

OUTSOURCING USLUGA

OUTSOURCING SERVICE

Dr. sc. Gordana Nikolić

Dario Zorić, mag.oec.

Poslovna akademija Rijeka

Školjić 9, 51 000 Rijeka, Hrvatska

Telefon: +385 (051) 327 037

Fax: +385 (051) 327 305

E – mail: gordana.nikolic@par.hr

E – mail: dario.zoric@par.hr

Sažetak

Poduzeća su oduvijek angažirala specijalne vanjske suradnike, druga komplementarna poduzeća, za obavljanje određenih poslovnih aktivnosti kroz ugovaranje zajedničkog pristupa resursima koji su bili izvan mogućnosti njihovog samostalnog dosega. Može se reći da svi ti poznati poslovni koncepti i aktivnosti predstavljaju elemente outsourcinga, ali outsourcing danas ipak predstavlja nešto više.

Outsourcing je nastao na starom konceptu eksternalizacije s naglaskom na partnerstvo između ugovorenih strana. Kao koncept, outsourcing je u zadnjih 50 godina doživio značajan razvoj od jednostavne odluke "napraviti ili kupiti" do kompleksne vještine upravljanja uslugama. Tržište outsourcinga raslo je konstantno, na što je uglavnom utjecala specijalizacija tvrtki u pružanju usluga outsourcinga i potreba tvrtki općenito da se fokusiraju na svoj osnovni posao. Trenutno postoje različiti oblici outsourcinga, određeni prema razini autonomnosti i organizacijskoj formi. Gledajući s financijske strane, outsourcing usluga donosi određene rizike, na koje treba obratiti pažnju u procesu odlučivanja. Proces zahtjeva napore u potrazi za optimalnom razinom koraka procesa koje treba prepustiti vanjskim suradnicima, ali i za najboljim ponuđačem outsourcing usluge.

U radu obrađuju se bitne značajke outsourcinga, outsourcinga u prijevozu, outsourcinga u IT-u i outsourcinga u nabavi.

Glavne riječi: outsourcing, prijevoz, IT, nabava, tvrtka

Abstract

Companies have always been engaging special external associate, other complementary companies, for performing particular business activities through contracting their mutual access to the resources that were out of the possibility of their autonomous range. It can be said that all the familiar business concepts and activities represent the elements of outsourcing, however outsourcing today represents more of it.

Outsourcing developed on an old concept of externalization with an overview on partnership between contracting parties. As a concept, in the last 50 years outsourcing resulted noticeable development from simple decision on "making or buying" to complex skill of managing the services. The market of outsourcing grew fast, which was mainly the consequence of highly specialized companies in service outsourcing and generally the need for companies to focus on the main business. Currently there are different kinds of outsourcing, determined by the level of autonomy and the organization form. Although from the financial point of view, service outsourcing brings certain

risks which are to be considered in the decision making process. The process requires efforts in seeking the optimal level of procedures which had to be concede to external associate, but also in pursuit for the best service outsourcing provider.

The paper elaborates substantial features of outsourcing, outsourcing in transportation, outsourcing in IT and outsourcing in supply.

Key words: outsourcing, transportation, IT, supply, company

1. UVOD

Outsourcing = „out sourced services using“ ili prijevod na hrvatskom „usluge koje koristimo van poduzeća“. Poduzeća su oduvijek angažirala specijalne vanjske suradnike za obavljanje određenih poslovnih aktivnosti, oduvijek su održavala poslovne odnose i sklapala partnerstva sa drugim komplementarnim poduzećima, te su oduvijek ugovarala zajednički pristup resursima koji su bili izvan mogućnosti njihovog samostalnog dosega.

Može se reći da svi ti poznati poslovni koncepti i aktivnosti predstavljaju elemente outsourcinga, ali outsourcing danas ipak predstavlja nešto više. Outsourcing je nastao na starom konceptu eksternalizacije s naglaskom na partnerstvo između ugovorenih strana. Kao koncept, outsourcing je u zadnjih 50 godina doživio značajan razvoj od jednostavne odluke "napraviti ili kupiti" do kompleksne vještine upravljanja uslugama.

