

# Outsourcing u globalnoj ekonomiji

---

**Vižintin Saftić, Ivana**

**Master's thesis / Diplomski 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:137:281359>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-11**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**IVANA VIŽINTIN SAFTIĆ**

**OUTSOURCING U GLOBALNOJ EKONOMIJI**

Diplomski rad

Pula, 2020.

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

**IVANA VIŽINTIN SAFTIĆ**

## **OUTSOURCING U GLOBALNOJ EKONOMIJI**

Diplomski rad

**JMBAG: 0145012888, izvanredni student**

**Studijski smjer: Turizam i razvoj**

**Predmet: Ekonomija rada i ljudski potencijali**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Turizam i trgovina**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Sanja Blažević Burić**

Pula, lipanj 2020.

## Sadržaj

1. Uvod .....	4
2. Outsourcing (izmještanje) – pojmovno određenje .....	6
2.1. Povijest outsourcinga .....	11
2.2. Vrste outsourcinga .....	13
3. Outsourcing kao poslovna strategija .....	19
3.1. Životni ciklus outsourcinga .....	21
3.2. Prednosti i nedostaci outsourcinga .....	25
3.3. Najčešće poslovne aktivnosti u okviru outsourcing odluka.....	31
3.4. Ciljevi i faze outsourcinga .....	36
4. Outsourcing u globalnoj ekonomiji .....	46
4.1. Globalizacija i outsourcing.....	49
4.2. Vodeće outsourcing destinacije .....	50
4.3. Primjeri outsourcinga javnih usluga .....	56
4.4. Primjeri dobre prakse u svijetu (IBM, Ford).....	61
5. Primjer dobre prakse izmještanja u Hrvatskoj.....	63
6. Zaključak .....	68
Literatura .....	70
Popis tablica, shema, grafikona i prikaza.....	75

## 1. Uvod

U ovom diplomskom radu izvršena je teorijska obrada i analiza outsourcinga u globalnoj ekonomiji. Svrha ovog diplomskog rada je prikazati temeljne značajke, karakteristike outsourcinga te ukazati na njegov utjecaj u globalnoj ekonomiji. Poduzeća posluju u dinamičnoj i neizvjesnoj okolini stoga su u stalnoj potrazi za nečime čime će se moći istaknuti od goleme konkurencije prisutne na globalnom tržištu.

Vođena ostvarenjem profita, poduzeća (poslovne organizacije) u stalnoj su potrazi za ekonomičnijim oblicima poslovanja koji će im omogućiti uštede. Opcija koja služi kao pomoć u ekonomičnijem poslovanju svakako je outsourcing. Korištenjem outsourcinga kao poslovne strategije poduzeća ostvaruju brojne koristi. Osim uštede koja je već navedena, poslovne organizacije imaju na raspolaganju stručnjake, moderne tehnologije i postrojenja, te kao najbitnije od svega mogu se u potpunosti baviti samo sa svojom primarnom djelatnošću, koja ujedno i predstavlja temeljnu svrhu njihovog postojanja.

Outsourcing se kao pojam sve više koristi od 90-ih godina prošlog stoljeća na ovamo, međutim za outsourcing je moguće reći da postoji od kada postoji trgovina. Tako su se već u 14. stoljeću, u Veneciji iznajmljivala skladišta od strane trgovaca iz cijele Europe, te su kroz prošlost farmeri zapošljavali odnosno unajmljivali sezonske radnike u cilju popunjavanja stalnog osoblja za točno određene poslove poput žetve.

Outsourcing predstavlja jednu od sve češćih poslovnih strategija te ona spada u osobito važne odluke za poduzeće. Odabirom vanjskog pružatelja usluge (partnera), poslovne organizacije određuju vlastitu budućnost, kao i budućnost svih zainteresiranih strana koje su na bilo koji način interesno povezane.

Pojam outsourcing koristi se u ovome radu u svojem izvornom obliku na engleskom jeziku, budući da se radi o međunarodno prepoznatom terminu koji se učestalo koristi i u hrvatskoj znanstvenoj i općenito poslovnoj literaturi. Valja napomenuti kako postoji hrvatska inačica navedenog pojma – izmještanje, no zbog prethodno navedenih razloga u ovome će se radu koristiti spomeniti izvorni pojam.

U ovom diplomskom radu navedene su definicije outsourcinga, povijest, izložene su podjele outsourcinga, ciljevi, navedene su prednosti i nedostaci, te su detaljnije prikazane neke od glavnih outsourcing meka poput Indije i Kine koje već dugi niz godina zadržavaju svoj visoki položaj na ljestvici svjetskih outsourcing destinacija, te je jedno poglavlje posvećeno outsourcingu u globalnoj ekonomiji. Prikazani su primjeri outsourcinga u javnom sektoru kako u Hrvatskoj tako i u svijetu. Na samom kraju diplomskog rada dat je primjer dobre prakse izmještanja u Hrvatskoj. Diplomski rad se, uz uvod i zaključak, sastoji od 4 poglavlja.

Istraživanjem se dokazuju sljedeće hipoteze:

H<sub>1</sub>: Outsourcing ima značajan utjecaj na globalnu ekonomiju s aspekta optimizacije troškova, usvajanja naprednih tehnologija i znanja te stjecanja dugoročnih konkurentskih prednosti, kod poduzeća koji se odluče na primjenu ove poslovne strategije u svojem poslovanju

H<sub>2</sub>: Outsourcing ima značajan utjecaj na globalnu ekonomiju s aspekta povećanja zaposlenosti, ostvarenja prihoda i porasta BDP-a, kod država pružatelja vanjskih usluga outsourcinga

H<sub>3</sub>: Indija predstavlja najznačajniju outsourcing destinaciju u globalnoj ekonomiji, mjerenu u kvantitativnim pokazateljima zaposlenosti i prihoda

H<sub>4</sub>: Razvoj outsourcinga kroz vrijeme ogleda se u odmaku od kratkoročnih ušteda na troškovima prema ostvarenju dugoročnih strateških prednosti na globalnom tržištu

Prilikom izrade ovog rada korištene su sljedeće znanstvene metode u odgovarajućim kombinacijama: metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, metode indukcije i dedukcije, metoda kompilacije i komparativna metoda. Navedene metode korištene su u razmatranju i obradi tematike i korektno, na uobičajeni način, citirajući tuđa opažanja, stavove, zaključke, spoznaje i zakonitosti. Pomoću spomenutih znanstveno istraživačkih metoda realizirani su ciljevi postavljeni u ovom radu.

## 2. Outsourcing (izmještanje) – pojmovno određenje

Pitanje outsourcinga (izmještanja) u svijetu postaje sve aktualnije kako u privatnom tako i u javnom sektoru. Engleski izraz riječi *outsourcing* prevodi se kao izdvajanje ili eksternalizacija posla, odnosno poslovnih procesa. Navedeni pojmovi možda se mogu smatrati prikladnijima ili razumljivijima no bez obzira na to i dalje sami po sebi ne obuhvaćaju sve što sam outsourcing predstavlja. Outsourcing predstavlja izmještanje, sporednog posla, dakle *non core* poslovanja vanjskim poduzećima koja se istima bave. Prema Liović<sup>1</sup> glavni je cilj povećati efikasnost i poboljšati produktivnost primarne djelatnosti poduzeća (*core* poslovanje), uz istovremeno što učinkovitijim upravljanjem troškovima poslovanja te nastojanjem da se oni što je više moguće smanje.

U današnje doba, poduzeća (poslovne organizacije) više nego ikad, moraju biti spremna pratiti i reagirati na stalne promjene koje su prisutne na svjetskim tržištima. Čak i najveće te najprofitabilnije multinacionalne kompanije moraju stalno nadograđivati svoje poslovanje s ciljem očuvanja konkurentske prednosti i tržišnog udjela jer se poslovanje poduzeća odvija u vrlo dinamičnoj okolini koja je puna neizvjesnosti, rizika i promjena. Samo ona poduzeća koja su u stanju prilagoditi se promjenama mogu opstati na sve zahtjevnijem i sve dinamičnijem tržištu koje je u stalnoj potrazi za novitetima odnosno inovacijama. Tržište (poslovno okruženje) podložno je promjenama, kupci, dobavljači, poslovni partneri svi zajedno su u neprestanoj utrci za profitom i dodatnim koristima. Stoga kako bi zadovoljilo nezasitne želje okoline unutar koje djeluje, poduzeće mora biti spremno i sposobno odgovoriti na izazove. No, sama stvarnost nije baš uvijek takva, mnoga poduzeća imaju poteškoća u prilagođavanju, zato jer nisu dovoljno fleksibilna i teško se nose sa jakom konkurencijom. Navedeno dovodi do toga da poduzeća teško postižu vlastite ciljeve. Za opstanak poduzeća bilo na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj ili globalnoj razini jedan od sve prisutnijih i prihvatljivijih načina je primjena outsourcinga, koje poduzeću omogućava da se u potpunosti bavi samo svojom primarnom djelatnošću i svrhom postojanja, drugim riječima da poduzeće radi

---

<sup>1</sup> Liović D. (2016.), Outsourcing – rizična ušteda?, Finiz, str. 223.-230., dostupno na: <https://portal.finiz.singidunum.ac.rs/Media/files/2016/223-230.pdf> (19.05.2020.)

ono što najbolje zna, a ostale procese prepusti vanjskoj partneru. U nastavku rada slijedi pojmovno određenje outsourcinga.

Kroz literaturu moguće je naći veći broj definicija outsourcinga, ali je sve moguće podijeliti u tri kategorije prema Espino-Rodríguez i Padrón-Robaina<sup>2</sup>

- Definicije po kojima se outsourcing definira kao stabilne, dugoročne ugovore o suradnji sa opskrbljivačem (outsourcing partnerom), prema kojima on postaje strategijski partner i gdje se razmjena odvija sa neovisnim poduzećima.
- Definicije koje ukazuju na tip aktivnosti ili usluge koji bi se moglo dati u outsourcing (aktivnosti i usluge koje nisu od od strategijskog značaja za poduzeće).
- Definicije koje promatraju outsourcing kao akciju prijenosa planiranja, odgovornosti, znanja i administracije aktivnosti preko ugovora na opskrbljivača.

„Riječ outsourcing se sastoji od dvije riječi *out* i *source*. *Source* se odnosi na aktivnost prijenosa rada, odgovornosti i prava odlučivanja na nekoga drugog. *Out* znači vani, prijenos obavljanja posla na aktere van organizacije. Poduzeće ( poslovna organizacija) u outsourcing mora dati one dijelove poslovanja koje drugi mogu izvršiti uz manji trošak, bolju izvedbu i veću učinkovitost.“<sup>3</sup> Ovakav odabir poslovne strategije omogućiti će organizaciji uštedu značajnih resursa jer će iskoristiti znanje i ključne sposobnosti drugih.

Outsourcing je moguće definirati kao „postupak napuštanja onih aktivnosti u kojima prednost ima konkurencija s kojom je organizacija istovremeno mrežno povezana.“<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Espino-Rodríguez, Padrón-Robaina, 2006 str.52., prema: Letica, M.(2013.) Utjecaj outsourcinga na poslovne performanse poduzeća, Mostar, str. 19., dostupno na:

<https://repozitorij.svkst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1881> (30.04.2020.)

<sup>3</sup> Letica, M.(2013.) Utjecaj outsourcinga na poslovne performanse poduzeća, Mostar, str. 18. dostupno na: <https://repozitorij.svkst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1881> (30.04.2020.)

<sup>4</sup> 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. 57.



Prema Paviću<sup>5</sup> poslovna organizacija svoj fokus stavlja na glavne poslove, dok se ostali poslovi, u kojima je konkurencija bolja, izmještaju.

U pravnom smislu riječ outsourcing se može definirati kao „ugovorni odnos kojim se prenosi dio ili cijela poslovna aktivnost vanjskom partneru koji preuzima određene poslovne funkcije ili aktivnosti poduzeća<sup>6</sup>“.

Marin (2004.) u svom djelu „*A Nation of Poets and Thinkers*“ outsourcing definira kao „proces preseljenja aktivnosti iz kuće na drugo, nezavisno poduzeće u Novoj Europi. Pritom Nova Europa predstavlja geopolitički pojam koji podrazumijeva samo tranzicijske države u sastavu Europske unije ili u postupku pridruživanja.“<sup>7</sup>

U hrvatskoj literaturi moguće je naći primjere korištenja riječi eksternalizacija kao inačicu za outsourcing, međutim pojam eksternalizacije ne može u potpunosti zamijeniti značenje pojma outsourcinga. Davanjem određenih poslovnih aktivnosti vanjskim partnerima poduzeće može ostvariti kao rezultat da ti poslovi budu brže, bolje, kvalitetnije i jeftinije odrađeni. Navedeni oblik eksternalizacije poslovnih funkcija ili aktivnosti najčešće se provodi upravo putem outsourcinga, no bitno je istaknuti kako postoje određene bitne razlike između outsourcinga i eksternalizacije. Prema Letic<sup>8</sup> outsourcing podrazumijeva stvaranje dugoročnog partnerskog odnosa u kojem obje strane ulažu resurse (financijske, ljudske i ostale) uz zadržavanje uske veze između korisnika usluge i pružatelja usluge. Za razliku od outsourcinga, dugoročni partnerski ugovorni odnos nije nužna odrednica prilikom korištenja eksternalizacije, budući je mogućnost raskida ugovora kao i potpunog napuštanja određene poslovne funkcije i aktivnosti od strane organizacije korisnika usluge u značajnoj mjeri slobodnija nego li kod outsourcinga.

---

<sup>5</sup> M. Pavić, (2009.) Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu”, Poslovna izvrsnost, Zagreb, god. III, br. 2, str. 44., dostupno na: <https://pdfs.semanticscholar.org/91d9/bb9a896ba2e669df585b293af9220f36ebff.pdf> (02.05.2020.)

<sup>6</sup> Lacković, Z. (2014.) Outsourcing u održavanju, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, str. 4., dostupno na: <http://qfosweb.gfos.hr/portal/images/stories/djelatnici/lackovic-zlatko/OUTSOURCING-Zlatko-Lackovic.pdf> (04.05.2020.)

<sup>7</sup> Lešina, M. (2017.) Eksternalizacija kao poluga konkurentnosti i razvoja, Osijek, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, str.19., dostupno na: <https://repozitorij.efos.hr/islandora/object/efos:1802> (20.05.2020.)

<sup>8</sup> Letica, M. (2013) Utjecaj outsourcinga na poslovne performance poduzeća, Mostar, str. 17., dostupno na: <https://repozitorij.svkst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1881> (30.04.2020.)

Espino-Rodríguez i Padrón-Robaina<sup>9</sup> outsourcing definiraju kao strategijsku odluku, što implicira vanjsko ugovaranje determiniranih poslovnih procesa, koji su potrebni za proizvodnju dobara ili pružanje usluga. Navedeni se ugovori sklapaju poslovnim partnerom koji je kompetentniji ili sposobniji u izvođenju istih aktivnosti ili poslovnih procesa, a sve kako bi se unaprijedila konkurentna prednost na tržištu.

Kako bi uspješno poslovala na domaćem, regionalnom, međunarodnom i svjetskom tržištu poduzeća moraju kontinuirano pronalaziti nove metode, modele i instrumente kojima će unaprijediti vlastitu konkurentnu sposobnost. „Outsourcing omogućava poduzeću (poslovnoj organizaciji), da prilikom izvođenja ključnih aktivnosti maksimalno koristi svoje resurse, dok se sporedne aktivnosti izdvajaju i prenose na vanjske specijalizirane partnere koji su u mogućnosti te aktivnosti obaviti jeftinije“<sup>10</sup>, što je vrlo bitno s obzirom na to da poduzeća posluju zbog profita.

Stavljanjem pozornosti na ključne aktivnosti, pri čemu se neosnovne aktivnosti odvijaju s nižim troškovima i kvalitetnijom izvedbom. „Outsourcing omogućava poduzeću da unaprijedi poslovanje i izgradi prepreke kojima će se zaštititi od sadašnjih i budućih konkurenata. U svijetu se outsourcing sve više primjenjuje u gotovo svim aktivnostima i poslovnim područjima poduzeća. Takva strateška suradnja omogućava povećanje učinkovitosti poduzeća da bi se zadovoljili novi i sve teži zahtjevi tržišta.“<sup>11</sup>

Outsourcing (izmještanje) predstavlja model ugovaranja u kojem tvrtke ili javne ustanove radi poboljšanja produktivnosti ustupaju određene poslove. Prilikom izdvajanja najčešće ustupaju se sporedni poslovi, vanjskim poduzećima koja se njima bave. Najčešće se izdvajaju usluge logistike, upravljanja skladištima, čišćenja, kuhanja, posluživanja i pranja, IT-a i upravljanja ljudskim resursima. „Zagovaratelji outsourcinga ističu da je njegova glavna značajka efikasnost, odnosno smanjenje troškova uz uvjet

---

<sup>9</sup> Espino-Rodríguez T., Padrón-Robaina V. (2006.), A review of outsourcing from the resource-based view of the firm, str. 52 dostupno na: <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.nsk.hr/doi/epdf/10.1111/j.1468-2370.2006.00120.x>

<sup>10</sup> Pavić, M. (2009.)“Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu”, Poslovna izvrsnost, Zagreb, III,br. 2, str. 42. Dostupno na: <https://pdfs.semanticscholar.org/91d9/bb9a896ba2e669df585b293af9220f36ebff.pdf> (02.05.2020.)

<sup>11</sup> Ibidem, str. 42.

da proizvod i usluga ostanu iste kvalitete. Zbog toga ugovori o prepuštanju dijela poslova moraju biti dobro pripremljeni, u suprotnom može doći do pada kvalitete“<sup>12</sup>.

Osim navedenih pozitivnih aspekata vezanih uz outsourcing, potrebno je spomenuti negativnu stranu odnosno negativne aspekte outsourcinga. U nastavku rada dat je tablični prikaz pozitivnih i negativnih aspekata outsourcinga.

**Tablica 1. Pozitivni i negativni aspekti outsourcinga**

<b>Pozitivni aspekti outsourcinga</b>	<b>Negativni aspekti outsourcinga</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• usmjerenje managementa poduzeća na temeljnu djelatnost poslovanja</li> <li>• dugoročno smanjenje troškova</li> <li>• bolji odgovor na promjene na tržištu</li> <li>• pristup novijim tehnologijama i pristupima rada</li> <li>• upotrebom outsourcinga rizici poslovanja podijeljeni su između partnera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• upravljanje odnosom s trećom stranom koja preuzima vanjske funkcije</li> <li>• negativna slika u javnosti za poduzeće kada outsourcing rezultira gubitkom velikog broja radnih mjesta</li> <li>• outsourcing partner ima pristup osjetljivim poslovnim podacima, poslovnim tajnama i drugim povjerljivim informacijama</li> <li>• gubitak ekspertize, nepredviđeni troškovi</li> <li>• promjene u procedurama i procesima</li> <li>• loša kvaliteta izvedbe</li> <li>• pad morala kod zaposlenika</li> </ul>

Izvor: Izradila studentica

Iz tablice je vidljivo da outsourcing u praksi ne luči pozitivne osjećaja u javnosti, pogotovo ako se prilikom davanja u outsourcing određenih djelova poduzeća otkazuju ugovori o radu zaposlenicima, odnosno ako se isti radnici prenose u radni odnos kod

<sup>12</sup> Bognolo, D., Ferhatović, M., Šćulac, M., (2014.), Outsourcing u vatrogastvu, International Scientific Conference on Safety Engineering, Novi sad, str. 336., dostupno na: [https://www.researchgate.net/profile/Dario\\_Bognolo/publication/271203929\\_Outsourcing\\_u\\_vatrogastvu/links/54c218f70cf2d03405c60586.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Dario_Bognolo/publication/271203929_Outsourcing_u_vatrogastvu/links/54c218f70cf2d03405c60586.pdf) (05.05.2020.)

novog poslodavca, pri čemu je učestalo mišljenje da će za radnike uslijediti lošiji radni uvjeti (niža plaća, rad u smjenama, prekovremeni rad itd.). Potencijalna loša strana outsourcinga može se očitovati i u nedovoljno kvalitetno obavljenoj usluzi od strane vanjskog partnera, koja ne zadovoljava standarde kvalitete ili zadane rokove ili sl. Prilikom davanja u outsourcing određenih poslovnih funkcija poslovni partner ostvaruje pristup do tada povjerljivim podacima, informacijama, općenito poslovnim tajnama što može otvoriti prostor neželjenim zlouporabama.

## 2.1. Povijest outsourcinga

Primjena outsourcinga u raznim sektorima se provodi već desetljećima, iako se sam naziv outsourcinga učestalije koristi u zadnjih dvadesetak godina. Boban Jagodić<sup>13</sup> navodi primjer iz 14. stoljeća kad su u Veneciji iznajmljivana skladišta od strane trgovaca iz cijele Europe, a „davne 1476. godine, redovnici iz San Jacopo di Ripoli-a, prilikom obavljanja svoje tiskarske djelatnosti koristili su usluge nekoliko različitih pisara, odnosno tiskarskih strojeva“<sup>14</sup>. Premda je to tada bilo nepoznato, no svaki od navedenih primjera predstavlja usluge outsourcinga i odgovara definiciji istog, jer, outsourcing označava upravo to, prijenos posla na vanjskog pružatelja usluga, odnosno outsourcing usluga.

