

Izdvajanje aktivnosti-outsourcing

Kolak, Valentina

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:726739>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-26**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

Valentina Kolak

IZDVAJANJE AKTIVNOSTI – *OUTSOURCING*

Završni rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

Valentina Kolak

IZDVAJANJE AKTIVNOSTI – *OUTSOURCING*

Završni rad

JMBAG: 3220-E, redoviti student

Studijski smjer: Poslovna informatika

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i management

Predmet: Organizacija

Mentor: prof.dr.sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, rujan 2020.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Valentina Kolak, kandidat za prvostupnicu poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student:

U Puli, 15. rujna 2020.

IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, Valentina Kolak dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj Završni rad pod nazivom „Izdvajanje aktivnosti – *Outsourcing*“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu sa Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

Potpis

U Puli, 15. rujna 2020.

Sadržaj

1. UVOD	1
2. TEORIJSKI OKVIRI <i>OUTSOURCINGA</i>	3
2.1. Definicija	3
2.2. Ciljevi <i>outsourcinga</i>	4
2.3. Uloga <i>outsourcinga</i>	5
2.4. Prednosti i nedostaci <i>outsourcinga</i>	7
3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA I POSLOVNE FUNKCIJE	9
3.1. Projektiranje poslovne organizacije.....	9
3.2. Organizacijska struktura	11
3.3. Funkcije poslovne organizacije	13
4. IMPLEMENTACIJA <i>OUTSOURCINGA</i>	15
4.1. Proces implementacije <i>outsourcinga</i>	15
4.2. Projektiranje i <i>outsourcing</i> radnih zadataka i poslovnih funkcija	19
4.3. Inozemni (offshore) <i>outsourcing</i>	29
4.4. Domaći (onshore) <i>outsourcing</i>	33
4.5. <i>Outsourcing</i> poslovnih procesa (BPO).....	34
5. <i>OUTSOURCING</i> NA PRIMJERU PODUZEĆA.....	36
5.1. Najveće <i>outsourcing</i> kompanije	36
5.2. Primjeri <i>outsourcinga</i> u multinacionalnim kompanijama	40
6. ZAKLJUČAK	44
LITERATURA	45

POPIS SLIKA	46
POPIS GRAFIKONA.....	47
SAŽETAK	48
SUMMARY	49

1. UVOD

Preteča *outsourcinga* je eksternalizacija poslovanja. *Outsourcing* se odnosi na izdvajanje aktivnosti poslovne organizacije i njihovo predavanje vanjskim sudionicima tržišta. To može biti neka druga organizacija u okolini poduzeća ili pojedinac koji poslovanje obavlja samostalno u sklopu vlastitog gospodarskog subjekta.

Outsourcing kao koncept upravljanja procesima poslovanja nije novost, jer su se neki zadaci i u prošlosti obavljali izvan poduzeća, a plaćanje tih zadataka se izvodilo po obavljenom poslu. Danas je pojam *outsourcing* na višoj razini organiziranosti nego nekadašnja eksternalizacija poslovanja.

Dinamičnost tržišta uzrokovana globalizacijom, razvojem tehnologije i sve češćom upotrebom interneta od strane krajnjih kupaca te samih poduzeća, je dovela prvo do sve učestalijeg 'bombardiranja' krajnjeg potrošača promotivnim porukama, a zatim je dovela do toga da poduzeća sve više odustaju od obavljanja zadataka koji ne donose profit. Umjesto toga posvećuju se zadacima koji donose najviše profita. Riječ je o fokusu poduzeća na sržnu djelatnost, tzv. *core business*, što je uz eksternalizaciju poslovanja još jedan pojam koji je značajan za razumijevanje *outsourcinga*.

Fokus na *core business* znači korištenje dostupnih resursa poslovne organizacije za onaj dio poslovanja koji je najprofitabilniji. Nadalje, delegiranje je poslovni koncept koji je još stariji od eksternalizacije poslovanja, a usko je vezan za *core business*.

U današnjem svijetu kada je *outsourcing* sve popularniji, poduzeća se sve češće odlučuju na to da ga koriste u svom poslovanju. Ovaj Završni rad se bavi *outsourcingom* i objašnjava kako se organiziraju poslovni procesi, funkcije i radni zadaci. Funkcije i radni zadaci su ti koji se putem *outsourcinga* izdvajaju i stoga

im je posvećena pozornost. *Outsourcing* ima svoje prednosti i mane koje ne treba ignorirati, pa se govori i o njima. *Outsourcing* je danas preduvjet za fokus na *core business* i za načelo izvrsnosti uopće.

Cilj rada je istražiti teorijske i praktične odrednice izdvajanja aktivnosti odnosno *outsourcinga* te ukazati na implikacije koje taj postupak ima na organizaciju poduzeća. Poseban cilj rada bio je prikazati najveća i najbolja suvremena poduzeća za pružanje *outsourcinga* usluga u svijetu.

Rad se sastoji od šest poglavlja zajedno sa Uvodom i Zaključkom. U drugom poglavlju objašnjen je pojam *outsourcinga*, koji su njegovi ciljevi, uloga *outsourcinga* te prednosti i nedostaci. Treće poglavlje odnosi se na organizacijsku strukturu i poslovne funkcije gdje je opisano projektiranje organizacije, organizacijska struktura i poslovne funkcije. U četvrtom se poglavlju govori o implementaciji *outsourcinga*, procesima implementacije, projektiranju te su opisani inozemni (*offshore*) *outsourcing*, domaći (*onshore*) *outsourcing* i *outsourcing* poslovnih procesa. U petom su poglavlju prikazane najveće i najbolje kompanije za pružanje *outsourcing* usluga u svijetu te primjeri *outsourcinga* u multinacionalnim kompanijama.

Pri izradi Završnog rada korištene su određene metode, i to: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda deskripcije i komparacije.

2. TEORIJSKI OKVIRI *OUTSOURCINGA*

2.1. Definicija

Outsourcing se može objasniti kao „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“. ¹ Odnosi se na obavljanje zadataka poslovne organizacije izvan same poslovne organizacije. To ne znači terenski rad djelatnika poduzeća nego angažiranje vanjskih suradnika (npr. drugog poduzeća) za obavljanje zadataka koji su potrebni poslovnoj organizaciji. Kao primjer može se navesti *outsourcing* računovodstvene funkcije, što je najčešći slučaj kod malih poduzeća, ili marketinške funkcije.

Outsourcing se koristi radi smanjenja troškova obavljanja tih zadataka, ali vrlo često i radi vremenske uštede, iako i ušteta vremena većinom donosi financijske uštete. Riječ je o poslovnoj praksi u kojoj poslovna organizacija angažira drugu tvrtku ili pojedinca za obavljanje zadataka, upravljanje projektima ili pružanje usluga, pa čak i za prodaju proizvoda. To su sve aktivnosti koje se obično izvršavaju ili su ih prije obavljali djelatnici poslovne organizacije, ali se u nekom trenutku odlučuju angažirati vanjski suradnici.

U suštini, *outsourcing* je sustav upravljanja izvršavanjem zadataka u poduzeću. Postoji više vrsta *outsourcinga*. S obzirom na značenje, obuhvat, trajanje priprema i rizik, može ga se podijeliti u sljedeće tri skupine, pri čemu svaka znači konkretne posljedice za organizaciju:²

- Strateški *outsourcing*,

¹ M. Pavić, *Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih Hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu*, Poslovna izvrsnost 3(2), 2009., str. 42.

² M. Drljača, *Outsourcing kao poslovna funkcija*, Zbornik radova 11. međunarodnog simpozija o kvaliteti, Kvaliteta, konkurentnost i održivost, Hrvatsko društvo menadžera i kvalitete Oskar, Zagreb, 2010., str. 9., https://bib.irb.hr/datoteka/517555.Outsourcing_kao_poslovna_strategija.pdf (pristupljeno 4. rujan 2019.)

- Taktički ili parcijalni *outsourcing*,
- Ciljani *outsourcing*.

Strateški *outsourcing* se javlja kada se tržištu u potpunosti prepušta jedan dio jednog poslovnog procesa, uz zadržavanje nadzora i kontrole. Taktički ili parcijalni *outsourcing* se javlja kada se tržištu prepušta jedan dio jednog poslovnog procesa, a ciljani se javlja kada se kod projektnog posla na tržištu unajmljuju stručnjaci ili specijalizirane organizacije koje moraju odraditi određeni dio posla te je to ujedno najčešći oblik *outsourcinga*.³

2.2. Ciljevi *outsourcinga*

Outsourcing se koristi na mjestima i za poslovne funkcije kod kojih postoji korist od takvog načina obavljanja zadataka. Ako poduzeće ima djelatnike za neku poslovnu funkciju, primjerice ako je 10 % zaposlenika specijalizirano za marketinške poslove, a zaposleno je u prodaji, tada se marketinška poslovna funkcija može organizirati unutar poslovne organizacije (premještajem djelatnika na druga radna mjesta), te se na radna mjesta prodavača mogu zaposliti novi djelatnici. S druge strane, ako u poslovnoj organizaciji nije moguće na taj način organizirati marketinšku funkciju, a zapošljavanje stručnjaka za marketing bi uzrokovalo veće troškove nego kad bi se angažirali vanjski suradnici, tada se organizacija odlučuje na *outsourcing*.

Drugim riječima, *outsourcing* se koristi kada se poduzeće fokusira na svoj *core business*, a poslovna funkcija i/ili zadatak koji bi trebalo obaviti, konzumira toliko sredstava i vremena da vlastito izvođenje te funkcije i/ili zadatka nije isplativo. Iz toga proizlaze ciljevi *outsourcinga*:⁴

- fokusiranje na ključno poslovanje,

³ Loc. cit.

⁴ M. Pavić, op.cit., str. 44.

- povećanje učinkovitosti,
- povećanje fleksibilnosti,
- povećanje brzine i transparentnosti,
- poboljšanje kvalitete,
- smanjenje troškova.

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. Stoga se *outsourcing* ne smije shvatiti kao univerzalni model rješavanja problema poduzeća. Ciljevi primjene *outsourcinga* bit će dostižni ako poduzeće pravilno pristupi njegovoj provedbi.“⁵

2.3. Uloga *outsourcinga*

Primjena *outsourcinga* omogućava poduzeću “da maksimalno koristi svoje resurse za izvođenje ključnih aktivnosti, dok se sporedne aktivnosti izdvajaju i prenose na vanjske specijalizirane partnere koji ih mogu obaviti jeftinije i kvalitetnije. Fokusiranje na ključne aktivnosti, uz niže troškove i superiornu izvedbu sporednih aktivnosti, omogućava poduzeću da unaprijedi poslovanje i izgradi prepreke kojima će se zaštititi od sadašnjih i budućih konkurenata.”⁶

Outsourcing se temelji na “konceptima koje tradicionalno primjenjuju poduzeća, poput eksternalizacije, vanjskog ugovaranja i drugih poslovnih odnosa i partnerstava s komplementarnim poduzećima. Iako svi ti koncepti čine njegove

⁵ Loc. cit.

⁶ Ibidem, str. 42.

elemente, *outsourcing* je znatno viši stupanj suradnje. Primjenom *outsourcinga* izdvojene aktivnosti prepuštaju se specijaliziranim partnerima koji će ih obavljati kvalitetnije i jeftinije, uz zadržavanje čvrstih veza s *outsourcerom*, dok se poduzeće usmjerava na ključne aktivnosti.”⁷

Uloga *outsourcinga* proizlazi iz koristi koje se njim ostvaruju. U prvom redu je to smanjenje troškova i omogućavanje da se poslovna organizacija fokusira na *core business*. Ako se sredstva i vrijeme usmjeravaju u aktivnosti koje poduzeću nisu profitabilne, tada dolazi do prevelike raspršenosti resursa poduzeća, te nije moguće osnaživanje poduzeća u aktivnostima koje donose najveću dobit. Jednostavnije, riječ je o načelu *core business-a*, a *outsourcing* se koristi kako bi fokus na *core business* bio moguć.

Uloga *outsourcinga* je i u boljoj izvedbi i kvalitetnijem izvršenju zadataka. Vrlo često je jednostavnije pronaći vanjskog suradnika koji bi obavio neki zadatak te ga jednokratno, ili u više navrata platiti za izvršenje usluge, nego zapošljavati pojedinca u poslovnoj organizaciji na dugi rok.