Ovom radu pristupilo se iz razloga konstantnog rasta tržišta outsourcinga, na što je uglavnom utjecala specijalizacija tvrtki u pružanju usluga outsourcinga i potreba tvrtki općenito da se fokusiraju na svoj osnovni posao. Iako veoma korisno gledajući s financijske strane, outsourcing usluga donosi određene rizike, na koje treba obratiti pažnju u procesu odlučivanja. Tokom tog procesa treba dati odgovor na mnoga pitanja kako bi se našla optimalna razina koraka procesa koje treba prepustiti vanjskim suradnicima, ali i pronaći najboljeg ponuđača outsourcing usluge.

Danas se sve više piše i govori o outsourcingu kao jednoj o najviše raspravljenih tema na području poslovne logistike. Nažalost još uvijek se nastoji povezati sva znanja iz ovog područja, s obzirom da je dosad većina objavljenih radova svela se samo na proučavanja u određenim područjima.

U radu se obrađuju bitne značajke outsourcinga, outsourcinga u prijevozu, outsourcinga u IT-u, outsourcinga u nabavi, te se navode primjeri za svaki slučaj.

2. BITNE ZNAČAJKE OUTSOURCINGA

Outsourcing je nastao kao ideja prebacivanja jednog dijela djelatnosti poduzeća trećoj strani (1950.-1960.). Između 1960. – 1980. godine dvadesetog stoljeća u SAD-u se primjenjuje prvi pravi oblik outsourcing-a kao koncept „napraviti ili kupiti“(make or buy koncept). S vremenom outsourcing postaje trend u poduzećima kao oblik poslovanja koji omogućuje smanjivanje troškova.

Početkom devedesetih godina 20. st. stvara se ideja o stratezijskim partnerstvima između poduzeća koja su bila povezana kao outsourcing partneri. Unatoč svim rizicima, outsourcing je unatrag posljednjih desetak godina postao razvijeni oblik poslovne suradnje između poduzeća.

Uspješnost koncepta outsourcinga je navelo na sljedeću ideju globalnog outsourcinga koji bi se trebao primjenjivati u skoroj budućnosti.³⁹⁰

Bitne značajke outsourcinga jesu:

- eksternalizacija aktivnosti specijaliziranim poduzećima radi poboljšanja njihovih performansi i vlastite specijalizacije
- čvrsta zajednička kolaboracija.

2.1. Ciljevi outsourcinga

Neki od glavnih ciljeva outsourcinga su:

- snižavanje troškova
- dostupnost resursa
- redukcija rizika
- korištenje prednosti novih tehnologija
- korištenje ekspertnog centra
- poboljšana usluga informatičke tehnologije

Pored njih kao dodatni ciljevi outsourcinga mogu se navesti još javljaju i:

- pristup kapitalu
- dodatna infuzija kapitala
- racionalnije korištenje postojećih resursa
- reinženjering

2.2. Područja outsourcinga

Informatička tehnologija kao područje outsourcinga obuhvaća aktivnosti kao što su održavanje, osposobljavanje, razvoj aplikacija, baze podataka, te konzalting i reinženjering. *Operativa* kao područje outsourcinga obuhvaća značajan dio funkcija u poduzeću, koje se odnose na administraciju, potrošačke servise, financije, ljudske resurse - kadroviranje, imovinu, prodaju i marketing. *Logistika* kao područje outsourcinga obuhvaća funkcije distribucije i transporta.

2.3. Čimbenici razvoja outsourcinga

Nedostatak specifičnog znanja carinskih propisa i infrastrukture u destinacijskim zemljama, prisiljava poduzeća da nabavljaju stručnost trećih logističkih stručnjaka.

Sljedeći veliki čimbenik koji promovira outsourcing je «just in time» princip, odnosno dobivanje usluga pravovremeno. Prebacivanjem na JIT isporuku logistička kontrola i kontrola inventara je postala ključna za proizvodne i distribucijske aktivnosti. Kompleksnost i troškovi funkcioniranja u JIT okolini, navodi mnoge potencijalne usvajače ovog principa da suplementiraju njihove izvore i stručnost upotrebljavajući njihove izvore izvan njihove korporativne strukture.

