlenika, pravni poslovi, proizvodnja, istraživanja i razvoj, odnosi sa kupcima i slično“ (Salatović, 2020: 8). „Gotovo da nema područja koje nije postalo predmetom outsourcinga. Tako se outsourcingu podvrgavaju osnovne usluge, informacijska tehnologija, ljudski resursi, telekomunikacijske usluge, upravljanje postrojenjima, logistika, financijske usluge, računovodstvo, pozivni centri, proizvodnja, nabava i drugo“ (Pavić, 2016: 52). „Često se primjenjuje u području bankarstva, energetske sektoru, području istraživanja i razvoja te za restrukturiranje brojnih poduzeća koja danas moraju brzo i učinkovito reagirati na promjene i zahtjeve tržišta. Mjere outsourcinga

ulaze i u javnu upravu, koja je prihvatila nove oblike kooperacije s privatnim sektorom“ (Pavić, 2009: 44).

3.1. Faze outsourcinga

Prema Kolakoviću (2020) kod faza outsourcinga bitno je da su zadovoljena sva tri uvjeta kako bi jedan dio tog lanca stvaranja vrijednosti mogao biti prepušten vanjskom partneru. Prvo, nužno je specificirati obilježja naručenih proizvoda ili usluga od outsourcera. Zatim je važno posjedovanje metodologije za praćenje i mjerenje tih obilježja. Bitno je znati predvidjeti učinke koji se mogu neočekivano pojaviti. Ako se pojave varijacije od specificiranih naručenih proizvoda ili usluga od vanjskog partnera bitno je predvidjeti njihov utjecaj na ostale elemente sustava. Prema Kolakoviću (2020) outsourcing se kao poslovna aktivnost može podijeliti na tri faze, a to su:

- Interna faza i vrednovanje,
- Procjena potreba i izbor ponuđača
- Implementacija i upravljanje.

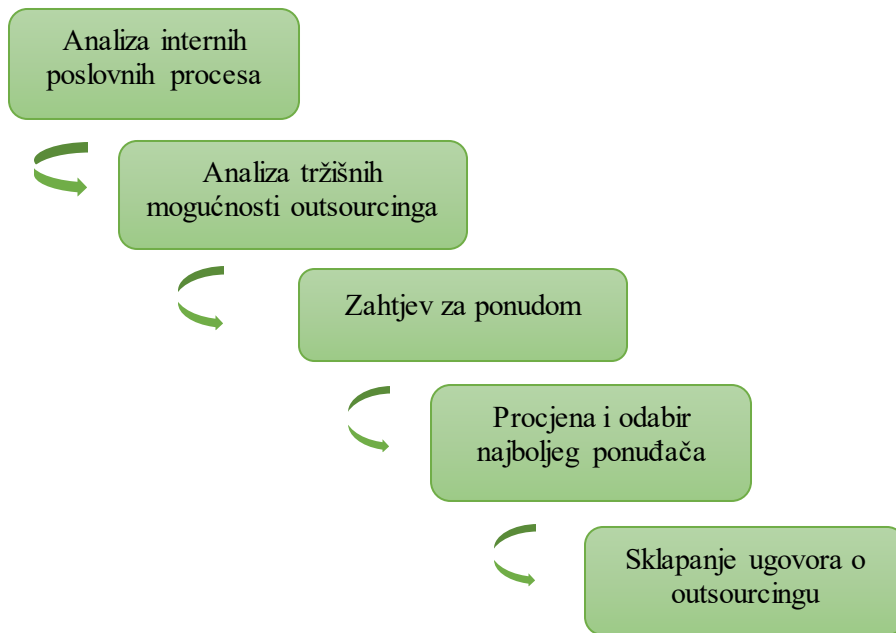
Što se tiče interne faze i vrednovanja Kolaković (2020) navodi kako u ovoj prvoj fazi menadžment, tj. poduzeće ispituje potrebu za outsourcingom i razvija strategiju njegove implementacije, što znači, na koji način i kako će izvršiti potrebu za vanjskim partnerom. Ta faza je najčešće interna, što označava unutarnju analizu poslovnih procesa i potrebu za outsourcingom. Provodi ju vrhovni menadžment koji mora biti sposoban definirati viziju i način implementacije promjena koje su izrazito potrebne i neophodne za uspjeh outsourcinga, tj. za izdvajanje poslovne aktivnosti vanjskom partneru. „Pri razvoju takve strategije menadžment treba pažljivo razjasniti organizacijske ciljeve u odnosu na outsourcing, zatim identificirati područja za izdvajanje posla, definirati ključne i ne ključne sposobnosti i funkcije poduzeća te je potrebno razviti dugoročnu strategiju, pri izdvajanju postojeće poslovne aktivnosti ili funkcije treba voditi brigu o moralu zaposlenih kao i njihovim radnim mjestima“ (Kolaković, 2020: 78). Što se tiče faze procjena potreba i izbor ponuđača Kolaković (2020) navodi kako u ovoj drugoj fazi menadžment proučava potrebe poduzeća i pronalazi potencijalne odgovarajuće partnere koje će zadovoljiti takve potrebe. Navodi kako se ova faza dijeli na pod faze koje uključuju:

- a) Proučavanje potreba – pod faza koja obuhvaća proučavanje vlastitih potreba u poduzeću, također i njegovu usporedbu s drugim poduzećima koja su prepustile iste vrste funkcija vanjskom partneru da ih odradi umjesto njih. Tu se prikupljaju iskustva drugih poduzeća koja su outsourcirala poslovnu aktivnost.
- b) Priprema zahtjeva za ponudom – nakon što je menadžment proučio vlastite potrebe, tu su već definirane potrebe za outsourcingom, zatim se izdaje zahtjev za ponudom koji se šalje potencijalnim ponuđačima. Za takav zahtjev za ponudom je izrazito bitno da bude jasan, precizan i usporediv kako bi se mogao izabrati za poduzeće najbolji i najpovoljniji potencijalni ponuđač.
- c) Procjena ponuda i izbor ponuđača – u ovoj pod fazi dolazi do izbora najboljeg i najpovoljnijeg ponuđača te dolazi do ispitivanja njegovog boniteta i reputacije kako bi se dobila što bolja slika o ponuđaču. „Odlučujući faktori za izbor ponuđača su povjerenje u kvalitetu, cijena, reference i reputacija, fleksibilni uvjeti ugovaranja, bogatstvo resursima, sposobnost stvaranja dodatne vrijednosti, odgovarajuća poslovna kultura, postojeći odnosi i lokacija“ (Kolaković, 2020: 79).
- d) Pregovaranje i ugovaranje – navodi kako ova pod faza obuhvaća definiranje razumne cijene, performansi, kvalitete ili metrike te penala i posljedica u slučaju ako se ugovor ne ispuni.

Što se tiče zadnje faze, implementacija i upravljanje, Kolaković (2020) navodi kako ova faza obuhvaća aktivnosti kao što su definiranje menadžerskih stavova u pogledu načina provođenja i kontroliranja poslovne aktivnosti koja je outsourcirana vanjskom partneru, zatim brzo i djelotvorno rješavanje problema te prilagođavanje ili adaptacija organizacije i ljudi na takav novi način poslovanja u poduzeću.

„Prilikom provođenja procesa outsourcinga, poduzeća moraju analizirati poslovne procese te na temelju takve analize utvrditi tržišne mogućnosti za outsourcing. Ukoliko uvidi mogućnost za izdvajanje poslovanja, potencijalnim suradnicima i partnerima šalje pismo namjere, odnosno zahtjev za ponudom za izvođenje određenih radova“ (Salatović, 2020: 10). „Prilikom povratne analize pisma, poduzeće procjenjuje i odabire potencijalne suradnike čije su ponude najprihvatljivije za njegove potrebe. Čim poduzeće prihvati ponudu, može se sklopiti ugovor o suradnji, odnosno outsourcingu“ (Salatović, 2020: 10). Na slici 3. prikazan je shematski prikaz pojašnjenja svih do sada navedenih faza provođenja poslovnih procesa u outsourcingu.

Slika 3. Faze provođenja poslovne aktivnosti u outsourcingu



*Izvor: Izrada autorice prema Salatović, T. (2020): Rast outsourcinga uslužnih djelatnosti. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str. 10
<https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A5548/datastream/PDF/view> (30.06.2021.)*

3.2. Upravljanje outsourcingom

Za poduzeća koja su postala dio virtualne ekonomije izrazito je potrebna i nova generacija menadžera koji su dovoljno vješti i stručni za iskorištavanje potencijala za poduzeće, ali i vanjskih partnera. Može se reći kako većina poduzeća angažiraju vanjske partnere kako bi olakšali na neki način poslovanje poduzeća.

„Uspjeh outsourcinga izravno ovisi o uspješnosti menadžmenta. Najvažniji čimbenici ili elementi uspješnog outsourcinga su razumijevanje ciljeva poduzeća, strateška vizija i plan, pravilan izbor ponuđača, kao i pravilno strukturiran ugovor, zatim precizno definirana financijska konstrukcija, njegovanje poslovnih odnosa, otvorena komunikacija i korištenje vanjskih savjetnika“ (Kolaković, 2020: 80). „Za uspjeh outsourcinga važno je pravilno utvrditi ključne aktivnosti na kojima se temelji sadašnje i buduće poslovanje poduzeća, kao i utvrditi aktivnosti koje dodaju vrijednost, ali nisu od strateške važnosti. Te manje važne aktivnosti poduzeća trebaju biti predmet outsourcinga“ (Pavić, 2009: 55). „Primjenom outsourcinga između poduzeća i outsourcera stvara se kompleksan, dugoročni poslovni odnos o kojem poduzeća znatno postaju ovisna. Poduzeća se trebaju usmjeriti na ostvarenje dugoročnog cilja, a za uspjeh su potrebni zajednički napori“ (Pavić, 2009: 49).

Naravno, uz uspješnost organizacija postoje i rizici. Rizik predstavlja nezaobilazan dio svakog poduzeća što znači da se svako poduzeće susreće sa rizikom. Outsourcing donosi i brojne rizike koji utječu na daljnje poslovanje. Prema Kolakoviću (2020) jedan od rizika je mogućnost smanjenja morala zaposlenih te njihovo napuštanje poduzeća. Sljedeći od rizika je mogućnost izbivanja nesporazuma s outsourcing partnerom. On navodi kako je zbog toga potrebno dobro poznavati njegove sposobnosti te kako je potrebno voditi izravnu i iskrenu komunikaciju s njim tijekom poslovne suradnje. Na takav način to bi trebalo smanjiti mogućnost nekvalitetnog i nepotpunog izvršenja određene poslovne aktivnosti. Na taj način se smanjuju mogući rizici, a ključ je u pravilnom definiranju ciljeva i detaljnom planiranju koji moraju biti popraćeni sa odgovarajućim ugovorima.