Razlog je taj što potonje podrazumijeva investiranje u znanje i kompetencije djelatnika, isplatu plaće i druge troškove. Ako je obavljanje nekog zadatka na visokoj razini stručnosti (npr. marketing ili računovodstvo) poslovnoj organizaciji potrebno u dugom roku, tada poduzeće zapošljava djelatnika koji zadatke obavlja interno (kao dio poduzeća). Ako su ti zadaci povremeni ili ako poduzeće procijeni da je jeftinije platiti uslugu drugom poduzeću, tada se odlučuje na *outsourcing*.

Uloga *outsourcinga* je i u olakšavanju upravljanja poslovnom organizacijom. Postoje neke poslovne funkcije kojima je teško upravljati ili koje je teško kontrolirati, a *outsourcing* su po tom pitanju mnogi prepoznali kao idealno rješenje.

Danas se *outsourcing* najčešće primjenjuje kod restrukturiranja uspješnih poslovnih organizacija koje shvaćaju da se tržišni uspjeh ostvaruje

⁷ Ibidem, str. 43.

usmjeravanjem resursa na komponente poslovne organizacije koje su najvažnije za kupce. Takva poduzeća obavljanje doslovno svih zadataka interno smatraju gubitkom vremena i novca, te si ne dopuštaju takve oportunitetne troškove.⁸

2.4. Prednosti i nedostaci *outsourcinga*

Outsourcing je način upravljanja sustavima poslovne organizacije. To podrazumijeva poslovne procese, a što uključuje radne zadatke i poslovne funkcije. Projektiranje poslovne organizacije se odnosi na planiranje načina na koji će se odvijati radni zadaci i poslovne funkcije. Kod velikih poduzeća je *outsourcing* posebno važan jer u takvim poduzećima može rasteretiti poduzeće od obavljanja nekih zadataka koje se poduzeću iz nekog razloga ne isplati obavljati.

Unapređenje konkurentne sposobnosti je moguće sa *outsourcingom*, ali on sa sobom donosi i neke nedostatke. Neki od njih su:⁹

- Upitnost kvalitete vanjskog pružatelja usluga,
- Gubitak uvida u poslovne procese vanjskog pružatelja usluga,
- Otpori zbog *outsourcinga* jer "gubi" domaća ekonomija/organizacija,
- Korupcija lokalnih dužnosnika u siromašnim sredinama radi stjecanja profita,
- Sigurnost podataka izvan organizacije.

⁸ Ibidem, str 43.

⁹ M. Drljača, op.cit., str. 61.

Kako bi se smanjila vjerojatnost za pojavom takvih nepoželjnih događaja, poslovna organizacija mora pozornost posvetiti sljedećem:¹⁰

- Koji se sustavi i procesi mogu prepustiti *outsourcing* organizaciji?
- Kako stvoriti komunikacijske kanale za što bolju implementaciju i podršku?
- Koji je najbolji način za iskorištavanje raspoloživih i novih resursa?
- Kako uspostaviti novi partnerski odnos?
- Kako što bolje oblikovati model partnerstva radi osiguranja kontinuiteta uspjeha?

Ako poslovna organizacija uspije u tome, ostvarit će sljedeće prednosti:¹¹

- Smanjenje troškova za procese koji nisu glavni (*core*) procesi.
- Mogućnost osiguravanja najboljih pružatelja poslova u *outsourcingu*.
- Mogućnost fokusiranja na glavne procese (*core procesess*) i uvećanje profita.
- Prenosjenje dijela rizika za aktivnosti koje obavljaju drugi.
- Lakša prilagodba promjenama u okruženju.

Svaka poslovna organizacija prije implementacije *outsourcinga* kao načina upravljanja poslovnim procesima mora odvagati prednosti i nedostatke, poduzeti potrebne mjere za povećanje pozitivnih učinaka i smanjenje onih negativnih, i tek potom implementirati *outsourcing* u organizaciju.

¹⁰ Loc. cit.

¹¹ Loc. cit.

3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA I POSLOVNE FUNKCIJE

3.1. Projektiranje poslovne organizacije

Projektiranje poslovne organizacije podrazumijeva osmišljavanje poslovnih procesa i njihovih međusobnih odnosa. Projektiranje se odnosi na planiranje različitih procesa i točaka u kojima se ti procesi dotiču. Cilj projektiranja je osmisliti kojim će se procesima ostvariti ciljevi poslovne organizacije, te kako će ti procesi međusobno zajedno funkcionirati. Kada se projektiranje poslovne organizacije promotri na taj način, govori se o planiranju toka poslovnih procesa. To uključuje kombinaciju različitih čimbenika tj. elemenata sustava poslovne organizacije (Slika 1.).

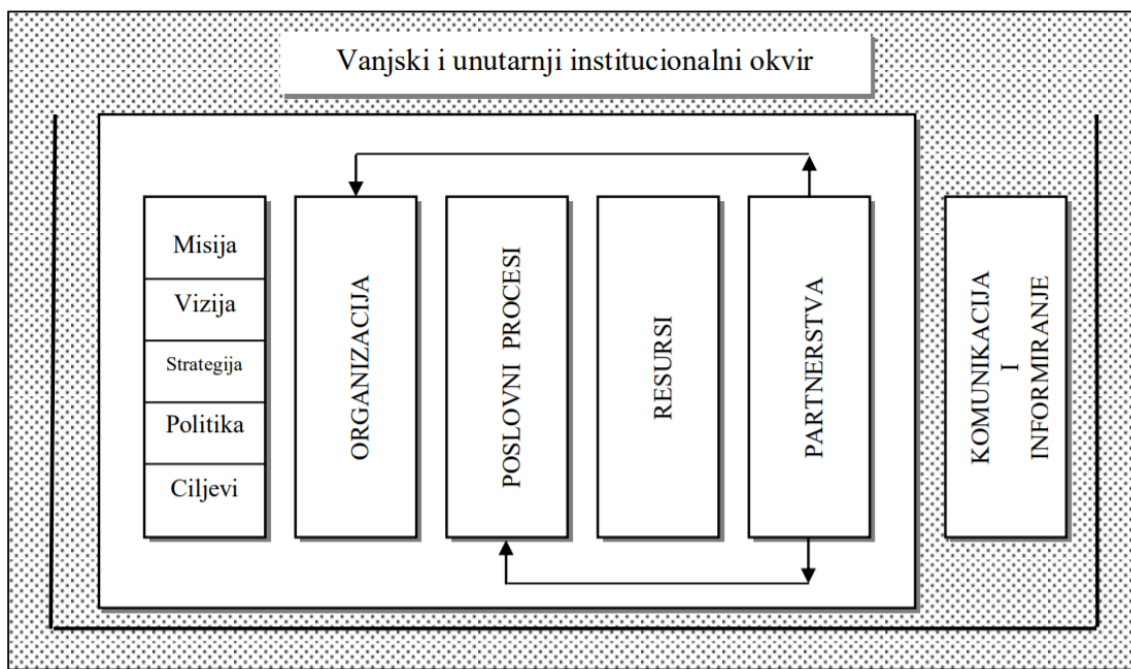
Pojam projektiranja organizacije je „usko povezan sa procesom organiziranja. Razlog tomu je što svaka radnja i aktivnost zahtjeva da budu organizirane, pa tako i samo projektiranje, koje na kraju krajeva i je proces organizacije sam po sebi. Projektiranje organizacije je proces izgradnje organizacijske strukture, utvrđivanja organizacijskih postupaka i primjene organizacijskih sredstava.“¹²

Outsourcing je u svojoj suštini način upravljanja poslovnom organizacijom. Upravljanje poslovnom organizacijom uključuje mnoge aktivnosti upravljanja svim resursima i procesima. Ipak, među prvim i najvažnijim aktivnostima kada je u pitanju upravljanje je projektiranje poslovne organizacije.

Da bi svi postojeći menadžeri u poduzeću znali koji su ciljevi i što je potrebno raditi da bi se ti ciljevi ostvarili, mora postojati jasna organizacijska struktura, a to znači, jasno definirane poslovne funkcije, projektirana (osmišljena) radna mjesta, način izvršenja tih zadataka, i tome slično. Slika 1. prikazuje elemente poslovne organizacije.

¹² H. Jurić, *Organizacija poslovnih funkcija*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2016., str. 3., <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:934/preview> (pristupljeno 15. rujan 2019.), prema Jelavić, Ravlić, Starčević, Šamanović, *Ekonomska poduzeća*, Ekonomski fakultet Zagreb, 1993., str. 23.

Slika 1. Strukturni elementi poslovne organizacije u kontekstu upravljanja organizacijom



Izvor: N. Injac, M. Bešker, *Metodologija izgradnje poslovnih procesa u sustavu kvalitete*, Oskar, Zagreb, 2003, str. 3., citirano u: M. Drljača, *Outsourcing kao poslovna funkcija*, Zbornik radova 11. međunarodnog simpozija o kvaliteti, Kvaliteta, konkurentnost i održivost, Hrvatsko društvo menadžera i kvalitete, Oskar, Zagreb, 2010, str. 5.

Elementi poslovne organizacije u kontekstu upravljanja organizacijom jesu: organizacija, poslovni procesi, resursi, partnerstva te komunikacija i informacije. Potonje su podrška drugim elementima i omogućavaju njihove međusobne odnose tj. funkcioniranje tih elemenata. Partnerstva omogućavaju postojanje poslovne organizacije jer bez dobavljača, kupaca i drugih oblika poslovnih partnerstava poslovna organizacija ne može postojati u dugom roku. Partnerstva (npr. postojanje dobavljača i kupaca) zahtijevaju određene poslovne procese jer bez njih proizvod i usluga ne mogu biti isporučeni kupcima. Isto tako, ako se proizvodi i usluge isporučuju kupcima, a u nekom trenutku se 'ostane' bez poslovnog procesa 'nabave', tada poslovna organizacija opet ne može postojati.

Poslovni procesi su „strukturni element poslovne organizacije i sustava upravljanja uopće (op.a.). Dakle, svako zadiranje ili utjecaj na ovaj strukturni element, a kod *outsourcinga* je to slučaj, utječe na suštinu sustava upravljanja i same svrhe postojanja organizacije.“¹³

3.2. Organizacijska struktura

Postoji mnoštvo autora koji su se bavili povezanošću organizacijske strukture i uspješnosti poduzeća s obzirom na različite parametre, kao što je uspješnost projekta, odabir vrste organizacijske strukture, s obzirom na različite djelatnosti odnosno industriju i tome slično. Cilj svakog poduzeća je odabrati organizacijsku strukturu koja najviše odgovara ciljevima i specifičnostima tog poduzeća.

Specifičnosti poduzeća uključuju raspoložive resurse te posebno ljudski kadar. Ciljevi mogu biti isti kao kod mnogih drugih poduzeća, no raspoloživi resursi i specifičnosti ljudskog kadra jedno poduzeće čine jedinstvenim. U skladu s time poduzeće mora birati organizacijsku strukturu koja mu najviše odgovara.

Organizacijska struktura „podrazumijeva ukupnost odnosa i veza između čimbenika u poslovnoj organizaciji, te predstavlja temelj povezanosti između poslova, sustava, operativnih procesa, ljudi i grupa koji ulažu napore ka postizanju ciljeva“.¹⁴ Način povezivanja tih čimbenika i način izvođenja zadataka se u suštini naziva organizacijskom strukturom. Organizacijska struktura se može podijeliti na mehanicističke i organske strukture. U mehanicističke strukture se ubraja funkcijska, divizijska i matična struktura, od kojih je funkcijska najčešća,

¹³ Loc. cit.

¹⁴ Ž. Mateljak, Ž. Dulčić, Z. Ljoljić, *Utjecaj primijenih tipova organizacijskih struktura na efikasnost poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 16(1), 2018., str. 78.

dok se ostale koriste u poduzećima koja obavljaju više djelatnosti (funkcije dijele na proizvode ili projekte) ili poduzećima koja kombiniraju poslovne funkcije s različitim djelatnostima.¹⁵ Primjer je poduzeće koje ima više grupa proizvoda i projekata, ali jedno računovodstvo, kao kombinaciju divizijske i funkcijske organizacijske strukture.

U organske organizacijske strukture se ubrajaju procesna i mrežna organizacijska struktura, od kojih je potonja najkompleksnija te se koristi u velikim poduzećima. Procesna organizacijska struktura se koristi u poduzećima koja radne procese i poslovne funkcije sortiraju s obzirom na *core business*. Mrežna struktura „podrazumijeva međusobno elektronički povezane autonomne grupe pomoću središnjeg brokera s kojima ugovaraju usluge radi ostvarivanja profita“.¹⁶

Organizacijske strukture se također mogu podijeliti na „tradicionalne/klasične strukture, organske/adaptivne strukture i mrežne strukture.“¹⁷ Neovisno o tome, svaka poslovna organizacija ima iste poslovne funkcije, a koje se smještaju po organizacijskim jedinicama odnosno organizacijskim službama.