Neki autori predlažu nadolazeću tehnologiju i svestranost odnosno okretljivost trećih osoba kao druga dva važna podstreka outsourcinga. Kako bi bilo preskupo da se razvije i implementira nova tehnologija unutar kuće, poduzeće može lakše zakupiti od trećih osoba. S druge strane, svestranost

³⁹⁰ <http://www.rolandberger.hr>, Međunarodni logistički forum, Zagreb, svibanj 2007.

trećih osoba im omogućava da pruže poboljšanje kontrole tehnologije i lokacije pretvarajući fiksne troškove u varijabilne. Imaju sposobnost preoblikovanja distribucijskog sustava koji se prilagođava promjenjivim tržištima i tehnološkom napretku. Manja poduzeća više su zainteresirane za angažiranjem trećih osoba s obzirom da imaju veću potrebu za stručnim znanjima i pomoći u području tehnologije. U sljedećoj tablici predloženi su ostali razlozi za outsourcing.

Tablica 1. ČIMBENICI OUTSOURCINGA

Čimbenici outsourcinga
Poboljšane mjere produktivnosti
Povećanje u vanjskoj konkurentnosti i troškovnoj efikasnosti
Zahtjev menadžmenta za financijskom kontribucijom svih djelova- sektora poduzeća
Spajanja i preuzimanja koja zahtijevaju pristup imovini i sredstvima
Potreba za većom pokretljivošću inventara
Potreba za fleksibilnijom proizvodnjom
Promjena osnovnog posla poduzeća «core businessa»
Potreba poduzeća da procjeni sadašnje i buduće mogućnosti za svoje proizvode ili usluge
Restrukturiranje poduzeća
Razvoj partnerstva unutar lanca nabave
Povećavajući zahtjevi kupaca
Povećana svijest o zaštiti okoline – ekologija
Utvrdjivanje konkurentske prednosti proizvoda na tržištu
Promjene u menadžmentu
Postojeća imovina ili objekti odnosno sustavi
Prodor na nepoznata tržišta
Razvoj novih proizvodnih linija
Uspjeh poduzeća koja upotrebljavaju ugovornu logistiku
Fokusiranje na stalne aspekte logistike
Trend prema centraliziranim distribucijskim sustavima

Autor: Dario Zorić

3. OUTSOURCING USLUGA

Outsourcing, logistika trećih osoba i ugovorna logistika, općenito znače isto, a moglo bi se definirati kao mnogostruke logistike usluge koje osigurava jedan proizvođač na ugovornoj bazi. Ponudač nudi barem dvije usluge koje su kombinirane, te pokrivene sa zajedničkom odgovornošću, ali povezane različitim informacijskim sustavima koji su integralni sa logističkim procesom.

Također se treba uzeti u obzir da outsourcing može biti i limitiran na samo jedan vid usluge kao što je npr. skladištenje. Prema nekim autorima ne postoji razlika između outsourcing logističkih usluga i bilo kojeg drugog procesa nabave dodatnih usluga, odnosno kao i pouzdan dobavljač materijala i djelova, ugovorni logističari bi također trebali osigurati visoku razinu zadovoljstva potrošača, tako da njihovi konkurenti mogu osigurati visoku konkurentnost. Logističke aktivnosti kao što su prijevoz, distribucija, skladištenje, menadžment inventara, proces narudžbe, te rukovanje materijalom, tradicionalno su vođene kao funkcije podrške, te im je imale vrlo nisko značenje u odnosu na ostale funkcije.

Međutim, potreba za održivim razvojem konkurencije, povećao je naglasak na efektivno i efikasno pružanje dobre usluge klijentima odnosno potrošačima, te je strateška vrijednost fokusirana na «core business» odnosno osnovni posao kojim se poduzeće bavi i inženjering procese.