Prema Kolakoviću (2020) najčešći čimbenici ili elementi nesavršenih outsourcing odnosa su kada outsourcing partner ne vrši permanentno povećanje razine kvalitete usluge ili proizvoda jer su razine usluga i cijena utvrđeni na početku pomoću ugovora, ali ne sadržavaju mehanizme za kontinuirano unaprjeđenje istih. Zatim razlike u kulturama između naručitelja i vanjskog partnera su česte i izazovu nerazumijevanje i nepovjerenje, čak i kada su iste kulture, dva poduzeća imaju različite ciljeve i teško ih je uskladiti. Zatim svi ugovori što se tiče izdvajanja poslova, temeljeni su na ključnim pretpostavkama koje se odnose na tehnologiju, poslovne odnose, zaposlenike i druge relevantne stavke. Odmah nakon dogovorenog i potpisanog ugovora te se ključne pretpostavke počinju i mijenjati što znači da niti precizni ugovori nisu u mogućnosti anticipirati te promjene, a to dovodi do nezadovoljstva jednog ili oba partnera. Kolaković još navodi i kada se nakon potpisivanja ugovora kod oba partnera pojavi tendencija povećanja vlastite koristi nauštrb drugog partnera, a takvi nefleksibilni ugovori tome još i više doprinose. „Veliki broj ugovora za izdvajanje poslovnih aktivnosti ne uspiju jer tvrtke same pokrenu rizike zbog toga što ne provode odgovarajuće analize koje bi mogle pokazati kako će unutarnje obavljanje posla biti produktivnije od vanjskog ugovaranja ili obrnuto. Jednom kada poduzeće donese odluku o prebacivanju interne aktivnosti na vanjskog dobavljača potrebno je da svaki korak u tome procesu bude detaljno isplaniran“ (Kordoš, 2019: 22). „Nepravilno i neadekvatno prepuštanje dijela poslovanja prema vanjskom dobavljaču može dovesti do niza različitih problema u samom postupku stoga je potrebno predvidjeti što je više moguće rizika i smjerova odvijanja procesa i ukoliko je to moguće spremite rješenja za takve nepovoljne utjecaje koji se mogu pojaviti. Proces prebacivanja poslovnih aktivnosti je dugotrajan i složen zadatak i njegovi su učinci dugoročni“ (Kordoš, 2019: 22).

3.3. Outsourcing javnih usluga

„Outsourcing se u javnom sektoru odnosi na izdvajanje određenih usluga koje tradicionalno i/ili na temelju zakonske obveze pruža država“ (Grubišić Šeba, 2014: 30). „U nekim zemljama outsourcing podrazumijeva bilo kakvo ugovaranje isporuke proizvoda i usluga namijenjenih daljnjoj potrošnji s vanjskim partnerima bez obzira na trajanje takvog ugovora, dok se u drugim zemljama outsourcing odnosi na ugovor javnog partnera s neprofitnom ili profitnom organizacijom o pružanju usluga krajnjim korisnicima za što, u pravilu, takva organizacija dobiva novac od javnog partnera“ (Grubišić Šeba, 2014: 30).

„Temeljni je motiv outsourcinga javnih usluga omogućavanje javnih usluga iste kvalitete uz nižu cijenu ili omogućavanje javnih usluga veće kvalitete uz istu cijenu koju su krajnji korisnici i/ili država do tada plaćali. Nažalost, često je slučaj da motiv smanjenja troškova prevladava u odlučivanju o outsourcingu, pogotovo u recesijskim uvjetima kada je outsourcing vrlo popularna strategija“ (Grubišić Šeba, 2014: 31). Na temelju toga navodi Grubišić Šeba (2014) da je Europski parlament na tu praksu nedavno upozorio, opominjući zemlje članice Europske unije da im proračunska ograničenja ne smiju biti jedini pri uvođenju tržišnih mehanizama u javnom sektoru, već to mora biti izrazito kvaliteta javnih usluga. Država je ta koja je na temelju zakona dužna te obvezna pružiti javne usluge, bilo to na nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini. Država može te usluge nuditi samostalno ili angažiranjem jednog ili više vanjskih partnera iz privatnog ili javnog sektora. Takve javne usluge koje krajnjim korisnicima pruža jedna institucija u javnom vlasništvu može obavljati neka druga organizacija u privatnom, javnom ili mješovitom vlasništvu, ali na temelju ugovora. Isti se sklapaju na razdoblje od tri do pet godina, ali nakon toga se trebaju revidirati zbog mogućnosti rizika neplaćanja, a višegodišnjeg trajanja, ugovori o outsourcingu za vanjske partnere su nisko rizični jer postoji vrlo nizak rizik, pogotovo, ukoliko se kontinuirano produžuju. „Prilikom ugovaranja outsourcing usluge moguće je ugovoriti, ali nije nužno, fizičko radnika ili organizacijskog dijela u kojem se obavlja određena usluga. Ukoliko organizacija ima već zaposlenike koji sudjeluju u provedbi određene poslovne aktivnosti koju se namjerava izdvojiti (outsourcirati), onda dio zaposlenika prelazi vanjskom partneru“ (Vižintin Saftić, 2020: 56). „S obzirom na lokaciju obavljanja outsourcinga, kada je tehnološki moguće pružati javne usluge bez obzira na udaljenost pružatelja usluga, moguće je da glavni centar bude u istoj zemlji (onshore outsourcing), u drugoj zemlji, ali na istom kontinentu (nearshore outsourcing) ili u drugoj zemlji na nekom drugom kontinentu, tj. offshore outsourcing“ (Grubišić Šeba, 2014: 31). Ipak, Grubišić Šeba (2014) navodi i kako se samo pet posto javnih usluga pruža u susjednim

zemljama te da su tu Danska i Švedska razvile zajedničko tržište. Dok se samo tri posto javnih usluga pruža na nekom drugom kontinentu, tj. offshore outsourcing. Među ostalim i zato što su porezni obveznici vrlo osjetljivi na trošenje javnih sredstava za dobrobit ekonomskog stanja i razvoja drugih zemalja.

Na tablici 1. prikazan je popis javnih usluga koje je moguće izdvojiti i dati u outsourcing.