¹⁵ Ž. Mateljak, Ž. Dulčić, Z. Ljoljić, *Utjecaj primijenih tipova organizacijskih struktura na efikasnost poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 16(1), 2018., str. 79.

¹⁶ Ibidem, str. 79., prema M. Buble, *Management*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 208. – 209.

¹⁷ Loc. cit., prema P. Sikavica, M. Novak, *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator, str. 165. – 170.

3.3. Funkcije poslovne organizacije

Outsourcing ne znači eksternalizaciju cijele poslovne funkcije, nego se može angažirati vanjski suradnik samo za određene zadatke, ne nužno za cijelu poslovnu funkciju. Ipak, najčešće je riječ o cijeloj poslovnoj funkciji.

Funkcije unutar poslovne organizacije čine „grupe zadataka i poslova koji se pojavljuju tokom cijelog procesa odvijanja poslovanja, pa se mogu definirati kao skup povezanih aktivnosti koje doprinose obavljanju ukupnog zadatka poduzeća i njegove uspješnosti.“¹⁸

Postoji sedam poslovnih funkcija, a to su:

1. Funkcija istraživanja i studije proizvoda
2. Funkcija razvoja,
3. Funkcija upravljanja ljudskim resursima,
4. Funkcija nabave,
5. Funkcija proizvodnje,
6. Funkcija prodaje,
7. Funkcija financija i računovodstva.

Poslovne funkcije se mogu definirati kao skup međusobno povezanih poslova, što znači da poslovnu funkciju čine srodni i slični poslovi. Iako ponekad nisu srodni ni slični, uvijek su logično povezani s poslovima te funkcije. Nadalje, zadatak poslovne funkcije se najbolje obavlja ako su radni zadaci kvalitetno organizirani. Svaka poslovna funkcija obavlja jedan poslovan zadatak, i to na način da svaka poslovna organizacija ima sedam poslovnih funkcija, jednako

¹⁸ H. Jurić, op. cit., str. 6., prema D. Gulin, S. Orag, *Planiranje u funkciji upravljanja*, Hrvatska zajednica računovodstvenih i financijskih djelatnika, Zagreb, 1993., str. 7.

koliko i posebnih zadataka.¹⁹ Važno je istaknuti da iako postoji sedam poslovnih funkcija u svakom poduzeću, ne mora svako poduzeće imati sedam različitih odjela tj. organizacijskih jedinica.

Da bi poduzeće moglo poslovati, mora obavljati zadatke svih pet poslovnih funkcija. Svaku od njih je moguće eksternalizirati odnosno *outsourcati*, a ovisno o tome u kojoj funkciji je poslovna organizacija najjača po pitanju raspoloživih resursa, može odlučiti da nju nastavi obavljati, a neku drugu funkciju u kojoj je poduzeće najslabije, da eksternalizira.

I dok „u malim organizacijama poslovne funkcije obavlja jedna osoba, u velikim je poslovnim organizacijama neophodno da se određene vrste poslova organiziraju prema funkcijama, odnosno da svaki skup poslova bude organiziran unutar pojedine funkcije.“²⁰

¹⁹ M. Dvorski, *Procesni pristup poslovnim funkcijama na primjeru konkretnog poduzeća*, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2018., str. 5., <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A1807/datastream/PDF/view> (pristupljeno 12. rujan 2019.)

²⁰ H. Jurić, op. cit., str. 4.

4. IMPLEMENTACIJA *OUTSOURCINGA*

Implementacija bilo kojeg novog procesa u poslovanje uvijek zahtjeva određen period prilagodbe. Pripremi poslovne organizacije za implementaciju novosti se uvijek mora posvetiti dovoljno pozornosti, jer svaka promjena koja se planira uvesti u poslovnu organizaciju može naići na otpor.

Iako po pitanju implementacije *outsourcinga* rijetko kada dolazi do otpora od strane ljudskog faktora u poduzeću, ipak je moguće da će se naići na neke probleme pri implementaciji. Neophodno je prethodno provesti analizu poslovanja, zadataka i poslovnih funkcija te ispitati isplativost internog i isplativost eksternog obavljanja određenih aktivnosti. Prioritetno pitanje koje treba razmotriti tiče se koristi koje se ostvaruju od ta dva načina obavljanja zadataka, a posebnu pozornost treba obratiti na dugoročne koristi odnosno nedostatke od *outsourcinga*.

4.1. Proces implementacije *outsourcinga*

Koraci implementacije *outsourcinga* su sljedeći:²¹

1. Faza aktiviranja,
2. Faza izbora *outsourcera*,
3. Faza pregovaranja i ugovaranja,
4. Faza implementacije,
5. Faza upravljanja odnosima.

²¹ M. Pavić, op. cit., str. 46.

Najjednostavnije rečeno, faza aktiviranja je prvi korak implementacije, a odnosi se na evaluaciju realne potrebe za *outsourcingom* i isplativosti takvog načina rada. Faza izbora *outsourcera* i pregovaranja te ugovaranja se odnosi na potragu za idealnim vanjskim suradnikom i idealnim (*win-win*) uvjetima po kojima bi obje strane bile spremne surađivati jedna s drugom. Faza implementacije se odnosi na početak rada *outsourcera* na zadacima te najjednostavnije rečeno, podrazumijeva proces prilagodbe svih strana, a faza upravljanja odnosima podrazumijeva obostrano pružanje povratnih informacija kako ne bi dolazilo do nesporazuma i kako bi obje strane u svakom trenutku znale gdje su sada i ostvaruju li se dogovoreni ciljevi.

Potonja faza traje cijelo vrijeme, odnosno sve dok poduzeće koristi ovakav način obavljanja zadataka. Gotovo uvijek se ovi procesi događaju istovremeno, a ovisno o povratnoj informaciji (rezultatima) koji se dobivaju, plan *outsourcinga* se prilagođava.

Faza aktiviranja podrazumijeva „identifikaciju potrebe za djelovanjem radi poboljšanja poslovanja poduzeća“.²² Odnosi se na početak djelovanja po pitanju implementacije *outsourcinga*. Ova faza ne mora uvijek dovesti do faze implementacije jer je moguće da se u nekoj kasnijoj fazi dođe do zaključka da *outsourcing* poduzeću nije potreban.

U ovoj fazi se „utvrđuju i ključne kompetencije koje poduzeću daju jedinstvenost i vrijednost u odnosu na konkurente. One daju znatan ekonomski doprinos te su dugoročno, odnosno trajno, od velikog strateškog značaja. Stoga su upravo to područja koja poduzeće ni u kom slučaju ne smije prenijeti na partnera.“²³

Faza izbora *outsourcera* slijedi odmah nakon odluke o tome da će se ipak zadaci dati vanjskom suradniku. *Outsourcerima* se podrazumijevaju sva poduzeća i fizičke osobe koje pružaju usluge obavljanja specifičnih zadataka koji su potrebni jednom poduzeću.

²² Loc. cit.

²³ Ibidem, str. 47.

Poduzeće koje se odlučilo na takav način obavljanja zadataka mora odrediti kriterije za izbor vanjskih suradnika, i to u skladu sa rezultatima koje žele postići te u konačnici i troškovima koje je spremno snositi za *outsourcera*.

Kriteriji procjene mogu biti: „relevantno poznavanje djelatnosti i procesa, iskustvo s kvalitativno i opsežno usporedivim projektima, odgovarajuće, po mogućnosti međunarodne reference, veličina i kultura poduzeća, ekonomski potencijal, financijska stabilnost, kvalifikacije zaposlenika, suvremena tehnologija, modeli cijena u skladu s uslugama, sposobnost inovacija, te imidž“.²⁴ Nakon odabira *outsourcera*, neophodno je dogovoriti uvjete suradnje između poduzeća i druge strane.

Ta faza se naziva faza pregovaranja i ugovaranja. Proces se sastoji od pregovora i ugovaranja stavki poput:²⁵

- obujam usluga,
- proizvodni čimbenici,
- standardi performansi,
- odredbe o prijenosu,
- upravljanje i kontrola,
- definiranje cijena, uključujući promjene u poslovanju, obujmu i količini,
- odredbe o raskidu.

Pritom obje strane trebaju biti na oprezu te detaljno definirati uvjete suradnje. Iako poduzeće može imati veliki gubitak u slučaju nezadovoljstva sa primljenom odnosno pruženom uslugom od strane *outsourcera*, isto vrijedi i za vanjskog suradnika, odnosno *outsourcera*. Vanjski suradnik također ima pravo izbora

²⁴ Loc. cit.

²⁵ Ibidem, str. 48.

poduzeća za kojeg će obavljati zadatke, te prihvatiti ili odbiti uvjete, kao i pregovarati o njima.

Kada su dogovoreni uvjeti na koje pristaju obje strane, te kada su se obje strane izjasnile o svojim sposobnostima, željama i očekivanjima, potpisuje se ugovor te se suradnja smatra ugovorenom. Slijedi faza implementacije.

Kao i prilikom uvođenja djelatnika (internog) na njegovo radno mjesto u poduzeću, i sa *outsourcerom* je potrebno proći kroz određen proces prilagodbe. Iako je *outsourcer* stručnjak u zadacima koje obavlja odnosno uslugama koje pruža, jednako kao i (interni) djelatnik, do tog trenutka najvjerojatnije nije radio u tom poduzeću i ne zna način njihovog rada te njihove specifične želje u svezi tog radnog mjesta.

Drugim riječima, „faza implementacije se odnosi na tranzicijsko razdoblje u kojem se obavlja prijenos interne jedinice poduzeća *outsourceru* i u kojem se poduzeće preorijentira na novi način rada. Poduzeće treba znati da očekivani efekti primjene *outsourcinga* neće biti trenutačni. Potrebno je određeno vrijeme da se izdvojene aktivnosti standardiziraju i optimiziraju. Također, očekivani efekti primjene *outsourcinga* neće se ostvariti dok poduzeće potpuno ne prepusti *outsourceru* kontrolu nad provedbom izdvojene aktivnosti.“²⁶

Kao što je ranije istaknuto, proces uvođenja novosti u poslovnu organizaciju, a u ovom slučaju, proces implementacije *outsourcinga*, uvijek prolazi kroz proces prilagodbe.

Tako je i u ovom slučaju. Prilagodba gotovo uvijek znači prilagodbu ljudskog faktora, a u ovom slučaju su to ljudski resursi samog poduzeća te sam *outsourcer*. Iako je u praksi sve češće angažiranje vanjskog suradnika za rad izvan prostora poslovne organizacije, sve češće se angažiraju i *outsourceri* koji rade u fizičkom prostoru poduzeća.

²⁶ Loc. cit.

Za to su najbolji primjer računalni tehničari ili programeri koji u određenom vremenskom periodu neki posao za koji su angažirani obavljaju iz samog poduzeća.

Nadalje, uspješna implementacija u ovoj fazi znači i pomaganje već postojećim zaposlenicima da se prilagode i što lakše i bezbolnije (te uspješnije) prihvate novi način rada. Nakon perioda prilagodbe poduzeća i djelatnika na takav način rada te prilagodbe *outsourcera* na poduzeće i djelatnike, slijedi faza upravljanja odnosima.

Upravljanje odnosima u projektu *outsourcinga* zahtijeva „poseban pristup. 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 naponi. Neslaganje i probleme koji se pojave potrebno je rješavati brzo i usklađeno, kako bi se ostvarili dugoročni zajednički ciljevi suradnje.“²⁷

Kada se pojave određeni problemi, „obje strane trebaju zajednički istražiti njihove uzroke, kako bi se brzo i uspješno riješili. Ukoliko svaka strana zasebno istražuje uzroke problema, često dolazi do međusobnog optuživanja, usporava se rješavanje problema i narušavaju se međusobni odnosi.“²⁸ Stoga upravljanje odnosima podrazumijeva dugoročan i kontinuiran proces te je presudan za uspjeh *outsourcinga* kao načina rada.

4.2. Projektiranje i *outsourcing* radnih zadataka i poslovnih funkcija

Outsourcing se danas sve više prihvaća u poslovnim organizacijama diljem svijeta. Glavni razlog je u tome što je današnje tržište takvo da je iznimno

²⁷ Ibidem, str. 49.

²⁸ Loc. cit.

dinamično, pa poduzeće ne može razvijat konkurentnost na temelju svojih najjačih atributa, ako pokušava u svakom aspektu poslovanja biti najbolje. Drugim riječima, ako poslovna organizacija svoje resurse (pod pretpostavkom da su ograničeni) koristi za poslove koji ne doprinose razvoju konkurentne prednosti, tada organizacija propušta priliku da ojača na tržištu.

