

**ORIJENTACIJA GOSPODARSKOG SUBJEKTA NA TEMELJNI
BIZNIS PRIMJENOM OUTSOURCINGA**
COMPANY ORIENTATION OF THE CORE BUSINESS THROUGH
IMPLEMENTATION OF OUTSOURCING

Mr. sc. Mirjana Nedović Čabarkapa

Podravka d.d.

Ulica Jablanova 24

Telefon: +385 31 297 147

Fax: +385 31 297 174

E – mail: Mirjana.NedovicCabarkapa@podravka.hr

Vlasta Šibalić, univ. spec. oec.

Financijska Agencija, Podružnica Vukovar

Olajnica 19

Telefon: +385 32 455 302

Fax: +385 32 441 815

E – mail: vlasta.sibalic@gmail.com

Sažetak

Odgovarajući na sve zahtjevnije potrebe potrošača, odnosno na sve veću profinjenost tržišta koja dobavni lanci opskrbljuju i njihovu osjetljivost na kvalitetu proizvoda i usluga, suvremena su poduzeća prisiljena reagirati povećanom specijalizacijom svakog segmenta svog poslovanja. U ovom radu se objašnjava što je to outsourcing logističkih usluga i sve njegove prednosti koje proizlaze za poduzeća koja ga primjenjuju.

Gospodarski subjekti trebaju stalno vršiti kontrole proizvoda i usluga i analize rezultata prodaje, te uspoređivati svoje performanse s performansama ostalih poduzeća u svojoj grani, ali i s ukupnim tržišnim performansama. Nadalje, poduzeća trebaju kontinuirano pratiti i redefinirati svoje temeljne aktivnosti, te izvršiti strateški odabir temeljnih aktivnosti, odnosno odabrati one u kojima ostvaruju najbolje rezultate u usporedbi s konkurencijom te fokusirati svoje potencijale na njihovo daljnje poboljšanje. Sve ostale aktivnosti trebaju biti povjerene drugim poduzećima koja će ih obavljati bolje i, vrlo vjerojatno, jeftinije, odnosno treba koristiti uslugu outsourcinga.

Stoga, se outsourcing aktivnostima koje nisu „core business“ ili temeljni biznis poduzeća s jedne strane, ostavlja prostor poduzeću za poboljšan fokus na temeljne kompetencije, a s druge strane, stvaraju se i nove prilike za pružatelje usluga koji nude ekspertizu u određenim poslovnim procesima. Gospodarski subjekti koji

pružaju takvu uslugu mogu preuzeti sporedne poslovne aktivnosti i ponuditi ih i ostalim sudionicima dobavnog lanca, a sve sa svrhom sniženja njihovih ukupnih logističkih troškova iz čega proizlazi veća efikasnost i efektivnost poslovanja.

Trend na globalnom tržištu je smanjenje logističkih troškova upravo kroz zapošljavanje kapaciteta drugih gospodarskih subjekata koji su se specijalizirali za obavljanje onih poslovnih aktivnosti za koje vlastito poduzeće nema kompetencija ili kapaciteta.

Ključne riječi: logistika, outsourcing, efikasnost, optimalizacija poslovanja

Abstract

By responding on the ever more demanding consumer needs as well as on stronger market sophistication and market sensitivity on quality of products and services, modern enterprises are forced to react through increased specialisation of each segment of business activities. This work elaborates outsourcing of logistic services and benefits of outsourcing for companies which use that method.

Companies should keep check on quality of products and services as well as on the analysis of sales results. They should compare own performances with competitors but also within the entire market performances. Furthermore, the companies have to continuously monitor and redefine their core business activities and strategically select their core business activities i.e. select the ones which achieve the best results in comparison with the competition and focus the company's potential on further improvement of such activities. All other activities should be left to other companies which will be able to conduct them better and, most probably, more cheaply, i.e. one should use outsourcing services.

Therefore, outsourcing activities, which are not part of the company's core business, enable the company to focus more on its basic competencies on one side, and, on the other side, create new opportunities for service providers that offer their expertise in particular business processes. Companies that provide such services can take over secondary business activities and offer them to other participants in the supply chain, with the purpose of reducing their overall logistical costs, which further results in better efficiency and effectiveness of business dealings.

The current trend on the global market is the reduction of logistical company expenses by using the capacities of other companies that specialize in business activities for which the own company has no competence or capacities.

Key words: logistics, outsourcing, efficiency, business optimization.

1. UVOD

Kako krajnji potrošači postaju osjetljiviji i kritičniji prema proizvodima i uslugama koje kupuju, tako i gospodarski subjekti ocjenjuju i analiziraju usluge u lancu distribucije, odnosno mjere učinke i troškove logističkih aktivnosti koje obavljaju, uspoređujući ih s uslugama vanjskih pružatelja usluga. Rad će poslužiti kao osnovica za daljnja istraživanja u svezi sa korištenjem vanjskih usluga, izvan gospodarskog subjekta, u smislu fokusiranja gospodarskog subjekta na temeljni biznis.

Rezultat analiziranja i usporedbe performansi različitih pružatelja usluga predstavlja u konačnici izbor najbolje opcije za pojedini gospodarski subjekt. Pružatelji usluga ulažu povećane napore kako bi kontinuirani povećali kvalitetu svoje usluge, odnosno kako bi uslugu obavljali bolje, preciznije, brže ili povoljnije od svojih konkurenata.

Osim o ulozi outsourcinga za gospodarske subjekte koji traže vanjskog partnera za uslugu outsourcinga i onoga koje nudi uslugu outsourcinga, u članku će se spomenuti i razvoj outsourcinga, koji je u poslovnom svijetu u primjeni već duže vrijeme.

Prva primjena outsourcinga može se smatrati ona u 14. stoljeću kada su trgovci iz cijele Europe najmili skladišta u Veneciji. Outsourcing se do danas razvio i zajedno s primjenom IT rješenja čini revoluciju u sniženju troškova.

Nakon pregleda razvoja outsourcinga kroz povijest, navest će se prednosti koje outsourcing donosi gospodarskom subjektu koji ga koristi. Objasnit će se koje su koristi za tržište i krajnjeg korisnika primjenom outsourcinga, ali i istaknuti će se i moguće opasnosti za kupce.

Gospodarski subjekti koji razmišljaju o korištenju outsourcinga trebaju znati na što treba obratiti posebnu pozornost; prije donošenja odluke o primjeni outsourcinga, kao i tijekom transfera aktivnosti iz jednog gospodarskog subjekta u drugi. Glavni cilj gospodarskog subjekta jest da se proizvodni procesi kao i ostale aktivnosti odvijaju nesmetano, tako da krajnji potrošač ne može vidjeti razliku u kupljenom proizvodu ili usluzi radi primjene outsourcinga.

Upravljanje outsourcingom je stoga vrlo složen i dugotrajan proces koji traži veliku pozornost, ozbiljnost i kontinuiranu komunikaciju s vanjskim pružateljem usluga, te je tijekom cijelog vremena planiranja, odvijanja i nakon transfera poslovnog procesa potrebno oformiti tim u oba poduzeća. Poslovni procesi trebaju biti bez puno turbulencija i trebaju biti uspješno transferirani drugom gospodarskom subjektu kao i drugim odgovornim osobama zaduženim za besprijekorno funkcioniranje.