Tablica 1. Popis usluga koje se mogu dati u outsourcing

Pomoćne usluge	Prateće usluge	Usluge iz osnovne djelatnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Zaštitarske usluge • Usluge čišćenja, pranja, glačanja • Usluge pripreme i posluživanja hrane • Sitni popravci i održavanje • Usluge dostave pošte • Zbrinjavanje svakodnevnog otpada • Čišćenje snijega • Prikupljanje i obrada podataka • Upravljanje nekretninama 	<ul style="list-style-type: none"> • Informatička podrška • Logističke usluge (nabava, transport, skladištenje/ arhiviranje) • Zbrinjavanje specijalnog otpada • Financije i računovodstvo (platni promet) • Obrada plaća • Upravljanje korisničkim/ pozivnim centrima • Marketing • Upravljanje projektima • Pravne usluge • Upravljanje ljudskim resursima 	<ul style="list-style-type: none"> • Istraživanje i razvoj • Upravljanje zatvorima • Organiziranje socijalne skrbi • Medicinska dijagnostika • Usluge vatrogastva i službe spašavanja • Obrazovne usluge • Ugovori o upravljanju temeljnom infrastrukturom (transport, opskrba vodom i slično)

Izvor: Grubišić Šeba, M. (2014): Sedmi forum za javnu upravu. Outsourcing javnih usluga. Zagreb: Ekonomski institut. Friedrich Ebert Stiftung, Institut za javnu upravu. GAEA STUDIO d.o.o. str. 32. https://bib.irb.hr/datoteka/724291.7_FORUM_ZA-JAVNU-UPRAVU.pdf (01.07.2021.)

Što se tiče pojašnjenja navedene tablice, vidljivo je kako se popis usluga koje se mogu dati u outsourcing dijeli na pomoćne, prateće i usluge iz osnovne djelatnosti. „Pomoćnim se uslugama smatraju obično usluge male vrijednosti, radno intenzivne usluge koje se ne smatraju kritičnim za funkcioniranje određenog poslovnog procesa. No, u grupu pomoćnih usluga mogu se ubrojiti i one usluge koje su radno intenzivne i razmjerno skupe, poput prikupljanja i obrade podataka ili upravljanja nekretninama“ (Grubišić Šeba, 2014: 31). „U grupu pratećih usluga ubrajaju se javne usluge veće vrijednosti, koje zahtijevaju određenu infrastrukturu, koje su

podložne brzim tehnološkim ili regulatornim promjenama te je njihovo organiziranje zahtjevno. Tradicionalno gledano, najprije su se iz poslovnih procesa izdvajale jednostavne, pomoćne usluge, koje je bilo najlakše odvojiti od osnovne djelatnosti, a trend je uz određena odstupanja u nekim zemljama zadržan do danas“ (Grubišić Šeba, 2014: 31).

3.4. Zastupljenost outsourcinga u Republici Hrvatskoj

Prema Šariću (2012) može se reći kako Hrvatska nije bila sklona outsourcingu uopće, a pogotovo ne u javnom sektoru, do lipnja 2010. godine, kada je Vlada izradila dokument programa gospodarskog oporavka zemlje u lipnju 2010 u kojem se po prvi puta spominje outsourcing u hrvatskom javnom sektoru. „Razlog tome je visok stupanj uključenosti vlade i relativno nizak stupanj ekonomske slobode koji ne podržavaju outsourcing. Bankovni sektor koji nije u većinskom hrvatskom vlasništvu pionir je outsourcinga u našoj zemlji“ (Šarić, 2012: 4).

„Hrvatski bankarski sektor je vodeći u outsourcingu iako manje nego u razvijenim zemljama. Zagrebačka, privredna, Erste banka, Raiffeisen, Splitska i Hypo-Alpe Adria banka outsourcingirali su svoje informatičke usluge vanjskim dobavljačima“ (Šarić, 2012: 8). „Još 2004. godine u Republici Hrvatskoj provedeno je istraživanje koje ukazuje na činjenicu kako 70 % tvrtki smatra da je outsourcing dobar poslovni model“ (Martinović, 2017: 10).

„U Hrvatskoj kao primjer outsourcinga u javnom sektoru može se navesti opsluživanje hrvatskih bolnica u kontekstu racionalizacije i bolje poslovne učinkovitosti hrvatskog zdravstvenog sustava“ (Vižintin Saftić, 2020: 60). Tako je „prva bolnička ustanova u Hrvatskoj koja koristi usluge Outsourcinga Sveti Duh, a slijede i ostale: Jankomir, KBC Rebro, KBC Merkur itd“ (Šarić, 2012: 4). „Smisao Outsourcinga u hrvatskom zdravstvenom sustavu u smislu servisiranja bolničkog tekstila (preuzimanje nečistog rublja, dostave, pranja, njege i održavanja, briga o kakvoći tekstila) jest da se korištenjem moderne tehnologije koju pruža vanjski dobavljač postigne visoka kakvoća usluga uz znatnu uštedu na energentima, odnosno znatno smanjenje bolničkih troškova“ (Šarić, 2012: 4).

„Kao pozitivan primjer uvođenja outsourcinga u poslovanje u Republici Hrvatskoj je poduzeće Lotos d.d.. Poduzeće se bavi pranjem rublja za potrebe zdravstva, hotela i industrije općenito. Poduzeće posluje s bolničkim ustanovama Sveti Duh, Jankomir, KBC Rebro, KBC Merkur“ (Martinović, 2017: 10). „Promatrajući cjelokupno tržište Republike Hrvatske može se reći kako je ono u porastu kada je riječ o broju specijaliziranih pružatelja i ponudi dobavljača

za izvršavanje izdvojenih aktivnosti, a i potražnja za vanjskim dobavljačima zabilježena je najviše za područje IT usluga, računovodstvenih usluga, ugostiteljskih usluga, usluga čišćenja i prostora za održavanje“ (Kordoš, 2019: 25).