Povijesno gledano, „*outsourcing* se koristio kada organizacije nisu mogle nešto proizvesti ili izvesti u vlastitoj izvedbi bilo zbog nekompetentnosti, nepostojanja kapaciteta, financijskih pritisaka ili tehnoloških nedostataka. Danas se *outsourcing* koristi u restrukturiranju već uspješnih organizacija, ali su prepoznale da je građenje ključnih kompetencija i zadovoljavanje potreba kupaca najvažnije te sve ono što ih ometa u postizanju tih ciljeva će biti razmatrano za *outsourcing*.”²⁹

Poslovne organizacije su shvatile da recept za razvoj konkurentnosti leži u *core businessu*, a da bi se mogle fokusirati na svoj *core business* moraju povećati stupanj delegiranja radnih zadataka i procesa. Delegiranje se vrši pomoću sustava zvanog *outsourcing*.

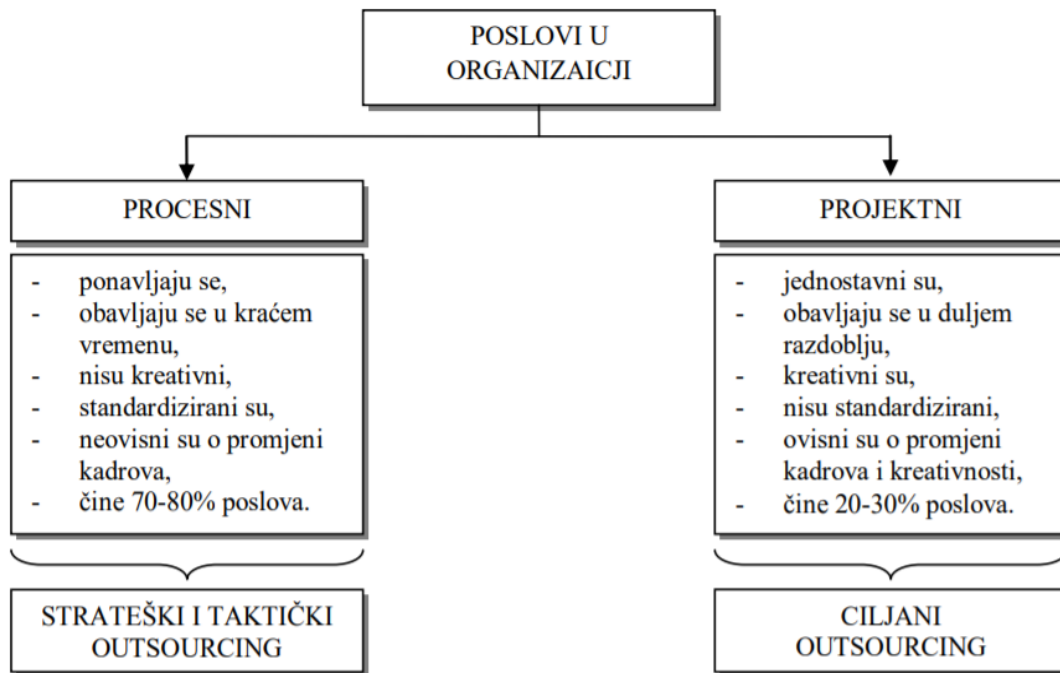
Outsourcing je u samom početku promatran kao taktičko rješenje, no danas ga se promatra kao način kojim se može poboljšati cijelo poslovanje i ostvariti bolji rezultati. Ako se taj proces u poduzeće implementira nakon nekog vremena poslovanja, a ne odmah prilikom prvog projektiranja poslovne organizacije, onda se radi restrukturiranje tj. reorganizacija poduzeća.

Kao što je ranije spomenuto, postoje tri vrste *outsourcinga*, a svaka podrazumijeva drugu razinu delegiranja radnih zadataka odnosno procesa drugoj organizaciji izvan poduzeća. To su: strateški, taktički i ciljani *outsourcing*, a riječ je o *outsourcingu* jedne cijele poslovne funkcije ili nekog procesa, *outsourcing* jednog dijela neke poslovne funkcije ili procesa (ali ne cijelog), te *outsourcing* pojedinih radnih zadataka.

²⁹ V. Belak, Utjecaj outsourcinga na poslovne performanse poduzeća, Ekonomski fakultet Mostar, Ekonomski fakultet Split, Doktorski rad, Mostar, 2013., str. 18.

Radni zadaci i strateški, taktički i ciljani *outsourcing* objašnjeni su Slikom 2.

Slika 2. Projektiranje radnih zadataka s obzirom na vrste *outsourcinga* u poslovnoj organizaciji



Izvor: M. Drljača, *Outsourcing kao poslovna funkcija*, Zbornik radova 11. međunarodnog simpozija o kvaliteti, Kvaliteta, konkurentnost i održivost, Hrvatsko društvo menadžera i kvalitete, Oskar, Zagreb, 2010, str. 5., https://bib.irb.hr/datoteka/517555.Outsourcing_kao_poslovna_strategija.pdf (pristupljeno 18. rujan 2019.)

Ciljani *outsourcing* je najčešći. Strateški i taktički znače da se drugoj poslovnoj organizaciji ili pojedincu izvan matične organizacije predaje odgovornost za cijeli poslovni proces ili neki njegov dio, na što ne pristaju mnoge poslovne organizacije.

S druge strane, na *outsourcing* samo nekih zadataka pristaje gotovo svaka poslovna organizacija. U to ulazi i izrada web stranice i/ili vođenje marketinške kampanje, što je praksa koju prakticira gotovo svako poduzeće današnjice. Zbog toga je ciljani *outsourcing* najčešći, a pošto je najjednostavniji, kod malih poduzeća zauzima najveći udio u vrstama *outsourcinga* koje se koriste.³⁰

Srednja i velika poduzeća češće prakticiraju delegiranje cijelog procesa ili nekog njegovog dijela. Kada koriste ciljani *outsourcing*, to je najčešće za obavljanje specifičnih zadataka koji se obavljaju samo za taj projekt, a poduzeće nema osobu koja je zaposlena za taj posao. Kada postoji potreba za stalnim izvršenjem nekog zadatka, poduzeća najčešće zapošljavaju osobu unutar poduzeća.³¹

Kao što slika pokazuje, postoje procesni i projektni radni zadaci tj. poslovi. Projektni radni zadaci su jednostavni, obavljaju se u duljem vremenskom razdoblju, kreativni su, nisu standardizirani, ovisni su o promjeni kadrova i kreativnosti te najčešće čine od 20 do 30% poslova. S druge strane, procesni radni zadaci se ponavljaju, obavljaju u kraćem vremenu, nisu kreativni, standardizirani su, neovisni o promjeni kadrova te čine od 70 do 80% poslova.

Projektiranje poslovnih funkcija se događa istovremeno kada i projektiranje radnih zadataka. Razlog je u tome što projektiranje (dakle osmišljavanje) načina na koji će se odvijati procesi poslovnih funkcija, zapravo znači osmišljavanje toga kako će se i kada će se obavljati koji radni zadatak. Da bi se organizirale poslovne funkcije potrebno je definirati odnosno raščlaniti, a potom grupirati zadatke.

Raščlanjivanje zadataka znači „da se ukupni zadatak poslovanja razdvaja, dekompozira odnosno raščlanjuje na posebne i pojedinačne zadatke. S druge

³⁰ M. Dvorski, str. 5

³¹ M. Dvorski, str. 5,6

strane, grupiranje zadataka podrazumijeva sjedinjavanje, spajanje zadataka na radna mjesta i organizacijske jedinice nižeg i višeg ranga.“³²

Svaka poslovna funkcija raščlanjuje se „na pojedinačne zadatke ovisno o veličini organizacije. Tako će se u manjim organizacijama cijela poslovna funkcija obavljati kao zadatak jedne osobe, dok će u velikim organizacijama koje zapošljavaju puno ljudi biti obratno te će se zadaci te poslovne funkcije raščlaniti na više pojedinačnih zadataka koji će se povjeriti na obavljanje većem broju ljudi. Pritom, zadaci se lakše raščlanjuju u manjim nego u većim organizacijama jer što je organizacija veća to je i složenija i teža raščlamba zadataka zbog velikog broja zaposlenika kojima se dodjeljuju ti zadaci.“³³

U svakoj organizaciji „nužna je pojedinačna ili tehnička podjela rada, kojom se ukupan zadatak organizacije dijeli na posebne zadatke koje obavljaju organizacijske jedinice višeg i nižeg ranga (poslovne funkcije), a posebni zadaci se onda dijele na pojedinačne zadatke koje obavljaju izvršitelji, zaposlenici na radnim mjestima.“³⁴ Razumijevanje načina na koji se radni zadaci raspoređuju s obzirom na poslovne procese, poslovne funkcije i potom grupiraju u sektore, službe i druge oblike organizacijskih jedinica je sastavan dio razumijevanja *outsourcinga* radnih zadataka i funkcija. Navedeno se dodatno pojašnjava Slikom 3.

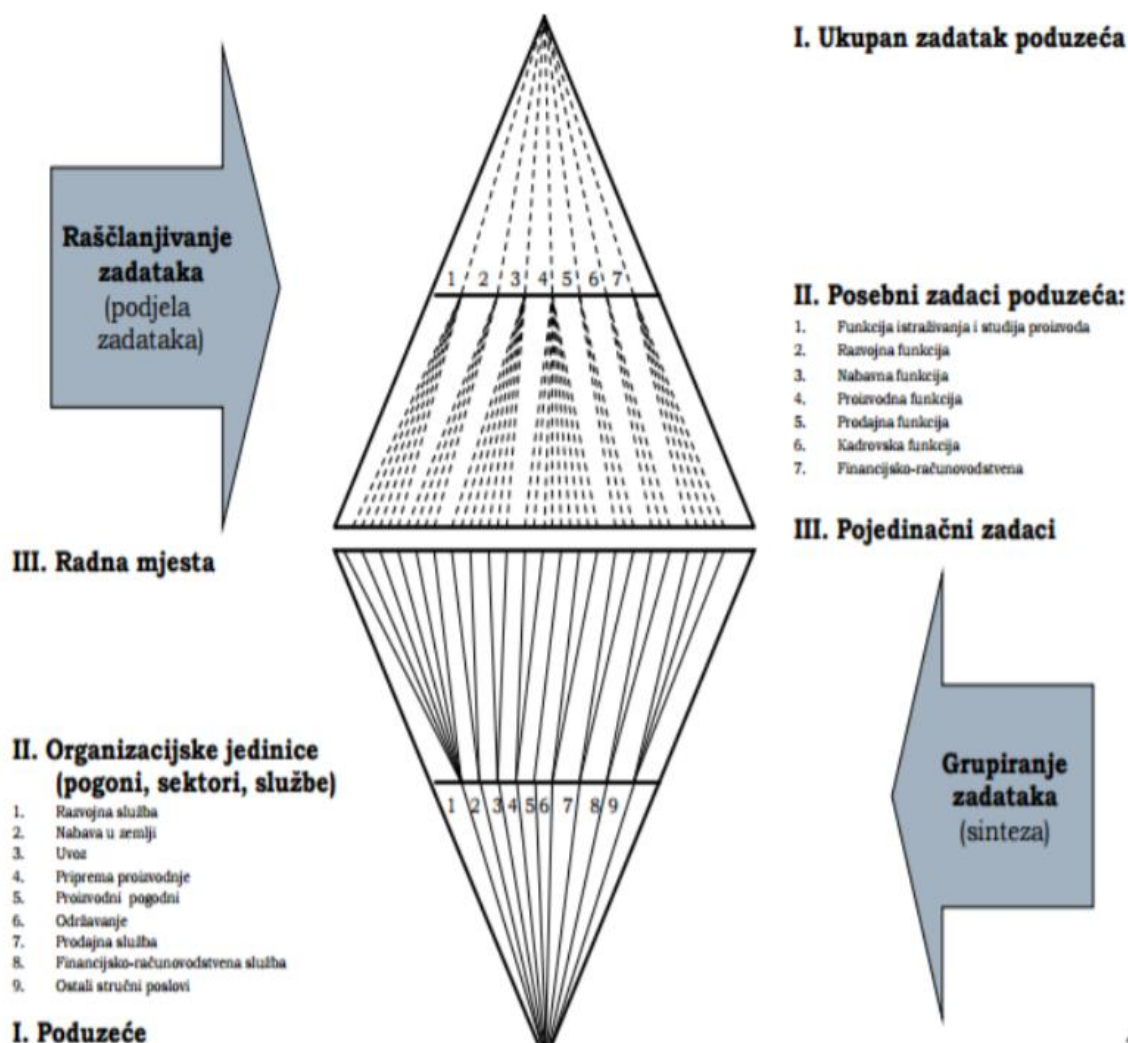
Da bi bilo moguće procijeniti isplativost *outsourcinga* i da bi se moglo procijeniti koju točno aktivnost treba izdvojiti, potrebno je zadatke podijeliti s obzirom na poslovne funkcije, potom ih rasporediti na radna mjesta, i zatim te zadatke zajedno s radnim mjestima grupirati u posebne službe ili tzv. odjele.