Tablica 2. RAZLIKA IZMEĐU USLUGA

Tradicionalne usluge	Outsourcing usluge
Nestrukturirane	Strukturirane
Jednodimenzionalne (npr. skladištenje)	Višedimenzionalne (npr. povezivanje transporta, skladištenje...svih logističkih funkcija)
Prijevoznici nastoje sniziti troškove transport kroz ugovor	Cilj je smanjenje ukupnih troškova usporedno s osiguravanjem veće usluge i bolje fleksibilnosti.
Uobičajeno trajanje ugovora 1-2 god. (kratkoročno)	Dugoročno ugovaranje (dugogodišnji sporazumi pregovarani na višim razinama menadžmenta)
Zahtjeva se uska specijaliziranost	Zahtijevaju široke logističke sposobnosti
Kratko vrijeme pregovaranja prije potpisivanja ugovora	Dugoročno i strateški pripremljeno pregovaranje prije potpisivanja ugovora
Jednostavniji dogovori i relativno niži troškovi promjene	Složeniji dogovori pridonose većim troškovima promjena

Autor: Gordana Nikolić

Sve funkcije koje nisu temeljne unutar poduzeća se pokušavaju izdvojiti i prebaciti na outsourcing partnere (IT, Logistika, Transport, vozila, ljudski resursi) itd.

Kvaliteta logističkih sistema je često izjednačena s kvaliteom usluga. Kao dio procesa strateškog pozicioniranja, poduzeće mora izabrati svoju uslužnu strategiju. Iz toga proizlazi da je stvaranje logističkih prednosti je važna opcija kroz koju se zadovoljstvo potrošača može postići. Konzistentna usluga na odgovarajućoj razini prirodno rezultira iz strateški fokusiranog i dobro dizajniranog, te dobro rukovođenog logističkog sustava. Takvi sustavi imaju natprosječnu moć dostizanja ciljeva kao što je visoka kvaliteta usluge usprkos nekim troškovnim ograničenjima ili postizanje niskih troškova u nekim organičenijima usluga. Logistički sustav poduzeća može biti diferenciran da proizvede svoju ciljnu razinu usluge.

Uska veza između logistike i usluge klijenata, te njihovi efekti na konkurentnost poduzeća diktiraju da poduzeća mudro rukovode svojim logističkim funkcijama tako da bi dostigli njihov pun potencijal kao izvor konkurentske prednosti.

Outsourcing usluge odnosno funkcije postaju sve više važan mehanizam realizacije ciljeva.

3.1. Outsourcing u prijevozu

Usluga koja se možda najviše „outsourca“ u poduzećima u Hrvatskoj, a i diljem svijeta je to usluga koja se najviše stavlja outsourcing partnerima u „ruke“. Upravljanje voznim parkom ili samo jednim vozilom stvara direktne i indirektne troškove; stoga je outsourcing usluga najkvalitetnije logično rješenje za poduzeća.

Sadržaj usluge:³⁹¹

Nabava novih vozila
Održavanje i servisiranje u paketu s fiksnim troškom
Otkup rabljenih vozila s otkupnom cijenom definiranom unaprijed
Financiranje u suradnji sa partnerom

Troškovi održavanja obuhvaćaju:

Redovite radnje koje se moraju izvršiti da vozilo funkcionira
Predviđene radnje i dijelovi koje se vrše kada se određeni potrošni dijelovi istroše (kočnice, brisači...)
Troškove pneumatika i potrošnih materijala
Troškove cjelokupne usluge outsourcing-a
Garancija fiksnog troška

3.2. Outsourcing u IT-u

Poslovni informacijski sustavi postaju svakim danom složeniji, a problemi u radu sve su češći. Pred poslovne sustave postavljaju se visoki zahtjevi funkcionalnosti, pouzdanosti, sigurnosti, dostupnosti i zajedničkog rada u heterogenoj okolini (interoperability). Kako bi zadovoljili sve te zahtjeve, takve stvari se outsourcaju specijaliziranim tvrtkama koje se prate sve te trendove u području informacijske tehnologije (IT). Pružanjem IT usluga partneri najčešće nude cijeli paket koji podrazumijeva od

³⁹¹ Auto kuća Zubak, „Prezentacija Car Fleet managment“, Međunarodni logistički forum, Zagreb, svibanj 2008.

održavanja postojećih IT sustava unutar poduzeća do pomoći pri razvoju novih sustava, upravljanje poslovnim procesima i aplikacijama te tehničko dokumentiranje podataka.