2. DEFINICIJA OUTSOURCINGA – RAZVOJ I ULOGA

Outsourcing se može definirati kao strateško korištenje vanjskog partnera u svrhu obavljanja aktivnosti, za koje je tradicionalno zaduženo unutarnje osoblje i resursi. To je ugovorno prebacivanje sporednih (*“non-core”*) aktivnosti nekog gospodarskog subjekta na specijalizirane pružatelje usluga.³³ Riječ outsourcing dolazi iz engleskog jezika; „out sourced services using“ ili prijevod na hrvatskom „usluge koje koristimo van gospodarskog subjekta.“³⁴

Outsourcing danas, sve više dobiva na značenju jer je menadžment fokusiran na postizanje što veće efikasnosti i efektivnosti kada je u pitanju poslovanje sa ciljem ostvarenja što većeg profita.

Globalni konkurentski pritisak i dostupnost zamjenskih proizvoda i usluga jeftino proizvedenih u Indiji, Kini i drugim dalekoistočnim zemljama (autoindustrija, elektronika i sl.) povećali su „moć cjenkanja“ kupaca i stvorili silazni trend cijenama prisiljavajući gospodarske subjekte da se fokusiraju na sniženje troškova proizvodnje i smanjenje rizika poslovanja.

U takvim okolnostima gospodarski subjekti često koriste prednosti (povoljniji položaj, utjecaj) ostalih sudionika dobavnog lanca kako bi opstali na tržištu. Proizlazi da odluka o odabiru koje se funkcije i dalje trebaju razvijati unutar gospodarskog subjekta, a koje treba „iznijeti“ (eksternalizirati) ključne su za poslovnu učinkovitost.

Takve odluke, odnosno ovakva promišljanja dolaze u središte pozornosti i osiguravaju dugoročnu profitabilnost i održivost gospodarskog subjekta.³⁵

Važno je istaći da kod odabira partnera koji će vršiti outsourcing povjerenje također postaje temeljno pitanje kao i otvorena i transparentna komunikacija između partnera, odnosno primatelja i davatelja outsourcinga.

Gospodarski subjekti imaju mogućnost outsourcinga bilo koje aktivnosti ili funkcije, no najviše se koriste usluge logistike, upravljanja skladištem, IT usluge, upravljanje ljudskim resursima. Zadnja istraživanja³⁶ identificiraju također područja u kojima se najviše koristi outsourcing i to u procesima cross-dockinga, skladištenja, ulaznoj i izlaznoj logistici, povratima, reverzibilnoj logistici itd.

Novina u svijetu outsourcinga je outsourcing poslovnih procesa – *'Business process outsourcing'* (npr. nabave uredskog pribora i rezervnih dijelova te ostalog

³³ Zrilić, A. (2009.): Progressive Magazine: *Outsourcing za i protiv* (Logiko), prema http://www.logiko.hr/cms_view.asp?articleID=41, (pristup 4.5.2010).

³⁴ Nikolić, G., Zorić D., (2009): *Outsourcing usluga*, Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu IX međunarodni znanstveni skup: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2009., str. 258

³⁵ Lynch C., (2004): *Logistics Outsourcing*, Memphis, TN CFL Publishing.

³⁶ Allen G., Thomas A., Dale C.J., (2004): *Third Party Logistics: Result and Findings of the 2004., Ninth Annual Study*, Atlanta: Georgia Tech University

materijala niže vrijednosti). Danas je to globalna industrija koja je prema Outsourcing institutu (*The Outsourcing institute*) vrijedna 24 milijarde dolara i još uvijek raste.³⁷

2.1. Povijest razvoja outsourcinga logističkih usluga

Outsourcing logističkih usluga nije novi koncept³⁸. Prvo robno skladište izgrađeno je u Veneciji u 14. stoljeću. Trgovci iz cijele Europe su ih upotrebljavali kao točke skupljanja i distribucije robe. U SAD-u outsourcing usluga transporta i skladištenja bio je uobičajen tijekom 1950-ih i 1960-ih, iako ne u obliku u kojem nam je to poznato danas, pa su tako ugovori za skladištenje vrijedili svega 30-ak dana (eng. 30-day public warehouse arrangement).

Tijekom 1970-ih proizvođači u gospodarskom svijetu stavljaju velik naglasak na smanjenje troškova i poboljšanu produktivnost te uočavaju važnost zadržavanja potrošača i održavanja njihovog zadovoljstva.

Povećanje proizvodne učinkovitosti i povećanje zadovoljstva klijenata uvelike su porasli investicijom u tehnologiju i sposobnosti menadžera. Rezultat je bio povećan interes za outsourcing bilo koje funkcije koja nije izravno vezana uz glavnu aktivnost kompanije. Ovo je posebno važno za male gospodarske subjekte koja su mogla unajmiti pružatelje logističkih usluga koji su im mogli ponuditi usluge koje nisu mogli sami obavljati. Mnogi proizvođači, dakle, smatraju outsourcing logistike učinkovitom metodom oslobađanja vlastitih resursa kako bi se fokusirali na temeljne sposobnosti.

Pokret prema outsourcingu logistike ubrzan je ukidanjem ograničenja autoprijevoznicima u Europi i SAD-u u kasnim 1970-im i ranim 1980-im. Prijevoznici, oslobođeni od krutih pravila, bili su u mogućnosti ući u inovativne, dugoročne odnose s klijentima i pravo je logističko partnerstvo počelo izlaziti na površinu. Savezi su ubrzo donijeli velike napretke i u odnosima s potrošačima i u području logistike.

Dugoročni poslovni odnosi s dobavljačima logističkih usluga postali su sve više uobičajeni, posebno u području skladištenja. Skladišne kompanije na velikim tržištima gradile su i upravljale objektima za 1 zakupca. Kod složenih operacija sve su češće postale konsolidacije objekata. Do ranih 1980-ih, gospodarski subjekti koji su nudili logističke usluge ubrzano su rasli. Takozvane usluge dodane vrijednosti uključivale su planiranje, miješanje, podršku sustavu, upravljanje zalihama, rukovanje robom na skladištu prilagođeno korisniku i druge usluge koje ranije nisu bile dostupne.

³⁷Zrilić, A. (2009.): *Outsourcing za i protiv* (Logiko), prema http://www.logiko.hr/cms_view.asp?articleID=41, (pristup 20.6.2010).

³⁸ Clifford F.; Stank T., Shay S.: *Logistics Outsourcing* (2007.), Article 22, Sage Publications Inc.

Sve se više proizvođača počelo oslanjati na usluge svojih dobavljača. Koristeći složene tehnologije dobavljači su sve više isporučivali takvu uslugu dodane vrijednosti da su im proizvođači povjeravali upravljanje njihovim zalihama, transportom te dobavnim lancem.

Promjene koje su dovele do povećanja outsourcinga logističkih usluga također su poticale val konsolidacija u industriji pružanja logističkih usluga, a korisnici usluga su se našli u suradnji s različitim gospodarskim subjektima i pojedincima, kao i s različitim kulturama.