„Prema rezultatima istraživanja na temu outsourcinga u Republici Hrvatskoj, provedenog od strane Cro nata d.o.o. i BNB Sklad d.o.o. u 2016., hrvatska poduzeća sve su sklonija uvođenju outsourcinga u svoje poslovanje. Prema istraživanjima, najviše se koriste vanjske usluge čišćenja i održavanja (61,7%) te usluga od 48,3% u informatici“ (Martinović, 2017: 10). Prema do sada navedenome može se reći kako je outsourcing u Republici Hrvatskoj postao sve popularniji oblik poslovanja u organizacijama. Postao je nezaobilazan oblik u kojemu suvremena poduzeća mogu imati koristi. Negativni stavovi o primjeni outsourcinga polako se mijenjaju, a broj korištenja raste. Uspješan menadžment bi trebao uvidjeti prednosti koje nudi outsourcing te na temelju toga ne treba postavljati pitanje treba li ga koristiti, nego kako ga najbolje iskoristiti i uključiti se u tzv. „svijet outsourcinga“.

4. PRIMJER IZ PRAKSE – IT FACTORY

IT factory, točnije, Plava tvornica, osnovana je 2012. godine u Virovitici u Poduzetničkom inkubatoru. Tvrtka koja je orijentirana na razvoj inovativnih mobilnih aplikacija i web aplikacija baziranih na LAMP sustavu. Od lokalnih klijenata do klijenata diljem svijeta, iz Australije, UK-a, SAD-a, Kuvajta i Njemačke, njihove proizvode dnevno koristi preko 500 000 korisnika.² Tvrtka posluje u dva ureda, kao što je već navedeno, jedan ured u kojemu je prvo osnovana ova tvrtka je u Virovitici, dok je drugi otvoren u Osijeku 2016. godine zbog rasta i razvoja tvrtke. Informatička je tvrtka koja sa sjedištem u Virovitici i uredu u Osijeku ima više od 45 zaposlenih osoba. Trenutno su prvi i jedini Primcore gold partneri u Hrvatskoj, a rade s više od 15 projekata na području DACH-a (Njemačka, Austrija i Švicarska) i SAD-a. U suradnji s klijentima tvrtka planira, dizajnira i izrađuje web i mobilne aplikacije. Osim napretka u Primcore gold partner njihov cilj i dalje je obrazovanje te su organizirali još dvije IT akademije, Frontend i iOS razvojnu akademiju. Tvornički tim vjeruje u donošenje nove vrijednosti svakom projektu s kojim su povezani, a njihov pro aktivan pristup najvrjedniji je specijalitet koji njihov tim ima.³ Članovi tima vješti su u različitim programskim jezicima i tehnologijama. Njihovim vještinama će se ideje korisnika pretvoriti u uspješno poslovanje. Njihov rad i trud već je nekoliko puta nagrađivan i svi su izuzetno ponosni na dobivene nagrade i dosadašnja postignuća, a pogotovo na neke od nagrada poput nagrade Zlatni indeks za najbolju studentsku praksu u Hrvatskoj, nagrada Clutch Global Leader, nagrada MIXX-a za izradu nekih od najljepših web i mobilnih aplikacija. Kao tvrtka, sa dva ureda, pružaju nadarenim hrvatskim stručnjacima priliku za sudjelovanje u njihovom pozitivnom i progresivnom poslovnom okruženju.⁴

Zadovoljni klijenti najveća su nagrada za jednu kompaniju, a u Factoryju naročito ističu činjenicu što su, prema platformi Clutch.com, proglašeni jednom od vodećih IT kompanija u Hrvatskoj te među 500 najboljih development kompanija na svijetu. Posebno su ponosni na to priznanje jer Clutch pravi liste na kojima rangira sve kompanije na svijetu na temelju podataka koje dobivaju od njihovih klijenata, što ukazuje na veliko zadovoljstvo klijenata Factory-ja. Osim Clutcha, dobili su priznanje od Design Rush.com, Top Software Company.com ih je odabrao kao najbolju software development tvrtku te su s projektom danasradim.hr izabrani u

² Factory, Plava tvornica, <https://softwarecity.hr/tvrtka/plava-tvornica/> (02.08.2021.)

³ LinkedIn, Factory <https://hr.linkedin.com/company/factoryhr> (02.08.2021.)

⁴ Factory.hr, <https://factory.hr/about> (02.08.2021.)

top 5 najboljih web stranica u Hrvatskoj (kategorija Best Website) na Danima komunikacije u Rovinju.⁵

Tvrtka je danas sa svojim IT rješenjima privukla veliki broj hrvatskih i međunarodnih klijenata. Kao i za ostale IT kompanije, pronalazak nove i kvalitetne radne snage priličan je izazov, no ova tvrtka dobiva sve više prijava za posao i to ne samo iz Slavonije, već iz svih krajeva Hrvatske. Novim zaposlenicima koji se dosele u Viroviticu ili Osijek maksimalno izlaze u susret pa im za preseljenje daju novčanu naknadu i pomažu pri pronalasku stana za najam u novoj sredini. Također, tijekom cijele godine Factory je otvoren za prakse studenata, a od prošlogodišnje 24 prakse, 7 studenata nastavilo je suradnju putem studentskih ugovora, dok je 3 dobilo ugovor o radu. Interes za praksu ne dolazi samo iz Hrvatske, već i diljem svijeta, pa su tako ljetne mjesece u Factory-ju provela i dva studenta iz SAD-a.⁶