Krajem osamdesetih godina dvadesetog stoljeća u stručnim informatičkim časopisima počeo se koristiti pojam outsourcing, kako bi se opisao trend ustupanja svojih informacijskih sustava vanjskim partnerima ostvarujući dugoročni odnos, a koji je u to doba bio prisutan u velikim tvrtkama. Iskazani način ustupanja usluga vanjskim partnerima prisutan je u američkoj praksi još od drugog svjetskog rata, pri čemu je američka vlada angažirala vanjske partnere za usluge upravljanja i održavanja objekata „Outsourcing je sličan podugovaranju, *joint venture* (zajedničkim) poduhvatima i konceptu strategijskog partnerstva, koji su u teoriji i praksi poznati već godinama. Tako

---

<sup>13</sup> Boban Jagodić, I., Pozdrav iz budućnosti: Outsourcing i outsourcing na hrvatski način, dostupno na: <https://www.poslovni-savjetnik.com/blogovi/ivana-boban-jagodic-pozdrav-iz-buducnosti-outsourcing-i-outsourcing-na-hrvatski-nacin> (10.05.2020.)

<sup>14</sup> Liović D., (2016.), Outsourcing – rizična ušteda, Osijek, str. 224., dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/943896.OUTSOURCING\\_-\\_RIZINA\\_UTEDA.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/943896.OUTSOURCING_-_RIZINA_UTEDA.pdf) (15.05.2020.)

su naprimjer kroz prošlost farmeri zapošljavali odnosno unajmljivali sezonske radnike u cilju popunjavanja stalnog osoblja za točno određene poslove poput žetve, građevinske kompanije su podugovaranjem angažirale podizvođače radova elektroinstalacija, vodovodnih instalacija i slično“<sup>15</sup>.

Ono što čini razliku između outsourcinga i sličnih koncepata ogleda se u tome da se kod outsourcinga unutarnje aktivnosti i poslovni procesi ustupaju vanjskim partnerima, što kod podugovaranjem i *joint venture* nije nužan uvijet. „Godinama su proizvođači u autoindustriji proizvodili unikatne sastavne dijelove koje su podupirale diferencijaciju njihovog finalnog proizvoda i onda ih vremenom prepuštali vanjskim opskrbljivačima na temelju outsourcing ugovora“<sup>16</sup>. Outsourcing se pokazao kao efikasan način za upravljanje onim aktivnostima koje nisu osnovne za poslovanje organizacije, a pogotovo nisu bitne za razvoj poslovne strategije. Razne poslovne funkcije poput računovodstva, IT-a, telekomunikacije, interne revizije, usluge čišćenja i održavanja samo su neke od segmenata poslovanja koje se u novije doba učestalo ustupaju vanjskim partnerima.

Kroz povijest poduzeća (poslovne organizacije) su koristila outsourcing kada zbog financijskih ili tehnoloških nedostataka, nekompetentnosti, nedostatka kapaciteta nisu mogla nešto proizvesti. Međutim, danas nije novost da u restrukturiranju svog poslovanja outsourcing koriste i uspješne organizacije.

Iz prethodnog pregleda razvidno je kako se dokumentirana praksa outsourcinga pojavljuje još od 14. stoljeća, naravno u svojim rudimentalnim oblicima te kako se s protokom vremena ista mjenjala, razvijala, usavršavala sve zahtjevnijim i kompleksnijim zahtjevima gospodarstva. Navedeno vrijedi posebice za niz uslužnih djelatnosti koje su se razvile u zadnjih nekoliko desetljeća kao što su pozivni centri, IT tehnologija, usluge čišćenja i održavanja i tome slično. Pri čemu je praksa outsourcinga određenih uslužnih djelatnosti poput IT tehnologija poprimila istinske globalne razmjere kako po broju zaposlenih tako i po financijskim parametrima.

---

<sup>15</sup> Letica, M.(2013.) Utjecaj outsourcinga na poslovne performance poduzeća, Mostar, str. 17-18. Dostupno na: <https://repozitorij.svkst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1881> (30.04.2020.)

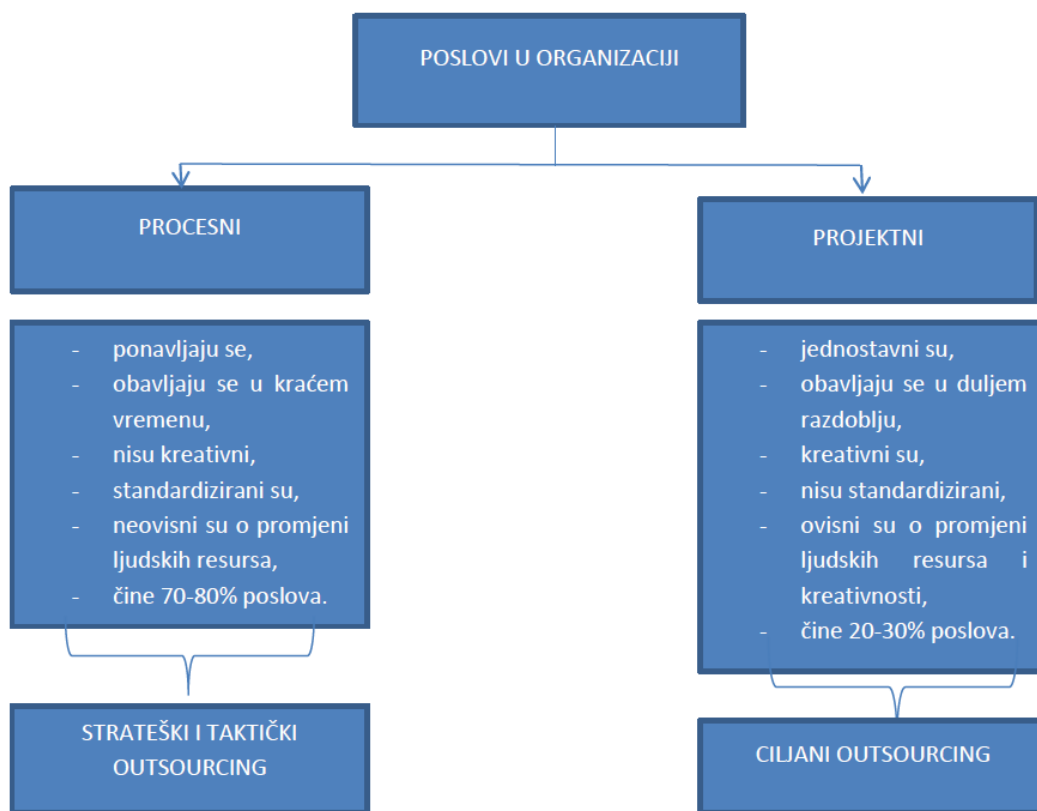
<sup>16</sup> Ibidem str. 17-18.

## 2.2. Vrste outsourcinga

S obzirom na značenje, trajanje, obuhvat i rizik koji sa sobom nosi, outsourcing je moguće podijeliti u tri glavne skupine, od kojih svaka ima određene posljedice za poduzeće (poslovnu organizaciju). Prema Drljači<sup>17</sup> outsourcing je moguće podijeliti na:

- Strateški outsourcing
- Taktički ili parcijalni outsourcing te
- Ciljani outsourcing

Shema 1. Vrste outsourcinga



Dorađeno prema: Drljača, M. (2010.) Outsourcing kao poslovna strategija, Zbornik radova 11. Međunarodnog simpozija o kvaliteti Kvaliteta, konkurentnost i održivost, str.58., dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/517555.Outsourcing\\_kao\\_poslovna\\_strategija.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/517555.Outsourcing_kao_poslovna_strategija.pdf) (01.06.2020.)

<sup>17</sup>Drljača, M. (2010). Outsourcing kao poslovna strategija. Zbornik radova 11. Međunarodnog simpozija o kvaliteti. Kvaliteta, konkurentnost i održivost, str. 57., Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/517555.Outsourcing\\_kao\\_poslovna\\_strategija.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/517555.Outsourcing_kao_poslovna_strategija.pdf) (01.06.2020.)

Ukoliko se tržištu prepuštaju u potpunosti sve procesne funkcije riječ je o strateškom outsourcingu. Poduzeće zadržava pravo nadzora i kontrole. Taktički ili parcijalni outsourcing pojavljuje se onda kada poduzeće prepušta tržištu odnosno vanjskom izvor jedan dio jednog poslovnog procesa. „Ciljani outsourcing javlja se kada se kod projektnog posla na tržištu unajmljuju stručnjaci ili specijalizirane organizacije koje moraju odraditi određeni dio posla. To je ujedno i najčešći oblik outsourcinga.“<sup>18</sup> I strateški i taktički outsourcing usmjereni su na procesne poslove, a ciljani je u biti sastavni dio projektnog outsourcinga.

Prema Power, Desouza i Bonifazi<sup>19</sup> vrste outsourcinga moguće je razlikovati u odnosu na tri tipa podjele:

Prema lokaciji pružanja outsourcing usluge, gdje se razlikuje:

- *on-site* outsourcing, tzv. outsourcing na licu mjesta, vanjski izvor obavlja uslugu unutar organizacije klijenta,
- *off-site* outsourcinga poput: *onshore* (angažiranje tvrtke unutar zemlje), *nearshore* (uključivanje tvrtki unutar sličnih vremenskih zona) i *offshore* (angažiranje tvrtke koja je iz različitog dijela svijeta)<sup>20</sup>

„*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 tomu slično“<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> Ibidem str. 57.

<sup>19</sup> Letica, M.(2013.) Utjecaj outsourcinga na poslovne performance poduzeća, Mostar, str. 39-42. Prema: Power, Desouza, Bonifazi, 2009, str. 11, dostupno na: <https://repozitorij.svkst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1881> (30.04.2020.)

<sup>20</sup> Qarea, What is the Difference Between Onshore, Offshore and Nearshore Outsourcing?, dostupno na: <https://qarea.com/blog/what-is-the-difference-between-onshore-offshore-and-nearshore-outsourcing> (25.05.2020.)

<sup>21</sup> Cx.hr., Zbog čega i u kojem trenutku odabrati outsourcing, dostupno na: <https://www.cx.hr/osobna-iskustva/zbog-cega-i-u-kojem-trenutku-odabrati-outsourcing/> dostupno na: (06.05.2020.)



Letica<sup>22</sup> navodi kako je prema dubini outsourcing projekta moguće podijeliti na:

- individualni odnosno outsourcing određenih radnih mjesta (npr. PR specijalist, web dizajner),
- funkcionalni outsourcing odnosi se na pojedine poslovne funkcije unutar organizacija poput troškovnog centra, nabave, obračun plaća, poreznog savjetovanja,
- outsourcing nadležnosti zahtjeva veliku razinu povjerenja u odnosu između klijenta i vanjskog partnera, te predstavlja outsourcing nekoliko poslovnih funkcija (npr. logistika, razvoj tehnologije, upravljanje ljudskim resursima).

Prema prirodi rada koji se pod outsourcingom obavlja, on može biti:<sup>23</sup>

- procesno orijentirani outsourcing, outsourcing dobro strukturiranih, standardiziranih i dokumentiranih procesnih funkcija poput obračuna plaća,
- projektno orijentirani outsourcing specifičnih, nestrukturiranih, poslova koji nisu rutinski i nestandardiziranih poslova poput razvoja software-a.

U nastavku rada sljedi detaljniji prikaz taktičkog, strateškog i transformacijskog outsourcinga, prema Letici:<sup>24</sup>

Problemi poput nedostatka financijskih sredstava, nedostatka sposobnosti za obavljanje određenog posla, potreba za uštedom, potreba za smanjenjem broja zaposlenih itd. koji se mogu pojaviti u poslovanju poduzeća razlozi su za uključivanje outsourcinga u strategiju poslovanja. Stoga, taktički outsourcing prate veća restrukturiranja na organizacijskoj razini. Taktičkim outsourcingom poduzeće nastoji postići trenutnu uštedu, koja znači nepostojanje potrebe za budućim investicijama, otkazivanja ugovora o radu zaposlenih i slično. Faze ugovaranja kreću od izrade ugovora, monitoring i

---

<sup>22</sup> Letica, M. (2013.) Utjecaj outsourcinga na poslovne performanse poduzeća, Mostar, str. 39., dostupno na: <https://repozitorij.svkst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1881> (30.04.2020.)

<sup>23</sup> Ibidem 39

<sup>24</sup> Ibidem, str.39-41.



kontrola izvršavanja ugovora, stoga moguće je ustvrditi da ugovor predstavlja temelj taktičkog outsourcinga. Kod uspješnog ugovorenog taktičkog outsourcinga, postiže se bolja usluga za manju investiciju kapitala i vremena.

S vremenom manageri su shvatili da davanjem kontrole nad određenim procesima unutar organizacije ne gube kontrolu nad njima, već dobivaju dublji i kvalitetniji uvid nad funkcijama za koje su direktno odgovorni te više vremena za ono što je najvažnije a to je svakako bavljenje strateškim aspektima poslovanja. Kako je svjesnost o važnosti outsourcinga u poslovnim krugovima porasla, tako je i nastala potreba da se taktički model orijentira na strategijski. Taktički outsourcing kao model svakako je više orijentiran na rješavanje instant, odnosno onih trenutnih poteškoća koje nastaju u poslovanju poduzeća. Za razliku od taktičkog, strategijski outsourcing implicira poslovanje poduzeća sa ograničenim brojem izvrsnih pružatelja vanjskih usluga koji pružaju jamstvo kvalitete obavljenog posla.

„U strategijskom outsourcingu naglasak se daje na izgradnju dugoročnih vrijednosti i zajedničke koristi za obje strane u partnerskom odnosu te na usklađenosti ciljeva i plana provedbe outsourcinga s ciljevima i strategijom cjelokupnog poduzeća“<sup>25</sup>.

Transformacijski outsourcing predstavlja treću fazu outsourcinga. Dok se u prvoj fazi naglasak stavljao na obavljanje posla prema postojećim pravilima, u drugoj fazi outsourcing je korišten kao dio procesa reorganizacije poduzeća u trećoj se fazi outsourcing koristi za redefiniranje poslovanja.

Kao što je već prethodno u ovom radu spomenuto da bi poduzeće moglo opstati u dinamičnom okruženju u kojem djeluje važno je da ima sposobnost prilagodbe. Odnosno kako bi opstalo, poduzeće mora redefinirati sebe i to prije nego li ga na taj postupak natjera konkurencija. Za ovakvu vrstu promjene outsourcing se izdvojio kao najmoćniji alat na raspolaganju managerima. Inovacije koje specijalisti donose izvana, unutar u poduzeće čine pravu snagu transformacijskog outsourcinga, jer „opskrbljivači nisu više samo sredstvo za postizanje veće efikasnosti, oni postaju saveznici u

---

<sup>25</sup> Ibidem, str. 40.

promjenama koje je potrebno napraviti kako bi se uspjelo poboljšati i zadržati poziciju na tržištu<sup>26</sup>.

U nastavku dat je tablični prikaz razlike između transformacijskog i tradicionalnog outsourcinga.

**Tablica 2. Razlika između transformacijskog i tradicionalnog outsourcinga**

<i>Transformacijski outsourcing</i>	<i>Tradicionalni outsourcing</i>
Usmjeren na poslovanje	Usmjeren na operacije
Usredotočen na stvaranje vrijednosti	Usredotočen na smanjenje troškova
Pomaže u upravljanju neizvjesnostima	Pomaže u uspostavljanju kontrola
Usklađen sa poslovnim procesima koji čine preokrete u skladu s vašim strateškim ciljevima	Usklađen s temeljno nepromijenjenim poslovnim procesima
Temeljen na oblikovanju mreže partnerstava u novoj međusobno povezanoj globalnoj ekonomiji	Temeljen na vanjskim specijalistima (prvenstveno IT) koji ostvaruju bolje poslovne rezultate za klijenta od internih nespecijaliziranih resursa
Troškovi i restrukturiranje poslovanja pospješuju trajno stvaranje vrijednosti	Uklanja neosnovne poslovne funkcije s ciljem jednokratnog otpuštanja kapitala

Izvor: Brown, D. i Wilson, S. (2005.) *The Black Book of Outsourcing*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, str. 24., Slobodan prijevod studentice

U tablici broj 2. izvršena je podjela razlika između transformacijskog i tradicionalnog outsourcinga. Dok je transformacijski outsourcing fokusiran na poslovanje, tradicionalni je više fokusiran na operativu. Transformacijski outsourcing svoj fokus stavlja na kreiranje vrijednosti, pomaže poduzeću (poslovnoj organizaciji) u borbi sa neizvjesnošću, povezuje se sa poslovnim procesima (na način da su poslovni procesi u harmonizaciji sa stratejskim ciljevima organizacije), kreira mrežu partnerstva u novoj povezanoj globalnoj ekonomiji troškovi poslovanja i reinženjering olakšavaju stvaranje trajnih vrijednosti. S druge strane, tradicionalni outsourcing više je usmjeren na

<sup>26</sup> Ibidem str. 41.

smanjenje troškova. Sudjeluje u uspostavljanju kontrole, povezuje se sa nepromjenjenim procesima, temelji se na vanjskim specijalistima koji će osigurati veću razinu izvedbe te otklanja funkcije koje nisu ključne s ciljem jednokratnog oslobođenja kapitala.

Moguće je zaključiti kako raznovrsne i različite potrebe poslovnih organizacija, koje djeluju svaka u specifičnom poslovnom okruženju i sa specifičnim internim čimbenicima, uvjetuje postojanje više vrsta outsourcinga. Upravo će prethodno spomenuti različiti uvjeti poslovanja biti determinirajući prilikom odabira najpogodnije vrste outsourcinga za svaku pojedinu poslovnu organizaciju.

### 3. Outsourcing kao poslovna strategija

Paliaga<sup>27</sup> predstavlja outsourcing kao jedan od suvremenih «stupova» novog načina poslovanja i upravljanja kako poduzećima tako i državnom, regionalnom i lokalnom upravom. Outsourcing osigurava poduzećima, primjenu novih i modernih tehnologija koje povećavaju konkurentsku prednost poduzeća na globalnom, nacionalnom, regionalnom i lokalnom tržištu. Tako se na primjer „outsourcingom informacijskih, komunikacijskih i svih ostalih tehnologija u poduzeću smanjuju troškovi poslovanja, postiže se veća efikasnost, racionalizacija i realokacija postojećih resursa“<sup>28</sup> uz jednostavno prebacivanje tereta obavljanja određenih poslova privatnom sektoru za tržišnu cijenu.

Česta je situacija da organizacija ne može, s obzirom na svoje resurse i kompetenciju, udovoljiti zahtjevima složenih integracija sustava upravljanja. Zbog toga se dijelom, odlučuje i za outsourcing kao poslovnu strategiju. Na taj način zapravo traži pomoć na tržištu, traži vanjske partnere koji mogu u dijelovima procesa ili cijelim procesima, na zahtijevani način upravljati, kako bi organizacija, svoje resurse usmjerila isključivo na glavne poslovne procese.

Outsourcing predstavlja jednu od sve češćih poslovnih strategija. Prepuštanje odnosno ustupanje nekog od poslovnih procesa vanjskom izvoru zapravo znači da je organizacija prepustila dio utjecaja na jedan od strukturnih elemenata svojeg sustava upravljanja odnosno poslovnog procesa. Ovakvo ustupanje svakako utječe i na druge strukturne elemente i sustav u cjelini. Stoga, poduzeće odnosno organizacija mora kod izbora outsourcinga kao poslovne strategije, sagledati sve prednosti i nedostatke takve poslovne odluke. Prema Drljači<sup>29</sup> outsourcing strategija spada u osobite važne odluke jer poduzeće odabirom vanjskog izvora određuje vlastitu budućnost, kao i budućnost svih zainteresiranih strana koje su na bilo koji način interesno povezane.

---

<sup>27</sup> Paliaga, M. (2007.), Strateško planiranje i outsourcing – budućnost hrvatskih komunalnih poduzeća, Ekonomska istraživanja, str.4-5., dostupno na:

[https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=33796](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33796) (12.05.2020.)

<sup>28</sup> Ibidem str.4

<sup>29</sup> Drljača, M. (2010.) Outsourcing kao poslovna strategija. Zbornik radova 11. Međunarodnog simpozija o kvaliteti. Kvaliteta, konkurentnost i održivost, str. 56.

[https://bib.irb.hr/datoteka/517555.Outsourcing\\_kao\\_poslovna\\_strategija.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/517555.Outsourcing_kao_poslovna_strategija.pdf) (01.06.2020.)

Zbog navedenih razloga, outsourcing kao poslovna strategija treba biti formulirana i dokumentirana, jer iz strategije proizlaze politike, što ujedno i znači da će u pojedinim politikama, kao što su na primjer politika upravljanja kvalitetom, računovodstvena politika, politike upravljanja troškovima, sigurnosti, rizicima, odluku o outsourcingu trebati obuhvatiti na odgovarajući način i dokumentirati. Provedba odluke o outsourcingu imat će značajan utjecaj na organizacijski ustroj. „Neke organizacijske jedinice unutar poduzeća mogu primjenom outsourcing strategije nestati dok s druge strane, neke mogu dobiti na značaju, jer se kroz outsourcing organizacijska struktura u pravilu sužava“<sup>30</sup>.

Prema Drljači<sup>31</sup> utjecaj outsourcinga na organizaciju kao strukturni element sustava upravljanja manifestira se kroz: organizacijski ustroj, sistematizaciju radnih mjesta, opise poslova, aktima o organizaciji i sistematizacije posla kao i ugovorima o radu. Navedeno dovodi do nužnih promjena u ovlastima i odgovornostim, s ciljem da se organizaciju učini efikasnijom i konkurentnijom na tržištu. Primjenom outsourcing strategije dolazi do značajnijih promjena u odvijanju poslovnih procesa unutar organizacije, budući da se određeni poslovni procesi ili njihovi dijelovi prepuštaju na upravljanje vanjskom partneru. Navedeno, ne dovodi do oslobađanja organizacije od odgovornosti koju ima za osiguranje kvalitete tih procesa i njihovih krajnjih rezultata prema klijentima, odnosno kupcima.