Danas još uvijek postoji puno prostora za rast na području outsourcinga logistike. Samo 12-14% relevantnih logističkih usluga su u SAD-u dane na upravljanje vanjskim pružateljima usluga.³⁹ U Europi, gdje outsourcing ima dulju povijest, postotak se udvostručuje. Kako se posao nastavlja širiti na tržištima s nižim troškovima u relativno nedovoljno razvijenim zemljama jugoistočne Azije i Istočne Europe, potreba za iskusnim pružateljima logističkih usluga naglo će rasti.

Tablica 1. Nedavni valovi u međunarodnom outsourcingu

Vremensko razdoblje	Prvi val (od 1980-ih)	Drugi val (od ranih 1990-ih)	Treći val (od ranih 2000-ih)
Vrsta aktivnosti	Proizvodnja	Informacijska tehnologija	Poslovni procesi
Destinacija – mjesto outsourcinga	Kina, središnja i istočna Europa, Meksiko i ostali	Indija, Irska i ostali	Indija, Pakistan, južna Afrika i ostali
Vrste poduzeća	Proizvođačka poduzeća	Proizvođačka poduzeća, banke i dr.	Financijske usluge, ostale opće usluge
Primarni motivi	Smanjenje troškova radne snage	Nabava dovoljno vještih programskih stručnjaka i smanjenje troškova	Smanjenje troškova radne snage i pružanje usluge 24/7

Izvor: Kotabe, Masaki, and Michael, Mol. (2007): *International Sourcing: Redressing the balance*, New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., p. 299.

³⁹ Lynch C.L., Stank T.P., Scott S. (2007.): *Logistics Outsourcing* (Sage Publications), prema http://www.sage-reference.com/hdbk_supplychain/Article_n22.html?searchQuery=quickSearch%3Doutsourcing, (pristup 13. 04. 2010.).

2.2. Uloga outsourcinga za sudionike na tržištu (u lancu distribucije)

Važnost logistike u suvremenom poduzeću proizlazi iz njezine zadaće racionalnog upravljanja resursima gospodarskog subjekta i poslovnim procesima uz zadovoljenje potreba tržišta i potrošača proizvodnjom kvalitetnog proizvoda i dostavom proizvoda na pravo mjesto, u pravo vrijeme, u pravom stanju, pravom kupcu po pravoj cijeni.

Kada se govori o racionalnom upravljanju resursima i procesima u gospodarskom subjektu, misli se na što veću iskorištenost resursa tijekom procesa proizvodnje uz što niže troškove. Dakle, uloga je logistike organiziranje poslovnih procesa poduzeća na način koji će rezultirati najboljim učinkom, odnosno optimizirati poslovne procese poduzeća, što znači usredotočiti se na efikasnost poslovanja.

Analizom svog poslovanja, analizom poslovanja konkurenata na tržištu i analizom tržišta gospodarski subjekt treba ocijeniti što radi najbolje, što radi bolje od konkurencije, što u svom poslovanju može poboljšati uz prihvatljiva ulaganja, a koji je dio ili dijelove poslovanja bolje i ekonomski isplativije prepustiti drugima.

Postoje tri glavna razloga zašto se poduzeća odlučuju na outsourcing:⁴⁰

1. stalni pritisak na pokazatelje dobiti
2. sve veća profinjenost tržišta
3. gospodarski subjekti su mali i / ili rastu.

Tradicionalni sudionici u lancu dobave su proizvođači, dobavljači logističkih usluga, distributeri i trgovci na malo. Sve operacije koje trebaju biti izvedene u dobavnom lancu trebaju činiti cjelinu, ali ne mora ih sve obavljati jedan gospodarski subjekt. Jedan gospodarski subjekt ne može ih sve izvrsno obavljati.

Uporni pritisak na ekonomske pokazatelje dobiti koje stvara slobodno tržište je vodeća sila koja stoji iza rasta outsourcinga. Na primjer, ono što se može smatrati prekomplikiranim ili preskupim za obavljanje u gospodarskom subjektu „A“ može biti usluga koju gospodarski subjekt „B“ može ponuditi i od nje stvarati profit. Gospodarski subjekt „B“ također može ponuditi ovu uslugu za nižu cijenu nego što to košta gospodarski subjekt A, ako bi radilo u vlastitoj režiji. U tom bi slučaju gospodarski subjekt A treba razmisliti o korištenju outsourcinga.

Na primjer odluka, o izboru vlastitog ili tuđeg transporta jest također strategijska i dugoročna. Kriterij kod odlučivanja za vlastiti ili za tuđi transport može biti: know-how, ovisnost, uspješnost oglašavanja vlastitog voznog parka, porezne olakšice i subvencije.⁴¹

⁴⁰ Hugos M, Thomas C. (2007.): *Supply Chain Management in the Retail Industry*, New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., str. 108.

⁴¹ Segetlija, Z. (2008): *Uvod u poslovnu logistiku*, II. imjenjeno i dopunjeno izdanje, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 350.

Razlozi zbog kojih se većina gospodarskih subjekata odlučuje na outsourcing njihovih funkcija usluživanja klijenata su brzina i učinkovitost. Vanjski pružatelji usluga već imaju ljude, know – how, tehnologiju i infrastrukturu za upravljanje određenim procesima te fleksibilnost u prilagodbi procesa posebnim zahtjevima svakog novog korisnika, odnosno kupca usluge.

Slijedeća sila koja vodi porastu outsourcinga jest sve veća profinjenost tržišta koja dobavni lanci opslužuju. Na primjer, prošlost je kada je Ford Motor Company mogao voditi vertikalno integriranu firmu koja je radila sve, od kopanja rude do proizvodnje željeza, pa do dizajna i izrade automobila. Ta je struktura bila moguća samo zato što su tržišta koja je gospodarski subjekti opsluživalo bila zadovoljna što mogu kupovati velike količine standardnog proizvoda.

Treći razlog zbog kojeg se gospodarski subjekti odlučuju na outsourcing jest što su mala i / ili rastu. Oni imaju (ili izrađuju) svoj proizvod koji ljudi žele kupiti, ali nemaju novac potreban za izgradnju vlastite infrastrukture za dodatne usluge kao što su vlastita dostava, call centar koji bi radio 24/7, itd. Umjesto toga, unajmljuju vanjske suradnike, specijaliste za upravljanje njima potrebnim funkcijama.

Znači, bez obzira koji je razlog u pitanju kada gospodarski subjekt donosi odluku o outsourcingu, proizlazi da ovakav način poslovanja pruža niz koristi za primatelja, te pozitivno utječe na ekonomske pokazatelje poslovanja.

3. PREDNOSTI I RIZICI PRIMJENE OUTSOURCINGA

3.1. Mogući pozitivni učinci primjene outsourcinga

Kada menadžment gospodarskog subjekta promišlja o odluci da li koristiti usluge outsourcinga, važna misao vodilja jesu dakako prednosti koje on pruža. Prednosti korištenja outsourcinga jesu⁴²: fokusiranje na temeljne sposobnosti, sniženje troškova i povećanje konkurentnosti, korištenje naprednih tehnologija i unapređenje poslovnih procesa kao i povećan kapacitet za inovacije.