Glavna djelatnost tvrtke kao što je IT Factory je razvoj digitalnih proizvoda i digitalizacija poslovnih procesa kroz mobilne i web aplikacije s naglaskom da žele biti partneri njihovim klijentima i davati im ideje kako klijent aplikaciju može iz mjeseca u mjesec unaprjeđivati. Od osnutka do danas uspješno su odradili preko 150 projekata, a osim suradnje s brojnim hrvatskim tvrtkama, najviše surađuju s klijentima iz Kuvajta, Njemačke, Velike Britanije i SAD-a. Njihove aplikacije mjesečno koriste stotine tisuća ljudi diljem svijeta, a naročito su ponosni na suradnju s najvećom kuvajtskom e-trgovinom Taw9eel za koju konstantno razvijaju nove opcije zahvaljujući kojima su postali „lideri koji postavljaju trendove“ na tržištu.⁷

Kompanija je podijeljena na timove – u mobilnom timu nalaze se developeri za Android i iOS, zatim 3 tima za web development koji su zaduženi za razvoj custom rješenja, Magento tim koji razvija projekte za eCommerce te Pimcore tim. Pimcore je nova platforma koju su uveli početkom 2019. godine, a već sada imaju tim koji radi na 10 aktivnih projekta za klijente iz Njemačke. Riječ je o platformi koja je zamišljena kao rješenje za sve potrebe jedne organizacije i služi za povezivanje velike količine podataka u jedno, centralizirano mjesto te njihovo jednostavno pronalaženje. Sastoji se od 6 glavnih komponenti koje se razvijaju ovisno o potrebama organizacije, može se koristiti sve, kombinirati njih više, a mogu razviti i samo jednu koja je prilagođena pojedinačnom poduzeću. Idealno je rješenje za tvrtke koje koriste određene CRM, ERP ili SAP sustave te žele povećati web prisutnost, digitalizaciju i objediniti podatke.

⁵ Zimo.hr, <https://zimo.dnevnik.hr/clanak/it-rjesenja-iz-virovitice-i-osijeka-osvajaju-svijet---582439.html> (02.08.2021.)

⁶ Zimo.hr, <https://zimo.dnevnik.hr/clanak/it-rjesenja-iz-virovitice-i-osijeka-osvajaju-svijet---582439.html> (02.08.2021.)

⁷ Zimo.hr, <https://zimo.dnevnik.hr/clanak/it-rjesenja-iz-virovitice-i-osijeka-osvajaju-svijet---582439.html> (02.08.2021.)

Pimcore nudi digitalizaciju u pravom smislu te riječi: Pronađi informaciju u par klikova, promijeni ju na svom web sjedištu i omogući korisnicima sve najnovije informacije bez da ovisiš o IT tvrtki koja ti je razvila web sjedište. Musa, voditeljica marketinga u Factory, kao uspješan primjer korištenja te platforme navela je Intersport koji je uz pomoć Pimcorove komponente Customer Data Platform povezo 3 milijuna profila kupaca gdje prodavač u svakoj trgovini ima sve potrebne informacije o kupcu kroz par klikova što mu pomaže kod same prodaje. Ukoliko je kompanijama potrebna i eCommerce komponenta, Pimcore nudi svoj eCommerce framework koji može kombinirati sa svakom od spomenutih komponenti koje Pimcore nudi i povezati sve odjele organizacije, od tima za online marketing do tima za eCommerce. Koliko Pimcore može olakšati poslovanje i upravljanje podacima, voditeljica marketinga Musa, objasnila je još na jednom primjeru centra za strane jezike i edukacije Berlitz koji je prisutan u više od 70 država diljem svijeta, a svoj rad prezentiraju na 16 različitih internetskih stranica. Za lakše upravljanje velikom količinom podataka iz različitih izvora, Pimcorova komponenta Master Data Management je uvelike pomogla organizaciji i strukturiranju istih. Uz pomoć Web Content Managementa i Digital Asset Managementa, Berlitz uspijeva održavati 16 različitih web stranica te u par klikova izmijeniti cijeli izgled stranice i prilagoditi stranicu za nadolazeće promocije i akcije koje nude.⁸

Prema informacijama koje su dobivene izravno od zaposlenika Plave tvornice može se reći da način na koji zaposlenici obavljaju posao je takav da rade web rješenja i mobilne aplikacije za njihove klijente diljem svijeta. Najveći fokus im je na SAD, DACH te na hrvatskom tržištu kao što je već spomenuto. Od inicijalnog upita klijenta za softverskim rješenjem, zaposlenici istražuju potrebe i probleme kod klijenta, a zatim sukladno tome predlažu softversko rješenje i ponudu svojim klijentima. Nakon prihvaćanja ponude, kreću u izradu dizajna i dokumentacije. Zatim, kad klijent prihvati predloženi dizajn, kreće proces „developmenta“, točnije, izrade rješenja. Pri tome kontinuirano informiraju klijenta o tijeku razvoja i na sastanku prezentiraju napravljeno. Kao tvrtka, oni su obični vanjski partneri, tj. njima se outsourcira posao. Oni ne outsourciraju svoje ljude drugima, već se njih može angažirati samo kao agenciju, ali kao i većina drugih tvrtki koriste usluge drugih koje su im potrebne za njihovo poslovanje.

Plava tvornica kada im je to pravovremeno potrebno angažira vanjske partnere za SEO. Prednost toga je što se dobije kvalitetnija usluga i rješenje budući da im to nije temeljni dio poslovanja te se angažira osoba specijalizirana za jedno područje. Uz to, budući da postoji povremena potreba za takvim uslugama to je još jedna prednost za tvrtku. Osim toga, na taj

⁸ Zimo.hr, <https://zimo.dnevnik.hr/clanak/it-rjesenja-iz-virovitice-i-osijek-a-osvajaju-svijet---582439.html> (02.08.2021.)

način se olakšava upravljanje budžetom. Nedostatak je što ponekad vanjski partneri mogu biti zauzeti drugim klijentima i fokusirani na druge projekte.

