

# OUTSOURCING I UPRAVLJANJE RIZICIMA NA PRIMJERU CHARTER-DJELATNOSTI

---

**Maretić, Antonia**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:410541>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2022-06-29**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT





**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**OUTSOURCING I UPRAVLJANJE RIZICIMA NA  
PRIMJERU CHARTER-DJELATNOSTI**

**Mentor:**

**Doc. dr. sc. Ivana Kursan Milaković**

**Student:**

**Antonia Maretić, 5150051**

**Split, rujan 2019.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Problem i predmet istraživanja.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Ciljevi istraživanja.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Metode istraživanja .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Struktura rada .....</b>	<b>5</b>
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE OUTSOURCINGA.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Značenje outsourcinga.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Vrste outsourcinga.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3. Prednosti i nedostaci outsourcinga.....</b>	<b>9</b>
<b>2.4. Razlozi za outsourcing .....</b>	<b>10</b>
<b>3. OUTSOURCING KAO POSLOVNI KONCEPT .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1. Djelokrug outsourcinga .....</b>	<b>11</b>
3.1.1. Životni ciklus outsourcinga .....	11
3.1.2. Ciljevi outsourcinga .....	13
3.1.2.1. Kratkoročni ciljevi.....	14
3.1.2.2. Strateški ciljevi.....	15
3.1.3. Aktivnosti koje se najčešće outsourcingu.....	16
<b>3.2. Uspjeh outsourcinga kao poslovne strategije.....</b>	<b>17</b>
<b>3.3. Buduća kretanja i trendovi u domeni outsourcinga .....</b>	<b>19</b>
<b>4. PROCES OUTSOURCINGA I MODELI .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1. Faze u procesu outsourcinga .....</b>	<b>21</b>
4.1.1. Strateška faza .....	21
4.1.2. Faza tranzicije .....	21
4.1.3. Operativna faza .....	23
<b>4.2. Modeli outsourcinga .....</b>	<b>23</b>

<b>5. UPRAVLJANJE RIZICIMA .....</b>	<b>25</b>
<b>5.1. Procjena rizika .....</b>	<b>25</b>
<b>5.2. Vrste rizika .....</b>	<b>26</b>
5.2.1. Tehnički rizici .....	26
5.2.2. Komercijalni rizici .....	26
5.2.3. Ugovorni rizici .....	27
5.2.4. Rizik performansi.....	27
<b>5.3. Upravljanje rizicima .....</b>	<b>27</b>
5.3.1. Matrica procjene rizika.....	28
<b>6. ANALIZA OUTSOURCING PROCESA I UPRAVLJANJA RIZICIMA NA PRIMJERU CHARTER DJELATNOSTI.....</b>	<b>29</b>
<b>6.1. Općenito o analiziranim tvrtkama .....</b>	<b>29</b>
6.1.1. Croatia Yachting .....	29
6.1.2. Ocean Sailing Hourse.....	29
<b>6.2. Istraživačke hipoteze .....</b>	<b>30</b>
<b>6.3. Provođenje istraživanja .....</b>	<b>30</b>
<b>6.4. Analiza rezultata istraživanja.....</b>	<b>39</b>
<b>6.5. Prijedlozi za praksu.....</b>	<b>43</b>
<b>7. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>44</b>
<b>POPIS LITERATURE .....</b>	<b>45</b>
<b>POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA .....</b>	<b>48</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>49</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>50</b>

## **1. UVOD**

### **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Problem istraživanja rada je analiza procesa outsourcinga te rizika na primjeru charter djelatnosti, a predmet istraživanja ovog rada jest utvrditi nabavne procese outsourcinga na primjeru charter tvrtki: Croatia Yachting d.o.o. i Ocean Sailing House d.o.o.; te na koji način outsourcing doprinosi poslovanju istih. Outsourcing veže za sebe i određene rizike koji će biti detaljnije analizirani u radu.

### **1.2. Ciljevi istraživanja**

Primarni cilj rada jest utvrditi važnost outsourcinga za poslovanje charter tvrtki te analizirati rizike u tim procesima. Shodno razmatranom potrebno je dati uvid u smjernice daljnjeg djelovanja te predložiti moguća poboljšanja u procesu eksternalizacije poslovnih procesa charter tvrtki.

### **1.3. Metode istraživanja**

Prilikom izrade diplomskog rada korištene su sljedeće metode: metoda analize i sinteze, indukcija i dedukcija, generalizacija i specijalizacija, deskripcija te metoda dubinskog intervjua.

Metoda analize i sinteze su jedne od najranije otkrivenih metoda koje su korištene u znanstvenim radovima. Metoda analize može se definirati kao razlučivanje pojmova na manje dijelove, a metoda sinteze je obrnuti pojam od analize, što znači da je sinteza sastavljanje manjih i jednostavnijih dijelova pojmova u složenije i određenije pojmove.<sup>1</sup> Ove metode će se koristiti u teorijskom te empirijskom dijelu rada, što će najočitije biti u obradi rezultata istraživanja.