- a) Kod fokusiranja na temeljne sposobnosti (engl. *core competences*) i povećanja kvalitete temeljnih sposobnosti, outsourcing omogućuje vodstvu gospodarskog subjekta fokusiranje na strateška pitanja i zadatke i rasterećuje ga razmišljanja o onim aktivnostima koji ne donose dodanu vrijednost proizvodu ili usluzi. Outsourcingom sporednih aktivnosti neizravno se povećava kvaliteta proizvoda zbog fokusa resursa (ljudi, edukacije, financijska sredstva, strojevi) na sam proizvod, odnosno njegovo poboljšanje, dizajn proizvoda, poboljšanje dijelova proizvoda i sl. Također,

⁴² Zrilić, A. (2009.): *Outsourcing za i protiv* (Logiko), prema http://www.logiko.hr/cms_view.asp?articleID=41, (pristup 20.6.2010.).

krajnji potrošač proizvoda će biti zadovoljniji, jer kvaliteta usluge gospodarskog subjekta koje će dobavljati uslugu, a koja je outsourcirana, uglavnom je veća, radi postojanja ekspertize.

- b) Kod sniženja troškova i povećanja konkurentnosti riječ je o sljedećem:
- Sniženjem troškova radne snage – na primjer, ako se IT usluge ne eksternaliziraju gospodarski subjekt mora imati nekoliko stručnjaka iz različitih područja informacijske tehnologije kao što su hardware, software, održavanje servera, baza podataka i sl. Izdvajanjem IT funkcije izvan poduzeća potreban je eventualno jedan zaposlenik kao poveznica između gospodarskog subjekta kupca i gospodarskog subjekta pružatelja IT usluge. Slično je s uslugom call centara koju zbog skupe IT opreme i obuke zaposlenika gospodarski subjekti sve češće izdvajaju iz vlastitog poslovanja. Tekstilna industrija i proizvodnja obuće, odnosno proizvodnja koja zahtijeva veliki broj radnika također outsourcingom poslovnih procesa snižava troškove rada ukoliko proizvodnju preseli s tržišta s visokom cijenom rada na tržište s nižom cijenom rada.
 - Investicije u infrastrukturu – primjerice, investicija u vozni park poduzeća može se izbjeći. Troškovi vezani uz vozni park podrazumijevaju kupnju vozila različitih kapaciteta, održavanje istih, kupnju programa za određivanje optimalnih ruta dostave robe, edukaciju zaposlenika za upravljanje voznim parkom i programom, i slično.
 - Smanjeno porezno opterećenje ako je u pitanju prepuštanje poslovnih funkcija tvrtki smještenoj u inozemstvu, odnosno u državama koje imaju nižu stopu poreza na dobit od domicilne države. Često se velike svjetske kompanije odlučuju središte gospodarskog subjekta smjestiti u takozvanim „poreznim rajevima“, državama u kojima je stopa poreza na dobit nula posto.
 - Gospodarski subjekti koji su svoje sporedne aktivnosti i procese prepustili vanjskim pružateljima usluga mogu bolje odgovoriti na tržišne promjene jer su fokusirane na svoje temeljne sposobnosti te novim tržišnim uvjetima moraju prilagoditi manje aktivnosti. Povećava se sposobnost rasta gospodarskog subjekta u situacijama brzih ili radikalnih promjena na tržištu. Gospodarski subjekt će se lakše snaći s trenutnom ili trajnom smanjenom ili povećanom proizvodnjom ako ono mora koordinirati samo procesima proizvodnje. Između ostaloga, konkurentnost postižu nižim cijenama, jer specijalizirani gospodarski subjekt može ponuditi nižu cijenu

usluge nego gospodarski subjekt kojemu određena usluga nije temeljna sposobnost. Kako je cijena outsourcing usluga uračunata u cijenu proizvoda, to je i ukupni trošak proizvoda niži. Povećanje konkurentnosti može biti i rezultat bržeg izlaska proizvoda na tržište a koje također može biti rezultat povjeravanja aktivnosti transporta i distribucije vanjskim partnerima.

- c) Korištenje naprednih tehnologija i unapređenje poslovnih procesa pružatelja outsourcing usluga temelji se na ekonomici razmjera. Primjenom outsourcinga i kupnjom usluga vanjskih partnera, gospodarski subjekti - korisnici tih usluga implementiraju u svoj proizvod korištenje najnovijih tehnologija koje si ne bi mogli priuštiti kada bi te aktivnosti obavljali sami. Dobavljači koji pružaju outsourcing usluge usredotočeni su na te procese i kontinuirano ulažu u kvalitetu usluge koju pružaju te primjenjuju najbolje od svjetske prakse kako bi ostali konkurentni i efikasni. S druge strane, gospodarski subjekt gubi vrijeme i resurse usavršavajući operativne aktivnosti. Proizvodnom gospodarskom subjektu kojem, na primjer, transport proizvoda nije temeljna aktivnost, svako ulaganje u usavršavanje te aktivnosti predstavlja gubitak vremena i financijskih sredstava na razvoj usluge unutar gospodarskog subjekta. U ovom slučaju doći će do minimalnog ulaganja u vozni park, u planiranje i održavanje istog, kao i u provođenje edukacije zaposlenika za održavanje i za rukovanje vozilima.
- d) Sve više gospodarskih subjekata upotrebljavaju znanja i vještine vanjskih pružatelja usluga kao nadopunu ograničenim kapacitetima unutar gospodarskog subjekta za razvoj proizvoda. U ovom smislu outsourcingom se znači povećava i pristup intelektualnom vlasništvu te većem iskustvu i znanju vanjskog pružatelja usluge.

Može se zaključiti da su prednosti korištenja outsourcinga višestruke, pa će stoga svaki gospodarski subjekt koji se odluči primijeniti outsourcing nekih djelova svoga poslovanja zasigurno koristiti sve prednosti koji njegovom primjenom proizlaze.

Poslovna veza između partnera, odnosno pružatelja i davatelja outsourcinga ima prednosti za jednu kao i za drugu stranu. Njihova međusobna suradnja, odnosno temeljna odlika takve suradnje je čvrsta zajednička kolaboracija koja njeguje interese obiju strana.

3.2. Mogući negativni učinci primjene outsourcing-a

Jednom, kad se uprava gospodarskog subjekta odlučila eksternalizirati dio poslovanja, potrebno je detaljno isplanirati svaki korak procesa.