³² M. Dvorski, op.cit., str. 3.

³³ Lot. cit.

³⁴ Lot. cit.

Slika 3. Raščlanjivanje i grupiranje zadataka u organizaciji



Izvor: M. Dvorski, *Procesni pristup poslovnim funkcijama na primjeru konkretnog poduzeća*, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2018., str. 4., <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A1807/datastream/PDF/view> (pristupljeno 11. rujna 2019.), prema P. Sikavica, *Organizacija*, Zagreb, 2011., str. 555.

Primjerice, u ukupne zadatke poduzeća su ubrojani doslovno svi zadaci. Među njima su zadaci pripreme plana regrutiranja zaposlenika, izrada web stranice i isplata plaća. To su zadaci od kojih svaki pripada jednoj poslovnoj funkciji, i to funkciji upravljanja ljudskim resursima, zatim prodajnoj odnosno marketinškoj

funkciji, te financijsko-računovodstvenoj funkciji. Neke poslovne organizacije mogu za svaku poslovnu funkciju organizirati njezino obavljanje u zasebnoj službi tj. odjelu, ali mogu neke od njih i spojiti.

Na primjer, jedno poduzeće može regrutiranje zaposlenika i isplatu plaća organizirati pod službom ljudskih resursa, iako je riječ o zadacima dviju različitih poslovnih funkcija. Neko drugo poduzeće može regrutiranje organizirati u sklopu službe ljudskih resursa, a isplatu plaća u financijsko-računovodstvenoj službi.

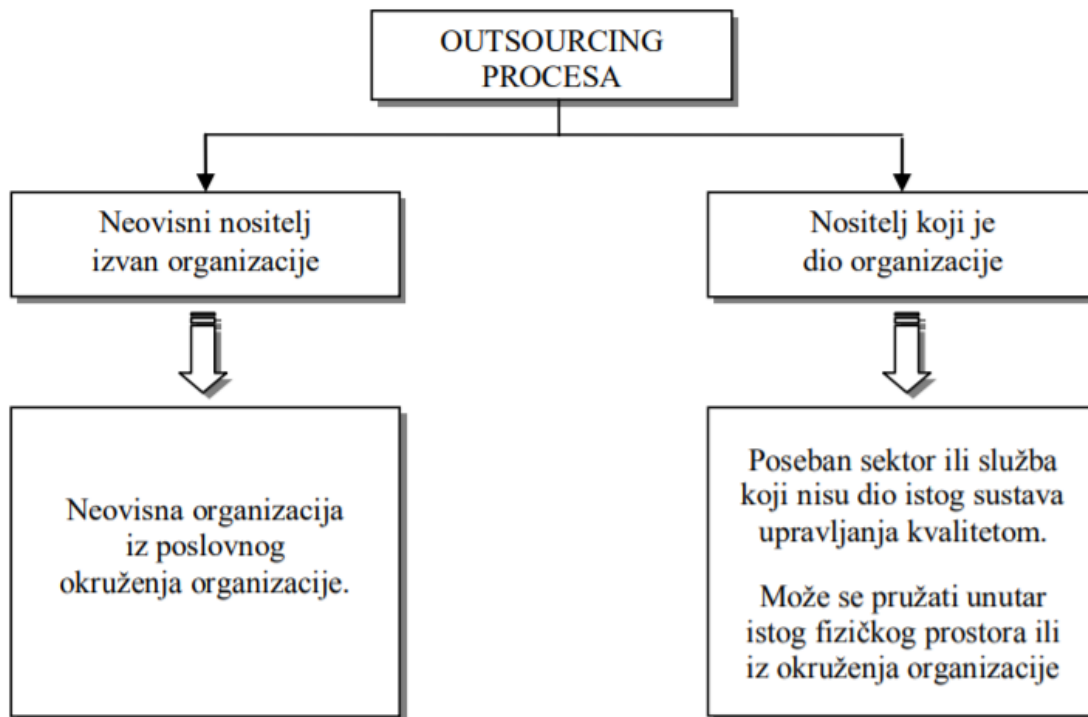
Prilikom *outsourcinga* treba voditi računa o financijskoj isplativosti. To u prvom redu podrazumijeva procjenu da li se više financijskih sredstava štedi ako se neki zadatak ili funkcija obavlja unutar poduzeća ili ako se obavlja od neke druge strane (izvan poduzeća). Ako se ustanovi da se veća ušteda ostvaruje ako netko izvan poduzeća obavlja taj zadatak, cijelu poslovnu funkciju ili samo dio nje, treba procijeniti da li *outsourcer* može zadatak obaviti jednako kvalitetno kao kada bi se to obavljalo u sklopu poduzeća.

Osim financijskog aspekta i aspekta kvalitete obavljenog posla, treba procijeniti i vrijeme te rizik. Procjena vremena znači vidjeti da li se isplati uložiti vrijeme na potragu *outsourcera* i vrijeme koje je potrebno da se on prilagodi zadatku, ili je jednostavnije to obaviti sa postojećim djelatnicima, čak i ako je to možda skuplje, a kvaliteta obavljenog posla ne bude na visokoj razini. Uvijek je važno da se odrede prioritete kod različitih zadataka i poslovnih funkcija odnosno procesa, jer će se jedino tako moći donijeti ispravna odluka kada je u pitanju *outsourcing*.

Procjena rizika se odnosi na to koliko je važno poslovnoj organizaciji da ima apsolutnu kontrolu nad obavljanjem zadatka. To znači i po pitanju vremena i kvalitete obavljenog posla, ali i povjerenja (npr. čuvanje poslovne tajne).

Slika 4. prikazuje nositelje poslovnih funkcija kao procesa u *outsourcingu*. Dakle, poslovne funkcije su poslovni procesi, a nositelji tih procesa (funkcija) koje se izdvaja mogu biti neovisni nositelji izvan organizacije ili nositelji koji su dio organizacije.

Slika 4. Nositelji poslovnih funkcija kao procesa u *outsourcingu*



Izvor: M. Drljača, *Outsourcing kao poslovna funkcija*, Zbornik radova 11. međunarodnog simpozija o kvaliteti, Kvaliteta, konkurentnost i održivost, Hrvatsko društvo menadžera i kvalitete, Oskar, Zagreb, 2010, str. 5. https://bib.irb.hr/datoteka/517555.Outsourcing_kao_poslovna_strategija.pdf (pristupljeno 21. rujan 2019.)

Kada se *outsourcing* promotri kroz korake implementacije *outsourcinga*, dolazi se do faze aktiviranja. Iako se već kod projektiranja poslovne organizacije trebalo postaviti prioritete kod određenih zadataka tj. poslovnih procesa po pitanju vremena (brzine), kvalitete, cijene rada, povjerljivosti i tome sličnih aspekata zadataka, ako to nije napravljeno tada, onda se to radi u prvoj fazi implementacije *outsourcinga*.

Najbolji primjer je *outsourcing* računovodstvene poslovne funkcije. Kod velikih poduzeća je potrebna detaljnija analiza funkcija i isplativosti samostalne

izvedbe da bi se moglo vidjeti treba li funkciju izdvojiti ili ne. S druge strane, kod malih poduzeća (npr. obrta) je u slučaju računovodstvene funkcije zaključak logičan. Osim ako mali poduzetnik nije računovođa koji samostalno može voditi računovodstvene poslove, odmah pri otvaranju poduzeća će poduzetnik angažirati vanjsku osobu za te poslove i na taj način izdvojiti tu funkciju. Računovodstvo je i dalje jedna od sedam funkcija tog poduzeća, ali se poduzetnik odlučio izdvojiti ju. Drugim riječima, procjenom financijske isplativosti, vremena, povjerljivosti i drugih aspekata, poduzetnik je došao do zaključka da bi mu samostalno izvođenje te funkcije značilo previše uloženog vremena u obavljanje računovodstvenih zadataka, zbog čega se ne bi mogao posvetiti drugim poslovima u poduzeću koji mu donose dobit. Kada bi poduzetnik odlučio samostalno izvoditi te poslove morao bi uložiti vrijeme i novac u edukaciju o računovodstvu. Kako je vrijeme najograničeniji resurs, u ovakvim slučajevima je funkciju bolje izdvojiti.

Nadalje, poduzetnik bi mogao u poduzeću zaposliti djelatnika na radno mjesto računovođe te mu isplaćivati plaću sa svim porezima i prirezima na mjesečnoj osnovi. Kako je financijski isplativije angažirati računovođu koji radi po principu obavljanja zadataka za više različitih poduzeća, poduzetnik se odlučuje na izdvajanje vanjske osobe umjesto na jedan od dva načina obavljanja te funkcije unutar poduzeća. Isto vrijedi i s drugim funkcijama.

Outsourcing računovodstvene funkcije „dobar je izbor za mala i srednja poduzeća zbog mogućnosti ispunjavanja cilja održavanja konkurentske prednosti u poslovnom svijetu. Računovodstvene funkcije igraju važnu ulogu u današnjem poslovanju. Kao rezultat toga, mala i srednja poduzeća trebaju biti svjesna svih koristi računovodstvenih informacija zbog mogućnosti bolje kontrole upravljanja i

donošenja odluka kako bi mogli pristupiti novim tržištima i povećati svoju dobit u korporativnom svijetu.“³⁵

Druge poslovne funkcije se također mogu outsourcati. Nakon računovodstvene funkcije, to se najčešće radi sa funkcijom istraživanja i razvoja i funkcijom proizvodnje. Za funkciju istraživanja i razvoja je već uobičajeno da se za nju angažiraju vanjski suradnici, i to najčešće zbog toga što je potrebno uložiti znatna sredstva da bi se dobili valjani rezultati istraživanja.

Ako rezultati ne zadovoljavaju odnosno ako ne donesu željene rezultate nakon što se primijene u poslovanje, tada je sva investicija bila promašena. Zbog toga poduzeća koja se odlučuju na investiranje u istraživanje i razvoj, taj posao predaju drugoj poslovnoj organizaciji čiji je *core business* istraživanje i razvoj.

Konačno, kada je riječ o funkciji proizvodnje, poduzeće može birati hoće li samostalno proizvoditi proizvode, hoće li netko drugi proizvoditi proizvode (marku) tog poduzeća, ili će se baviti preprodajom proizvoda čija proizvodnja nema veze sa tim poduzećem. Pritom se misli i na proizvodnju usluga poduzeća, jer je i njih moguće izdvojiti.

Čak i kada poduzeće samostalno proizvodi proizvode i usluge, i dalje može izdvojiti dio te poslovne funkcije. Na primjer, za izradu i konzultiranje oko plana proizvodnje i/ili plana ambalaže proizvoda može konzultirati treću stranu (izvan poduzeća).

Neovisno o kojoj je poslovnoj funkciji riječ, svaka od njih se može izdvojiti jer je svaku moguće obavljati izvan poduzeća. Funkcija nabave i prodaje se zahvaljujući sve većoj prihvaćenosti interneta i tehnologije sve lakše i češće mogu izdvojiti.

³⁵ D. Liović, *Outsourcing – rizična ušteda?*, Finiz Rizici u suvremenim uvjetima poslovanja, 2016., str. 223., https://bib.irb.hr/datoteka/943896.OUTSOURCING_-_RIZINA_UTEDA.pdf (pristupljeno 19. rujana 2019.)

Primjer je poslovni koncept *dropshippinga* koji je postao izrazito popularan prije nekoliko godina. Riječ je o konceptu prodaje koji funkcionira tako da jedno poduzeće ne mora skladištiti robu ni posjedovati fizičko mjesto za skladištenje zaliha robe, zbog čega su mu novčana sredstva slobodna i ne stoje mu u neprodanoj robi. Glavni cilj tog poduzeća je prodaja 'tuđih' proizvoda, odnosno proizvoda koje to poduzeće nije kupilo u procesu nabave, nego poduzeće čiji se proizvodi prodaju, direktno šalju kupljeni proizvod kupcu. To su poduzeća čiji je *core business* prodaja i maksimalno iskorištavaju prednosti koje im pruža *outsourcing*.