Metoda indukcije odnosi se na način zaključivanja kako bi se dokazala istina te se zaključci kreću od specifično definiranih prema općima. Postoje dvije vrste indukcije, to su potpuna i nepotpuna. U potpunoj indukciji se nabraja svaki posebni slučaj te donosi zaključak o cjelini, dok se u nepotpunoj na temelju nekoliko slučajeva donosi zaključak o cjelini. Suprotno metodi

---

<sup>1</sup> Žugaj, M. (1979): Metode analize i sinteze, Fakultet organizacije i informatike, Stručni rad, Varaždin, str. 119-137

indukcije postoji i metoda dedukcije koja polazi od činjenice da se opći zaključci odnose na svaki posebni jednako.<sup>2</sup>

Prilikom opisivanja pojedinih pojava koristi se deskriptivna metoda, odnosno metoda deskripcije.<sup>3</sup> Opisivanje će se koristiti najviše u teorijskom dijelu rada, ali će biti sadržana i u dubinskom intervjuu.

U radu je korištena relevantna literatura koja će biti navedena u popisu literature te razni dostupni web sadržaji. Također su korištene i knjige, časopisi, radovi u zborniku konferencije te izvori s interneta. U empirijskom dijelu rada je uz navedene metode korištena metoda dubinskog intervjua.

#### **1.4. Struktura rada**

Prvo poglavlje se sastoji od uvoda koji daje uvid u sadržaj rada te upoznaje čitatelja s predmetom istraživanja, ciljevima, metodama istraživanja te sa samom strukturom rada.

Drugo poglavlje sastoji se od pojmovnog određenja outsourcinga u koje se ubraja sam pojam outsourcinga, njegove vrste i prednosti i nedostatke pojedinih oblika, prednosti i nedostatke samog procesa outsourcinga te razloge ulaska u projekt outsourcinga koji će biti prikazani pomoću strateške matrice.

U trećem poglavlju prikazan je outsourcing kao poslovni koncept, njegov djelokrug, životni ciklus, ciljevi outsourcinga te aktivnosti koje se najčešće outsourcingu. Prikazano je i koliko je outsourcing uspješan kao poslovna strategija, a prikazana su i buduća kretanja i trendovi u domeni outsourcinga.

Nadalje, četvrto poglavlje se veže za sam proces outsourcinga koji će biti pobliže objašnjen kroz tri faze outsourcinga te modele outsourcinga.

Peto poglavlje govori o rizicima, njihovoj procjeni, vrstama te kako bi se trebalo upravljati istima, a prikazana je i matrica procjene rizika.

Šesto poglavlje je empirijski dio rada u kojem su najprije predstavljene tri tvrtke iste djelatnosti na kojima je prikazan model outsourcinga. U ovom poglavlju prikazano je kako pojedine tvrtke postupaju s outsourcingom u praksi, odnosno na koji način pojedine tvrtke eksternaliziraju

---

<sup>2</sup> Ibid, str. 117-119.

<sup>3</sup> Ibid, str. 115.

poslovne procese s obzirom na njihovu veličinu i broj zaposlenika. Najprije će biti predstavljene istraživačke hipoteze koje će se na temelju intervjua iste potvrditi ili odbaciti. Nadalje, provodi se istraživanje metodom intervjua s odgovornim osobama iz svake tvrtke posebno, te je svaki intervju prikazan pojedinačno da bi se mogla napraviti usporedba te dati uvid u sličnosti i različitosti pristupu outsourcinga. Nakon intervjua slijedi analiza rezultata te mogući prijedlozi za praksu.

Kako je u ovom radu napravljena analiza tvrtki te njihov pristup outsourcingu, usporedba istih rezultira zaključkom o outsourcingu kao poslovnom konceptu što je napisano u sedmom poglavlju. U okviru toga vrši se i prosudba istraživačkih hipoteza iz rada. Nadalje se nalaze sažetak, popis slika i tablica te literatura korištena prilikom izrade rada.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE OUTSOURCINGA

Današnja poduzeća djeluju u poslovnoj okolini koja je dinamična i neizvjesna. Promjene u okolini utječu na ponašanje poduzeća, te ona poduzeća koja najbrže i najučinkovitije reagiraju na promjene na tržištu najčešće ostvaruju napredak. S druge strane, poduzeća koja se teško odlučuju na promjene se sve teže nose s konkurencijom te snalaze na tržištu. Kako bi poduzeća uspješno poslovala na tržištima, ona moraju tražiti nove načine na koje će steći konkurentsku sposobnost. Upravo zato je outsourcing jedan od načina koji poduzeće može primijeniti kako bi postiglo vlastite ciljeve.<sup>4</sup>