Iz navedenog, moguće je ustvrditi da ne postoji poslovni proces ili njegov dio koji nije moguće povjeriti vanjskom izvoru, što naravno ovisi o temeljnoj djelatnosti organizacije i njezinim strategijama.

Outsourcingom resursi koji predstavljaju strukturne elemente sustava upravljanja također doživljavaju značajne promjene, poput ljudskih potencijla (organizacija više neće trebati znanja, pa ni zaposlene, koji su obavljali aktivnosti koje su dane u outsourcing), promjene u području financija kao resursa (mijenja se struktura rashoda, npr. smanjuje se iznos bruto plaća uslijed smanjenja broja zaposlenih), promjene mogu

---

<sup>30</sup> Ibidem str. 53.

<sup>31</sup> Ibidem str. 53-64.

nastati i kod strukture i količine opreme, ovisno o tome koje procese ili njihove dijelove organizacija nabavlja u outsourcingu.

Primjenom outsourcinga kao poslovne strategije dolazi do promjene i u partnerstvima kao strukturnom elementu sustava upravljanja. Outsourcing usluge ugovaraju se s partnerima, za navedene usluge karakteristično je da se ugovaraju dugoročnim ugovorima koji podrazumijevaju podjelu rizika. Riječ je o riziku za kvalitetu proizvoda ili usluga za čije je osiguranje odgovorna sama organizacija.

U uvjetima outsourcinga komunikacija i informiranje uspostavlja se na relaciji organizacija - partner – organizacija, navedeno dovodi do promjene jer se do prije primjene outsourcinga unutar organizacije komunikacija odvijala isključivo između poslovnih procesa unutar organizacije.

Primjena outsourcing strategije često je dio procesa restrukturiranja organizacije. „U punom smislu riječi, outsourcing utječe na strukturu sustava upravljanja organizacije, djelujući na sve njezine strukturne elemente kroz provedbu potrebnih promjena“<sup>32</sup>.

Budući da odluka o odabiru outsourcinga kao poslovne strategije poduzeća implicira na značajne i zahtjevne promjene u samom načinu poslovanja, ista se odluka ne može donjeti bez temeljitog promišljanja i razrade raznih kako pozitivnih tako i negativnih scenarija. Navedene analitičke aktivnosti koje prethode odluci o odoboru outsourcinga trebaju biti dokumentirane jer se njihovim prihvaćanjem izravno utječe na mjenjanje organizacijske strukture poduzeća, prepuštanje dijela utjecaja na vanjskim partnerima, prenošenje određenih ovlasti i odgovornosti, kao i mogući pristup poslovnim povjerljivim informacijama.

### **3.1. Životni ciklus outsourcinga**

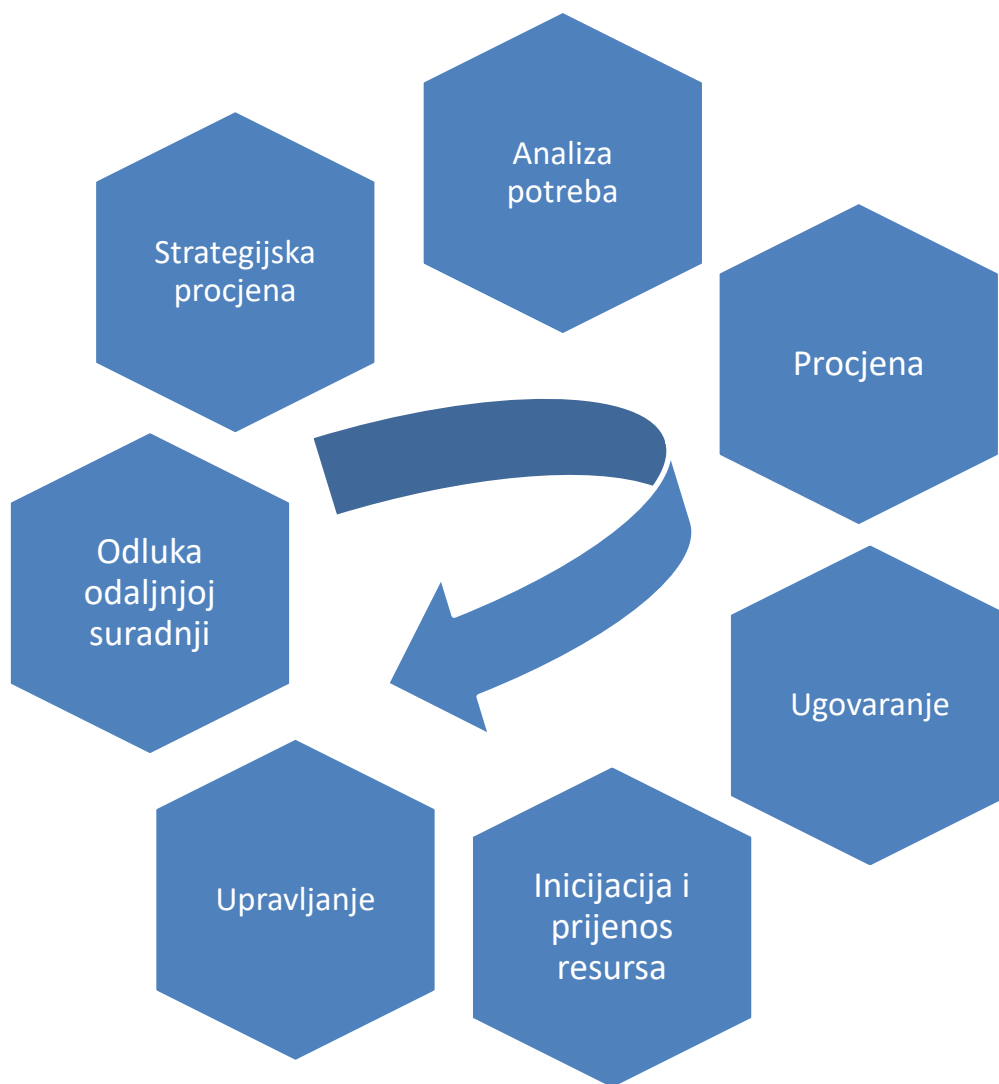
Životni ciklus outsourcinga moguće je podijeliti u nekoliko faza.<sup>33</sup> Prva je faza strategijska procjena, zatim slijedi analiza potreba, treća je faza obuhvaća procjenu

---

<sup>32</sup> Ibidem 60.

dobavljača, četvrta faza uključuje upravljanje procesom ugovaranja s dobavljačem, slijedi faza iniciranja projekta i prijenosa rizika, te upravljanje odnosom i sedmu, ujedno i posljednju fazu životnog ciklusa čine izlazne strategije (prikaz shema 2. ).

### Shema 2. Životni ciklus outsourcinga



Izvor: Power, M.J., Desouza, K.C., Bonifazi, C. (2009. ), The Outsourcing Handbook: How to implement a Successful Outsourcing Project, 4th Edition, Kogan Page Ltd, London i Philadelphia, UK i SAD, str. 32.

<sup>33</sup> Power, M.J., Desouza, K.C., Bonifazi, C. (2009), The Outsourcing Handbook: How to implement a Successful Outsourcing Project, 4th Edition, Kogan Page Ltd, London i Philadelphia, UK i SAD, str. 32.

U nastavku rada slijedi pojašnjenje svake od faza prikazanih na shemi.<sup>34</sup>

### 1. Faza: Procjena

U ovoj se fazi analizom ključnih, esencijalnih sposobnosti vrši strategijska procjena vrijednosti poslovanja te razvijaju grupe izvršnih menagera koji vrše procjenu aktivnosti i procesa unutar poduzeća. Menageri su odgovorni za one aktivnosti koje je moguće dati u outsourcing. Modificiranje procesa u organizaciji, razumijevanje prirode outsourcing procesa, *benchmarking* procesa, upravljanje osjetljivim značajkama u procesu čine operativnu procjenu. Financijskom procjenom uspoređuju se direktni i indirektni troškovi, sadašnji i budući troškovi, odabire se metoda obračuna navedenih troškova, te vrši se procjena rizika koji može biti strategijski, financijski, operacijski i tehnologijski.

### 2. Faza: Analiza potreba

Analiza potreba predstavlja drugu fazu životnog ciklusa, u kojoj se pitanjima poput ići dalje s outsourcingom ili ne, što izmještati, je li razumno izmještati neki proces, na koji način i kakvu strategiju odabrati, te kojim potrebama treba outsourcing udovoljiti, nastoji pronaći odgovor.

### 3. Faza: Procjena dobavljača

Treću fazu životnog ciklusa outsourcinga predstavlja procjena dobavljača, a ista se sastoji od nekoliko koraka: priprema pozadinskih informacija, izrada popisa mogućih vanjskih partnera, procjena užeg izbora mogućih vanjskih partnera, pribavljanje ponuda vanjskih partnera i dubinska procjena odabranog vanjskog partnera.

### 4. Faza: Upravljanje procesom ugovaranja

Četvrtu fazu životnog ciklusa outsourcinga predstavlja upravljanje procesom ugovaranja s vanjskim partnerom. U ovoj fazi naglasak je stavljen na sastavljanje ugovor o

---

<sup>34</sup> Ibidem str. 32.



međusobnoj suradnji a koji je od iznimne važnosti za osiguranje dugoročnog poslovnog zadovoljstva objiju strana.

#### 5. Faza: Iniciranje projekta i prijenosa resursa

Iniciranje projekta i prijenosa resursa peta je faza unutar koje je potrebno pružiti odgovore na određena pitanja od vitalnog značaja za poslovanje kao npr. obuka osoblja i prijenos znanja, određivanje standarda rada, određivanje procedure postupka izdvajanja, međusobnog komuniciranja, nadzor nad osiguranjem kvalitete, zaštita intelektualnog vlasništva, definirati plan u slučaju neuspjeha započete suradnje i sl.

#### 6. Faza: Upravljanje odnosom

Upravljanje odnosom predstavlja pretposljednju fazu životnog ciklusa outsourcinga, unutar koje se posebna pažnja pridaje na sljedećih pet elemenata: financijama, ljudskim potencijalima, upravljanje znanjem, upravljanje administracijom i upravljanje komunikacijom među partnerima.

#### 7. Faza: Nastavak odnosa

Nastavak odnosa uz potrebne modifikacije posljednja je faza ovog ciklusa, u kojoj se utvrđuju pojedine situacije prilikom čijeg nastanka je potrebno ponovno razviti situaciju, modificirati odnos ili izaći iz njega. Budući su poslovne organizacije podložne interni i eksternim utjecajima, moguće je ustvrditi da do potrebe za modifikacijom dolazi upravo radi toga što navedeni događaji utječu na primatelja i davatelja outsourcing usluge.

Prilikom odabira outsourcinga kao poslovnog modela važno je usmjeriti pozornost na to da se sve opisane faze kvalitetno i temeljito provedu, jer bi izostavljanje ili površna izvedba neke od faza mogla dovesti do nastanka neželjenih učinaka te značajnih financijskih šteta.

### 3.2. Prednosti i nedostaci outsourcinga

Poduzeća sve češće primjenjuju outsourcing kao poslovnu strategiju radi brojnih koristi koje pruža. Kao najznačajnije koristi moguće je izdvojiti pristup novim i suvremenim tehnologijama, znanju, idejama, novim tržištima i poslovnim prilikama što dovodi do povećanja likvidnosti, efikasnosti i financijske stabilnosti poduzeća.

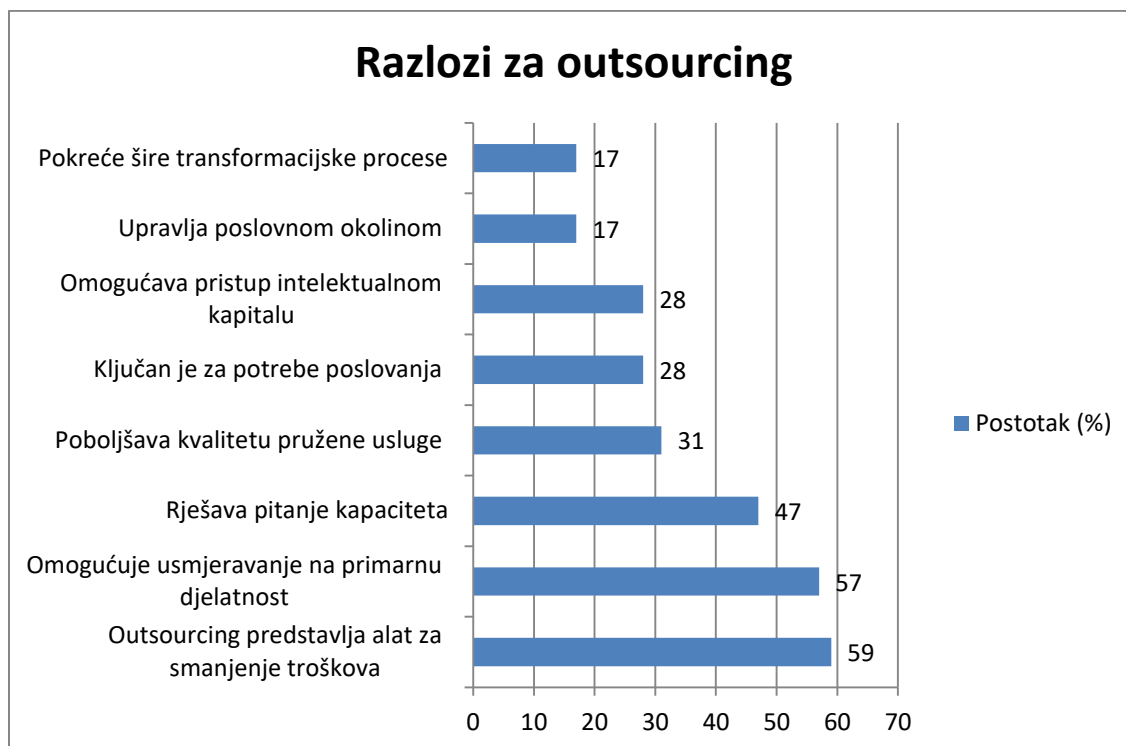
Razlozi odnosno neke od prednosti koje strategija outsourcinga sa sobom donosi prema Jovičić i Mirković jesu:<sup>35</sup>

- troškovi usluga mogu biti unaprijed poznati i fiksni u određenom vremenskom periodu,
- omogućen je pristup potrebnim resursima bez potrebe za dodatnim ulaganjima,
- korisnik usluge outsourcinga na ovaj način ima mogućnost usredotočiti se samo na osnovnu djelatnost poslovanja,
- ukoliko dođe do povećanja obujma posla nije neophodno povećavati i broj zaposlenih,
- mogućnost čestog provjeravanja ugovorenih usluga,
- mogućnost izravnog povezivanja obračunatih usluga sa njihovim performansama.

---

<sup>35</sup> Jovičić M., Mirković M. (2016.), Outsorsing kao nova strategija poslovanja, str. 104. Dostupno na: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45895561/JPF2016\\_Zbornik\\_radova\\_-\\_JBF2016\\_Proceedings.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D%20THE\\_ROLE\\_OF\\_THE\\_RENEWABLE\\_ENERGY\\_SOURCES.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45895561/JPF2016_Zbornik_radova_-_JBF2016_Proceedings.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D%20THE_ROLE_OF_THE_RENEWABLE_ENERGY_SOURCES.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-) (28.05.2020.)

## Grafikon 1. Razlozi za outsourcing



Izvor: <https://www.microsourcing.com/learn/blog/the-ultimate-list-of-outsourcing-statistics/> (04.06.2020), Slobodan prijevod i oblikovanje studentice

Iz grafikona 1. vidljivo je da u postotku od 59% najčešći razlog za odabir outsourcinga kao alata je smanjenje troškova, u postotku od 57 % je mogućnost većeg usmjeravanja na primarnu djelatnost, 47% smatra da outsourcing rješava problema nedostatnih kapaciteta, dok 31 % smatra da outsourcing poboljšava kvalitetu usluga.

Prema Nedović Čabarkapa i Šibalić, moguće je izdvojiti sljedeće najbitnije prednosti outsourcinga<sup>36</sup>:

### 1. Fokusiranje na temeljne sposobnosti

Odabir outsourcinga kao poslovne strategije omogućava managementu veću mogućnost fokusiranja na temeljna strateška pitanja unutar poduzeća, čime se management

<sup>36</sup> Nedović Čabarkapa, M., & Šibalić, V. (2010). Orijentacija gospodarskog subjekta na temeljni biznis primjenom outsourcinga. Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, 78-80., dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement10/blimm1004.pdf> (30.05.2020.)

rasterećuje bavljenjem sa pitanjima koja ne donose na dodanu vrijednost proizvodu ili usluzi. Outsourcingom sporednih aktivnosti neizravno se povećava kvaliteta proizvoda zbog fokusa resursa na sam proizvod, odnosno njegovo poboljšanje, dizajn proizvoda, poboljšanje dijelova proizvoda i slično. Navedeno dovodi do poboljšanja kvalitete pruženih usluga ili proizvoda te posljedično i do povećanja razine zadovoljstva potrošača.

## 2. Sniženje troškova i povećanje konkurentnosti

Sniženje troškova radne snage – npr., ako se IT usluge ne izmještaju gospodarski subjekt mora imati nekoliko stručnjaka iz različitih područja informacijske tehnologije kao što su hardware, software, održavanje servera, baza podataka i sl. No međutim ukoliko se poduzeće odluči na izmještanje IT funkcije izvan poduzeća, potreban će mu biti jedan zaposlenik koji će služiti kao poveznica između gospodarskog subjekta kupca i gospodarskog subjekta pružatelja IT usluge.

Investicije u infrastrukturu moguće je izbjeći, kao primjer može poslužiti investicija u vozni park. Troškovi koji su vezani uz vozni park uključuju kupnju novih vozila različitih kapaciteta, održavanje istih, kupnju programa za određivanje optimalnih ruta dostave robe, edukaciju zaposlenika za upravljanje voznim parkom i programom i slično.

Ukoliko se poslovne funkcije prepuštaju tvrtki smještenoj u inozemstvu, odnosno u državi koja ima nižu stopu PDV-a od zemlje matične zemlje poduzeća. Često se velike svjetske kompanije odlučuju središte gospodarskog subjekta smjestiti u tzv. „poreznim oazama“, državama u kojima je stopa poreza na dobit nula posto.

Poduzeća koja odluče cijele ili samo dio svojih sporednih aktivnosti i procesa prepustili vanjskim pružateljima u prednosti su jer mogu brže i bolje odgovoriti na tržišne promjene. Navedeno je moguće zahvaljujući tomu što su poduzeća fokusirana samo na svoje temeljne sposobnosti te novim tržišnim uvjetima moraju prilagoditi manje aktivnosti. Na navedeni način povećava se sposobnost rasta i prilagodbe poduzeća u situacijama brzih i radikalnih promjena na tržištu. Stoga, zaključno moguće je ustvrditi da će se poduzeće (organizacija) puno lakše snaći s trenutnom ili trajnom smanjenom ili povećanom proizvodnjom ako ono upravlja sa procesima proizvodnje. Važno je

istaknuti da poduzeća svoju konkurentsku prednost postižu nižim cijenama, jer specijalizirani gospodarski subjekt može ponuditi nižu cijenu usluge nego gospodarski subjekt kojemu određena usluga nije temeljna sposobnost. Kako je cijena outsourcinga usluga uračunata u cijenu proizvoda, to je i ukupni trošak proizvoda niži.

### 3. Korištenje naprednih tehnologija i unapređenje poslovnih procesa

Outsourcing omogućava poduzeću da prilikom proizvodnje proizvoda ili pružanju usluga implementira najnovija tehnološka dostignuća, koja ne bi moglo si priuštiti kada bi te aktivnosti obavljao samostalno. Dobavljači koji pružaju outsourcing usluge oni su usredotočeni na te procese i neprestano ulažu u kvalitete usluge koju pružaju ujedno primjenjujući i najbolje svjetske prakse kako bi opstali na tržištu i bili efikasni. S druge strane, gospodarski subjekt gubi vrijeme i resurse usavršavajući svoje operative aktivnosti. Primjera radi, poduzeću kojem transport proizvoda nije temeljna aktivnost, svako ulaganje u unapređenje i poboljšanje te aktivnosti predstavlja gubitak vremena i što je još važnije gubitak financijskih sredstava.

### 4. Upotreba znanja i vještina vanjskih pružatelja usluga

Kao nadopunu ograničenim kapacitetima sa kojima poduzeća raspolažu sve više poduzeća u svome poslovanju upotrebljavaju znanja i vještine vanjskih pružatelja usluga.

Prema Nedović Čabarkapa i Šibalić<sup>37</sup> moguće je ustvrditi da su prednosti koje outsourcing pruža višestruke, te svaki gospodarski subjekt koji se odluči primijeniti outsourcing u pojedinim ili određenim dijelovima svojih poslovnih funkcija zasigurno će na najbolji mogući način iskoristiti navedene prednosti. Suradnja između poduzeća i vanjskog pružatelja usluge predstavlja čvrstu suradnju koja usklađuje interese objiju strana.

---

<sup>37</sup> Ibidem, str.80.

Nakon navedenih prednosti u radu, potrebno je nabrojati i nedostatke outsourcinga koji se očituju kroz stavke koje slijede u nastavku a prema Dragunu<sup>38</sup> do gubitka stručnih znanja, sposobnosti, stručnosti općenito dolazi kada neko poduzeće izvrši outsourcing neke aktivnosti i time se dovodi u opasnost da se cjelokupna njegova *in-house* razina stručnosti smanji, a istovremeno poveća ovisnost o vanjskim faktorima te time postaje ranjivije na tržištu. Kao drugi nedostatak outsourcinga moguće je izdvojiti i nepredviđene troškove, do kojih može doći ukoliko sva područja poslovanja partnera nisu pokrivena ugovorom o outsourcingu. Što predstavlja učestalu pojavu jer se prilikom sklapanja ugovora o outsourcingu neke stavke jednostavno greškom ili neznanjem izostave.