Kada je riječ o nabavi, *affiliate marketing* je također sve popularniji način izdvajanja ove poslovne funkcije. Takav oblik marketinga podrazumijeva pronalazak *outsourcera* koji se bave prodajom tuđih proizvoda (bez da drže zalihe na lageru), a plaća ih se na temelju provizije, po prodanom proizvodu. Vrlo je mala razlika između *dropshippinga* i *affiliate marketinga*, no naglasak je stavljen na njihovu najvažniju zajedničku točku, a to je iskorištavanje koncepta *outsourcinga* kao načina upravljanja poslovanjem. Dakako, poduzeće koje izdvaja računovodstvenu, nabavnu i proizvodnu funkciju, oslobađa sve svoje resurse za fokus na *core business*, a to je prodaja.

Zanemarivanje bilo koje poslovne funkcije vodi ka smanjenoj performansi poduzeća. Zbog toga bi čak i takva poduzeća trebala ulagati u istraživanje i razvoj, u vlastitoj ili tuđoj izvedbi.

4.3. Inozemni (offshore) outsourcing

Inozemni (*offshore*) *outsourcing* predstavlja vrstu *outsourcinga* u kojoj se određena funkcija poslovanja prepušta vanjskim partnerima, odnosno poduzećima koja svoju djelatnost obavljaju izvan zemlje klijenta. Najčešći razlog korištenja inozemnog *outsourcinga* je smanjenje troškova

radne snage, poreznih olakšica i slično te je tipično da mnoge razvijene zemlje poput SAD-a prepuštaju svoje operativne i administrativne poslovne aktivnosti kompanijama koje se nalaze u manje razvijenim zemljama poput Indije, Kine, Koreje i dr. Najčešće se *offshore outsourcing* koristi radi ostvarivanja konkurentnosti te se iskorištavaju prednosti takvog načina poslovanja korištenjem najboljeg omjera troškova i kvalitete usluge. Najčešće poslovne aktivnosti koje se prebacuju vanjskih partnerima su jednostavni IT poslovi te njihov udio konstanto raste. Proizvodi i usluge koje se proizvode na lokacijama *offshore outsourcing* kompanija neće se prodati na njima. *Offshore outsourcing* se može podijeliti u tri osnovne kategorije, a to su:³⁶

- *bussines process outsourcing* (BPO),
- infrastrukturni i tehnološki *outsourcing* te
- *softwer outsourcing*.

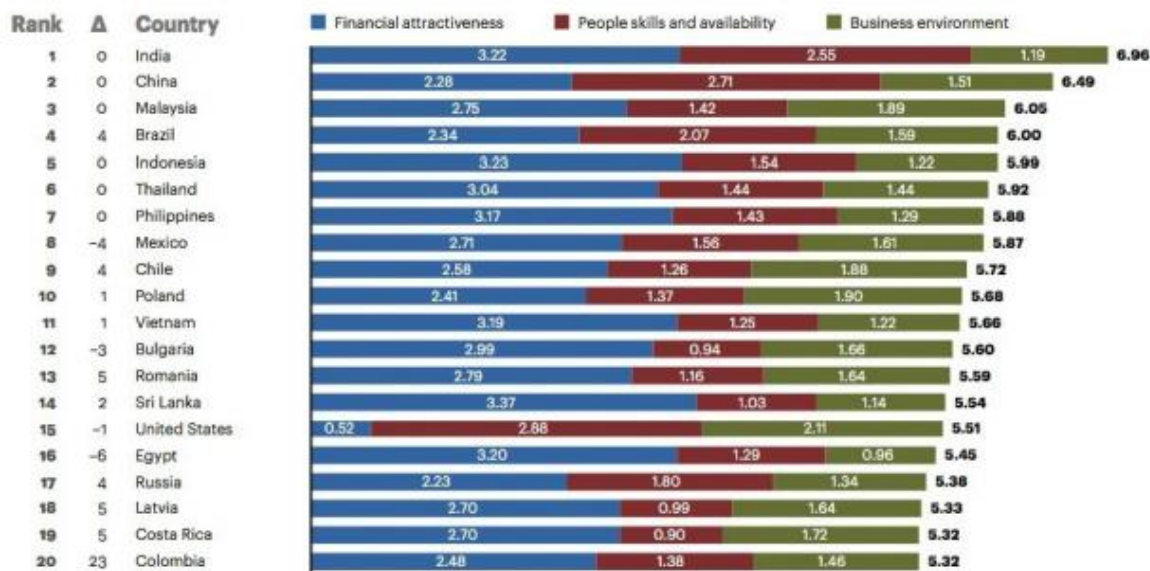
Procesi kao što su korisnička podrška, procesi provedbe plaćanja i slični su izdvojeni u vanjske zemlje kako bi se smanjili troškovi. Kada se govori o infrastrukturnom i tehnološkom *outsourcingu* usluga tada se misli na usluge podrške, tehnološke usluge, razvoj softwera i druge. Među vodećim zemljama u pružanju usluga razvoja softwera su Indija, Kina i Rusija te je Indija zasigurno zemlja koja preuzima najveći broj *outsourcing* procesa. Vanjski *outsourcing* je najlakše primjenjivati na repetativnim poslovima, poslovima koji se obavljaju putem interneta i drugim jednostavnim poslovima i projekti ma koji se mogu obavljati u offshore zemlji. To su poslovi kao što su pozivni centri, unošenje podataka u sustav, programiranje i druge slične usluge.

Prema A.T. Kearney's Global Services Location Indeks-u iz 2016. godine, India i Kina su zemlje koje predvode u *outsourcingu*. U grafičkom prikazu nalazi se prvih 20 zemalja u *outsourcingu* poredanih po A.T. Kearney's Global Services Location

³⁶ K. Dragun, Utjecaj outsourcinga na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća u Splitsko-dalmatinskoj županiji, Split, 2016. <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A860/datastream/PDF/view>, pristupano (pristupljeno 10. rujan 2020.).

Indeks-u te za je svaku zemlju prikazan po tri kriterija: financijska atraktivnost, ljudske vještine i dostupnost te poslovno okruženje.

Grafikon 1. Prvih 20 zemalja u outsourcingu poredanih po A.T. Kearney's Global Services Locati on Indeks-u

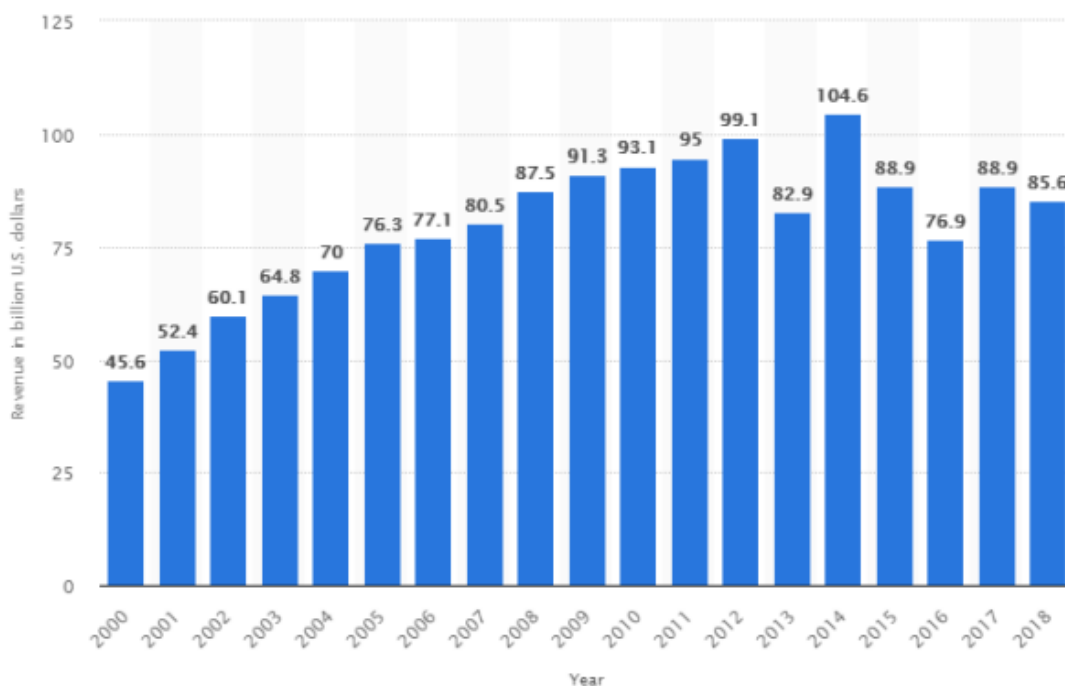


Izvor: Consultancy.uk, The top 40 countries for business proces outsourcing, <https://www.consultancy.uk/news/3169/the-top-40-countries-for-business-process-outsourcing> (pristupljeno 10. rujan 2020.).

Prema prikazanim rezultatima, Indija se pokazala kao najbolje tržište za *outsourcing*, s indeksom 6,96. Velik udio indeksa odnosi se na financijsku aktivnost i ljudske vještine, dok je kategorija poslovnog okruženja poprilično slaba. Kina se nalazi na drugom mjestu sa velikim brojem visoko obrazovane radne snage, relativno niskim troškovima i dobrim poslovnim okruženjem. Malezija, koja je na trećem mjestu, je tržište koje pruža jeftinu radnu snagu i jako poslovno okruženje, međutim u puno manjem obujmu od vodećih zemalja.

Grafikonu 2. prikazuje ukupnu tržišnu vrijednost *outsourcing usluga* od 2000. do 2018. (u milijardi američkih dolara).

Grafikon 2. Ukupna tržišna vrijednost outsourcing usluga od 2000. do 2018. godine (u milijardama američkih dolara)



Izvor: Statista, Global market size of outsourced services from 2000 to 2019, <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/> (pristupljeno 10. rujan 2020.).

Prihodi od globalne industrije usluga za outsourcing posljednjih nekoliko godina su nestabilni. Najveći prihodi zabilježeni su 2014. godine kada su dosegli 104,6 milijardi američkih dolara. U 2016. veličina industrijskog tržišta pala je na 76,9 milijardi američkih dolara, što je najniža brojka u proteklom desetljeću. Najveći udio prihoda u ovoj industriji pripao je Americi, a slijede ih Europa, Bliski Istok i Afrika te je znatno manji udio globalnog prihoda došao iz azijsko-pacifičke regije. U 2018. *outsourcing* poslovnih procesa doprinio je

znatno manjem udjelu globalnog prihoda u odnosu na *outsourcing* informacijske tehnologije, generirajući 23,6 milijardi, odnosno 62 milijarde američkih dolara. Ostali segmenti *outsourcinga* u globalnoj industriji uključuju poslovne usluge, energetiku, zdravstvo i lijekove, maloprodaju, putovanja i transport te telekom i medije.³⁷

4.4. Domaći (onshore) outsourcing

Domaći (*onshore*) *outsourcing* predstavlja vrstu *outsourcinga* u kojoj se posao prenosi na poduzeće u istoj zemlji. Prednosti domaćeg u odnosu na inozemni *outsourcing* prvenstveno se uočava u lokaciji. Ukoliko Vam se *outsourcing* poduzeće nalazi u neposrednoj blizini, vrlo lako se može organizirati sastanak licem u lice. Kada se za usporedbu uzme u obzir da pri *offshore outsourcingu* za odlazak na sastanak treba posjetiti npr. Indiju, uočava se da to nije nimalo ekonomično, ne može biti često, prepuštamo se u sastanke korištenjem raznih telekomunikacijskih mogućnosti pa to nekada može biti nepogodno za naše poslovanje. Sljedeća vrlo bitna činjenica je vrijeme, jer ako se uzme u obzir da je poduzeće u Europi ili SAD-u a *outsourcing* poduzeće u Kini, uočava se velika razliku u vremenskim zonama te je tada vrlo teško dogovoriti čak i konferencijski poziv. Postoji barijera u jeziku, kulturi i drugim elementi ma koje mogu utjecati na poslovanje. Iz tog razloga domaći *outsourcing* ostvaruje prednosti u odnosu na *vanjski outsourcing*, a svejedno može donijeti velike uštede u troškovima i vremenu a efikasnost, produktivnost, usmjerenost na ključne kompetencije raste. *Nearshoring* označava korištenje *outsourcinga* u susjednim državama. Omogućava poduzećima da transferiraju ne-temeljne

³⁷ Statista, Global market size of outsourced services from 2000 to 2019, <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/> (pristupljeno 10. rujan 2020.)

poslovne aktivnosti u zemlje s manjim troškovima rada, a za razliku od *offshore outsourcinga* manja je mogućnost dolaska do poteškoća u komunikaciji te se uglavnom radi o zemljama slične kulture, jezika i zakona.³⁸

4.5. *Outsourcing* poslovnih procesa (BPO)

Outsourcing poslovnih procesa (*Business Process Outsourcing*) je metoda podugovaranja raznih poslovnih aktivnosti trećim stranama. Iako je BPO u početku korišten za proizvodna poduzeća, danas se sve više koristi za razne usluge. Mnoga poduzeća, od malih *start-up* poduzeća pa sve do velikih korporacija, izdvajaju svoje procese. Raste broj raznih novih i inovativnih usluga koje su sve dostupnije u poslovnom okruženju koje je vrlo primjenjivo, zastupljeno velikim brojem konkurenata i promjena.