### 2.1. Značenje outsourcinga

Outsourcing se može definirati kao postupak napuštanja onih aktivnosti u kojima prednost ima konkurencija s kojom je organizacija istovremeno mrežno povezana. Organizacija se usredotočuje na glavne poslove, dok ostale poslove, u kojima je konkurencija bolja, eksternaliziraju.<sup>5</sup>

Sa šireg aspekta, outsourcing se može definirati kao uključivanje drugih tvrtki, odnosno vanjskih suradnika, za obavljanje određenih poslova u nekoj tvrtki. Za tu akciju, razlozi mogu biti usmjereni smanjenju troškova, povećanju kvalitete i učinkovitosti sa stajališta izvršenja rokova i drugi, s ciljem efikasnosti u primarnom području poslovanja tvrtke. U pravnom smislu outsourcing se može definirati kao ugovorni odnos kojim se prenosi dio ili cijela poslovna aktivnost vanjskom partneru koji preuzimaju poslovne funkcije ili aktivnosti poduzeća.<sup>6</sup>

Čest problem s kojim se susreće viši menadžment koji želi otkriti i iskoristiti sve kompetencije unutar veza opskrbnog lanca jest odluka o tome treba li nešto proizvesti ili kupiti. Takve odluke se ne smiju izvršiti isključivo na temelju ekonomskih razloga već se moraju uzeti u obzir i stjecanje ili gubitak osnovnih kompetencija. Tako je odluka o outsourcingu jedna od značajnijih funkcija koje se vežu za strateške ciljeve organizacije.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup>Pavić, M. (2009): Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu, Poslovna izvrsnost, Zagreb, God III., Br. 2, 2009, str. 42.

<sup>5</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. 53-64.

<sup>6</sup>Lacković, Z. (2014): Outsourcing u održavanju, Sveučilište J. J. Srossmayera u Osijeku, raspoloživo na: <http://gfosweb.gfos.hr/portal/images/stories/djelatnici/lackovic-zlatko/OUTSOURCING-Zlatko-Lackovic.pdf>

<sup>7</sup>Bajec, P., Jakomin, I. (2010): A Make-or-Buy Decision Process for Outsourcing, University of Ljubljana, Faculty of Maritime Studies and Transportation



Sve više se organizacije oslanjaju na dobavljače sirovina, komponenata, podsklopova, pa čak i gotovih proizvoda. U nekim industrijama nije više prednost da se većina komponenti proizvoda proizvodi unutar organizacije. Progresivni kupci se oslanjaju na dobavljače koji pokazuju potencijal za dizajn ili izradu i onih težih i kompleksnijih dijelova proizvoda. Što je veći udio dobavljača u gotove proizvode, tako tvrtka kupac ima veći utjecaj na ukupne troškove i kvalitetu proizvoda.<sup>8</sup>

## 2.2. Vrste outsourcinga

Osnovni oblici outsourcinga su strateški, taktički ili parcijalni i ciljani outsourcing.

- Strateški outsourcing – tržištu se u cijelosti prepušta cijela aktivnost ili proizvodni proces, s tim da organizacija zadržava nadzor i kontrolu.
- Taktički ili parcijalni - tvrtka kupac tržištu prepušta samo jedan dio procesa, ali i dalje vrši koordinaciju funkcija.
- Ciljani outsourcing - s tržišta se iznajmljuju specijalizirane tvrtke ili osobe koje odrađuju određeni dio posla za tvrtku kupca, ova vrsta outsourcinga je i najčešća.<sup>9</sup>

Osim tri osnovna oblika outsourcinga, postoje i ostali oblici outsourcinga s kojima se moguće susresti u praksi.

- „Offshoring“ – vrsta outsourcinga koja je povezana s obavljanjem aktivnosti ili dijela aktivnosti u zemljama s niskim troškovima. Najčešće se offshoring povezuje s outsourcingom IT usluga. Također se u ovakvu vrstu outsourcinga mogu ubrojiti i „nearshoring“ što podrazumijeva eksternalizaciju aktivnosti od strane organizacija iz susjednih država s niskim troškovima, te „onshoring“ koji se vezuje za outsourcinge aktivnosti ili poslovnih procesa od strane organizacija koje su u istoj državi kao i tvrtka kupac.<sup>10</sup>
- „Ključ u ruke“ – vrsta outsourcinga u kojem je na vanjskom pružatelju usluge sva odgovornost za izvršenje cjelokupne funkcije, a ono uključuje i koordinaciju aktivnosti uz izvršenje istih.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Monzcka, R. et al. (2009): Purchasing & Supply Chain Management, 4. izd, Cengage Learning, USA, str.276

<sup>9</sup>Paliaga, M. (2007): Strateško planiranje i outsourcing – Budućnost hrvatskih komunalnih poduzeća, Ekonomska istraživanja, 20(1)

<sup>10</sup>Van Weele, A. J. (2010): Purchasing & Supply Chain Management; Analysis, Strategy, Planning and Practice, 5. izd, Cengage Learning, United Kingdom, str.162.