Proces transfera poslovnih aktivnosti je dugotrajan, kompleksan i njegovi su učinci dugoročni. Žurno, nepravilno ili neadekvatno prepuštanje dijela poslovanja vanjskom suradniku može dovesti do komplikacija u samom postupku, ali i nakon njega, te je stoga potrebno pokušati predvidjeti što je moguće više smjerova odvijanja procesa transfera te spriječiti adekvatna rješenja mogućih nepovoljnih utjecaja. Moguća bi rješenja bila sljedeća:

a) Rizik smanjenja kvalitete proizvoda ili usluga

Rizik smanjenja kvalitete je mogućnost da proizvod ili usluga postanu manjkavi ili manje kvalitetni zbog lošijeg izvršavanja operativnih aktivnosti. Više je čimbenika koji mogu utjecati na rizik smanjenja kvalitete u outsourcingu.⁴³

Eliminiranje izravne komunikacije između gospodarskog subjekta i njegovih klijenata ili slaba komunikacija, odnosno nedovoljno razumljiva očekivanja i upute kupca outsourcing usluge, zatim visoka specifičnost proizvoda te nedovoljna pripremljenost pružatelja usluge na potrebne zahtjeve i specifičnosti, kao i nedostatak sposobnosti, sredstava ili kapaciteta pružatelja usluge.⁴⁴

Kada se razmišlja o mjerenju zadovoljstva kvalitetom usluga kod outsourcinga, treba razmisliti o dva bitna koncepta: o mogućnosti testiranja kvalitete usluge i o kriterijima prema kojima će se usluga testirati. Također je vrlo bitno da su kriteriji precizno definirani i razumljivi objema stranama, dakle, kupcu i dobavljaču outsourcing usluge. Ovdje primjena metrike ima veliku ulogu u poboljšanju svih poslovnih procesa.

Odabrano mjerilo vrlo često je potrebno prilagoditi specifičnostima poslovanja gospodarskog subjekta isto kao i tehniku mjerenja performanci.⁴⁵ Znači vrlo je važno koristiti pravu tehniku mjerenja kvalitete poslovnih procesa u smislu daljnjeg poboljšavanja i postizanja zavidne razine kvalitete svih poslovnih procesa koji se odvijaju unutar gospodarskog subjekta.

Ukoliko gospodarski subjekt - kupac kontinuirano ne provjerava kvalitetu, odnosno zadovoljstvo svojih klijenata putem anketa i istraživanjima, može se nakon nekog vremena zateći iznenađen različitošću

⁴³ Thompson, T. (2010.): *What is outsourcing?* (Wisegeek), prema <http://www.wisegeek.com/what-is-outsourcing.htm>, (pristup 12.07.2010.).

⁴⁴ Wikipedia (2010.): *Outsourcing*, prema http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing#Quality_risk, (pristup 12.07.2010.).

⁴⁵ Horvat Đ.; Nedović Čabarkapa M.(2008.): *Učinkovitost upravljanja dobavnim lancem primjenom metrike*, VIII Međunarodni znanstveni skup: Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 12.11.2008.

zadovoljstva i iskustva klijenata. Kada se sazna uzrok problema, može biti prekasno.

Kvaliteta usluge se najbolje mjeri kroz anketiranje klijenata ispitivanjem njihovog zadovoljstva pruženom uslugom, gdje se anketni listići profesionalno dizajniraju kako bi rezultati ankete dali nepristrano mišljenje klijenta o kvaliteti proizvoda ili usluge.

b) Proizodnost

Outsourcing iz razloga sniženja troškova može imati negativan učinak na stvarni radni učinak kompanije. Gospodarski subjekti često sele proizvodnju koja zahtijeva veliki broj radnika (na primjer, tekstilna industrija) na područja s nižom cijenom radne snage kako bi snizili troškove poslovanja i povećali radni učinak. Međutim, stvarno povećanje učinkovitosti rezultat je primjerenih alata i metoda koje se upotrebljavaju u operacijama, a ne zapošljavanje većeg broja radnika s nižom cijenom rada.

S obzirom da se izdvajanjem nekih funkcija i aktivnosti iz gospodarskog subjekta mijenja cjelokupna njegova filozofija zajedno sa svojim uhodanim procedurama, potrebno je sve procese i procedure uskladiti tako da se niti na jedan način ne gubi na krajnjoj kvaliteti niti na sposobnosti rješavanja post kupovnih usluga.

c) Promjena zaposlenika i kvaliteta pružatelja usluga

Fluktuacija radne snage veća je kod pružatelja usluge nego kod proizvođača te se ključne vještine poduzeća mogu izgubiti transferom zaposlenika s tim vještinama izvan kontrole gospodarskog subjekta. Uobičajeno je, npr., za call centar da u godinu dana promijene cjelokupno osoblje. To koči podizanje znanja zaposlenika i drži kvalitetu usluge na niskoj razini.

Također, vanjski gospodarski subjekt može zamijeniti zaposlenike manje kvalificiranim zaposlenicima s različitim neodgovarajućim/neistovjetnim kvalifikacijama. Postoji mogućnost gubitka stručnog kadra. Odnosno, kada gospodarski subjekt koristi usluge vanjskog pružatelja usluga, dovodi se u opasnost da se cjelokupna njegova in-house ekspertiza smanji, a istovremeno poveća ovisnost o vanjskim faktorima te time postaje ranjiviji na tržištu.

d) Jezik

Teže je razumjeti jezik ako ga govori osoba kojoj taj jezik nije materinji. Razlikama u jeziku i naglasku može se dodati i manjak/nedostatak

poznavanja lokalnih društvenih i geografskih znanja koji također može dovesti do nerazumijevanja i greške u komunikaciji.

Iako postoje mnogobrojni rizici koji su u svezi primjene outsourcinga, može se reći da je unatrag posljednjih desetak godina postao razvijeniji oblik poslovne suradnje. Ne postoji više dvojba da li outsourcing ostvaruje koristi gospodarskom subjektu, nego kako i na koji način ga primijeniti unutar poslovanja da bi se ostvarila veća efikasnost kao primarni cilj.

4. UPRAVLJANJE OUTSOURCINGOM

Uvažavajući različita mišljenja i proučene izvore, može se doći do sljedećeg zaključka: upravljanje outsourcingom dugoročan je proces koji podrazumijeva nekoliko faza analiziranja i provođenja samog transfera aktivnosti iz jednog gospodarskog subjekta vanjskom pružatelju usluga:

1. Analiza potreba – usporedba s tržištem i konkurencijom, analiza unutarnjih snaga, kapitala i mogućnosti tvrtke, analiza temeljnih sposobnosti
2. Analiza troškova i koristi, kvantitativna i kvalitativna analiza outsourcinga
3. Projekt tranzicije.

Svaka tranzicija može isporučiti rezultate koji uvelike nadmašuju uloženo vrijeme i energiju u sam proces prelaska ako se radi iz pravih razloga i s realnim očekivanjima.

U današnjem poslovnom okruženju prvobitno planirane uštede dobivene seljenjem procesa s tržišta s visokom cijenom radne snage na tržišta s nižom cijenom radne snage može predstavljati logičnu polazišnu točku.

Međutim, vizija današnjeg gospodarskog subjekta mora biti usmjerena kontinuiranom poboljšanju, a ne samo snižavanju troškova. Prije ili poslije, ono što se otpusti iz organizacije mora biti zamijenjeno učinkovitim poslovnim odnosom s vanjskim suradnikom koji se može razvijati u korak s cijelim poslovanjem. Bit outsourcinga jest otpustiti, odnosno predati posao, a da to ne osjeti ni proizvod, ni klijent.⁴⁶

4.1. Bitne odrednice odluke o outsourcingu

Bitne odluke o outsourcingu i postupke moglo bi se ovako navesti⁴⁷

- a) **Predanost višeg menadžmenta.** Na samom se početku tranzicije mora osigurati maksimalna uključenost više razine menadžmenta, barem prvih 6

⁴⁶ Spears J., Maillk V. (2010.): *Six Keys to a Successfull BPO Transition* (White paper), prema <http://www.outsourcing-papers.com/gen-sixkeyestoasuccessfullbpo.html>, (pristup 10.04.2010.).