Outsourcing poslovnih procesa može se plastično podijeliti u dva glavna područja: *back office* i *front office*. *Back office* odnosi se na poduzeća koja izdvajaju poslovne procese kao što su računovodstvo, obrada plaća, IT usluge, ljudski resursi, konzultantske usluge i slične. *Front office* usluge odnose se na usluge koje uključuju odnos s kupcima pa i njih ulaze podrška, prodaja i marketing. *Outsourcing* poslovnih procesa sve je popularniji i sve više prepoznat od strane poduzeća što može potvrditi i činjenica da je veličina usluga koje su se outsourcingale na svjetskom tržištu u 2017. godini bila 88,9 milijardi američkih dolara, što je 12 milijardi dolara više o odnosu na 2016. godinu. *Outsourcing* poslovnih procesa može se ugovoriti s tuzemnim i inozemnim partnerima pa tako može biti *onshore* i *offshore outsourcing* usluga. *Outsourcing* poslovnih procesa omogućava poduzećima veliku operativnu fleksibilnost te poduzeća mogu svoje vrijeme i resurse usredotočiti na glavne djelatnosti i

³⁸ M. Pavić, op. cit., str. 49.

odnose s kupcima koji direktno mogu utjecati na konkurentnost poduzeća i uspješnost poslovanja. Iako *outsourcing* poslovnih procesa ima mnoge prednosti, postoje i razni nedostaci s kojima se poduzeća mogu suočiti, a odnose se na probleme u komunikaciji, kašnjenju i kršenju rokova, mogu nastati dodatni troškovi ili skriveni troškovi koji nisu bili prepoznati od početka.³⁹

Važno je u svakom procesu ugovaranja *outsourcinga* učiniti dobru procjenu potreba, potencijalnih prednosti i nedostataka te napraviti *cost-benefit* analizu na temelju kojih će se bolje, lakše i efkasnije odlučiti je li potrebno ulaziti u *outsourcing*, te što izdvojiti i kome.

³⁹ Investopedia, Business Process Outsourcing (BPO) <https://www.investopedia.com/terms/b/business-process-outsourcing.asp> (pristupljeno 10. rujan 2020.)

5. OUTSOURCING NA PRIMJERU PODUZEĆA

5.1. Najveće outsourcing kompanije

U nastavku ovog poglavlja bit će prikazane najveće i najbolje suvremene *outsourcing* kompanije za pružanje outsourcing usluga u svijetu.

Slika 5. Najboljih 100 *outsourcing* kompanija u 2020.



Izvor: IAOP (2020) IAOP Releases the 2020 Global Outsourcing 100. <https://www.iaop.org/Content/23/196/5154> (pristupljeno 10. rujna 2020.).

The International Association Of Outsourcing Professionals je organizacija koja rangira najbolje kompanije za *outsourcing* poslovnih usluga prema određenim kriterijima: veličini kompanije, programima za inovacije, nagrade i certifikati i društvenoj odgovornosti. Slika 5. daje popis sto najboljih svjetskih *outsourcing* kompanija u 2017. g. prema navedenim kriterijima. Situacija na listi mijenja se svake godine. Na ovoj listi kompanije su poredane po abecedi. U nastavku poglavlja prikaz će se poduzeća koje su godinama pri vrhu te liste.

Accenture je globalna kompanija za savjetovanje, tehnološke usluge, te u ovom trenutku slovi kao jedna od najboljih i najvećih *outsourcing* kompanija na svijetu sa sjedištem u Dublinu. Accenture se nalazi na listi „Fortune Global 500“ koja sadrži 500 najvećih korporacija na svijetu po prihodima, listu izdaje magazin „Fortune“ svake godine. Tvrtka Accenture surađuje sa tri četvrtine tvrtki sa te liste te se specijalizira u više od 40 industrija. Posluju u više od 120 zemalja i 16 godina zaredom se pojavljuju na Fortune Global 500 listi, te imaju registrirano oko 6000 patenata diljem svijeta. Accenture je pružatelj usluga u području poslovne strategije, konzultantskih usluga, digitalne tehnologije i poslovnih operacija. Tvrtka posluje u 5 poslovnih segmenata:

- Komunikacije, mediji i tehnologija
- Financijske usluge
- Zdravstvo i javna služba
- Proizvodi
- Resursi.

Accenture ima poslovni model za masovno tržište, uz malu razliku između segmenata kupaca, surađuje sa svim vrstama poduzeća što uključuje srednje velika poduzeća, velika poduzeća i državne agencije. Tvrtka Accenture puno ulaže u inovacije i nove tehnologije što im omogućava pružanje prilagođenih usluga u svakoj zemlji. Tvrtka posjeduje i organizaciju za istraživanje i razvoj pod nazivom Accenture Technology Labs koja razvija nove tehnologije. U svakoj zemlji u kojoj posluje tvrtka zapošljava lokalne stručnjake iz različitih područja.

Tvrtaka Accenture zapošljava više od 375 000 zaposlenika koji služe klijentima u više od 200 gradova u 120 različitih zemalja. Tvrtka surađuje sa najpoznatijim i najboljim svjetskim tvrtkama kao što su Google, Microsoft, IBM, General Electric, Dell, EMC, Amazon i brojne druge.

ISS je globalna kompanija osnovana u Danskoj, vodeća je globalna kompanija u outsourcingu dodatnih usluga. Tvrtka pruža usluge u 5 kategorija:

- Usluge čišćenja
- Usluge održavanja
- Imovinske usluge
- Catering usluge
- Usluge zaštite i kontrole.

Kompanija ISS sa preko stotinu godina bogatog iskustva, najviše je pozicionirana prema IAOPU kompanija za *outsourcing* u proteklih šest godina. Tvrtka ISS ima preko 400 000 zaposlenika koji su zaposleni u mnogim zemljama diljem svijeta gdje tvrtka ima podružnice.

Colliers International je vodeća svjetska tvrtka za upravljanje nekretninama i investicijama. Nudi širok spektar usluga u području nekretnina vlasnicima nekretnina ili investitorima na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Pružaju usluge koje uključuju posredovanje prilikom prodaje ili zakupa nekretnine, upravljanje nekretninama, procjene i savjetovanje, projektni menadžment, marketing i istraživanje. Tvrtka posluje u 68 zemalja uključujući i Hrvatsku, ima zaposlenih više od 17 000 kvalificiranih stručnjaka. Posluje sa najpoznatijim svjetskim kompanijama, ali i sa malim lokalnim i obiteljskim tvrtkama. Najvažnija im je zadaća da nekretninu klijentu učine konkurentnom poslovnom prednošću. Neki od njihovih klijenata kompanije poput: Microsofta, Toshiba, General Motors, Adecco, Generali, Electrolux i brojne druge tvrtke.

Kosbit je jedna od vodećih svjetskih kompanija za *outsourcing* IT usluga sa sjedištem u Prištini na Kosovu, uvrštena na popisu među najboljih 100 svjetskih *outsourcing* kompanija prema IAOP- u. Smješteni su na Kosovu, zemlji sa najmlađom populacijom u Europi, gdje iskorištavaju povoljne radne uvjete ali su također jako dobro povezani s razvijenom zapadnom Europom. Pružajući razne IT usluge surađuju sa globalno poznatim partnerima u području tehnologije i posebno su se specijalizirali u području telekomunikacija. Neki od njihovih klijenata su: Telefonica, Samsung, Nokia, Microsoft, Fujitsu, IMB, Dell, Intel, Orange i brojne druge tvrtke u području tehnologije i telekomunikacija.

Sitel Group je također jedna od vodećih svjetskih kompanija na području *outsourcinga*, sa sjedištem u Miamiju. Imaju preko 150 ureda u 27 zemalja gdje posluju i svoje poslove obavljaju na 48 jezika. Djeluju na područjima:

- Digitalnog marketinga
- Tehnologije i inovacije
- Konzultantskih usluga
- Treninga zaposlenih.

Tvrtka ima preko 70 000 zaposlenih koji su zaduženi za obavljanje poslova prema različitim tvrtkama sa kojima surađuju. Neke od poznatih svjetskih multinacionalnih kompanija s kojima surađuju su: PayPal, Under Aromur, John Lewis, Electrolux, Orange.

Accenture, Kosbit, ISS, Sitel Group, Colliers International su jedne od najvećih globalnih kompanija za *outsourcing* i već se godinama nalaze na popisu 100 najboljih *outsourcing* kompanija prema IAOP-u. Zajedničko im je to što imaju puno zaposlenih, surađuju sa puno poslovnih partnera i imaju podružnice po cijelom svijetu. Većinom pružaju usluge iz nekoliko kategorija ali se specijaliziraju u onome u čemu su najbolje. Pa se tako kompanija Kosbit specijalizira u području IT-a, Colliers International u području nekretnina i investicija, ISS kompanija u području dodatnih popratnih usluga. Također sve navedene tvrtke

posluje sa najvećim i najpoznatijim svjetskim kompanijama, svjetskim liderima iz različitih područja.

5.2. Primjeri *outsourcinga* u multinacionalnim kompanijama

Accenture i Mercedes-Benz. Kako bi zadržali svoju predanost pružanju najboljih usluga klijentima, Mercedes-Benz se udružio s tvrtkom Accenture kako bi stvorio jedinstvenu digitalnu prisutnost i puno bržu sposobnost isporuke sadržaja. Zajedno su ponovno zamislili rješenja digitalnog marketinga i prodaje za svoje klijente širom svijeta. Voditelji Mercedes-Benz-a priznali su da je prisutnost na mreži fragmentirana i neučinkovita. Odlučili su se za implementiranje „cloud“ usluge pohrane podataka na način da im to omogući da brže plasiraju novi sadržaj, funkcionalnost i značajke na mreži, poput njihovog konfiguratora automobila i aplikacije za rezervaciju test vožnje. Tvrtka je surađivala s Accenture i Amazon Web Services kako bi svoju viziju jedinstvenog online iskustva donijela u život kroz konsolidirano rješenje temeljeno na „cloudu“ kako bi zadovoljili zahtjeve korisnika. Rješenje je implementirano u roku od 4 mjeseca, u 18 zemalja s više od 30 dodatnih tržišta u planu. Više od tri milijuna posjetitelja pristupi usluzi svaki mjesec, a broj sretnih kupaca samo nastavlja rasti.

Accenture i Siemens. Kako bi pratio korak tehnoloških promjena, Siemens je usvojio novi model poslovanja IT-a. Stvorili su novu grupu unutar IT-a koja se fokusira na spajanje IT-a i biznisa. Grupa ima za cilj unaprijediti te uskladiti poslovanja, pružati pouzdanije IT programe i poticati inovativnost. Siemens je surađivao s tvrtkom Accenture kako bi obučila zaposlenika grupe, nazvane IT poslovni partneri, poslovnim vještinama i načinima razmišljanja koji su neophodni za utjecaj i provedbu promjena u današnjem poslovanju. Kreirali su program razvoja za obučavanje oko 600 IT poslovnih partnera širom svijeta tijekom 24

mjeseca. Program koristi mješoviti pristup inovativnih, zanimljivih metoda i formata učenja kako bi postigao održiv utjecaj na vještine i razmišljanja zaposlenika.