S obzirom da se izdvajanjem nekih funkcija ili samo dijela funkcije unutar poduzeća mijenja cjelokupna poslovna filozofija, potrebno je sve procese i procedure uskladiti tako da se niti na jedan način ne gubi na krajnjoj kvaliteti ili na sposobnosti rješavanja raznih situacija. Vrlo važno pitanje prilikom implementacije outsourcing strategije unutar poduzeća svakako su zaposlenici. Situacije koje se tu pojavljuju kreću se od otpuštanja i premještanja pa do prekvalifikacije zaposlenih. Ove situacije organizacija može efikasno prevladati ukoliko uključi korištenje tehnika u upravljanju promjenama, kroz edukacije i treninge. S vremenom se može dogoditi da kvaliteta izvedbe padne, ako su vanjski pružatelji usluga orijentirani samo na ostvarenje profita.

Unutar organizacije moguća je pojava i sljedećih nedostataka prilikom primjene outsourcing strategije, poput:

- „gubitak kontrole nad donošenjem odluka u područjima dnevnih operativnih aktivnosti danih u outsourcing,
- javlja se rizik vezanja uz jednog opskrbljivača i njegovu tehnologiju, što može otežati sposobnost kompanije da odgovora na promjene,
- dolazi do transfera znanja iz kompanije prema opskrbljivaču – znanje i vještine osoblja koje ostaje unutar kompanije o dijelovima poslovanja danih u

---

<sup>38</sup> Dragun K.,(2016.),Utjecaj outsourcinga na poslovnu uspješnost hotela u Splitsko-dalamskoj županiji, Diplomski rad, str. 30.-31., dostupno na: <https://repozitorij.svkst.unist.hr/islandora/object/efst%3A860> (08.05.2020.)

outsourcing je minimalizirano, što može stvoriti probleme ako dođe do promjena u identifikaciji ključnih procesa tijekom vremena,

- izlazne barijere su velike, pa jednom kada je ugovor potpisan može biti teško napraviti korak unazad ili se izvući ako dođe do problema.
- postoji velika opasnost od vezivanja uz zastarjelu tehnologiju kako bi opskrbljivač mogao postići učinke ekonomije obujma,
- vezanje uz jednog opskrbljivača bez mogućnosti da se prebaci na drugog opskrbljivača ili vrati aktivnost, funkcija ili proces nazad u kompaniju, može dovesti do povećanja cijene kod obnavljanja ugovora,
- ukupni trošak outsourcing odnosa uvelike ovisi o terminima ugovora i uvjetima održavanja, promjena u dogovorenim uvjetima i sl., što u konačnici može dovesti do visokih troškova takvih outsourcing odnosa,
- troškovi u smislu vremena osoblja koje se bavi ugovornim odnosom sa opskrbljivačem mogu biti mnogo veći od očekivanog<sup>39</sup>.

Kao najbitnije koristi moguće je izdvojiti fokusiranje na temeljne sposobnosti poduzeća koje doprinose stvaranju dodane vrijednosti proizvoda ili usluga, sniženju troškova ili povećanju konkurentnosti na tržištu, korištenje suvremenih tehnologija i najboljih specijaliziranih stručnjaka iz pojedinih područja te upotrebu znanja i vještina vanjskih pružatelja usluga. Ostvarenjem navedenih koristi poduzeće može povećati razinu svoje likvidnosti, efikasnosti i financijske stabilnosti.

Postoji opasnost da se primjenom outsourcinga pojave neželjeni ishodi poput gubitka kontrole nad donošenjem odluka, rizika vezivanja uz jednog vanjskog partnera i njegovu tehnologiju, prijenos znanja iz poduzeća prema vanjskom partneru, veliki izlaznih barijera i slično. Osim navedenih objektivnih odnosno mjerljivih nedostataka, moguć je nastanak i određenih subjektivnih kao razvoj negativnih konotacija po reputaciju poduzeća u lokalnom okruženju uslijed prestanka radnog odnosa određenog broja radnika ili njihovog izmještanja vanjskim partnerima. Ukoliko zbog izmještanja određenih funkcija dođe do pada u kvaliteti isporučenih dobra isto može izazvati sniženje

---

<sup>39</sup> Letica, M. (2013.), Utjecaj outsourcinga na poslovne performanse poduzeća, Mostar, str. 43. Dostupno na: <https://repositorij.svkst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1881> (30.04.2020.)

razine zadovoljstva kod potrošača, te izazvati posljedične negativne utjecaje na reputaciju poduzeća.

### 3.3. Najčešće poslovne aktivnosti u okviru outsourcing odluka

Vođena ciljem efikasnog smanjenja troškova, poduzeća već desetljećima koriste outsourcing kao svojevrsnu strategiju upravljanja troškovima. Outsourcing kao poslovna strategija omogućava poduzeću korištenje usluga od strane najboljih stručnjaka. Kako navodi portal Moj posao.hr<sup>40</sup> prema provedenoj anketi među managerima u hrvatskim poduzećima, od strane američke Society for Human Resource Management, manageri su istaknuli uštedu novca (njih 26%), fokusiranje na strategiju (23%), poboljšanje kompetentnosti (22%), nedostatak iskustva(18%), usluge koje se inače ne bi ponudile (17%) kao valjane razloge za outsourcing. Od ukupnog broja ispitanika 53% podržavaju outsourcing. Određene management konzultantske kuće mišljenja su da outsourcing dovodi do gubitka ugleda i poslovne reputacije poduzeća, te u pojedinim slučajevima i do gubitka znanja. No navedeni razlozi ne sprječava te iste konzultantske kuće da nude svoju pomoći ostalim poduzećima prilikom obavljanja vlastitih poslovnih procesa.

Outsourcing kao poslovna strategija ne pripada novim konceptima, već je novo to da se ona koristi unutar različitih tipova poduzeća. Prilikom ugovaranja outsourcing usluga javljaju se određeni problem koji su već ranije navedeni i pojašnjeni u tekstu rada, no većinom je razlog pojave navedenih problema upravo taj što poduzeća neuspješno iskorištavaju mogućnosti outsourcinga na način da ugovaraju outsourcing usluge sa najjeftinijim ponuđačima te ugovaranjem ovakvih ugovora gube na kvaliteti usluge. Kao primjer navedenog moguće je istaknuti da sve više poduzeća prebacuje svoje poslove u inozemstvo (niže cijene sata rada) kako bi ostvarila svoj cilj koji je vezan uz smanjenje troškova. Stoga, stručnjaci specijalisti, *freelance* konzultanti i poduzeća specijalizirana

---

<sup>40</sup> Moj posao.hr, Što je i zašto se koristi, dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/60807/Outsourcing-sto-je-i-zasto-se-koristi/> (02.05.2020.)



za pojedina radna područja i funkcije pružaju usluge mnogim organizacijama po puno nižim cijenama nego što bi to bilo moguće unutar samog poduzeća.<sup>41</sup>

Najčešće poslovne aktivnosti u okviru outsourcinga prema konzultantskoj kompaniji Roland Berger<sup>42</sup> su:

Informatičke usluge, pozivni centri, katering, čišćenje poslovnih zgrada, upravljanje zaradama, računovodstvene usluge, usluge upravljanja voznim parkom, nabava, novačenje ljudskih resursa, zdravstvo, hotelijerstvo, industrija i slično.

Outsourcing kao poslovna strategija ne služi samo za smanjenje troškova i uštedu novca već ono omogućava brže i efikasnije obavljanje pojedinih zadataka unutar poduzeća, omogućuje ulazak na tržište brže od konkurencije, maksimizira fleksibilnost radne snage te kao što je već navedeno u tekstu omogućuje pristup vrhunsko kvalificiranim radnicima. Navedene prednosti čine outsourcing „jednim od najznačajnijih poslovnih trendova današnjice“<sup>43</sup>.

Tržište outsourcinga u svijetu predstavlja brzo rastući segment. Od zemalja koje su svjetski fenomen kada je u pitanju outsourcing u području informatičkih usluga svakako je potrebno izdvojiti Indiju. „Strategija indijskog razvoja usmjerana je na obrazovanje i sektor usluga, u prvom redu iz područja IT koji se zadnjih godina naglo razvio“<sup>44</sup>

Prema provedenom istraživanju o outsourcingu na uzorku od 26 hrvatskih poduzeća svih veličina, došlo se do zaključka da se outsourcing koristi najčešće s ciljem smanjenja troškova poslovanja. Uzorak je obuhvaćao 11 poduzeća koja posluju samo na domaćem tržištu, zatim 10 poduzeća koja posluju na području EU, te još 5 poduzeća koja posluju na globalnom tržištu. „Outsourcing se u RH također koristi s ciljem postizanja bolje kvalitete proizvoda, povećanja konkurentnosti, širenja na globalno tržište, zbog nedostatka stručnih zaposlenika. Prema navedenom istraživanju, u RH se

---

<sup>41</sup> Ibidem

<sup>42</sup> Outsourcing: Croatian and world practice. Zagreb: Roland Berger,(2008.), str. 28., dostupno na: <https://itonews.eu/files/f12224338361.pdf> (25.05.2020.)

<sup>43</sup> Moj posao.hr, Što je i zašto se koristi, dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/60807/Outsourcing-sto-je-i-zasto-se-koristi/> (02.05.2020.)

<sup>44</sup> Šarić, M. (2012). Eksternalizacija kao model restrukturiranja poduzeća, str. 3., dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?id\\_clanak\\_jezik=128098&show=clanak](https://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=128098&show=clanak) (05.05.2020.)

najčešće koristi IT outsourcing, zatim outsourcing ljudskih resursa, računovodstva i transporta“<sup>45</sup>.

Poznato je da u svijetu danas postoje čitavi dijelovi, odnosno regije za koje se može reći da su regije outsourcinga. Drljača<sup>46</sup> navodi primjer već prethodno spomenute Indije. Karakteristika Indije je velik broj visoko obrazovanih ljudi i niska cijena rada, što je potaknulo brojne kompanije sa Zapada da premjeste, odnosno daju u outsourcing poslovne procese ili njihove dijelove u taj dio svijeta. Kompanija American Express, među prvima je dala u outsourcing dio svojih poslovnih procesa u Indiju, gdje je još 1994. uspostavljen Financijski centar za istok. Zanimljiv je podatak da je u razdoblju od 2001. do 2002. godine u Indiji tržište outsourcing usluga naraslo za 70%. Tako na primjer Indijski licencirani knjigovođa godišnje oprihoduje 7.000 USD, dok njegov američki kolega zarađuje 40.000 USD za isti posao. Što u kunskoj protuvrijednosti iznosi kod Indijaca oko 46.000,00 kn godišnje, a kod Amerikanaca oko 264.400,00 kn godišnje. Iz navedenog primjera jasno je odakle proizlazi veliki interes za outsourcing poslovnih usluga u Indiju.

„Institut za outsourcing Australije procjenjuje da se primjenom ove poslovne strategije u svim gospodarskim sektorima ostvaruju uštede u postotku od 9% do 15%. U SAD preko 90% kompanija koristi outsourcing“<sup>47</sup>.

U nastavku rada prikazana je shema iz koje je vidljivo koji su tipovi korisnika IT outsourcinga

---

<sup>45</sup> Liović, D. (2016.), Outsourcing-rizična ušteda?. FINIZ 2016-Risks in Contemporary Business, str. 152., dostupno na: <http://portal.finiz.singidunum.ac.rs/Media/files/2016/223-230.pdf> (04.06.2020.)

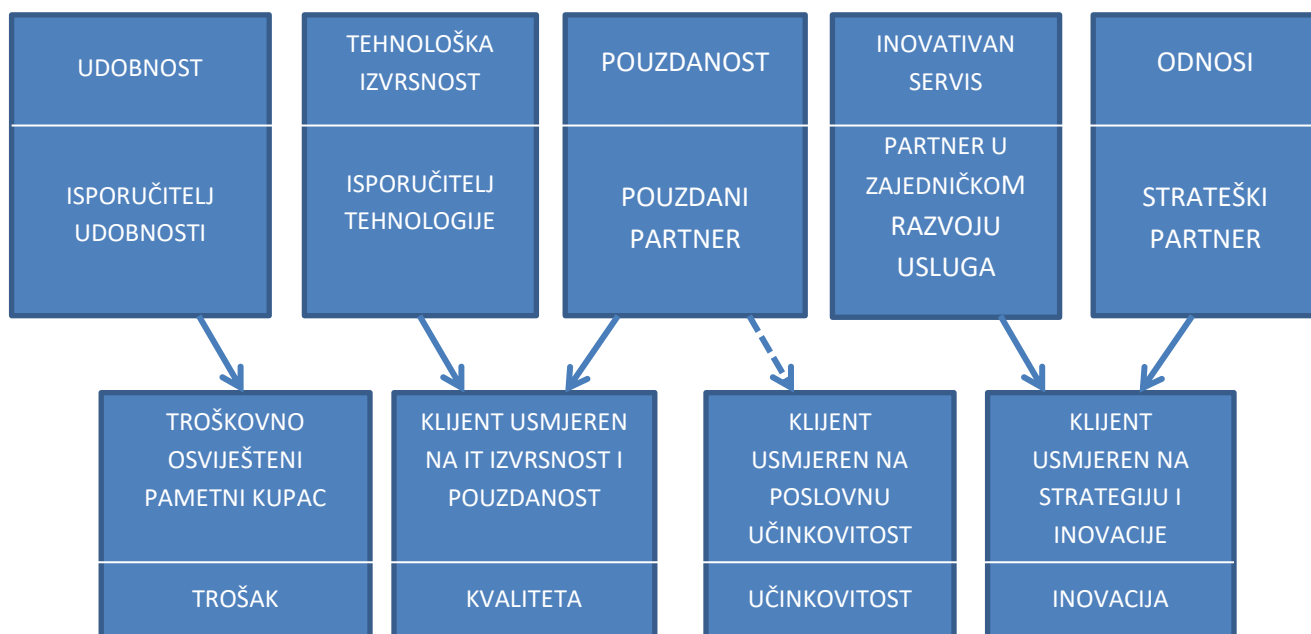
<sup>46</sup> Drljača, M. (2010). Outsourcing kao poslovna strategija. Zbornik radova 11. Međunarodnog simpozija o kvaliteti. Kvaliteta, konkurentnost i održivost, str. 61., [https://bib.irb.hr/datoteka/517555.Outsourcing\\_kao\\_poslovna\\_strategija.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/517555.Outsourcing_kao_poslovna_strategija.pdf) (01.06.2020.)

<sup>47</sup> Ibidem, str. 61.

### Shema 3. Tipovi korisnika IT outsourcinga

## Tipovi korisnika IT outsourcinga

### IZ KVALITETE IZVEDENI TIPOVI KORISNIKA OUTSOURCINGA



### IZ KVANTITETE IZVEDENI TIPOVI KORISNIKA OUTSOURCINGA

Izvor: Izrada studentice prema: Davidović M., Šlivarić B., Žnidarić S. Infooprema Zagreb, BTB Zagreb, dostupno

na: [https://www.hroug.hr/content/download/4671/70576/file/204\\_Davidovi%C4%87%20Slivari%C4%87.pdf](https://www.hroug.hr/content/download/4671/70576/file/204_Davidovi%C4%87%20Slivari%C4%87.pdf)  
(05.05.2020.)

Iz prikazane je sheme br. 3. vidljivo da je korisnike outsourcing IT usluga moguće podijeliti na: troškovno osviještene i pametne kupce, klijente koji su usmjerene na IT izvrsnost i pouzdanost, one usmjerene na poslovnu učinkovitost, klijente usmjerene na strategiju i inovacije.

Potražnja za IT stručnjacima u svijet je velika, a prema portalu Mojposao.hr<sup>48</sup> nalaze se među 10 najtraženijih zanimanja širom svijeta. U azijsko-pacifičkoj regiji najizraženiji je nedostatak IT stručnjaka, pri čemu se ističe Indiji. Prema provedenom istraživanju konzultantske tvrtke Mercer International, IT stručnjaci u Švicarskoj godišnje zarađuju

<sup>48</sup> Moj posao.hr, Budući IT stručnjaci još plaćeniji, dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/66187/Buduci-IT-strucnjaci-ios-placeniji/6/> (25.05.2020.)

146.783 dolara, što znači da su oni prvi na ljestvici po visini zarade u IT sektoru. Slijede Danci sa 64.750. dolara godišnje, u Belgiji zarađuju 63.760 dolara godišnje u Velikoj Britaniji nešto manje, točnije 62.180 dolara godišnje. Najmanje plaće pak primaju IT stručnjaci u Vijetnamu 8.140 dolara, Bugarskoj 11.700 dolara i na Filipinima 11.720 godišnje.

Još jedan od primjera outsourcinga je i primjer lektora na najboljim engleskim fakultetima. Ukupan broj lektora veći je od 35.000, te sačinjavaju grupu autonomnih profesora koji su članovi agencije Education Lecturing Services (ELS) a prethodno su i sami bili zaposlenici fakulteta. Pozivni centri predstavljaju još jedne usluge koje se često izmještaju kao npr. kada poduzeće ovlasti call centar da se bavi potrošačkim pitanjima, odnosno prebaci na vanjsko poduzeće pozive svojih kupaca, a vanjsko poduzeće za određenu fiksnu cijenu po pozivu odrađuje taj dio posla za njega. Proizvodnja materijala predstavlja još jedan interesantan primjer outsourcinga koji je svakako poželjno izdvojiti. Vezano uz navedeno, činjenica je da mnoge modne kuće u Italiji često prepuštaju proizvodnju svojih proizvoda azijskim zemljama, radi toga što je proizvodnja tih istih proizvoda u Italiji skuplja, a jednom kad su proizvodi završeni oni se vraćaju u Italiju. Navedeni primjeri predstavljaju samo tipične primjere outsourcinga navedene prema portalu Ionos.it.<sup>49</sup> Poduzeća mogu izmjestiti bilo koju fazu ili aktivnost. Zahvaljujući globalizaciji, odnosno poslovnom umrežavanju zemlje, lokacija outsourcing partnera postala je nebitna.

Iz navedenog je moguće konstatirati kako se među najčešće korištenim poslovnim aktivnostima u okviru outsourcinga svrstavaju informatičke usluge, usluge pozivnih centara, računovodstvene usluge, upravljanje ljudskim potencijalima i druge. Pritom se ne može zanemariti činjenica da uslijed velikih razlika u stupnju ekonomskog razvoja pojedinih zemalja dolazi i do velikog odstupanja u visini plaća osoblja koje obavlja izmještene poslove. Isto je najbolje vidljivo na primjeru navedenih razlika u plaćama osoblja koji obavljau iste poslove u SAD-u i kod vanjskih partnera u Indiji ili Filipinima.

---

<sup>49</sup> Ionos.it, Outsourcing, dostupno na: <https://www.ionos.it/startupguide/gestione/outsourcing/> (20.05.2020.)

### 3.4. Ciljevi i faze outsourcinga

Rezultat primjena outsourcinga unutar poduzeća mora biti vidljiv u smanjenju troškova poslovanja te ujedno u konačnici i u povećanju dobiti poduzeća što je za poduzeće ujedno i najbitnije. Primjenjujući outsourcing poduzeća danas nastoje unaprijediti vlastitu konkurentnost i povećati svoju vrijednost za dioničare. „Najvažnijim ciljevima outsourcinga smatraju se fokusiranje na ključno poslovanje, povećanje učinkovitosti, fleksibilnosti, brzine i transparentnosti, poboljšanje kvalitete te smanjenje troškova“<sup>50</sup>.

Poduzeće se odlučuje na primjenu outsourcinga iz čitavog niza razloga ali pritom bi trebalo razmotriti vlastite specifične potrebe i uvjete poslovanja, te definirati minimalni očekivane rezultate primjene outsourcinga. Bez provođenja prethodnih analiza i mogućih rizika može doći do ozbiljnih posljedica u poslovanju poduzeća. Stoga, poduzeća primjenu outsourcinga u svome poslovanju moraju shvatiti ozbiljno. Ukoliko poduzeće pravilno pristupi u provođenu procesa outsourcinga moći će ostvariti ciljeve navedene u nastavku rada.

Prema Vučuru<sup>51</sup> ciljevi primjene outsourcinga mogu se razmatrati kroz:

- organizacijske promjene s ciljem preorijentiranja poslovanja prema obavljanju temeljnih aktivnosti koje poduzeće najbolje obavlja, povećanje sposobnosti prilagodbe promijenjivim uvjetima poslovanja, te promjenama na tržištu potražnje,
- promjene u organizacijskoj strukturi poduzeća usmjerene ka povećanju vrijednosti pruženih dobara, zadovoljstva krajnjeg potrošača te povećanju same vrijednosti poduzeća,
- razvoj poduzeća upotrebom suvremenih znanja, vještina i tehnologija, koje inače poduzeću nisu bile dostupne,
- poboljšanje sustava upravljanja i kontrole, upravljanja rizicima, poticanje razvoja inovacija i unapređenje poslovnih ugleda i reputacije poduzeća,

---

<sup>50</sup> Belčić, A. (2016). Prikaz tržišta vanjskih davatelja usluga u Republici Hrvatskoj, Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, str.20.-21., dostupno na: [https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as\\_sdt=0%2C5&q=antonija+bel%2C4%8Di%2C4%87&btnG=\(03.06.2020.\)](https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as_sdt=0%2C5&q=antonija+bel%2C4%8Di%2C4%87&btnG=(03.06.2020.))