⁴⁷ Ibidem.

mjeseci kada je proces najzahtjevniji, a oni koji ga nadgledaju slabo sigurni u njegov ishod. Tim kupca usluge treba intervjuirati potencijalne članove tima pružatelja usluge i objasniti svoja očekivanja i svoju ulogu.

Osoblje pružatelja usluge treba tretirati tim kupca usluge kao kolege s kojima mogu otvoreno razgovarati i surađivati u rješavanju problema, a ne kao menadžere poduzeća kupca. Takav se odnos ne može stvoriti u jednom danu; zato je potrebno što prije razumjeti kako zajedno raditi umjesto da kupac gleda da dobije što više i što prije, a pružatelj samo da ispuni točke ugovora.

Nakon procesa tranzicije potrebni su redoviti pregledi i eventualne korekcije procesa za što je najučinkovitije rješenje uspostavljanje procesa upravljanja procesom tranzicije u kojem bi sudjelovali zaposlenici oba poduzeća.

- b) Procjena spremnosti organizacije za tranziciju s mentalnog i tehničkog gledišta.** Vodeći računa da treba postaviti realistična očekivanja i njima aktivno upravljati, Potrebno je realno i stvarno procijeniti spremnost organizacije u smislu potpore i uključenosti svih članova višeg menadžmenta i jasnog obrazloženja postupaka, razloga i ciljeva odvijanja procesa svim zaposlenicima kao i postavljanje vremenskog roka za izvršenje postavljenih ciljeva.

Tehničku spremnost potrebno je procijeniti u smislu postojeće opreme i infrastrukture te tehničkih znanja zaposlenika koji trebaju objasniti i zaposlenicima pružatelja usluge postojeće znanje i uputiti ih što se prijenosom procesa želi dobiti odnosno kako uslugu dodatno poboljšati.

- c) Predviđanje mogućih rizičnih situacija i formiranje plana za njihovo ublažavanje.** Anticipiranjem rizika on se može u nekim situacijama minimizirati. Kupac treba biti spreman na slabiju uslugu i izvršenje posla zbog migracije ili promjene procesa.

Također je realno očekivati i slabiji učinak zaposlenika i manju odgovornost, jer se funkcije preraspoređuju ili se iz temelja redefiniraju. Još jedna mogućnost je poremećaj usluge uzrokovan neispravnosću mreže, kao i lošija usluga zbog pitanja kašnjenja ili slabe dostupnosti sustava. Procese kritične za misiju kupac bi trebao stalno nadzirati, barem u početku suradnje. Ne treba olako shvatiti rizik gubitka reputacije.

- d) Izgradnja infrastrukture upravljanja projektom** koja prepoznaje da se u procesu tranzicije treba upravljati pažljivo kao i procesima koji se sele. Sam proces tranzicije treba infrastrukturu vođenja projekta koja će uspostaviti jasne funkcije i odgovornosti za transfer i stabilizaciju procesa koji se prepušta vanjskom partneru. U ovakvoj zapovjednoj strukturi voditelj

projekta tranzicije bi trebao biti najviši autoritet kod migracijskih i stabilizacijskih aktivnosti u poduzeću kupca, ali i u timu pružatelja usluge.

Voditelj projekta tranzicije trebao bi izabrati pod-projekte i vođe pod-projektnih timova kako bi olakšao različite postupke tijekom migracije i omogućio češće i preciznije izvještavanje o napretku ili o problemima. Također, mora napraviti pedantan i precizan vremenski raspored projekta i pojedinih aktivnosti kako bi se osigurala aktivna suradnja oba poduzeća.

Plan komunikacije mora biti dio strategije upravljanja projektom i dio vremenskog rasporeda. Redoviti sastanci s pod-timovima su bitni i obvezuju ih na dosljedno praćenje procesa i redovito izvješćivanje.

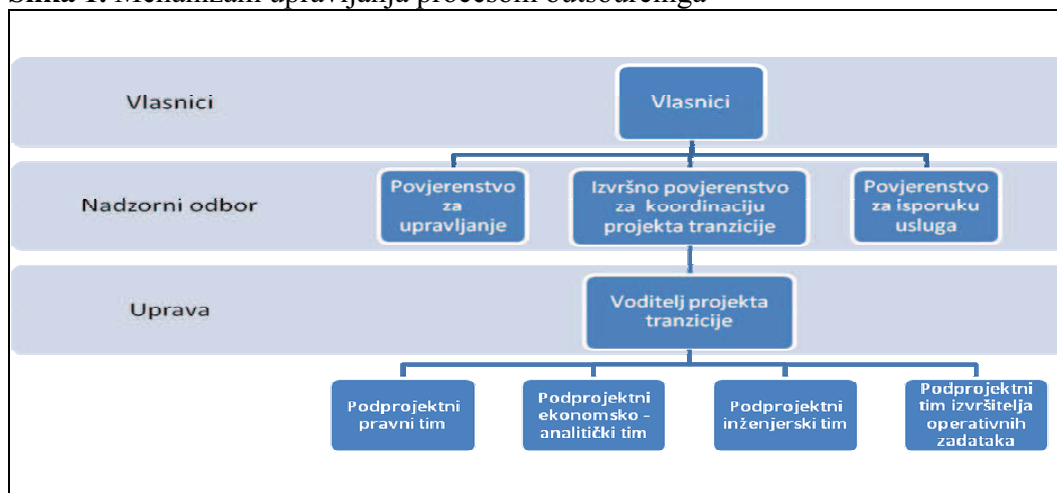
- e) **Stvaranje mehanizma upravljanja** koji može izravno prikupiti informacije od voditelja projekta tranzicije, s jedne strane, i vlasnika, s druge, te osigurati službeni izvršni nadzor. Može se početi s formiranjem Izvršnog povjerenstva za koordinaciju kojeg čine po 2 člana višeg menadžmenta iz svake organizacije i po jedan zastupnik svake poslovne jedinice na koju tranzicija utječe. Izvršno povjerenstvo za koordinaciju bilo bi zaduženo za provođenje službenih ocjena tranzicije uz pomoć periodičnih izvještaja voditelja projekta tranzicije.

U ovom smislu odnos voditelj projekta tranzicije – izvršno povjerenstvo za tranziciju sličan je onom između uprave i nadzornog odbora poduzeća (slika 1.). I kao što svaki gospodarski subjekt mora imati više razina upravljanja, tako i tranzicija treba imati Povjerenstvo za upravljanje i Povjerenstvo za isporuku usluga.

Zajedno, Povjerenstvo za upravljanje, Povjerenstvo za isporuku usluga i Izvršno povjerenstvo za koordinaciju pomogli bi vertikalno izvještavanje (operativa prema srednjem, srednji prema višem menadžmentu) i horizontalni nadzor (uvid u proces integracije posla istodobno kod kupca i dobavljača usluga).