Kao što je do sada već spomenuto, Plava tvornica nalazi se u Poduzetničkom inkubatoru u Virovitici. Poduzetnički inkubator ustanova je koja pomaže poduzetnicima početnicima oko pokretanja posla te im pomažu oko organizacije posla i nude razne druge usluge. Plava tvornica je samo jedna od tvrtki koja se nalazi kod njih i kojoj je Poduzetnički inkubator pomogao pri osnivanju posla. Plava tvornica za početak nema svoj prostor, već im Poduzetnički inkubator pruža usluge subvencioniranja najma i namještaja. Poslovni prostor stanarima u zakup se daje do 5 godina ukoliko je riječ o proizvodnoj djelatnosti, a ako se radi o uslužnoj djelatnosti, poslovni prostor se u zakup daje do 3 godine. U prvoj godini korištenja poslovnog prostora najam istog je besplatan, no kasnije se najam plaća 35 kn/m²/mesečno. Zanimljivo je za znati kako Plava tvornica u Poduzetničkom inkubatoru ima dva ureda te da su oni jedini koji su zauzeli dva ureda, jedan od ureda veličine je 55,77 m², dok je drugi ured 42,55 m². Također, Poduzetnički inkubator pruža im usluge knjigovodstva, jer Plava tvornica nema knjigovođu, zatim im organizira stručne seminare po subvencioniranoj cijeni, savjetuje ih oko poslovanja, pomaže im oko organizacije posla te ih marketinški predstavlja. Poduzetnički inkubator prati natječaje za subvencioniranje umjesto njih i redovito analizira njihovo poslovanje kako bi uočili određene greške koje možda rade. Poduzetnički inkubator za svoje stanare obračunava zajedničke režije u MS Excelu za pojedinu tvrtku koja je stanar inkubatora, pa tako i za Plavu tvornicu, zatim izdaju račune i specifikacije računa za zajedničke režije (režije koje se dijele prema tvrtkama i njihovim veličinama ureda), a tu spadaju plin, struja, voda, čišćenje i komunalne usluge. Također, stanari Poduzetničkog inkubatora imaju mogućnost korištenja usluga interneta bez naknade, korištenje konferencijske dvorane do 3 puta mjesečno bez naknade, korištenje parkirališta i slično.

Na takav način, Poduzetnički inkubator olakšava poslovanje Plavoj tvornici jer su sigurni da će posao biti na vrijeme odrađen te se ne moraju brinuti o raznim uslugama koje su bitne za njihovo poslovanje jer sve te usluge im nudi Poduzetnički inkubator i njihovo poslovanje čini jeftinijim i učinkovitijim za daljnji rad. Na temelju navedenog može se reći kako tvrtka kao što je Plava tvornica koja pruža usluge Outsourcinga, nema ni sama sve resurse koje su potrebne za obavljanje posla, a zbog toga je primorana koristiti usluge drugih, kao što je već spomenuto, usluge koje pruža Poduzetnički inkubator.

5. ZAKLJUČAK

Na temelju navedenog do sada može se reći kako je Outsourcing, odnosno izdvajanje poslovne aktivnosti ili poslovnog procesa vanjskom partneru dugotrajan i složen zadatak koji zahtijeva kontinuiranu kontrolu i praćenje aktivnosti koje su izdvojene vanjskom partneru. Da bi primjena outsourcinga bila zadovoljena u poslovanju poduzeća bitno je da menadžment prati i aktivnosti vezane unutar poduzeća kao i aktivnosti koje su prepuštene vanjskom partneru. Izrazito je bitno pravilno i adekvatno postupiti ukoliko se posao prepušta vanjskom partneru, kako ne bi došlo do niza različitih problema u samom postupku, stoga je potrebno predvidjeti što je više moguće rizika i smjerova njihova odvijanja i za takve ukoliko je to moguće, pripremiti rješenja ukoliko se pojave neočekivane promjene na tržištu. Outsourcing je samo jedan od oblika poslovanja poduzeća te kao i brojni drugi oblici poslovanja ima svoje prednosti i nedostatke, a isti su navedeni u ovom radu. Postao je nezaobilazan oblik poslovanja u kojemu suvremena poduzeća mogu imati koristi. Negativni stavovi o primjeni outsourcinga polako se mijenjaju, a broj korištenja raste.

Na temelju istraživanja teme i općenito ovog rada može se zaključiti kako Outsourcing ne koriste samo poduzeća, već se navedeni pojam pojavljuje i u javnom sektoru te se odnosi na izdvajanje određenih usluga koje tradicionalno i/ili na temelju zakonske obveze pruža država. Glavni motiv takvih usluga je omogućavanje javnih usluga iste kvalitete uz nižu cijenu ili omogućavanje istih usluga veće kvalitete uz istu cijenu koju su krajnji korisnici ili država do tada plaćali. Nažalost, može se reći kako je često slučaj da je motiv snižavanja troškova taj koji prevladava u odlučivanju o korištenju outsourcinga.

Što se tiče zastupljenosti outsourcinga u Hrvatskoj, bankovni sektor je vodeći u outsourcingu iako manje nego u razvijenim zemljama, jer su neke hrvatske banke izdvojile svoje informatičke usluge vanjskim partnerima. U Hrvatskoj se, još kao primjer outsourcinga u javnom sektoru, navodi opsluživanje hrvatskih bolnica u kontekstu racionalizacije i bolje poslovne učinkovitosti hrvatskog zdravstvenog sustava. U radu je naveden samo jedan od primjera IT tvrtke koji prikazuje kako i na koji način tvrtka za svoje klijente aktivno koristi outsourcing, tj. kako tvrtka obavlja posao za svoje klijente te se na temelju ovog rada može zaključiti kako je korištenje outsourcinga nezaobilazna pojava diljem svijeta, pa i u Republici Hrvatskoj.

6. POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. (2001): Leksikon menadžmenta. Zagreb: Masmedia
2. Bordeianu S., Benaud, C.L. (1998): Outsourcing Library Operations in Academic libraries: An Overview of Issues and Outcomes. New Mexico: University of New Mexico, Greenwood Publishing group
3. Galetić, L. (2011): Organizacija velikih poduzeća. Zagreb: Sinergija
4. Greaver, M.F. (1999): Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. New York: AMACOM
5. Grubišić Šeba, M. (2014):): Sedmi forum za javnu upravu. Outsourcing javnih usluga. Zagreb: Ekonomski institut. Friedrich Ebert Stiftung, Institut za javnu upravu
6. Kolaković, M. (2020): Virtualna ekonomija. Zagreb: Sinergija d.o.o.
7. Lacković, Z. (2014): Outsourcing u održavanju. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Građevinski fakultet u Osijeku, Grafika d.o.o.
8. Power, M.J., Desouza, K.C., Bonifazi, C. (2006): The outsourcing handbook. How to Implement a Successful Outsourcing Process. London i Philadelphia: Kogan Page Publisher
9. Williams, O. (1998): Outsourcing CIO's Perspective. Jamestown Ohio: St. Lucie Press. CRC Press.

Članci u časopisima:

1. Pavić, M. (2009): Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu. Poslovna izvrsnost, Vol 3. No. 2., str 41-57
2. Pavić, M. (2016): Taktički i strateški ciljevi outsourcinga: Empirijsko istraživanje prakse velikih poduzeća. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 14 No. 1, str 51-56
3. Šarić, M. (2012): Eksternalizacija kao model restrukturiranja poduzeća. Tranzicija, Vol. 14 No. 29, str. 122-131

Članci u zbornicima radova:

1. Drljača, M. (2010.) 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, str. 53-64
2. Liović, D. (2016): Outsourcing – rizična ušteda. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet, FINIZ, str 223-230
3. Nedović Čabarkapa, M., Šibalić, V. (2010): Orijentacija gospodarskog subjekta na temeljni biznis primjenom outsourcinga. Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu. Str. 71-91

Radovi objavljeni na internetskim stranicama:

1. Dragun, K. (2016): Utjecaj outsourcinga na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća u splitsko-dalmatinskoj županiji. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
<https://repositorij.svkst.unist.hr/islandora/object/efst%3A860> (02.08.2021.)
2. Garac, K. (2015): Utjecaj outsourcinga na smanjenje troškova u hotelskom poslovanju. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
<https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A26/datastream/PDF/view> (30.06.2021.)
3. Kordoš, V. (2019): Analiza troškova i koristi za korištenje usluga vanjskog dobavljača na primjeru poduzeća. Koprivnica: Sveučilište Sjever
<https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A3022/datastream/PDF/view> (30.06.2021.)
4. Letica, M. (2014): Utjecaj outsourcinga na poslovne performanse poduzeća. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
<https://repositorij.svkst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1881/datastream/PDF/view> (30.06.2021.)
5. Maretić, A. (2019): Outsourcing i upravljanje rizicima na primjeru charter – djelatnosti. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
<https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2944/datastream/PDF/view> (30.06.2021.)
6. Martinović, A. (2017): Eksternalizacija kao poslovna strategija – primjer javnog sektora Republike Hrvatske. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet.
<https://bib.irb.hr/datoteka/894631.martinovic.pdf> (30.06.2021.)

7. Salatović, T. (2020):): Rast outsourcinga uslužnih djelatnosti. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
<https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A5548/datastream/PDF/view>
(30.06.2021.)
8. Vižintin Saftić, I. (2020): Outsourcing u globalnoj ekonomiji. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković.
<https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A5169/datastream/PDF/view>
(30.06.2021.)

Internetski izvori:

1. Infobloom, What is Outsourcing?
<https://www.infobloom.com/what-is-outsourcing.htm> (29.06.2021)
2. Factory, Plava tvornica, <https://softwarecity.hr/tvrtka/plava-tvornica/> (02.08.2021.)
3. LinkedIn, Factory <https://hr.linkedin.com/company/factoryhr> (02.08.2021.)
4. Factory, <https://factory.hr/about> (02.08.2021.)
5. Zimo.hr, <https://zimo.dnevnik.hr/clanak/it-rjesenja-iz-virovitice-i-osijeka-osvajaju-svijet---582439.html> (02.08.2021.)

7. POPIS ILUSTRACIJA

Slike:

1. Slika 1. Odnos eksternalizacije i outsourcinga
2. Slika 2. Vrste outsourcinga
3. Slika 3. Faze provođenja poslovne aktivnosti u outsourcingu

Tablice:

1. Tablica 1. Popis usluga koje se mogu dati u outsourcing



Veleučilište u Virovitici

OBRAZAC 5

IZJAVA O AUTORSTVU

Ja, Samantha Barać

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

Outsourcing kao poslovni model

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

Potpis studenta/ice

Samantha Barać



Veleučilište u Virovitici

OBRAZAC 6

**ODOBRENJE ZA POHRANU I OBJAVU
ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA**

Ja Samantha Barać

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15, 131/17).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim:

- a) široj javnosti
- b) studentima i djelatnicima ustanove
- c) široj javnosti, ali nakon proteka 6 / 12 / 24 mjeseci (zaokružite odgovarajući broj mjeseci).

Potpis studenta/ice

Samantha Barać

U Virovitici, 03.09.2021.

**U slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev.*