<sup>51</sup> Vučur, G. (2013.) Pozicioniranje outsourcinga u hotelskom poslovanju, str. 229., dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/945312.economics\\_economy\\_vol\\_1\\_no\\_1\\_1.pdf#page=225](https://bib.irb.hr/datoteka/945312.economics_economy_vol_1_no_1_1.pdf#page=225)

- financijska stabilnost gledana kroz smanjenja ulaganja u imovinu, te promjenom oblika financijske imovine pretvaranjem kapitalne imovine u gotovi novac,
- kroz porast tržišnog udjela uslijed mogućnosti pristupa novim tržištima i novim poslovnim mogućnostima koristeći poslovnu mrežu outsourcing partnera što može dovesti do povećanja obujma prodaje i širenja vlastite ponude koju inače poduzeće bez outsourcing partnera ne bi imalo sposobnosti,
- racionalizaciju troškova ustupanjem poslovnih aktivnosti i procesa vanjskim specijaliziranim poduzećima i partnerima koristeći niže troškove i mogućnost pretvaranja fiksnih troškova u varijabilne,

„Ciljevi uvođenja outsourcinga diljem svijeta mogu se sagledati sa dva ključna aspekta: aspekt povećanja efikasnosti u pojedinim sredinama te aspekt transformacije. Aspekt povećanja efikasnosti vidljiv je u poslovanju uprave pojedinih poduzeća koje su usmjerene na povećanje efikasnosti, a služe se outsourcingom na način da su one vođene ciljevima smanjivanja troškova te putem outsourcinga usmjeravaju uštedena sredstava u druge vlastite ključne projekte. Aspekt transformacije pristupa poslovima, usmjeren je na agresivniji pristup realizacije unaprijed zadanih ciljeva. U tom smislu, outsourcing ima ulogu svojevrsnog izbjegavanja vlastitog gomilanja svih vrsta poslova koje nameće vlasnik, a koje zahtijevaju povećanje radne snage a time i svih fiksnih troškova, čime se narušava likvidnost, fleksibilnost i operativnost poduzeća ili organizacije“<sup>52</sup>.

Kada poduzeće razmišlja o outsourcingu kao poslovnoj strategiji za koju razmatra primjenu unutar poduzeća mora izvršiti distinkciju poslova koji se mogu uključiti u outsourcing i poslova koji se ne mogu njime obuhvatiti. Prema Paliagi<sup>53</sup> sve poslove u bilo kojem poduzeću moguće je podijeliti na procesne i projektne.

---

<sup>52</sup> Paliaga, M. (2007.), Strateško planiranje i outsourcing – budućnost hrvatskih komunalnih poduzeća, Ekonomska istraživanja, str.5., dostupno na:

[https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=33796](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33796) (12.05.2020.)

<sup>53</sup> Paliaga, M. (2004.), Outsourcing u jedinicama lokalne samouprave u Hrvatskoj: Ispravni put?, Računovodstvo i financije, str.2., dostupno na:

<http://markopaliaga.com/userfiles/file/Outsourcing%20u%20jedinicama%20lokalne%20samouprave.pdf> (18.05.2020.)

„Obilježja procesnih poslova su: ponavljaju se, obavljaju se u kraćem vremenskom razdoblju, standardizirani su, nisu kreativni, dokumentirani su, ne odstupaju i ne mijenjaju se promjenom kadrova koji ih obavljaju. Dok za razliku od procesnih, projektni poslovi su jedinstveni, obavljaju se i događaju u dužem vremenskom periodu, otežana im je dokumentiranost i standardizacija jer se ne ponavljaju uvijek u istom obliku, veoma ovise o kadrovima koji ih obavljaju i njihovoj kreativnosti. Iz navedenog proizlazi da je procesne poslove moguće izmještati, odnosno prepustiti drugima, bez gubitka na kvaliteti i uz značajne napretke u efikasnosti i racionalizaciji. To je učinila i Australijska zrakoplovna kompanija Qantas. Naime zrakoplovna kompanija prepustila je ukupnu pripremu hrane za avione privatnom sektoru. Australske državne pošte prepustile su svoje prijemne šaltere privatnim osobama. Procesiranje poreznih prijava za državljane SAD-a rade tvrtke u Indiji u ime i za račun američkog Ministarstva financija“<sup>54</sup>.

Outsourcing se u suvremenoj ekonomiji razmatra kao strategijski interes poduzeća na duži vremenski period, jer osim smanjenja ukupnih troškova velika se pažnja posvećuje dugoročnoj strategiji poduzeća. Outsourcing je danas shvaćen kao strateški alat za osiguravanje dugoročnog opstanka i rasta poduzeća na sve zahtjevnijem tržištu.

U nastavku rada detaljnije će biti pojašnjena podjela outsourcing ciljeva na kratkoročne i dugoročne, odnosno taktičke i strateške, kako ih navodi Pavić<sup>55</sup>. Ozbiljniji pristup outsourcingu podrazumijeva ne samo postizanje taktičkih odnosno kratkoročnih ciljeva nego i uvid poduzeća u vještine i znanja koje outsourcing partneru omogućuju postizanje najboljih rezultata. Na ovaj način poduzeće uči, a u konačnici dolazi do povećanja vrijednosti proizvoda i usluga što dovodi do povećanja zadovoljstva kod kupaca i samog vlasnika.

Usmjerenost na postizanje kratkoročnih ciljeva karakteristična je za uporabu outsourcinga na operativnoj razini kod poduzeća koja nemaju jasnu sliku odnosno ne znaju koje im sve mogućnosti outsourcing pruža. Za razliku od kratkoročnog razdoblja,

---

<sup>54</sup> Paliaga, M. (2007.), Strateško planiranje i outsourcing – budućnost hrvatskih komunalnih poduzeća, Ekonomska istraživanja, str.5., dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=33796](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33796) (12.05.2020.)

<sup>55</sup> Pavić, M. (2016.) Taktički i strateški ciljevi outsourcinga: Empirijsko istraživanje prakse velikih poduzeća. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 14 (1), str. 51.-64. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/162009>, (05.06.2020.)

u duljem je fokus na dugoročnim ciljevima, što se ostvaruje prelaskom na strategijsku i transformacijsku razinu uporabe outsourcinga, pri čemu je moguće ostvariti ne samo kratkoročne ciljeve već postići i maksimalnu iskorištenost outsourcinga u svrhe ostvarenja dugoročne strategije poduzeća.

Outsourcingom određene aktivnosti unutar poduzeća, nastoji se postići određena poboljšanja. Stoga se u kratkom roku provode kratkoročni (taktički) ciljevi koji se prema Letici<sup>56</sup> mogu podjeliti na:

- Smanjenje troškova – kao što je već spomenuto u radu glavna svrha outsourcinga nije smanjenje troškova. Poduzeće (organizacija) može koristiti outsourcing za smanjenje troškova samo kao kratkoročno rješenje, ali to ne mora nužno biti slučaj. Uštedu unutar poduzeća moguće je ostvariti i samom zamjenom fiksnih troškova (troškova koji su stalno prisutni unutar poduzeća bez obzira na to koristi li poduzeće svoje resurse ili ne, npr. bez obzira na oscilacije potrebnoga rada, plaće zaposlenih i povezani režijski troškovi relativno su fiksni u većini poduzeća, te u slučaju pada potražnje navedeni troškovi ostaju na sličnoj razini) sa varijabilnima za određene resurse koji su vezani uz dio poslovanja koji se daje u outsourcing. Međutim, prilikom davanja određenog dijela poslovanja u outsourcing (poduzeće van daje i vlastite resurse) trošak se javlja samo kada se ti resursi zaista koriste u procesu poslovanja. Uštede mogu nastati i davanjem u outsourcing samo određenih radnih mjesta, poput IT mjesta koja, kao što je već navedeno, posluju u zemljama koja imaju niže troškove radne snage. Uštede je moguće ostvariti i korištenjem poreznih olakšica uslijed otvaranja radnih mjesta u zemljama u razvoju.
- Osnovni cilj svakog poduzeća je razvoj poslovnih rezultata i unaprjeđenje financijskih pokazatelja. Poduzeć ulaze u outsourcing s ciljem poboljšanja vlastite pozicije na tržištu i povećanja profita. Navedeni ciljevi najčešće se ostvaruju „davanjem u outsourcing onih procesa ili funkcija koje uključuju i

---

<sup>56</sup> Letica, M.(2013.) Utjecaj outsourcinga na poslovne performance poduzeća, Mostar, str. 27-30., Dostupno na: <https://repozitorij.svkst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1881> (29.05.2020.)



prijenos imovine, što ima izravan utjecaj na povećanje pokazatelja obrtaja aktive (npr. održavanje, segment proizvodnje, bolnička ljekarna u bolnicama, IT sustavi) ili outsourcingom funkcija koje uključuju veliki broj zaposlenih čime se utječe na pokazatelje produktivnosti i stvaranja dodane vrijednosti po zaposlenome (npr. prodaja, nabava, skladištenje). Moguće je da management poduzeća utvrdi negativno poslovanje određenog odjela ili funkcije na način da odjel gomila troškove, troškovi koji nastaju uslijed obavljanja posla koji je neadekvatan. Stoga, kako bi potakli promjene i doveli do unaprjeđenja na razini ukupnih performansi poduzeća, pokreću primjenu outsourcinga kao poslovne strategije za taj odjel ili funkciju tražeći odgovarajućeg opskrbljivača istovremeno dopuštajući zaposlenima iz tog odjela da se sami dokažu kako mogu bolje i više odnosno udovoljavaju li traženim standardima. Organizacija u konačnici profitira bilo da se sve završi prebacivanjem odgovornosti za bolje performanse na osoblje odjela koji ostaje unutar poduzeća, bilo da se izvrši prijenos prema opskrbljivaču kao svojevrsna garancija traženih standarda izvedbe<sup>57</sup>.

- Podizanje kredibiliteta poduzeća na način da se ugovor o outsourcingu ugovara s vanjskim partnerom koji ima ugled u poslovnom svijetu i poznat je po fer poslovanju. Takav odnos predstavlja svojevrsno partnerstvo pa dakle uključuje i međusobno povjerenje onih koji su u njemu, poduzeće dobiva na svom kredibilitetu. „Opskrbljivač s visokom poslovnom reputacijom jamči određenu razinu kvalitete i usluge“<sup>58</sup>.
- Smanjivanje investicija i povećanje fleksibilnosti poslovanja. Investicije u poduzeću su nužne, stoga one predstavljaju neprestano ulaganje u opremu, objekte, izobrazbu zaposlenih i drugo. „Dok poduzeća investiraju u sporedne aktivnosti samo za interno tržište, vanjski specijalizirani dobavljači obavljaju daljnje investicije za potrebe brojnih poduzeća. Prilikom izmještanja pojedinih

---

<sup>57</sup> Letica, M.(2013.), Utjecaj outsourcinga na poslovne performanse poduzeća, Mostar, str. 28., Dostupno na: <https://repositorij.svkst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1881> (29.05.2020.)

<sup>58</sup> Ibidem, str 28.

aktivnosti poduzeća izbjegavaju daljnje investicije, i ta financijska sredstva mogu uložiti u poboljšanje vlastitih ključnih aktivnosti<sup>59</sup>.

Letica<sup>60</sup> ističe prednosti korištenja outsourcinga radi postizanja veće fleksibilnost u suočavanju s promjenama u poslovanju. Kratkoročni ciljevi outsourcinga su egzaktno mjerljivi što daje čvrsti temelj managerima za razmatranje primjene outsourcinga.

Outsourcingom je moguće upravljati i dugoročnim strategijskim ciljevima poduzeća. Dugoročni ciljeva unutar poduzeća usmjereni su na ključne funkcije i na samu strategiju poduzeća.

Dugoročni ciljevi poduzeća prema Letici<sup>61</sup> jesu:

- Fokusiranje na ključne funkcije poduzeća – outsourcingom poduzeće dobiva veću mogućnost usmjerenja na unapređenje ključnih funkcija unutar poduzeća.
- Fokusiranje na strategiju – s ciljem povećanja efektivnosti i smanjenja troškova prilikom obavljanja dnevnih poslovnih aktivnosti manageri se bave rješavanjem operativnih problema, što dovodi do manje raspoloživog vremena za bavljenjem strateškim pitanjima. Stoga, ustupnjem vanjskim partnerima onih poslovnih aktivnosti i funkcija koje su zahtievnije i nisu temeljne funkcije poslovanja poduzeća, managerima više raspoloživog vremena za bavljenjem strategijskim pitanjima poduzeća.
- Pristup novih znanjima i tehnologijama – poduzeće kojima IT tehnologije nisu primarna djelatnost već samo alat u obavljanju vlastite djelatnosti outsourcing im omogućava pristup takvim tehnologijama koje podrazumijevaju kontinuirana ulaganja u postizanje i očuvanje specifičnih znanja, vještina i sposobnosti za koje je potreban visoko obrazovano i stručno osoblje.

---

<sup>59</sup> Pavić, M. (2016.), Taktički i strateški ciljevi outsourcinga: Empirijsko istraživanje prakse velikih poduzeća. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 14 (1), str. 54. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/162009>, (05.06.2020.)

<sup>60</sup> Letica, M.(2013.), Utjecaj outsourcinga na poslovne performace poduzeća, Mostar, str. 27-30., Dostupno na: <https://repozitorij.svkst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1881> (29.05.2020.)

<sup>61</sup> Ibidem str.29.-30.

Odabir outsourcinga kao poslovnog modela od strane poduzeća može podrazumijevati potrebe za izmjenama samo u pojedinim dijelovima (poslovnim funkcijama ili aktivnostima) poduzeća, no s druge strane može podrazumijevati i potrebe za izmjenama u većem dijelu poslovnih funkcija ili aktivnosti poduzeća. Navedeno će ovisiti o ciljevima managementa prilikom odabira outsourcinga kao poslovne strategije. Odabirom isključivo kratkoročnih (taktičkih ciljeva) poduzeće se odlučuje prvenstveno za promjene u pojedinim dijelovima svojih funkcija ili aktivnosti, bez zadiranja u strateške odrednice poslovanja. Nasuprot tome, odabirom dugoročnih (strateških) ciljeva prilikom odabira outsourcinga management svjesno pokreće promjene u ključnim poslovnim funkcijama i aktivnostima poduzeća, težeći postizanju dugoročnog opstanka, financijske stabilnosti, stjecanje konkurentske prednosti na tržištu i slično.

Proces outsourcinga strukturiran je prema strateškoj fazi, fazi tranzicije te operativnoj fazi. „Svaka od navedenih faza daje odgovor na pojedina pitanja pa tako strateška faza daje odgovor na pitanje zašto outsourcingati, što i od koga. Faza tranzicije daje odgovor na pitanje kako outsourcingati. Operativna ujedno i posljednja faza, daje odgovor na pitanje kako upravljati outsourcingom. Navedene faze outsourcinga mogu se podijeliti na više podfaza, a te podfaze su: analiza kompetencija, procjena i odobravanje, pregovaranje o ugovoru, izvršavanje i implementacija projekta, upravljanje odnosima i otkazivanje ugovora“<sup>62</sup>.

Prema Van Weele-u<sup>63</sup> tri su temeljna pitanja na koja strateška faza treba dati odgovor: koji su ciljevi tvrtke koje ona želi postići sa namjeravanim izmještanjem poslovnih aktivnosti ili funkcija, drugo pitanje se odnosi na identifikaciju poslovnih aktivnosti ili funkcija koje se žele izmjestiti, a treće se odnosi na preduvijete koje vanjski partner treba ispuniti kako bi mogao na zadovoljavajući način preuzeti izdvojene funkcije.

Postoje dva pristupa koja se koriste u kontekstu razmatranja outsourcinga a to su:

- pristup transakcijskih troškova i

---

<sup>62</sup> Maretić, A. (2019.), Outsourcing i upravljanje rizicima na primjeru charter-djelatnosti, Završni rad, Ekonomski fakultet, str.21., dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst%3A2944>

<sup>63</sup> Van Weele, A. J. (2010.), Purchasing & Supply Chain Management; Analysis, Strategy, Planning and Practice, 5. izd, Cengage Learning, United Kingdom, str.167.

- pristup ključnih kompetencija.

„Pristup transakcije troškova ima za cilj pronalaženje upravljačke strukture s kojom se može postići najniža moguća cijena svake transakcije koja je napravljena, a svi troškovi bi trebali ući u obzir kad se odlučuje o proizvodnji ili eksternalizaciji proizvoda ili usluge. Dok se pristup ključnih kompetencija temelji se na pretpostavci da poduzeća moraju vlastite resurse usmjeriti na ključne kompetencije u kojima mogu stvoriti konkurentsku prednost. Odgovor na treće pitanje koje je vezano za dobavljača bi bio da se izabire dobavljač koji ima potrebne tehničke i upravljačke sposobnosti da ispuni očekivanu i zahtijevanu razinu izvedbe“<sup>64</sup>

Druga po redu je faza tranzicije koja se sastoji od pregovaranja o ugovoru te izvedbe projekta. Najvažniji čimbenik u ugovornom pregovaranju je sam ugovor. Ugovor predstavlja pravni okvir koji uređuje odnose s vanjskim partnerima. On je ključni dokument u procesu outsourcinga, koji omogućava objema strankama da maksimiziraju koristi partnerstva te minimaliziraju rizike.

Van Weele<sup>65</sup> nabroja sedam različitih vrsta ugovora, a to su:

- Paušalni iznos „ključ u ruke“ – podrazumijeva ugovorenu fiksnu cijenu za izvršenje ustupljene aktivnosti ili poslovne funkcije,
- povratni „ključ u ruke“ - vanjskom partneru pripada nadoknada svih troškova vezanih uz izvršenje ustupljene aktivnosti ili poslovne funkcije,
- polu-paušalni iznos „ključ u ruke“ – podrazumijeva ugovorni odnos unutar kojeg se jedan dio ustupljene aktivnosti kompenzira u fiksnom iznosu dok se ostatak plaća na varijabilnoj osnovi temeljem ostvarenja,
- paušalni iznos fiksne cijene – ugovorom je unaprijed izdefiniрана fiksna cijena, temeljem prethodno prihvaćenog detaljnog opisa opsega ustupljenih aktivnosti,
- povratni troškovi – vanjski partner preuzima obvezu izvršenja preuzetih poslova na otvorenoj knjizi, temeljem općeg opsega posla i nema udjela u uštedama,

<sup>64</sup> Maretić, A. (2019.), Outsourcing i upravljanje rizicima na primjeru charter-djelatnosti, Završni rad, Ekonomski fakultet, str.21., dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst%3A2944>

<sup>65</sup> Ibidem str. 170.-172.

- zajamčeni maksimalni ugovor – pri kojem ustupatelj plaća do maksimalno ugovorenog iznosa, dok pružatelj usluge plaća dodatne troškove,
- ugovor o razini usluge (SLA) – eng. *Service Level Agreement*. Predmetnim ugovorom opisuje se izvršenje ustupljene aktivnosti ili procesa od strane vanjskog partnera pri čemu su ključni pokazatelji uspješnosti prethodno ugovoreni, a plaćanje je utvrđeno specifičnim stopama plus bonus, odnosno minus u odnosu na ciljanu izvedbu.

Prilikom ugovaranja outsourcinga posebnu pozornost je potrebno obratiti na vrstu sklopljenog ugovora kao i na pitanje je li potrebno ugovorom regulirati piranje penala ili poticaja, isto je poželjno iz razloga što penali ili poticaji predstavljaju bitne čimbenike za uspješnu provedbu ustupljenih aktivnosti, odnosno poslovnih procesa. Prilikom sklapanja ugovora treba obratiti pozornost i na ostale elemente ugovora o outsourcingu a koji mogu biti: uvjeti ugovora, cijena, naknade, djelokrug usluge koja će se obavljati, plan prekida ugovora, rješavanje konflikta, komunikacija, nadzor i kontrola, garancija, itd.

Zadnju fazu procesa outsourcinga predstavlja operativna faza koja se sastoji od dva procesa: upravljanje odnosima i raskid ugovora. Upravljanje odnosima između ugovornih partnera je od vitalne važnosti za postizanje željeni ciljeva outsourcinga. Na ostvarenje navedenog utječu sljedeći čimbenici: povjerenje, fleksibilnost, timski pristup, zajednički ciljevi i otvorena komunikacija.

Pregledom faza u procesu provedbe outsourcinga stječe se uvid u kompleksnost i zahtjevnost istoga, te potrebe za sustavnim analitičkim pristupom u svim navedenim fazama. Uspješan ishod procesa outsourcinga ovisi o ispravnoj procijeni koju poslovnu funkciju i s kojim vanjskim partnerom, a koja se donosi u strateškoj fazi. No, čak ispravan odabir u navedenoj prvoj fazi može se neutralizirati eventualnim pogreškama počinjenim u idućim fazama. Pregovarački postupak s odabranim vanjskim partnerom koji se provodi u drugoj fazi iznimno je osjetljive prirode jer se krivim odabirom ugovornog odnosa može ugroziti potencijalno dobar partnerski odnos. S ciljem očuvanja ispravno postavljenog partnerskog odnosa (proizašlog iz prethodne dvije faze) bitno je

voditi računa o potrebi za konstantnim upravljanjem odnosa između ugovornih partnera, što predstavlja ključan element treće faze procesa outsourcinga.

## 4. Outsourcing u globalnoj ekonomiji

Outsourcing predstavlja poslovnu strategiju koja je postala svjetski ekonomski fenomen. Navedena poslovna strategija privukla je pažnju svih multinacionalnih kompanija i poduzeća, te zahvaljujući outsourcingu nastaju brojne koristi koje u globalnoj ekonomiji nije moguće zanemariti. Zahvaljujući velikim zemljama poput SAD-a, Velike Britanije i Australije, azijske zemlje trećeg svijeta (Indija, Filipini i Bangladeš) ostvaruju značajne koristi od outsourcinga. Outsourcing kao globalni trend pomogao je mnogim zemljama u dobivanju ekonomskog poticaja. Tako da „zemlje koje izmještaju ostvaruju koristi uštede na nižim plaćama i sniženim cijenama dobra i usluga, dok one koje pružaju usluge outsourcinga imaju koristi od novih radnih mjesta i povećanog nacionalnog dohotka“<sup>66</sup>.