Posebno, Povjerenstvo za upravljanje bi nadgledalo i upravljalo dogovorom oko usluge, dok bi Povjerenstvo za isporuku usluga, koje je sastavljeno od operativnog osoblja obiju organizacija, ocjenjivalo izvršenje operacije i brinuli o kontinuiranom usavršavanju, odnosno izvrsnosti.

Učinak, povjerenstva stvaraju mehanizam upravljanja koji jača povratnu vezu i povezuje vlasnike s koordiniranim procesom tranzicije na način: voditelj projekta izvještava viši menadžment, a viši menadžment izvještava vlasnike koji traže uvjerenje u sigurnost projekta. Jednom, kad je tranzicija završena, ova troslojna upravljačka funkcija nastaviti će obavljati dugotrajniju i važniju funkciju kao mehanizam za nadzor i vođenje potpuno integrirane platforme procesa.

Slika 1. Mehanizam upravljanja procesom outsourcinga

Izvor: Vlastiti

- f) **Precizno definiranje načina na koji će se poslovni uspjeh mjeriti.** Ovdje je potrebno definirati kriterije i načine kojim će se uspjeh mjeriti, odnosno kvalitativne i kvantitativne pokazatelje. Čak i ako tranzicija ide po planu, to ne znači da ide prema onom ishodu koji je kupac zacrtao.

Takva sigurnost dolazi samo sa stalnim i kontinuiranim kvalitativnim i kvantitativnim mjerenjem. Identifikacija pravih mjerila za uspjeh i oprezno i pravovremeno mjerenje su kritični. Aktivno, točno mjerenje treba provoditi ne samo tijekom tranzicije nego i nakon preseljenja procesa i stavljanja operacija u stabilan pogon.

Ne može se mjeriti nešto što nije definirano, niti se može nečime upravljati ako se ne može mjeriti. Znači, prilikom kupnje usluge potrebno je prvo precizno definirati očekivanja i razinu usluge, zatim definirati što će se i na koji način mjeriti, te je tek na temelju brojčanih pokazatelja moguće usporediti prijašnje i sadašnje stanje, odnosno upravljati procesom.

Poslovni uspjeh se može definirati temeljem elemenata dostavljene usluge i rezultata dobavljača usluge ili ocjenom suradnje odnosno kvalitete poslovnog odnosa.

Željenu razinu izvrsnosti potrebno je definirati na početku poslovne suradnje kako bi i kupac i pružatelj usluge razumjeli na koji način će kupac mjeriti kvalitetu razine suradnje.⁴⁸

⁴⁸ Kathleen Goolsby (2009.): *Study reveals How Buyers Really Determine Success in Outsourcing Arrangements* (Outsourcing center), prema <http://www.outsourcing-papers.com/cen->

Znači preostaje jasno i precizno definiranje svih čimbenika koji utječu na razinu izvrsnosti te osigurati redovite periodične kontrole kako bi se vidjelo gdje se gospodarski subjekt nalazi u odnosu na željenu razinu izvrsnosti. Također je dobra praksa osvježiti definiciju izvrsnosti ako se promjeni područje usluge ili kupčeva poslovna pozicija.

4.2. Sastavljanje i modificiranje sporazuma o razini usluge

Sporazum o razini usluge ili engl. *Service Level Agreement (SLA)*, je sporazum čije je uspostavljanje, praćenje i upravljanje važan dio procesa outsourcinga. *SLA* može biti dio ugovora ili zaseban dokument, ali je u svakom slučaju primarni alat u upravljanju outsourcingom.

Osnovna odrednica outsourcinga je sporazum o razini usluge, odnosno jasno definiranje usluge sa pripadajućom metrikom i sankcijama u slučaju nepoštivanja iste. Ključno je definiranje kvalitete usluga na način koji je jasan i razumljiv objema stranama.

Vrlo je bitno ugovorom predvidjeti i mogućnost izmjene provorbitnog sporazuma, jer na primjer kod outsourcinga usluga, svaki poslovni odnos može biti različit, pa se tada definiraju nova ili izmijenjena prava i obveze poslovnih partnera. Mogući su razlozi zbog kojih može doći do potrebe za izmjenom sporazuma o razini usluge:⁴⁹

- kako bi se poboljšalo izvršenje usluge, kao što je ubrzanje dolaska proizvoda na tržište, poboljšanje usluge prema kupčevim klijentima te smanjenje pritužbi od strane kupca ili kupčevih klijenata ili oboje,
- promjene u procesu ili promjene u zahtjevima kupca zbog zahtjeva proizvoda ili usluge,
- želja za poboljšanjem odnosa kupca i pružatelja usluge, te
- provjera da li se mjere prave stvari.

Bitan sadržaj ugovora je i sustav nagrada i kazni. Poticaji se smatraju puno učinkovitijim motivatorom i pomažu poboljšanju odnosa za postizanje win-win⁵⁰ ishoda te ih stoga potrebno uključiti u sporazum.

studyrevealshowbuyers.html, (pristup 10.04.2010.).

⁴⁹ Kathleen Goolsby (2009.): *Winning Moves in Structuring and Modifying SLAs in Outsourcing Relationships* (Outsourcing center), prema <http://www.outsourcing-papers.com/cen-winningmoves.html>, (pristup 10.04.2010.).

⁵⁰ Win- win situacija – kada su obje strane (poslovni partneri) zadovoljne postignutim dogovorom.

5. TRENDOWI NA TRŽIŠTU REPUBLIKE HRVATSKE I GLOBALNA LOGISTIKA

Logističke aktivnosti u gospodarskom subjektu već se desetljećima ne smatraju sporednim aktivnostima. Organizacija poslovnih procesa, koordinacija poslovanja te povećanje učinkovitosti rezultat su ulaganja u razvoj logistike poduzeća ili u razvoj suradnje s vanjskim partnerima za obavljanje logističkih djelatnosti.

Konkurencija na globalnom tržištu vrši pritisak na sudionike tržišta kako bi potrebe i želje krajnjih potrošača bile zadovoljene. Sudionici na tržištu su pod stalnim pritiskom izvana i iznutra. Globalna konkurencija nameće sve više standarde pa postoji i jači pritisak za poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga, a s druge strane, unutarnje, poduzeća moraju misliti o što nižim troškovima poslovanja.

Gospodarski subjektu u Hrvatskoj još pokušavaju zaokružiti procese od nabave sirovine do prodaje gotovog proizvoda. Međutim, ulaganje u novu ili poboljšanje postojeće usluge iziskuje određena financijska sredstva, a još uvijek ne dostiže razinu usluge koju nudi specijalizirani gospodarski subjekt. Što je gospodarski subjekt manji, to ulaganje više utječu na dobit.

Obavljanje svih aktivnosti „u kući“, između ostaloga, čini hrvatske proizvode na međunarodnom tržištu manje konkurentnima. Stvaranje i održavanje voznog parka, na primjer, predstavlja veliku financijsku stavku financijskog plana bilo kojeg gospodarskog subjekta. Isto tako, investiranje u nove tehnologije označavanja proizvoda u skladištu za jednog proizvođača može biti neisplativa investicija, ali za jedan specijalizirani gospodarski subjekt koje će primati, označavati, skladištiti, upravljati te nadzirati robu i to nekoliko proizvođača u svom skladištu, investicija u novu, primjerice RFID tehnologiju će se itekako isplatiti.