3.3. Outsourcing u nabavi

Kad spomenete outsourcing nabave nekim profesionalcima u području nabave, oni će odmah imati pred očima viziju kako se segmenti njihovih odjela sjećaju na dijelove. Neki rukovodioci predviđaju da će njihovi odjeli (kao i njihovi poslovi) potpuno nestati iz organizacijskog dijagrama.

U stvari, eksternaliziranje dijela aktivnosti nabave kompanije može biti pozitivan pomak. To se posebno odnosi na male kompanije koje ne posjeduju kritičnu masu u uvjetima volumena nabave, tvrdi Roger Whittier.³⁹²

„Ukoliko ste mala kompanija, mogli biste dobiti ugovore za koje inače ne biste imali šanse, za stvari poput kancelarijskih materijala,“ kaže on. Međutim, on upozorava na činjenicu da velike kompanije koje vjeruju da je upravljanje troškovima važno, i koje razmatraju nabavu kao konkurentsku prednost, nemaju potrebu za outsourcingom nabave.

Prema istraživanju koje je svela Everest Group u Dallasu, koja objavljuje godišnju studiju o outsourcingu nabave, sektor outsourcinga nabave je porastao za 30% u 2005. godini, i dosegla 297 mil. dolara, a u 2006. godini i preko 380 mil. dolara j. Uzimajući to u obzir, trenutna "baza potrošnje" je procijenjena na približno 25 milijardi dolara (odnosno penetracija tržišta za nešto manje od 1%), postoji veliki potencijal rasta u outsourcingu nabave. Sudeći prema Everestu, "outsourcing nabave ima potencijal da postane najveći „generator promjena igre“ u outsourcingu poslovnih procesa."

Uštede na radnoj snazi povezane sa outsourcingom nabave, u stvari su jako male i samo grebu po površini dobrobiti. Prava ušteda dolazi od specijalizirane ekspertize nabave, i opsežno generiranog utjecaja kojega pružatelji usluga eksternalizirane nabave mogu donijeti, što vodi ka manjim troškovima nabave.

4. ZAKLJUČAK

Tvrtke mogu outsourcingirati usluge iz različitih razloga. Kao primjer dobavljač može ispunjavati sve vaše zhatjeve i k tome odraditi operativni dio puno učinkovitije i smanjiti troškove. Outsourcing može isto tako biti razvijen kao nova usluga i osiguravati da novi kupci usluge brže i pouzdanije nego je moguće sa pravedan unutarnji izvori. Uprava tvrtke može isto tako odlučiti da se kocentrira samo na srž djelovanja i stoga premjestiti svoj ograničen unutarnji izvori, oba u uvjetima od ljudski i ekonomski kapital, daleko od ne - sržne aktivnosti. Outsourcing donosi značajne prednosti jer male specijalizirane tvrtke za određene proizvode ili usluge mogu biti značajno efikasnije, mogu razvijati inovativna rješenja, povećati fleksibilnost, akcelerirati redizajniranje čitavog poslovnog procesa, povećati portfelj usluga i kontinuirano sudjelovati u unapređenju poslovanja.

³⁹² http://www.logiko.hr/cms_view.asp?articleID=86

U Hrvatskoj je malo onih koji mogu kvalitetom usluge mogu mjeriti s svjetskim ponuđačima sličnih usluga. Ponuđači outsourcing usluga moraju smanjiti kompleksnost, trošak i rizik vezani uz samu integraciju ako očekuju da budu konkurentni.

Ulazak nekih stranih ponuđača takvih usluga neće se dogoditi u skoroj budućnosti na ovim prostorima zbog premalog tržišta. U tome se treba prepoznati prednost prihvatiti outsourcing kao mogućnost izlaska na vanjska tržišta ne kao kupci usluga outsourcinga već kao ponuđači usluge.

LITERATURA

Auto kuća Zubak, „Prezentacija Car Fleet management“, Međunarodni logistički forum, Zagreb, svibanj 2008

http://www.logiko.hr/cms_view.asp?articleID=86

Međunarodni logistički forum, Zagreb, svibanj 2007.

http://www.rolandberger.hr/en/news/local_news/pdf/Outsourcing_20080410.pdf