Keltha<sup>67</sup>, posrednik u outsourcingu, navodi ostvarena predviđanja iz 2015. godine da će se više poslova iz SAD-a dodijeliti outsourcingom azijskim i afričkim ekonomijama, a osnovni razlog tomu je jeftinija i kvalificiranija radna snaga. No, važno je napomenuti da je prijenos poslova koji se odvija outsourcingom svakako dobar za zemlje koje pružaju usluge, međutim za zemlje koje takve usluge izmještaju to može postati problem. Dobar primjer tomu je SAD i druge razvijene zemlje koje su poslovanje svojih poduzeća upravo radi smanjenja troškova prenijele u druge zemlje i na taj način oduzele mogućnost zapošljavanja stanovnika zemalja u kojima organizacija ima matično posluje. To svakako ne predstavlja dobar znak za gospodarstvo zemalja koje preferiraju outsourcing.

„Rezultati određenih istraživanja upućuju na zaključak da je prenošenje poslova ili usluga vanjskim partnerima poput Azije ili Afrike od strane američkih kompanija dovelo do ekonomskog pada u SAD-u. Posljedično, predsjednik Trump je svoju politiku usredotočio na okončanje outsourcinga, i vraćaje radnih mjesta u Ameriku na način da

---

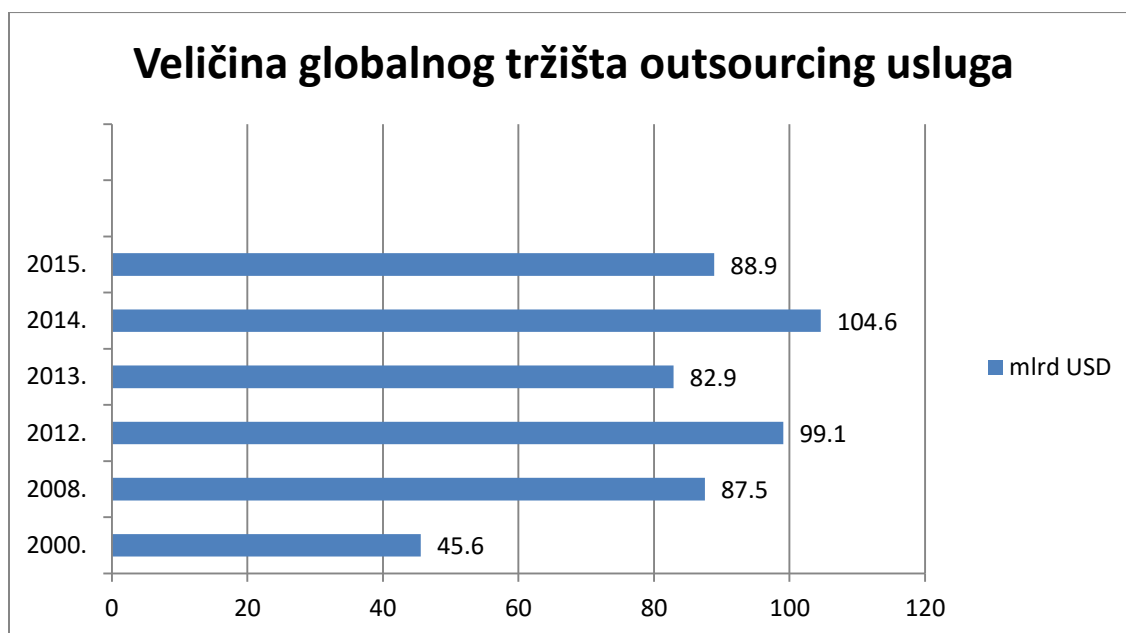
<sup>66</sup> Dynamic, slobodan prijevod studentice, dostupno na: <https://www.dbos.com.au/blog/outsourcing-changed-global-economy/> (14.05.2020)

<sup>67</sup> Keltha.com, dostupno na: <https://www.keltha.com/2018/10/07/outsourcing-in-global-economy/> (01.06.2020.)

se uvedu porezi i carine na uvoz iz Kine i drugih zemalja.<sup>68</sup> To zauzvrat dovodi do povećanja cijene robe i usluga proizvedenih u tim zemljama, te u konačnici dovodi do vraćanja poslova u SAD. Rasprava o outsourcingu je beskonačna rasprava zato jer postoje oni koji ga zagovaraju, dok drugi ističu njegove nedostatke. No, činjenica je da outsourcing premošćuje jaz između najbogatijih i najsiriomašnjih zemalja na svijetu. Globalizacijom i premošćivanjem jaza između razvijenih zemalja i zemalja trećeg svijeta utire se put koji vodi ka međunarodnom miru, sigurnosti i prosperitetu.<sup>69</sup>

Potrošnja na vanjske usluge na globalnom tržištu porasla u posljednja dva desetljeća, sa 45,6 milijardi u 2000. godini na 86,6 milijardi u 2018. godini, i trend ne usporava.

**Grafikon 2. Veličina globalnog tržišta outsourcing usluga**



Izvor: Slobodan prijevod i izrada studentice prema: <https://www.microsourcing.com/learn/blog/the-ultimate-list-of-outsourcing-statistics/> (04.06.2020)

Poduzeća osjećaju pozitivne koristi od svojih poslovnih odnosa s pružateljima vanjskih usluga. Microsourcing<sup>70</sup>, međunarodni posrednik u outsourcingu navodi kako je kao rezultat toga, 57% američkih tvrtki povećalo je korištenje outsourcinga.

<sup>68</sup> Ibidem, slobodan prijevod studentice

<sup>69</sup> Ibidem, slobodan prijevod studentice

<sup>70</sup> <https://www.microsourcing.com/learn/blog/the-ultimate-list-of-outsourcing-statistics/> (04.06.2020)



Neke poslovne funkcije i industrijski sektori bolje podliježu outsourcingu nego drugi. Tako, IT, obrana i vlada, mediji, zdravstvo i farmaceutska industrija, te maloprodaja, spadaju među najpopularnijim sektorima za outsourcing.

Iako svi ti sektori snažno doprinose financijskom rastu tržišta outsourcinga, telekomunikacije i dalje predstavljaju jedan od glavnih sudionika. U 2017. godini prema izvješću KPMG-a<sup>71</sup> telekomunikacije su pridonijele sklapanju 65% ugovora o outsourcingu.

Amerika predstavlja glavnu outsourcing regiju. Tako je SAD u prvom tromjesečju 2017. godine ostvario postotak od 41,5% ukupno zaključenih outsourcing ugovora.

Ali niti Azijsko-pacifičke zemlje, Europa, Bliski Istok i Afrika (EMA) ne zaostaju daleko. Povećana spremnost za prihvaćanje outsourcinga u Africi i Azijsko pacifičkim zemljama dovela je do porasta brojki. Tako je u prvom tromjesečju 2017. godine vrijednost ugovora o outsourcingu u zemljama EMA-e u globalnoj vrijednosti iznosila 35% (22.07% ugovora dolazi iz Ujedinjenog Kraljevstva).

Isto tako, prema Microsourcing-u<sup>72</sup> doprinos Azije i Pacifika u globalnim ugovorima o outsourcingu porastao je sa samo 16% u posljednjem tromjesečju 2016. godine, na 23% u prvom tromjesečju 2017. godine. Australija i Indija identificirane su kao ključni sudionici globalnog outsourcing tržišta.

Proces outsourcinga u globalnoj ekonomiji čiji je rast primjetan u zadnjih nekoliko desetljeća činjenično je doveo do opipljivih rezultata, kako na strani razvijenih zemalja (ustupatelja poslova) tako i na strani zemalja u razvoju (izvršitelja outsourcinga). Najveće koristi od navedenoga primjetne su u povećanju dobiti kompanija ustupatelja poslova u razvijenim djelovima svijeta, a s druge strane koristi ostvarene u zemljama u razvoju vidljive su u povećanju zaposlenosti radne snage, porasta obrazovanja i razvoja čitavih uslužnih sektora. Međutim, osim navedenih koristi samih kompanija (prvenstveno privatnog sektora), s vremenom su postali vidljivi i nedostaci primjerice

---

<sup>71</sup> KPMG je globalna mreža neovisnih tvrtki članica povezanih s KPMG International.

<sup>72</sup> Microsourcing, dostupno na: <https://www.microsourcing.com/learn/blog/the-ultimate-list-of-outsourcing-statistics/> (04.06.2020)

gubitak većeg broja radnih mjesta u razvijenim zemljama usljed izmještanja poslova. Poslijedice navedenih nedostataka najviše osjećaju kućanstva koja su ostala bez prihoda, te razne razine vlasti koje su ostale bez fiskalnih prihoda temeljem isplaćenih plaća.

#### 4.1. Globalizacija i outsourcing

Globalizacija, liberalizacija i tehnološki razvoj oblikuju svijet današnjice. Pojam globalizacija počeo se intenzivnije koristiti tek u novije vrijeme. Globalizacija dovodi do stvaranja trgovačkih blokova, globalnih tvrtki i globalne ekonomije. Svijet na taj način postaje jedinstveni sustav, dok svjetsko tržište postaje dostupno svima. Primjerice, Lončar<sup>73</sup> navodi kako su mnoge zemlje zahvaljujući procesu globalizacije napredovale od svjetske periferije do vrlo razvijenih jezgara te mogu poslužiti kao dobar primjer drugim zemljama koje tek kreću u osvajanje tržišta.

Kada je riječ o globalizaciji svakako se mora spomenuti GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*) koji je osnovan 1947. i temeljio se na klauzuli o najvećim pogodnostima. Iz nje proizlaze tri temeljna načela: načelo recipročnosti, načelo liberalizacije i načelo nediskriminacije. GATT je 8. prosinca 1994. preimenovan u World Trade Organization (dalje u tekstu: WTO) na kraju urugvajskog kruga pregovora i ministarske konferencije u Marakeshu. WTO je počeo djelovati 1995., a financira se doprinosima potpisnica prema njihovu udjelu u trgovini među članicama. Danas WTO broji 164 države članice.<sup>74</sup>

„Globalizacija i konkurentnost prisiljavaju kompanije da pronađu bolje načine za razvoj i korištenje novih tehnologija kako bi postigle konkurentnost na tržištu i tako povećale svoje poslovne rezultate. Poduzeća svjesna sve veće konkurencije na tržištu znaju da moraju biti učinkovita, stalno moraju razvijati i nuditi nove proizvode, te moraju udovoljavati sve većim i zahtjevnijim zahtjevima kupaca. Kao odgovor na ova pitanja

---

<sup>73</sup> Lončar, J. (2005.), Globalizacija kao nositelj suvremenih promjena u svijetu. Geoadria, str. 91-92., dostupno na: <https://doi.org/10.15291/geoadria.75> (25.05.2020.)

<sup>74</sup> WTO, Members and Observers, dostupno na: [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/org6\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org6_e.htm) (30.05.2020.)

poduzeća u svoje poslovanje uključuju treće strane koje omogućavaju korištenje stručnjaka, nove tehnologije ili ostalih usluga.“<sup>75</sup> Što dovodi do zaključka da su proces globalizacije i outsourcing usko povezani.

„Proces globalizacije omogućio je svekoliku specijalizaciju, porast proizvodnje, primjenu ekonomije obujma i konkurentnost ukupnoga gospodarstva na globalnoj razini. Globalizacija je liberalizacijom trgovine omogućila primjenu outsourcinga, disperziju proizvodnje i usluga na raznovrsne zemljopisne lokacije. Ekonomska pozadina ovoj pojavi proizlazi iz cijene faktora odnosno inputa, jer gdje je cijena inputa najpovoljnija, tu se proizvodnja i locira. Pojava outsourcinga mijenja konvencionalnu organizacijsku strukturu poduzeća u suvremenu“<sup>76</sup>.

Moguće je ustvrditi kako su se procesi outsourcinga i globalizacije odvijali u uzajamnoj povezanosti, međusobno se potičući u razdoblju od više desetljeća. No, valja primjeti kako je u najrecentnijem razdoblju primjetan određen trend, s izvoristem u SAD-u, koji teži ograničenju procesa globalizacije odnosno čak i pokretanju određenih antiglobalizacijskih procesa. Isto se očituje u uvođenju trgovinskih barijera koje ograničavaju slobodnu trgovinu na globalnoj razini. Nastavljanje ovog trenda u budućnosti može dovesti do ograničenja daljnjeg razvoja globalnog outsourcinga ili čak do njegove regresije.

## **4.2. Vodeće outsourcing destinacije**

Vodeće outsourcing destinacije u 2017. godini bile su Indija, Kina, Malezija, Indonezija, Brazil, Vijetnam, Filipini, Tajland, Čile, Kolumbija.

---

<sup>75</sup> Troaca, V. A., & Bodislav, D. A. (2012. )Outsourcing. The Concept. Theoretical and Applied Economics, str. 54.-56.,slobodan prijevod studentice, dostupno na: <https://www.academia.edu/download/35717390/734.pdf>. (14.05.2020.)

<sup>76</sup> Domijan-Arneri, I. (2006). Globalizacija i morsko brodarstvo, Naše more, str. 9-17., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/8118> (02.06.2020.)

## Prikaz 1. Vodeće globalne outsourcing destinacije



Izvor: <https://www.microsourcing.com/learn/blog/the-ultimate-list-of-outsourcing-statistics/> (04.06.2020)

Vrijednost BDP-a u Indiji u 2017. godini povećana je s 468,3 milijarde USD (podatak iz 2000. godine) na 2651 milijardu USD, no prosječan BDP po stanovniku tek je oko 1980 USD (2017). U sastavu BDP-a vodeći je uslužni sektor sa oko 62%, a slijede industrijski s 23% i poljoprivredni sa 15%.<sup>77</sup>

Indija je zemlja koja obiluje kvalificiranim i talentiranim ljudskim resursima. U Indiji većina populacije govori engleski jezik. Može se reći da je teritorij Indije po obuhvatu govora engleskog jezika veći od SAD-a i Velike Britanije zajedno. Ogromni broj, kvalitetne, stručne i jeftinije radne snage, privlači strana poduzeća koja žele svoje poslovne funkcije izdvojiti u outsourcing.

<sup>77</sup> Enciklopedija.hr, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27303> (05.06.2020.)

Outsource2India<sup>78</sup>, indijski pružatelj vanjskih IT usluga korisnicima širom svijeta, navodi kako Indija nudi veliku mogućnost fleksibilnih cijena, stoga glavni razlog zbog kojeg poduzeća i ostale zemlje izmještaju u Indiju ostaje značajna ušteda troškova koje kompanije mogu postići. To je uglavnom zbog širokog jaza između troškova osoblja u Indiji i troškova razvijenih zemalja. Na primjer, dobar programer u SAD-u može koštati od 50 do 80 dolara po satu (za djelatnike koji rade s punim radnim vremenom, ovisno o vještinama i iskustvu), dok je u Indiji moguće za poslove razvojnog programera ispregovarati cijenu od 15 dolara po satu. Ova velika fleksibilnost u određivanju cijena omogućava tvrtkama slobodu i kreativnost u upravljanju proračunom i pomaže im u ostvarivanju profita. Iako faktor troškova igra ogromnu ulogu u outsourcingu, visoka razina kvalitete usluga koju pružaju indijske tvrtke koje se bave outsourcingom također je omogućila Indiji da ostane top destinacija za outsourcing u svijetu.

Danas je moderna Indija dobro razvijena, u svim većim gradovima i mjestima dostupne su vrhunske telekomunikacijske usluge, internet i mobilne mreže. Klijentima i korisnicima outsourcing usluga ponuđene su najnovije i najbolje softverske tehnologije, uključujući prilagođena rješenja za razne aplikacije kao što su e-trgovina, re-inženjering poslovnih procesa, migracija sustava, održavanje naslijeđenog sustava, integracija sustava i još mnogo toga. Outsourcing tvrtke također održavaju neprekidne komunikacijske kanale s klijentima pružajući brzi propusni opseg putem satelitske povezanosti, podmorskih kabela i optičkih mreža.

„Indijsku outsourcing industriju podržava stabilna pro IT vlada čije su politike o gospodarstvu, rastu BDP-a, oporezivanju, snazi, telekomunikacijama, industrijskim parkovima i posebnim zonama korisne u poboljšanju infrastrukture i komunikacijskih sustava. IT se smatra jednom od prvih 5 prioritetnih industrija u Indiji, a vlada je uobličila politike kako bi ostvarila maksimalnu korist od IT outsourcinga u Indiju. Vlada je ponudila svoju podršku IT industriji pružanjem različitih poreznih i drugih pogodnosti i

---

<sup>78</sup> Outsource2India, dostupno na: [https://www.outsource2india.com/why\\_india/why\\_india.asp](https://www.outsource2india.com/why_india/why_india.asp) (05.06.2020.)

donošenjem Zakona o informacijskoj tehnologiji, kojim se priznaju elektronički ugovori, zabranjuje kibernetički kriminal i podržava e-arhiviranje dokumenata<sup>79</sup>

Naime, „neke od najvećih svjetskih IT kompanija, među kojima prednjače one iz SAD-a, investirale su milijarde dolara u otvaranje svojih pogona u Indiji. Velike kompanije kao što su Apple, Dell, LogicaCMG, Microsoft, IBM, Cisco systems i General Electric snažno su prisutne u Indiji i ne samo da u toj zemlji otvaraju nove pogone, već u nju i sele mnoge pogone koji su do sada bili u SAD-u. Sve se to pozitivno odrazilo u području zapošljavanja obzirom da je mnogo Indijaca zaposleno baš u ovim tvrtkama<sup>80</sup>.

Prema portalu Poslovni.hr<sup>81</sup> provedeno istraživanje pokazalo je da su Indijski gradovi Chennai, Hyderabad i Pune prvi su na listi 15 najpoželjnijih destinacija za outsourcing. Gradovi su rangirani uzimajući obzir kvalitetu radne snage, financijsku infrastrukturu, rizičnost poslovanja i kvalitetu života.

Radi preorijentacije na tržišno gospodarstvo, Kina od 1978. provodi ekonomske reforme, stvara posebne ekonomske zone radi privlačenja stranih ulaganja (uz obilje jeftine radne snage i financijske olakšice), provodi modernizaciju privrednih grana, potiče ulaganja u inozemstvu i uključivanje u svjetsko tržište. Krajem 2001. godine pristupa Svjetskoj trgovinskoj organizaciji (WTO). Po veličini stranih ulaganja Kina je postala vodeća u svijetu, u razdoblju od 1978. godine do 2002. godine uloženo je oko 400 milijarda USD. Unatoč snažnoj industrijskoj preobrazbi, zadržane su velike regionalne razlike<sup>82</sup> (socijalne, ekonomske, obrazovne i dr.). Do najdinamičnijeg industrijskog i poljoprivrednoga razvoja dolazi u priobalnome pojasu, koji je privlačio gotovo sva početna strana ulaganja. „Kina po veličini predstavlja drugo gospodarstvo na svijetu po BDP-u“<sup>83</sup>.

---

<sup>79</sup> Ibidem, slobodan prijevod studentice

<sup>80</sup> Šarić, M. (2012). Eksternalizacija kao model restrukturiranja poduzeća. *Tranzicija*, 14(29), 124-125., dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?id\\_clanak\\_jezik=128098&show=clanak](https://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=128098&show=clanak) (05.06.2020.)

<sup>81</sup> Poslovni.hr, Indija i dalje broj jedan u outsourcingu, dostupno da: <https://www.poslovni.hr/svijet/indija-i-dalje-broj-jedan-u-outsourcingu-55824>

<sup>82</sup> Enciklopedija.hr, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27303> (05.06.2020.)

<sup>83</sup> Golubić J., (2018.) ,Utjecaj Narodne Republike Kine na globalne energetske proces, Diplomski rad, str. 7., dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/rgn%3A721/datastream/PDF/view> (24.05.2020.)

Posljednjih nekoliko desetljeća američki i kanadski potrošači podjednako uživaju u blagodatima pristupačnosti jeftine robe preko jeftine kineske proizvodne industrije.

Kina još uvijek predstavlja popularnu destinaciju za outsourcing, prednost su nevjerojatno niski troškovi proizvodnje i usluga, što omogućava poduzećima koja se odluče za outsourcing velike uštede. Ovakav način poslovanja donio je poznatim sjevernoameričkim robnim markama rekordnu zaradu. Kineska proizvodnja američkih proizvoda osim što veliku korist pruža poduzećima koja se odluče na outsourcing, pruža korist i krajnjim potrošačima jer će oni moći kupovati jeftinije proizvode. ITI manufacturing<sup>84</sup>, posrednik u outsourcingu usluga kineskih kompanija za američke naručitelje, navodi kako je jedan od razloga za outsourcing svakako i veliki nesrazmjer plaća između Kineza i Amerikanaca, taj nesrazmjer toliko je veliki da nije uopće moguće usporediti ga. Još jedan razlog za outsourcing je podatak od 30% jeftinije proizvodnje u Kini u usporedbi s proizvodnjom u Sjedinjenim Državama.

U Filipinima između 2011. i 2015. godine održan je ekonomski rast s prosječnom godišnjom stopom od 6%. Vrijednost BDP-a ostvarenoga 2015. bila je 299,3 milijarde USD, BDP po stanovniku iznosio je oko 2960 USD. U sastavu BDP-a vodeći je uslužni sektor sa 57,6%, potom slijedi industrijski u postotku od 31,6% i poljoprivredni sa 10,8%. Veličina javnoga duga u 2015. godini bila je 45,5% BDP-a. Znatno je udjel siromašnoga stanovništva i iznosi 26,3%, a stopa nezaposlenosti u 2015. godini iznosila je 6,5%. Filipini predstavljaju međunarodno središte za digitalne inovacijske procese, sjedište su velikih multinacionalnih korporacija te lider u pružanju vanjskih usluga pozivnih centara i korisničke podrške.