Isplativost će se iskazati i financijski i nematerijalno, dakle kroz povećanje zadovoljstva klijenata i vrlo vjerojatno većem broju novih klijenata.

Kod distribucije postoji mogućnost praćenja proizvoda do odredišta engl. *track & trace* sustavom gdje dostavljač skenira bar code proizvoda nekoliko puta do odredišta, a kupac usluge, proizvod može pratiti upisom šifre na Internet stranici dobavljača usluge ili primanjem obavijesti putem maila ili SMS – a.

Razvoj outsourcinga logističkih djelatnosti u Republici Hrvatskoj u svojim je počecima. Usluge logističkih posrednika su uglavnom špediterske. U očekivanju povećanja broja gospodarskih subjekata koja će nuditi ali i onih koji će tražiti outsourcing usluge, prijeko je potrebno stvoriti preduvjete za rast potražnje za logističkih usluga.

Potrebno je dakle razviti kako administrativnu infrastrukturu (strategija razvoja logistike, izrada pratećih provedbenih akata i pravilnika, smanjenje birokratskih

prepreka, pojednostavljenje carinskih postupaka, sređivanje zemljišnih knjiga) tako i prometnu infrastrukturu te iskoristiti geostrateški položaj Republike Hrvatske.

Hrvatska je smještena na sjecištu dvaju međunarodnih prometnih koridora – koridora V i koridora X – predviđenih za razvoj multimodalnog transporta, međutim znatno veća su ulaganja potrebna u moderniziranje željezničkog prometa i obnovu pruga te povezivanje luke Rijeka i luke Ploče s unutrašnjošću Hrvatske.

Otklon administrativnih i prometnih prepreka može rezultirati povećanjem stranih investicija u Republici Hrvatskoj, a dolazak međunarodne proizvodnje utjecat će na povećanje potražnje za outsourcing uslugama.

Logističke usluge trebaju se razvijati sustavno, prema definiranim mogućnostima Hrvatske, zahtjevima globalnog tržišta, potrebama i prioritetima hrvatskog gospodarstva i gospodarskih subjekata.

Hrvatskoj je potrebna nacionalna logistička strategija čiji je cilj povećanje kvalitete usluga i to kroz stvaranje uvjeta za bolju uslužnost klijenata, smanjenje vremena potrebnog za izvršenje usluge, pouzdanost roka isporuke, osiguranje i zaštitu robe, te zaštitu i poboljšanje imidža tvrtki. Krajnji cilj i rezultat povećane kvalitete usluga je stvaranje dodatne vrijednosti proizvoda i povećavanje konkurentnosti proizvoda na globalnom tržištu.

Ista bi strategija, također, trebala smanjiti troškove usluga kroz smanjenje cijena prijevoza i skladištenja, smanjenje troškova držanja zaliha, smanjenje oštećenja i kvarova robe, ubrzanje administracije.

6. ZAKLJUČAK

U radu se objasnilo što je to outsourcing i naznačile su se njegove glavne prednosti i nedostaci. Kao uzroke primjene outsourcinga može se navesti sve veći pritisak na gospodarske subjekte u smislu povećanja efikasnosti, odnosno efikasnije upravljanje logističkim troškovima. U tome je području došlo do velikih razvojnih promjena i to u načinu shvaćanja temeljnog biznisa, uštede troškova poslovanja kao i pojave specijaliziranih tvrtki koje nude izvrsnost i kvalitetu onim gospodarskim subjektima čiji temeljni biznis nisu logističke usluge.

Upravljanje outsourcingom predstavlja dugoročan proces koji podrazumijeva nekoliko faza analiziranja i provođenja samog transfera aktivnosti iz jednog gospodarskog subjekta vanjskom pružatelju usluga. Prije same odluke o primjeni outsourcinga potrebno je proučiti sve koristi ali i eventualne rizike koji se mogu pojaviti.

Trend na globalnom tržištu i zahtjevi sniženja logističkih troškova dovode do zapošljavanja kapaciteta gospodarskih subjekata koji su se specijalizirali za

obavljanje onih poslovnih aktivnosti za koje pojedino poduzeće nema kompetencija ili kapaciteta.

Danas specijalizacija i izvrsnost u bilo kojem području rada postaju ključni elementi koji imaju utjecaj na održivost i daljnji razvoj gospodarskog subjekta na tržištu. Posebno, kvalitetno upravljanje u logistici dobiva sve veći značaj i utječe na podizanje razine konkurentnosti.

LITERATURA

Allen, G.; Thomas, A.; Dale, C.J. (2004.): Third party logistics: Results and findings of the 2004. Ninth Annual Study, *Atlanta: Georgia Tech University*

Clifford, F.; Stank, T.; Shay, S. (2007.): *Logistics outsourcing*, Article 22,k Sage Publications Inc.

Goolsby K., (2009.): *Winning moves in Structuring and Modifying SLAs in Outsourcing Relationships* (Outsourcing center), prema <http://www.outsourcing-papers.com/cen-winningmoves.html>, (pristup 28.04.2010.)

Goolsby, K.(2009.): *Study Reveals How Buyers Really Determine Success in Outsourcing Arrangements* (Outsourcing center), prema <http://www.outsourcing-papers.com/cen-studyrevealshowbuyers.html>, (pristup 28.04.2010.)

Horvat Đ.; Nedović Čabarkapa, M.,: „Učinkovitost upravljanja dobavnim lancem primjenom metrike“ (2008), VIII Međunarodni znanstveni skup: Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 12.11.2008.

Hugos, M.; Thomas, C. (2007): *Supply Chain Management in the Retail Industry*, New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Kotabe, M. ; Mol, M.J.: *International sourcing: Redressing the balance*, (pristup 13.04.2010.) [dostupno na http://www.sage-reference.com/hdbk_supplychain/Article_n23.html?searchQuery=quickSearch%3Doutsourcing]

Lynch, C. (2004.): *Logistics outsourcing*, Memphis, TN CFL Publishing

Lynch, C.L.; Stank, T.P.; Scott, S., (2007.): *Logistics outsourcing* (Sage Publications), prema http://www.sage-reference.com/hdbk_supplychain/Article_n22.html?searchQuery=quickSearch%3Doutsourcing, (pristup 13.04.2010.)

Nikolić, G.; Zorić D.(2009): *Outsourcing usluga*, Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu IX međunarodni znanstveni skup:Ekonomski fakultet u Osijeku

Segetlija, Z. (2008): *Uvod u poslovnu logistiku*, II. imjenjeno i dopunjeno izdanje, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku.

Spears, J., Malik, V., (2010.): *Six Keys to a Successful BPO Transition* (White paper), prema <http://www.outsourcing-papers.com/gen-sixkeystoasuccessfulbpo.html>, (pristup 28.04.2010.).

Zrilić, A. (2009.): *Outsourcing za i protiv* (Logiko), prema http://www.logiko.hr/cms_view.asp?articleID=41, (pristup 20.06.2010.),