Accenture i BMW. Na današnjem digitalnom tržištu, stvaranje najsuvremenijih vozila nije dovoljno da proizvođači automobila zadrže svoju konkurentnost, potrošači s pametnim telefonima također žele inovativno iskustvo kod kupovine vozila. Pregledavanje vozila na internetu prethodnih godina bilo je teško i ograničeno tehnologijom, ali sada, pomoću proširene stvarnosti koja je dostupna na pametnim telefonima nove generacije mogućnosti su veće. Kao dio strateškog maloprodajnog programa automobila, BMW je odlučio surađivati s tvrtkom Accenture za dizajniranje potpuno novog iskustva kupnje automobila. Ideja za jedinstvenu aplikaciju BMW „Augmented Reality Car Visualiser“ potaknuta je tijekom BMWove radionice u Accenture Innovation centru. Tijekom ove zajedničke radionice, BMW i Accenture razgovarali su o inovativnim pristupima digitalizacije iskustva kupaca u BMW-u, počevši od BMW i3 i i8 hibridnih modela. Tim je koristio „proširenu stvarnost“ kako bi razvio jedinstveno iskustvo kupovine automobila te time postao vodeća tvrtka u automobilskoj industriji. Accenture je surađivao s BMW-om kako bi brzo razvio inovacije, u samo 3 mjeseca zajedno su razvili prototip aplikacije korištenjem naprednih IT rješenja. Aplikacija je u početku testirana u odabranim salonima na 11 tržišta. Aplikacija koristi tehniku koja kombinira informacije senzora pokreta iPhonea ili iPada sa kamerom uređaja. To omogućuje kupcima pregledavanje vozila, hodanje uokolo, pregledavanje iznutra i konfiguriranje BMW automobila. Prodajni stručnjaci mogu upotrebljavati aplikaciju u izložbenom prostoru ili je korisnici mogu preuzeti iz App Store-a kako bi vizualizirali različite konfiguracije automobila. Opcije poput unutrašnjeg stila, vanjskih boja i naplataka kotača mogu se mijenjati na dodir zaslona. Kupci mogu vidjeti kako automobil može izgledati u njihovim vlastitim garažama, mogu čak i otvarati vrata i prtljažnik kako bi dobili dojam kako automobil izgleda iznutra. Nakon dovršetka vizualizacije, korisnici svoj model

automobila mogu dijeliti s drugima, uključujući i BMW prodajna mjesta, e-poštu ili društvene medije.

Accenture i Ducati. Accenture je zajedno s Ducatijevim vodećim svjetskim stručnjacima za testiranje motora modernizirao konfiguracijsko testiranje motocikala kombiniranjem dviju inovativnih tehnologija - umjetne inteligencije i (IoT) - za stvaranje mobilne aplikacije sposobne za simulaciju i praćenje performansi motocikala na velikom broju staza i raznim vremenskim uvjetima. Od 40 do 100 senzora ovisno o motociklu, prikupljaju široku lepezu podataka - brzinu, parametre rada motora, broj okretaja, temperaturu guma i kočnica i još mnogo toga - kao i ključne pokazatelje performansi (KPI) poput ubrzanja, oscilacija, vibracija i držanja.

Accenture i Adidas. Adidas se oslanja na snagu eksperimentiranja kako bi poboljšao svoje korisničko iskustvo i uspješno proširio svoje globalno poslovanje. Već više od 90 godina od svoga osnivanja Adidas je lider u industriji sportske odjeće. Adidasovo poslovanje oslanja se na područje s kojim javnost možda nije toliko upoznati, a to je njegova nevjerojatna kultura temeljena na podacima. Adidas koristi snagu podataka kako bi informirao svoje poslovne odluke i pokrenuo vidljive poslovne rezultate. Kada je Adidas prvi put stigao do Clearheada (sada dio Accenture Interactive) 2014. godine, već je godinu dana A / B testirao svoja e-poslovna svojstva. Međutim, tvrtka je prepoznala da je samo zagrebala površinski sloj potencijala svojih digitalnih programa optimizacije. Adidas je angažirao tim kako bi im pomogao prenijeti svoj *test-and-learn* program na višu razinu. Accenture tim je surađivao s Adidasom na razvoju i proširivanju procesa za eksperimentiranje na razini cijelog poduzeća. Uz pomoć tvrtke Accenture, Adidas se sada oslanja na snagu iterativnog testiranja kako bi poboljšao iskustvo korisnika i uspješno proširio poslovanje na globalnim jedinicama. Od poboljšanja UX-a i korisničkog sučelja, preko značajki web-

lokacije do napora za lokalizaciju, Adidas prihvaća kulturu testiranja i optimizacije kao načina za prevladavanje svojih najvećih digitalnih izazova.

Tvrtka Accenture je sa tvrtkama Adidas, Siemens, Ducati, BMW, Mercedes-Benz na prethodno izdvojenim projektima surađivala na području IT-a. Te navedene svjetski poznate multinacionalne kompanije prepoznale su tvrtku Accenture kao kvalitetnog *outsourcing* partnera i prepustili su dio svoga poslovanja tvrtki Accenture. Tvrtka Accenture kao specijalist na području IT-a, razvila je aplikacije, programe za svaki slučaj posebno i unaprijedila je poslovanje određenih dijelova tih kompanija. Te tvrtke su se mogle fokusirati na ono što rade najbolje, a razvijanje aplikacija i programa su prepustile poslovnom partneru koji je u ovom slučaju tvrtka Accenture. Da su tvrtke same radile na razvijanju tih aplikacija i programa sigurno bi im trebalo više vremena i financijskih sredstava. Razvijanjem novih tehnologija i aplikacija sve velike multinacionalne kompanije tako ostvaruju konkurentsku prednost na tržištu i to ih čini boljim od ostalih.

6. ZAKLJUČAK

Pojam *outsourcinga* se javlja tek u novije vrijeme, ali to nikako ne znači da se ovakav način obavljanja zadataka i poslovnih aktivnosti počeo primjenjivati tek nedavno. Suprotno tome, i u prošlosti je *outsourcing* kao izdvajanje aktivnosti bilo popularno te su se prepoznavale prednosti takvog načina poslovanja. Sa strateške strane se ostvaruju mnoge prednosti. Naime, o koristima koje se ostvaruju *outsourcingom* u poduzeću govori činjenica da se u novije vrijeme sve više shvaća njegova važnost. Uz ruku *outsourcingu* kod poduzetnika u Hrvatskoj ide i delegiranje zadataka, a upravo to je ono što *outsourcing* u svojoj suštini predstavlja – upravljanje izvedbom poslovnih procesa.

Outsourcing nije moguć bez raščlambe i grupiranja radnih zadataka. Taj proces podrazumijeva projektiranje poslovne organizacije, a kreće se od raspoređivanja zadataka po poslovnim funkcijama (istraživanje i razvoj, nabava, proizvodnja, prodaja, računovodstvo i financije), a potom grupiranje tih poslovnih funkcija po sektorima, odjelima, organizacijskim jedinicama i tome slično. Ovisno o tome želi li se izdvojiti cijela poslovna funkcija, određen proces (uključujući više poslovnih funkcija), ili samo neki radni zadatak, poslovna organizacija mora imati jasnu viziju toga što izdvajanjem želi postići.

Implementacija *outsourcinga* uključuje pet koraka odnosno faza, i to fazu aktiviranja, izbora *outsourcera*, fazu pregovaranja i ugovaranja, implementacije i konačno upravljanje odnosima. Organizacija mora analizirati moguće negativne i pozitivne učinke takvog načina upravljanja procesima u poslovnoj organizaciji, a na *outsourcing* se odlučiti jedino ako se time ostvaruje više prednosti i koristi. Glavna svrha izdvajanja aktivnosti je fokus na *core business*.

LITERATURA

1. Belak V., *Utjecaj outsourcinga na poslovne performanse poduzeća*, Ekonomski fakultet Mostar, Ekonomski fakultet Split, Doktorski rad, Mostar, 2013.
2. Buble M., Management, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006.
3. Consultancy.uk, The top 40 countries for business proces outsourcing, <https://www.consultancy.uk/news/3169/the-top-40-countries-for-business-process-outsourcing> (pristupljeno 10. rujan 2020.)
4. Dragun K., Utjecaj outsourcinga na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća u Splitsko-dalmatinskoj županiji, Split, 2016. <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A860/datastream/PDF/view>, pristupano (pristupljeno 10. rujan 2020.)
5. Drljača M., *Outsourcing kao poslovna funkcija*, Zbornik radova 11. međunarodnog simpozija o kvaliteti, Kvaliteta, konkurentnost i održivost, Hrvatsko društvo menadžera i kvalitete Oskar, Zagreb, 2010, str. 53. – 64. , https://bib.irb.hr/datoteka/517555.Outsourcing_kao_poslovna_strategija.pdf (pristupljeno 04. rujan 2019.)
6. Dvorski M., *Procesni pristup poslovnim funkcijama na primjeru konkretnog poduzeća*, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2018., str. 5., <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A1807/datastream/PDF/view> (pristupljeno 20. rujan 2019.)
7. Gulin D., Orgas S., Planiranje u funkciji upravljanja, Hrvatska zajednica računovodstvenih i financijskih djelatnika, Zagreb, 1993.
8. Investopedia, Business Process Outsourcing (BPO) <https://www.investopedia.com/terms/b/business-process-outsourcing.asp> (pristupljeno 10. rujan 2020.)
9. Injac N., Bešker M., *Metodologija izgradnje poslovnih procesa u sustavu kvalitete*, Oskar, Zagreb, 2003.

10. Jelavić A. , Ravlić P., Starčević A., Šamanović J. , *Ekonomska poduzeća*, Ekonomski fakultet Zagreb, 1993., str. 23.
11. Jurić H., *Organizacija poslovnih funkcija*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2016., <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst:934/preview> str. 3. (pristupljeno 15. rujan 2019.)
12. Liović D., *Outsourcing – rizična ušteda?*, Finiz Rizici u suvremenim uvjetima poslovanja, 2016., str. 223-230., <https://bib.irb.hr/datoteka/943896.OUTSOURCING - RIZINA UTEDA.pdf> (pristupljeno 19. rujan 2019.)
13. Mateljak Ž., Dulčić Ž., Ljoljić Z., *Utjecaj primijenih tipova organizacijskih struktura na efikasnost poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu 16(1), 2018., str. 78.
14. Pavić M., *Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih Hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu*, Poslovna izvrsnost 3(2), 2009., str. 41. – 58.
15. Sikavica P., M. Novak, *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1993.
16. Sikavica P., *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
17. Statista, Global market size of outsourced services from 2000 to 2019, <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/> (pristupljeno 10. rujan 2020.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Strukturni elementi poslovne organizacije u kontekstu upravljanja organizacijom	10
--	----

Slika 2. Projektiranje radnih zadataka s obzirom na vrste <i>outsourcinga</i> u poslovnoj organizaciji	21
Slika 3. Raščlanjivanje i grupiranje zadataka u organizaciji	24
Slika 4. Nositelji poslovnih funkcija kao procesa u <i>outsourcingu</i>	26
Slika 5. Najboljih 100 <i>outsourcing</i> kompanija u 2020.....	34

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Prvih 20 zemalja u <i>outsourcingu</i> poredanih po A.T. Kearney's Global Services Locati on Indeks	29
Grafikon 2. Ukupna tržišna vrijednost <i>outsourcing</i> usluga od 2000. do 2018. godine (u milijardama američki dolara)	30

SAŽETAK

Outsourcing je izdvajanje sporednih aktivnosti poduzeća. One se izdvajaju vanjskim suradnicima koji obavljaju zadatke za poduzeće. Svakom poduzeću je u cilju imati što više vremena za obavljanje poslova koji donose najveću dobit, a da se pritom utroši najmanje novčanih sredstava. Rješenje za to je *outsourcing* tj. izdvajanje aktivnosti. Takvo upravljanje poslovnim procesima omogućava da se procesi rasterete i da se raspoloživi resursi poduzeća fokusiraju na najvažniji dio poslovanja, a to je najčešće prodaja i drugi procesi vezani uz prodaju te razvoj proizvoda i usluga radi unapređenja prodajnih rezultata. Ovaj završni rad se bavi izdvajanjem aktivnosti, fokus stavlja na poslovne procese, funkcije i radne zadatke te objašnjava način na koji se to izdvajanje aktivnosti obavlja, kako se implementira te koje su njegove prednosti za poduzeće.

Ključne riječi: *outsourcing*, izdvajanje aktivnosti, *core business*, poslovne funkcije, radni zadaci.

SUMMARY

Outsourcing is the outsourcing of company activities. They are outsourced to outsourcing company tasks. The goal of each business is to have as much time as possible to carry out the most profitable business while spending the least amount of money. The outsourcing solution is outsourcing. Such business process management enables the processes to grow and the available resources of the company focus on the most important part of the business, most often sales and other sales processes and development of products and services to improve sales results. This final paper focuses on outsourcing activities, focuses on business processes, functions and tasks, and explains how outsourcing, implementation, and its benefits to the enterprise.

Key words: outsourcing, activity outsourcing, core business, business functions, work tasks.