Posljednjih godina na Filipinima je došlo do priljeva pozivnih centara zbog raširene dostupnosti jeftine radne snage engleskog govornog područja. Offshore Company<sup>85</sup>, filipinska posrednička tvrtka, navodi činjenice o tome da budući su Filipini bivši teritorij SAD-a, engleski jezik govori većina stanovništva. Unatoč činjenici da je oko 36% Filipinaca fakultetski obrazovano, prosječne plaće su niske, što zemlju čini vrlo

---

<sup>84</sup> <https://www.itimanufacturing.com/news/benefits-outsourcing-manufacturing-china/>(05.06.2020.)

<sup>85</sup> Offshorecompany, dostupno na: <https://www.offshorecompany.com/hr/company/philippine-company/> (06.06.2020.)



atraktivnom opcijom za outsourcing. Sa stabilnim gospodarstvom, atraktivnim poreznim poticajima, trgovinskim povlasticama i visokom raspoloživošću jeftine radne snage, Filipini predstavljaju outsourcing meku.

Velike tvrtke poput AT&Tja, JPMorgan Chasea i Expedije na Filipinima su unajmile ili izgradile svoje pozivne centre. Prema podacima koje navodi portal Poslovni.hr<sup>86</sup> u Indiji, radi 350.000 agenata pozivnih centara, a na Filipinima, na kojima živi deset puta manje stanovnika, čak 400.000 agenata.

Zahvaljujući velikom broju visoko obrazovanog stanovništva koji govori američki engleski Filipini postaju sve popularniji. Poduzeća koja daju u outsourcing određene funkcije sve više tragaju za mjestima koja odgovaraju određenim tipovima poslova. Tako je, na primjer, Indija i dalje glavno odredište za outsourcing izrade softvera.

„Filipinci koji rade u pozivnim centrima uglavnom zarađuju više od svojih indijskih kolega (300 dolara mjesečno umjesto 250 dolara na početnoj razini), no iz uprava tvrtki kažu da su vrijedni dodatnog troška jer ih pozivatelji iz Amerike lakše razumiju nego indijske agente, koji govore britanskim engleskim. Važno je istaknuti da američki agenti u pozivnim centrima na početnoj razini godišnje zarade oko 20.000 dolara. Prema podacima tvrtke za praćenje tržišta Everet Group, tržište pozivnih centara u Filipinima godišnje raste od 25 do 30 posto, a u Indiji od 10 do 15 posto. Američke tvrtke poput IBM-a, Accenturea i Convergysa te indijski Aegis, Infosys i Tech Mahindra na Filipinima imaju tisuće zaposlenika u pozivnim centrima. Vlada podupire razvoj industrije putem poreznih olakšica i subvencija. Indija na outsourcingu i dalje prihoduje 10 puta više nego Filipini. Tvrtke očekuju da će se nastaviti brz rast Filipina te da će se uskoro usmjeriti na usluge visoke vrijednosti, kao što je računovodstvo, no baš kao u Indiji, tvrtke se muče s porastom troškova, visokom domaćom inflacijom te manjkom stručnog osoblja“<sup>87</sup>.

Pregledom vodećih globalnih outsourcing destinacija vidljivo je kako se među vodećih deset destinacija nalaze čak sedam azijskih država, te još tri južnoameričke. Razlog

---

<sup>86</sup> Ibidem

<sup>87</sup> Poslovni.hr, dostupno na: <https://www.poslovni.hr/strane/filipini-su-novo-zariste-pozivnih-centara-192230?nomobile> (18.05.2020.)



tomu moguće je prvenstveno pronaći u nekoliko čimbenika, prije svega značajno nižoj razini plaća u odnosu na one u razvijenim zemljama, relativno velikom postotku dostupnih visoko obrazovanih zaposlenika, veličini tržišta, dobrom poznavanju engleskog jezika itd.

### 4.3. Primjeri outsorucinga javnih usluga

Outsourcing u javnom sektoru podrazumijeva izmještanje određenih usluga koje tradicionalno i na temelju zakonskih obveza pruža država. Prema Grubišić Šeba<sup>88</sup> postoji mogućnost pojave velike statističke nepreciznosti upravo radi nepostojanja jedinstvene definicije outsourcinga. U određenim zemljama pod outsourcingom se smatra isključivo ugovaranja isporuke dobara s vanjskim partnerima bez obzira na trajanje takvog ugovora, dok se u nekim drugim zemljama pod outsourcingom smatra ugovorni odnos između javnog partnera s neprofitnom ili profitnom organizacijom.

U poglavlju pet ovog rada prikazan je primjer dobre prakse outsourcinga usluga u javnom sektoru u Hrvatskoj.

„Outsourcing javnih usluga omogućava korištenje javnih usluga iste kvalitete uz nižu cijenu, te korištenje kvalitetnijih javnih usluga uz istu cijenu koju su do tada država i krajnji korisnici plaćali“<sup>89</sup>.

Država je na temelju zakona obvezna pružiti javne usluge na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. Prema Grubišić Šeba<sup>90</sup> država može te usluge nuditi samostalno ili ima mogućnost angažiranja jednog ili više vanjskih partnera iz privatnog ili javnog sektora. Za takve ugovore o outsourcingu moguće je reći da su niskorizični jer postoji vrlo niski rizik. Ugovori se standardno sklapaju na razdoblje od tri do pet godina. Prilikom ugovaranja outsourcing usluge moguće je ugovoriti, ali nije nužno, fizičko premještanje

---

<sup>88</sup> Grubišić Šeba, M. (2014). Sedmi Forum za javnu upravu, Outsourcing javnih usluga, Hrvatska i komparativna javna uprava, str. 30., dostupno na: [http://bib.irb.hr/datoteka/724291.7\\_FORUM\\_ZA-JAVNU-UPRAVU.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/724291.7_FORUM_ZA-JAVNU-UPRAVU.pdf).(18.05.2020.)

<sup>89</sup> Ibidem, str.31.

<sup>90</sup> Ibidem str. 31.

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 izmještati (outsorcirati), onda dio zaposlenika prelazi vanjskom partneru.

Kada je s tehnološkog aspekta moguće pružati javne usluge bez obzira na udaljenost pružatelja usluga, prema Grubišić Šeba<sup>91</sup> 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 (*offshore outsourcing*). Danska i Švedska razvile su zajedničko tržište te one ulaze u 5% javnih usluga koje se pružaju u susjednim zemljama. 3% javnih usluga pruža se na nekom drugom kontinentu, a kao razlog tomu moguće je navesti visok stupanj osjetljivosti poreznih obveznika na trošenje javnih sredstava za dobrobit ekonomskog razvoja drugih zemalja.

U nastavku rada slijedi prikaz tipičnih javnih usluga koje je moguće dati u outsourcing:

**Tablica 3. Javne usluge koje je moguće dati u outsourcing**

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

<sup>91</sup> Ibidem str.31.

Izvor: Grubišić Šeba, M. (2014). Sedmi Forum za javnu upravu, Outsourcing javnih usluga, Hrvatska i komparativna javna uprava, str. 32., dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/724291.7\\_FORUM\\_ZA-JAVNU-UPRAVU.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/724291.7_FORUM_ZA-JAVNU-UPRAVU.pdf). (18.05.2020.)

Iz tablice broj 3. je vidljivo da je javne usluge moguće podijeliti na pomoćne usluge, prateće usluge, i usluge iz osnovne djelatnosti. Tradicionalno u outsourcing su se prethodno davale jednostavnije usluge poput usluga čišćenja, pranja, zaštitarskih usluga, sljedile su prateće usluge (pravne, računovodstvene, upravljanje ljudskim potencijalima) te sljedilo je i izmještanje osnovne djelatnosti poput, upravljanja zatvorima, medicinske dijagnostike, obrazovne usluge i sl.

## Italija

Talijanska nacionalna zdravstvena služba (*Servizio Sanitario Nazionale, SSN*) obuhvaća skup usluga, funkcija i aktivnosti koje država osigurava svim građanima pod istim uvjetima s ciljem očuvanja i oporavka fizičkog i psihičkog zdravlja. Talijansko ministarstvo zdravlja, koje ima zadatak brige o javnom zdravstvu, predstavlja glavno tijelo SSN-a.<sup>92</sup>

Unutar istoga SSN-a na lokalnoj razini djeluju lokalne zdravstvene ustanove (*Azienda Sanitaria Locale, ASL*), pri kojima građani mogu koristiti pružene zdravstvene usluge. Uz pružanje osnovnih zdravstvenih usluga, ASL-ovi pružaju i socijalne usluge, specijalističke i kolektivne zdravstvene usluge, administrativne i veterinarske usluge.<sup>93</sup>

ASL-ovi su već duži vremenski period proveli izdvajanje određenih usluga koje pružaju svojim korisnicima. Mariani i Dana<sup>94</sup> navode kako su ASL-ovi većinu usluga koje se pružaju korisnicima u kućanstvu poput fizikalne terapije, terapije kisikom, usluge medicinskih sestara, prepustili vanjskim pružateljima usluge, odnosno outsourcingirali su navedene usluge. Zbog potrebe za poznavanjem specifičnih znanja i vještina vezanih

---

<sup>92</sup> Sapere.it, Il Servizio sanitario nazionale, slobodan prijevod studentice, dostupno na: <http://www.sapere.it/sapere/medicina-e-salute/il-medico-risponde/guida-ai-Servizi-sanitari/il-Servizio-sanitario-nazionale.html> (30.05.2020.)

<sup>93</sup> Sapere.it, Le ASL, slobodan prijevod studentice, dostupno na: <http://www.sapere.it/sapere/medicina-e-salute/il-medico-risponde/guida-ai-Servizi-sanitari/il-Servizio-sanitario-nazionale/le-ASL.html> (30.05.2020)

<sup>94</sup> Mariani, P.; Dana, G. (2011.) Outsourcing per e con la sanità pubblica. Rapporti tra settore pubblico e privato: Rapporti tra settore pubblico e private, Franco Angeli, Milano, str.32-33.

uz informatiku, ASL-ovi su prionuli izmještanju IT usluga. Arhiviranje i pozivni centri također su prepušteni vanjskim pružateljima usluge.

## Australija

Vlada australske države New South Wales (NSW) uvela je čitav niz reformi unutar javnog sektora. Javni sektor nad kojim je do tada držala monopol prepustila je privatnom tržištu te dala je veću autonomiju i kompetitivnost agencijama, pri čemu je outsourcing predstavljao glavni dio programa. Abelson<sup>95</sup> navodi ciljevi koji su se trebali postići:

- Postići najbolju vrijednost usluge za novac, radije nego usvajanje određenog sredstva za postizanje određenog cilja
- Tržišno testiranje usporedbom poslovnih rezultata postignutih unutar kuće sa onima koji se pružaju na tržištu.

Prema Abelsonu<sup>96</sup> u objavljenim vladinim izvještajima o izmještanju usluga u NSW u razdoblju od 1993. do 1996. godine objavljeno je kako:

- U razdoblju od 1994.-1996. potrošnja u ugovaranju vanjskih usluga porasla je sa 966 milijuna australskih dolara na 1762 milijuna, dok se broj ugovora više nego udvostručio,
- Procijenjena prosječna ušteda ostvarena izmještanjem usluga bila je 19,6%,
- Preko 90% potrošnje u ugovaranju vanjskih usluga i broja ugovorenih vanjskih usluga ostvarena je od strane deset vladinih agencija,
- Najčešće ugovarane vanjske usluge odnosile su se na zdravstvo, prijevoz, upravljanje imovinom, edukaciju i obrazovanje i IT usluge. Zajedno su obuhvaćali preko 80% potrošnje svih ugovorenih vanjskih usluga,
- Preko 90% vladinih agencija navelo je učinkovitost i efikasnost kao primarni razlog za izmještanje usluga, dok je 72 % njih navelo nedostatak internih resursa,

---

<sup>95</sup> Abelson, P. (2005). Outsourcing of public services in Australia: seven case studies. Department of Economics, Macquarie University, str. 3-5.

<sup>96</sup> Ibidem, str.5.

- Otprilike 63 % ugovorenih vanjskih usluga imalo je ugovoreno trajanje između jedne do pet godina, dok je 15% ugovora bilo ugovoreno bez roka trajanja,
- Gotovo 50% zaposlenika koji su bili obuhvaćeni izmještanjem usluga zadržani su unutar vladinih agencija nakon ugovaranja vanjskih usluga. Ostatak osoblja je bio izmješten vanjskom pružatelju usluge, premješten unutar javnog sektora ili proglašen viškom.

## Hrvatska

U Hrvatskoj kao primjer outsourcinga u javnom sektoru može se navesti opsluživanje hrvatskih bolnica u kontekstu racionalizacije i bolje poslovne učinkovitosti hrvatskog zdravstvenog sustava. „Tako je Sveti Duh postala prva bolnička ustanova koja je određeni dio svojih poslovnih funkcija prepustila vanjskom pružatelju usluga, slijede Jankomir, KBC Rebro, KBC Merkur itd. Outsourcingu je prepušteno servisiranje bolničkog tekstila što uključuje preuzimanje nečistog rublja, dostave, pranja, njege i održavanja, briga o kakvoći tekstila. Osnovni cilj izmještanja je taj da se korištenjem moderne tehnologije koju pruža vanjski dobavljač postigne visoka kakvoća usluga uz znatnu uštedu na energentima, odnosno znatno smanjenje bolničkih troškova“<sup>97</sup>.

Prilikom outsourcinga javnih usluga trebalo bi se pridržavati temeljnih postulata da se osigurava korištenje javnih usluga iste kvalitete uz nižu cijenu ili korištenje kvalitetnijih javnih usluga uz istu cijenu. Primjeri iz međunarodne prakse upućuju na to da se u javnom sektoru najviše izmještaju usluge u zdravstvu, IT usluge, usluge čišćenja i slično. Iz navedenog moguće je zaključiti da se u javnom sektoru osim nekih pomoćnih usluga (nisko plaćenih), izmještaju i bolje plaćeni poslovi (prateće djelatnosti pa čak i osnovne djelatnosti).

---

<sup>97</sup> Šarić, M. (2012.) Eksternalizacija kao model restrukturiranja poduzeća, str. 122-131., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/86075> (12.05.2020.)

#### 4.4. Primjeri dobre prakse u svijetu (IBM, Ford)

##### IBM

International Business Machines (IBM) osnovan je 1911. godine, a pod sadašnjim nazivom posluje od 1924.godine. Iako su u počecima proizvodili mnoštvo proizvoda primjerice satove i vage, s vremenom su se usmijerili na proizvodnju elektronskih strojeva za tabeliranje i obradu podataka, sa velikim uspjehom.

Thomas Watson uveo je moto 'think' u poslovnu kulturu IBM-a što podrazumijeva da je napredak moguć samo ulaganjem u inovacije i razvoj te obrazovanje.

U preko sto godina poslovanja IBM-a zabilježeno je više od 75 tisuća prijavljenih patenata i 150 milijardi dolara potrošenih na istraživanje i razvoj, prema Dnevnik.hr<sup>98</sup>.

Iako se IBM-ovo sjedište nalazi i dalje u SAD-u, bitno je naglasiti da je on ustupio značajan dio svojeg poslovanja partnerima širom svijeta. U Prilog tome govori podatak da je IBM jedna od rijetkih američkih tehnoloških kompanija koja ima više zaposlenih u Indiji nego u SAD-u. „IBM je prije nekoliko godina prestao objavljivati brojeve zaposlenika prema lokaciji, no Big Blue (IBM) zapošljava oko 130 000 ljudi u Indiji, u usporedbi s manje od 100 000 u SAD-u. Svake godine otpušta tisuće ljudi i zapošljava tisuće više. No, sve više i više tih novih zaposlenika je u zemljama s niskim plaćama poput Indije“<sup>99</sup>.

##### Ford

Ford kao jedan od velikih automobilskih proizvođača u svijetu u početnoj fazi je izmještao dio svog poslovanja (*back-office*) u Indiju. Kasnije je započeo i s outsourcingom IT-a i korisničkih usluga. Prema navodima Mangellan-solution<sup>100</sup> Ford je također u Indiji pokrenuo svoje postrojenje za razvoj softvera radi upravljanja svojim rješenjima za e-trgovinu. Ford je također izmjestio i svoje pozivne centre u Indiju zbog

---

<sup>98</sup> Dnevnik.hr, dostupno na: <https://dnevnik.hr/vijesti/znanost-it/sto-godina-ibm-a.html> (14.05.2020.)

<sup>99</sup> Globaltredemag, slobodan prijevod studentice, dostupno na: <https://www.globaltrademag.com/ibm-offshores-india-business-still-shrinks/> (01.06.2020.)

<sup>100</sup> Mangellan-solution, slobodan prijevod studentice, dostupno na: <https://www.magellan-solutions.com/blog/companies-that-outsource-to-india/> (05.06.2020.)

nevjerojatno jeftine cijene radne snage. Time se njihovim klijentima omogućuje pristup pouzdanoj 24/7 korisničkoj podršci. Među temeljnim uslugama pružanim od pozivnog centra nalaze se usluge podrške putem telefona, e-pošte i razgovora uživo. Ford se odlučio na outsourcing indijskim programerima kako bi smanjio troškove poslovanja, zbog poznate niske cijene rada u Indiji u odnosu na SAD.

Navedeni primjeri upućuju na činjenicu da je u uvjetima globane ekonomije moguće izmjestiti veliki dio, pa čak i veći dio poslovanja, iz matične organizacije u inozemne outsourcing destinacije.

## 5. Primjer dobre prakse izmještanja u Hrvatskoj

Na sjednici održanoj 2. kolovoza 2018. Vlada Republike Hrvatske donijela je zaključke kojima se zadužuje Ministarstvo uprave za koordinaciju aktivnosti vezanih za provjeru broja i vjerodostojnost svih potpisa birača iz Zahtjeva za raspisivanje državnog referenduma Građanske inicijative „Narod odlučuje“ o dopuni Ustava Republike Hrvatske člankom 72.a, Zahtjeva za raspisivanje državnog referenduma Građanske inicijative „Narod odlučuje“ o izmjeni članka 72. Ustava Republike Hrvatske te Građanske inicijative „Istina o Istanbulskoj“, a temeljem zaključaka Hrvatskog sabora od 6. srpnja 2018. godine, te se zadužuje Ministarstvo uprave da o izvršenim provjerama izvijesti Vladu Republike Hrvatske.

Ministarstvo uprave nije raspolagalo dovoljnim internim kapacitetima, kako ljudskim tako i organizacijskim kapacitetima, za samostalnu provedbu zaduženja dobivenog od Vlade RH za provjeru dostavljenih referendumskih potpisa u razumnom roku i na zadovoljavajući način.

Stoga su Ministarstvo uprave, kao naručitelj, i APIS IT d.o.o., kao izvršitelj, sklopili Ugovor za uslugu provjere broja i vjerodostojnosti svih potpisa birača iz zahtjeva za raspisivanje državnog referenduma Građanske inicijative: „Narod odlučuje“ o dopuni Ustava Republike Hrvatske člankom 72.a, i „Narod odlučuje“ o izmjeni članka 72. Ustava Republike Hrvatske te Građanske inicijative „Istina o Istanbulskoj“. Predviđena vrijednost ugovora za taj posao iznosi oko milijun kuna bez PDV-a, odnosno 0,85 kuna bez PDV-a po potpisu.

Sukladno odredbama navedenog Ugovora APIS IT kao ugovorni izvršitelj se obvezao izvršiti provjeru broja i vjerodostojnosti potpisa u roku od 45 kalendarskih dana, računajući od dana preuzimanja potpisnih lista po dostavljenim zahtjevima za raspisivanje državnog referenduma građanskih inicijativa na lokaciji Izvršitelja.

Utvrđeni su sljedeći kriteriji temeljem kojih će operateri APIS IT provjeravati broj i vjerodostojnost svih prikupljenih potpisa:

- potpisnik se nalazi u Registru birača na dan 27. svibnja 2018.,



- točno i čitko navedeno ime i prezime potpisnika (ime i prezime identično upisanom u Registru birača) te ispravan i potpun OIB,
- popunjeni svi podaci u pojedinom retku u potpisnoj listi (ime i prezime, OIB, potpis/otisak prsta),
- podaci u pojedinom retku u potpisnoj listi ne smiju biti ispravljani, prekriženi, nadopunjavani,
- u slučaju višestrukog potpisivanja od strane jedne osobe prihvaća se samo jedan potpis,
- potpisi moraju biti na uvezanim listovima potpisne liste s jasno odijeljenim redovima označenim rednim brojevima.

Podaci koji udovoljavaju navedenim kriterijima, u aplikaciji se automatski bilježe kao važeći potpis.

Nakon izvršene provjere broja i vjerodostojnosti svih potpisa APIS IT je dostavio Povjerenstvu Ministarstva uprave izvješće o sadržaju kutija sva tri zahtjeva za raspisivanjem državnog referenduma. APIS IT izvršio je ugovorenu uslugu provjere broja i vjerodostojnosti potpisa Građanske inicijative „Istina o Istanbulskoj“ koju je temeljem ugovorne obveze dostavio Ministarstvu uprave.

**Tablica 4. Provjera referendumskih potpisa o inicijativi „Narod odlučuje“**

GRAĐANSKA INICIJATIVA "NAROD ODLUČUJE" O DOPUNI USTAVA REPUBLIKE HRVATSKE ČLANKOM 72.A	
Ministarstvo uprave je utvrdilo da je u registar birača na dan 13. svibnja 2018. godine u 00:00 sati upisano ukupno 3.747.409 birača hrvatskih državljana s prebivalištem u Republici Hrvatskoj, 10% od toga broja iznosi 374.740	<b>374.740</b>
Izvršitelj provjere broja potpisa APIS IT je unio potpisa (jedan unos predstavlja skup podataka prepisanih iz jednog retka) i od ovog broja se računa udio ispravnih i neispravnih potpisa	<b>407.835</b>
<b>UKUPNO ISPRAVNI</b>	<b>367.169</b>
<b>UKUPNO NEISPRAVNI</b>	<b>40.666</b>

Izvor: Izvješće o provedenoj provjeri broja i vjerodostojnosti potpisa birača te zakonitosti postupka prikupljanja potpisa birača iz zahtjeva za raspisivanje državnog referenduma građanske inicijative „Narod odlučuje“ o izmjeni članka 72. Ustava Republike Hrvatske i o dopuni Ustava Republike Hrvatske člankom 72.a te građanske inicijative „Istina o Istanbulskoj“, dostupno na:

<https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//2016/Sjednice/2018/10%20listopad/119%20sjednica%20VRH//119%20-%2016.pdf> (06.06.2020.)

Izvršitelj usluge APIS IT je Povjerenstvu Ministarstva uprave dostavio kontrolne liste s ukupno 41.190 neispravnih potpisa, od kojih je Povjerenstvo Ministarstva uprave naknadnom provjerom u registrima i u potpisnim listama prihvatilo 524 potpisa kao ispravne te ih pribrojilo ukupnom broju važećih potpisa, dok je utvrđeno preostalih 40.666 neispravnih potpisa.

Ministarstvo uprave je konačno, temeljem ugovorne usluge izvršene od strane APIS IT, zaključilo kako je provjerom broja i vjerodostojnosti svih potpisa birača iz zahtjeva za raspisivanje državnog referenduma Građanske inicijative „Istina o Istanbulskoj“, Građanske inicijative „Narod odlučuje“ o izmjeni članka 72. Ustava Republike Hrvatske te Građanske inicijative „Narod odlučuje“ o dopuni Ustava Republike Hrvatske člankom 72.a utvrđeno je da ni za jedan zahtjev nije prikupljen dovoljan broj potpisa za raspisivanje državnog referenduma.

Vlada RH je Zaključkom od 17.10.2018. prihvatila Izvješće o provedenoj provjeri broja i vjerodostojnosti potpisa birača te zakonitosti postupka prikupljanja potpisa birača iz zahtjeva za raspisivanje državnog referenduma građanske inicijative „Narod odlučuje“ o izmjeni članka 72. Ustava Republike Hrvatske i o dopuni Ustava Republike Hrvatske člankom 72.a te građanske inicijative „Istina o Istanbulskoj“, podnijeto od strane Ministra uprave.

Navedeni je primjer kako je tijelo javnog sektora kao Ministarstvo uprave uspješno i djelotvorno izvršilo outsourcing dijela svojih obveza, na način da je dodijelila vanjskom ugovornom partneru APIS IT posao provjere broja i vjerodostojnosti svih potpisa birača iz zahtjeva za raspisivanje državnog referenduma, koji je taj posao uspješno izvršio u ugovorenom roku i prema ugovorenim kriterijima.<sup>101</sup>

Osim gore navedenog primjera izmještanja u javnom sektoru u Hrvatskoj u nastavku će biti prikazan drugi primjer izmještanja u Hrvatskoj, u privatnom sektoru.

---

<sup>101</sup>Vlada.hr, dostupno na:

<https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//2016/Sjednice/2018/10%20listopad/119%20sjednica%20VRH//119%20-%2016.pdf> (01.06.2020.)

Hrvatski Telekom i Ericsson Nikola Tesla<sup>102</sup> u 2014. godini dogovorili su suradnju u području upravljanih usluga, koja se sastojala od toga da je potpisan ugovor o prijenosu HT-ove tehnološke jedinice za izgradnju i održavanje koja obuhvaća 640 zaposlenika koji su od rujna 2014. premješteni iz Hrvatskog Telekomu u novoosnovanu kompaniju kćer Ericssona Nikole Tesle – Ericsson Nikola Tesla Servisi d.o.o.

Hrvatski Telekom je s Ericssonom pritom potpisao ugovor kojima se regulira pružanje usluga izgradnje i održavanja telekomunikacijske infrastrukture na razdoblje od 5 godina. Istovremeno je potpisan i ugovor o prijenosu HT-ove tehnološke jedinice za izgradnju i održavanje u kojoj su se do tada obavljali navedeni poslovi, a koje je od 1. rujna 2014. godine za HT nastavio obavljati Ericsson, jedna od najjačih svjetskih kompanija u tom području.

Navedenom je poslovnom operacijom Hrvatski telekom izdvojio 640 zaposlenika, koji su do tada radili na navedenim poslovima, iz Hrvatskog Telekomu u novoosnovanu kompaniju kćer Ericssona Nikole Tesle, pod imenom Ericsson Nikola Tesla Servisi d.o.o. Iako se u javno dostupnim objavama koje su dostupne široj javnosti spomenuta poslovna operacija nije spominjala koristeći termin outsourcing, sve ključne determinante iste upućuju na zaključak kako se radilo o klasičnom primjeru prepuštanja određenih neosnovnih poslovnih aktivnosti vanjskom partneru od strane HT-a. Činjenica da je paralelno s izdvajanjem 640 zaposlenika, odnosno cijele tehnološke jedinice za izgradnju i održavanje između HT-a i Ericssona potpisan petogodišnji ugovor za pružanje usluga izgradnje i održavanja telekomunikacijske infrastrukture koji obuhvaća poslove planiranja i izgradnje fiksne i mobilne mreže, održavanje telekomunikacijske infrastrukture, nadzor telekom mreže, terensko održavanje aktivne pristupne mreže i pasivne mreže, dodatno osnažuje zaključak kako se u navedenom slučaju radilo upravo o outsourcingu dijela poslovnih aktivnosti HT-a.

Čelnici Hrvatskog Telekomu pritom su svojim javnim izjavama naglašavali kako se spomenutim poslom namjerava povećati kvaliteta infrastrukture te istodobno optimizirati troškove vezane za izgradnju i održavanje fiksne i mobilne mreže, te kako su izabrali

---

<sup>102</sup> Ericsson.hr, dostupno na: <https://www.ericsson.hr/20140818-suradnja> (24.06.2020.)

kvalitetnog i pouzdanog partnera koji će na najvišem nivou i uz optimalne troškove povećati kvalitetu njihovih elektroničko komunikacijskih mreža, kako bi se HT u svom poslovanju mogao fokusirati na napredne i inovativne usluge za njihove korisnike.

## 6. Zaključak

Osnovni ciljevi svakog poduzeća su rast, razvoj vlastite pozicije na tržištu i povećanje profita. Upravo radi navedenih ciljeva poduzeća ulaze u ugovorne odnose s vanjskim pružateljima usluga, što će im omogućiti da svoju pozornost usmjere na ključne aktivnosti unutar poduzeća.

U svijetu se outsourcing sve više primjenjuje u gotovo svim aktivnostima i poslovnim područjima poduzeća. Primjenom outsourcing poslovne strategije, poduzeća povećavaju svoju učinkovitost i na taj način povećavaju svoju sposobnost zadovoljavanja novih i sve težih zahtjeva koji se nameću na globalnom tržištu.

Prilikom izmještanja poduzeća najčešće ustupaju sporedne poslove, vanjskim poduzećima koja se njima bave. Najčešće se izdvajaju usluge logistike, upravljanja skladištima, čišćenja, kuhanja, posluživanja i pranja, IT-a i upravljanja ljudskim resursima.

Glavna karakteristika outsourcinga, koju je ujedno i potrebno izdvojiti, je ta da dovodi do smanjenja troškova poslovanja uz uvjet da proizvod i usluga koju poduzeće pruža ostanu iste kvalitete. Zbog toga ugovori o outsourcingu, odnosno prepuštanju dijela poslova moraju biti kvalitetno pripremljeni jer u suprotnom može doći do pada kvalitete prilikom proizvodnje proizvoda ili pružanja usluga. Outsourcing kao poslovna strategija predstavlja pozitivnu strategiju koja svojim korisnicima donosi brojne prednosti.

Kao najbitnije koristi moguće je izdvojiti fokusiranje na temeljne sposobnosti poduzeća koje doprinose stvaranju dodane vrijednosti proizvoda ili usluga, sniženju troškova ili povećanju konkurentnosti na tržištu, korištenje suvremenih tehnologija i najboljih specijaliziranih stručnjaka iz pojedinih područja te upotrebu znanja i vještina vanjskih pružatelja usluga. Ostvarenjem navedenih koristi poduzeće može povećati razinu svoje likvidnosti, efikasnosti i financijske stabilnosti.

Postoji opasnost da se primjenom outsourcinga pojave neželjeni ishodi poput gubitka kontrole nad donošenjem odluka, rizika vezivanja uz jednog vanjskog partnera i njegovu tehnologiju, prijenos znanja iz poduzeća prema vanjskom partneru, veliki izlaznih

barijera i slično. Osim navedenih objektivnih odnosno mjerljivih nedostataka, moguć je nastanak i određenih subjektivnih kao razvoj negativnih konotacija po reputaciju poduzeća u lokalnom okruženju uslijed prestanka radnog odnosa određenog broja radnika ili njihovog izmještanja vanjskim partnerima. Ukoliko zbog izmještanja određenih funkcija dođe do pada u kvaliteti isporučenih dobra isto može izazvati sniženje razine zadovoljstva kod potrošača, te izazvati posljedične negativne utjecaje na reputaciju poduzeća.

Najvažnijim ciljevima outsourcinga smatraju se usmjeravanje pozornosti na ključno poslovanje, povećanje učinkovitosti, fleksibilnosti, brzine i transparentnosti, poboljšanje kvalitete te smanjenje troškova. Ciljevi outsourcinga mogu biti kratkoročni (taktički) i dugoročni (strateški).

Zahvaljujući velikim zemljama poput SAD-a, Velike Britanije i Australije, azijske zemlje trećeg svijeta (Indija, Filipini i Bangladeš) ostvaruju značajne koristi od outsourcinga. Outsourcing kao globalni trend pomogao je mnogim zemljama u dobivanju ekonomskog poticaja. Tako da zemlje koje izmješčaju ostvaruju koristi uštede na nižim plaćama i sniženim cijenama dobra i usluga, dok one koje pružaju usluge outsourcinga imaju koristi od novih radnih mjesta i povećanog nacionalnog dohotka.

Vodeće outsourcing destinacije u 2017. godini bile su Indija, Kina, Malezija, Indonezija, Brazil, Vijetnam, Filipini, Tajland, Čile, Kolumbija. Pri čemu je Indija po pokazateljima već dugi niz godina vodeća outsourcing destinacija.

Prednosti korištenja outsourcinga kao poslovne strategije moguće je ostvariti od strane javnog i privatnog sektora, što pokazuju primjeri iskazani u ovome radu.

## Literatura

### KNJIGE:

1. Abelson, P. (2005). Outsourcing of public services in Australia: seven case studies. Department of Economics, Macquarie University
2. Brown, D. i Wilson, S. (2005.) The Black Book of Outsourcing, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey
3. Mariani, P.; Dana, G. (2011.) Outsourcing per e con la sanità pubblica. Rapporti tra settore pubblico e privato: Rapporti tra settore pubblico e private, Franco Angeli, Milano,
4. Van Weele, A. J. (2010.), Purchasing & Supply Chain Management; Analysis, Strategy, Planning and Practice, 5. izd, Cengage Learning, United Kingdom

### ZNANSTVENI ČLANCI:

1. Bognolo, D., Ferhatović, M., Šćulac, M., (2014.), Outsourcing u vatrogastvu, International Scientific Conference on Safety Engineering, Novi sad, dostupno na: [https://www.researchgate.net/profile/Dario\\_Bognolo/publication/271203929\\_Outourcing\\_u\\_vatrogastvu/links/54c218f70cf2d03405c60586.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Dario_Bognolo/publication/271203929_Outourcing_u_vatrogastvu/links/54c218f70cf2d03405c60586.pdf)
2. Domijan-Arneri, I. (2006). Globalizacija i morsko brodarstvo, Naše more, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/8118>
3. Drljača, M. (2010). Outsourcing kao poslovna strategija. Zbornik radova 11. Međunarodnog simpozija o kvaliteti. Kvaliteta, konkurentnost i održivost, 53-64. [https://bib.irb.hr/datoteka/517555.Outsourcing\\_kao\\_poslovna\\_strategija.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/517555.Outsourcing_kao_poslovna_strategija.pdf)
4. Espino-Rodríguez T., Padrón-Robaina V. (2006.), A review of outsourcing from the resource-based view of the firm, dostupno na: <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.nsk.hr/doi/epdf/10.1111/j.1468-2370.2006.00120.x>
5. Jovičić M., Mirković M. (2016), Outsourcing kao nova strategija poslovanja, dostupno na: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45895561/JPF2016\\_Zbornik\\_radova\\_JBF2016\\_Proceedings.pdf?response-content-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45895561/JPF2016_Zbornik_radova_JBF2016_Proceedings.pdf?response-content-)

[disposition=inline%3B%20filename%3D%20THE\\_ROLE\\_OF\\_THE\\_RENEWABLE\\_ENERGY\\_SOURCES.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-](#)

6. Liović D. (2016.), Oustorcing – rizična ušteda?, Finiz, dostupno na: <http://portal.finiz.singidunum.ac.rs/Media/files/2016/223-230.pdf>
7. Lončar, J. (2005.), Globalizacija kao nositelj suvremenih promjena u svijetu. Geoadria, dostupno na: <https://doi.org/10.15291/geoadria.75>
8. M. Pavić, (2009.) Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu”, Poslovna izvrsnost Zagreb, god. III, br. 2, dostupno na: <https://pdfs.semanticscholar.org/91d9/bb9a896ba2e669df585b293af9220f36ebff.pdf>
9. Paliaga, M. (2004.), Outsourcing u jedinicama lokalne samouprave u Hrvatskoj: Ispravni put?, Računovodstvo i financije, dostupno na: <http://markopaliaga.com/userfiles/file/Outsourcing%20u%20jedinicama%20lokalne%20samouprave.pdf>
10. Paliaga, M. (2007.), Strateško planiranje i outsourcing – budućnost hrvatskih komunalnih poduzeća, Ekonomska istraživanja, dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=33796](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33796)
11. Paliaga, M. (2007.), Strateško planiranje i outsourcing – budućnost hrvatskih komunalnih poduzeća, Ekonomska istraživanja, dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=33796](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33796)
12. Pavić, M. (2016.), Taktički i strateški ciljevi outsourcinga: Empirijsko istraživanje prakse velikih poduzeća. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/162009>,
13. Šarić, M. (2012). Eksternalizacija kao model restrukturiranja poduzeća, dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?id\\_clanak\\_jezik=128098&show=clanak](https://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=128098&show=clanak)
14. Troaca, V. A., & Bodislav, D. A. (2012. ) Outsourcing. The Concept. Theoretical and Applied Economics, dostupno na: <https://www.academia.edu/download/35717390/734.pdf>.
15. Vučur, G. (2013.) Pozicioniranje outsourcinga u hotelskom poslovanju, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/945312.economics\\_economy\\_vol.1\\_no.1\\_1.pdf#page=225](https://bib.irb.hr/datoteka/945312.economics_economy_vol.1_no.1_1.pdf#page=225)



## OSTALE PUBLIKACIJE:

1. Belčić, A. (2016). Prikaz tržišta vanjskih davatelja usluga u Republici Hrvatskoj, Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, dostupno na: [https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as\\_sdt=0%2C5&q=antonija+bel%C4%8Di%C4%87&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=hr&as_sdt=0%2C5&q=antonija+bel%C4%8Di%C4%87&btnG=)
2. Dragun K.,(2016.),Utjecaj outsourcinga na poslovnu uspješnost hotela u Splitsko-dalamskoj županiji, Diplomski rad, dostupno na: <https://repozitorij.svkst.unist.hr/islandora/object/efst%3A860>
3. Golubić J., (2018.) ,Utjecaj Narodne Republike Kine na globalne energetske proces, Diplomski rad, dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/rqn%3A721/datastream/PDF/view>
4. Lacković, Z. (2014.) Outsourcing u održavanju, Sveučilište J. J. Srossmayera u Osijeku, dostupno na: <http://gfosweb.gfos.hr/portal/images/stories/djelatnici/lackovic-zlatko/OUTSOURCING-Zlatko-Lackovic.pdf>
5. Lešina, M. (2017.) Eksternalizacija kao poluga konkurentnosti i razvoja, Osijek, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, dostupno na: <https://repozitorij.efos.hr/islandora/object/efos:1802>
6. Letica, M.(2013.) Utjecaj outsourcinga na poslovne performance poduzeća, Doktorski rad, Mostar, dostupno na: <https://repozitorij.svkst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1881>
7. Maretić, A. (2019.), Outsourcing i upravljanje rizicima na primjeru charter-djelatnosti, Završni rad, Ekonomski fakultet, dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst%3A2944>
8. Nedović Čabarkapa, M., & Šibalić, V. (2010). Orijentacija gospodarskog subjekta na temeljni biznis primjenom outsourcinga. Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement10/blimm1004.pdf>

## INTERNETSKI IZVORI:

1. Boban Jagodić, I., Pozdrav iz budućnosti: Outsourcing i outsourcing na hrvatski način, dostupno na: <https://www.poslovnisavjetnik.com/blogovi/ivana-boban-jagodic-pozdrav-iz-buducnosti-outsourcing-i-outsourcing-na-hrvatski-nacin>
2. Cx.hr., Zbog čega i u kojem trenutku odabrati outsourcing, dostupno na: <https://www.cx.hr/osobna-iskustva/zbog-cega-i-u-kojem-trenutku-odabrati-outsourcing/>
3. Dnevnik.hr, dostupno na: <https://dnevnik.hr/vijesti/znanost-it/sto-godina-ibm-a.html>
4. Dynamic, dostupno na: <https://www.dbos.com.au/blog/outsourcing-changed-global-economy/>
5. Enciklopedija.hr, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27303>
6. Ericsson.hr, dostupno na: <https://www.ericsson.hr/20140818-suradnja>
7. GlobaltredeMag, dostupno na: <https://www.globaltrademag.com/ibm-offshores-india-business-still-shrinks/>
8. Ionos.it, Outsourcing, dostupno na: <https://www.ionos.it/startupguide/gestione/outsourcing/>
9. Itimanufacturing.com, dostupno na: <https://www.itimanufacturing.com/news/benefits-outsourcing-manufacturing-china/>
10. Kelth.com, dostupno na: <https://www.keltha.com/2018/10/07/outsourcing-in-global-economy/>
11. Mangellan-solution, dostupno na: <https://www.magellan-solutions.com/blog/companies-that-outsource-to-india/>
12. Microsourcing.com, dostupno na: <https://www.microsourcing.com/learn/blog/the-ultimate-list-of-outsourcing-statistics/>
13. Moj posao.hr, Budući IT stručnjaci još plaćeniji, dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/66187/Buduci-IT-strucnjaci-jos-placeniji/6/>
14. Moj posao.hr, Što je i zašto se koristi, dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/60807/Outsourcing-sto-je-i-zasto-se-koristi/>
15. Offshorecompany, dostupno na: <https://www.offshorecompany.com/hr/company/philippine-company/>
16. Outsource2India, dostupno na: [https://www.outsource2india.com/why\\_india/why\\_india.asp](https://www.outsource2india.com/why_india/why_india.asp)

17. Outsourcing: Croatian and world practice. Zagreb: Roland Berger,(2008.), dostupno na: <https://itonews.eu/files/f12224338361.pdf>
18. Poslovni.hr, dostupno na:<https://www.poslovni.hr/strane/filipini-su-novo-zariste-pozivnih-centara-192230?nomobile>
19. Poslovni.hr, Indija i dalje broj jedan u outsourcingu, dostupno da: <https://www.poslovni.hr/svijet/indija-i-dalje-broj-jedan-u-outsourcingu-55824>
20. Qarea, What is the Difference Between Onshore, Offshore and Nearshore Outsourcing?, dostupno na: <https://qarea.com/blog/what-is-the-difference-between-onshore-offshore-and-nearshore-outsourcing>
21. Sapere.it, Il Servizio sanitario nazionale,dostupno na: <http://www.sapere.it/sapere/medicina-e-salute/il-medico-risponde/guida-ai-Servizi-sanitari/il-Servizio-sanitario-nazionale.html>
22. Vlada.hr, dostupno na: <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//2016/Sjednice/2018/10%20listopad/119%20sjednica%20VRH//119%20-%2016.pdf>
23. WTO, Members and Observers, dostupno na: [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/tif\\_e/org6\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org6_e.htm)

## **Popis tablica**

Tablica 1. Pozitivni i negativni aspekti outsourcinga .....	10.
Tablica 2. Razlika između transformacijskog i tradicionalnog outsourcinga .....	17.
Tablica 3. Javne usluge koje je moguće dati u outsourcing .....	57.
Tablica 4. Provjera referendumskih potpisa o inicijativi „Narod odlučuje“ .....	64.

## **Popis shema**

Shema 1. Vrste outsourcinga .....	13.
Shema 2. Životni ciklus outsourcinga .....	22.
Shema 3. Tipovi korisnika IT outsourcinga .....	34.

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Razlozi za outsourcing .....	26.
Grafikon 2. Veličina globalnog tržišta outsourcing usluga .....	47.

## **Popis prikaza**

Prikaz 1. Vodeće globalne outsourcing destinacije .....	51.
---	-----