<sup>11</sup> Ibid.

- Back-office outsourcing – vrsta outsourcinga u kojem se neka funkcija prenosi na treću stranu kako bi se organizaciji smanjili izdaci za uredski prostor i troškove zaposlenika, npr. funkcija obračuna, naplate i isplate plaće.<sup>12</sup>
- Front-office outsourcing – vrsta outsourcinga u kojem se funkcija interaktivne komunikacije prenosi na treću stranu.<sup>13</sup>

### 2.3. Prednosti i nedostaci outsourcinga

Prije donošenja odluke o outsourcingu, treba temeljito analizirati stanje organizacije po svim strukturnim elementima koje ona ima. Potrebno je razmotriti koje procese organizacija može prepustiti trećoj strani, kakve komunikacijske kanale stvoriti za boljitak implementacije i podrške, najbolje načine za iskorištavanje resursa, na koji način uspostaviti partnerski odnos te na koji način najbolje modelirati partnerstvo kako bi se osigurala kontinuirana uspješnost.<sup>14</sup>

Kao glavna prednost outsourcinga navodi se oslobađanje resursa, tako se investiranje koncentrira na „core business“, odnosno na strateška područja organizacije. Nadalje, jedna od prednosti outsourcinga je to što organizacija može optimalno koristiti znanje, opremu te iskustva treće strane. Fluktuacije na poslovnim procesima se mogu lakše podnijeti jer je povećana fleksibilnost organizacije i poslovanja. Još jedna ključna prednost je to što input od strane vanjskog partnera reducira rizike kratkovidnosti organizacije.<sup>15</sup>

Postoje i neki nedostaci prilikom primjene outsourcing poslovnog koncepta. Glavni nedostatak je povećanje ovisnosti organizacije o dobavljačima što može rezultirati rizikom gubitka strateškog znanja organizacije. Samim time što organizacija angažira treću stranu, treba kontinuirano pratiti i evaluirati odnose s dobavljačima. Postoji rizik komunikacijskih i organizacijskih problema prilikom prijenosa aktivnosti na treću stranu, odnosno dobavljača, te rizik „curenja“ informacija koje su od strateškog značenja za organizaciju. Jedan od nedostataka može biti i nemogućnost izvršenja ugovornih obveza od strane dobavljača prema organizaciji što rezultira raznim penalima koji su prethodno ugovoreni.<sup>16</sup>

<sup>12</sup> <http://bposervicesinphilippines.weebly.com/what-is-back-office-outsourcing.html>

<sup>13</sup> <https://foobooonline.com/services/front-office-services/>

<sup>14</sup> Drljača, M. (2008): Kako usavršiti sustav kvalitete - Revizija norme ISO 9001:2008, (predavanje)

<sup>15</sup> Van Weele, A. J. (2010): Purchasing & Supply Chain Management; Analysis, Strategy, Planning and Practice, 5. izd, Cengage Learning, United Kingdom, str.166.

<sup>16</sup>Ibid.

## 2.4. Razlozi za outsourcing

Glavni razlog za outsourcing bi trebao biti poboljšanje poslovanja, što bi rezultiralo i povećanjem dobiti poduzeća. Prilikom unapređenja konkurentnosti i vrijednosti za dioničare, poduzeća se sve više odlučuju za outsourcing. Postoje razni ciljevi outsourcinga, te se kao najvažniji mogu spomenuti: fokusiranje na „core business“ aktivnosti, povećanje učinkovitosti, fleksibilnosti, brzine i transparentnosti, poboljšanje kvalitete i reduciranje troškova. Na taj način se teži povećanju konkurentnosti poduzeća.<sup>17</sup>

Razlozi za outsourcing su povezani i s problemima poduzeća, kako na taktičkoj razini tako i na strateškoj. Problemi zbog kojih se javlja potreba za outsourcingom mogu biti: nedostatak financijskih sredstava za kapitalne investicije, neadekvatne interne vještine, nedostatak ili višak zaposlenika i drugi. Zbog tih problema je potrebno organizacijsko restrukturiranje.<sup>18</sup>

Zbog razvoja outsourcinga kao poslovne strategije, razlozi za outsourcingom mogu sezati od taktičkih do strateških. Taktički razlozi se odnose na smanjenje kontrolnih i operativnih troškova, oslobođenje unutarnjih resursa, primanje važnih novčanih priljeva, poboljšanje performansi i upravljanje funkcija koje su izvan kontrole. Strateški razlozi mogu biti poboljšanje onog na što je tvrtka fokusirana, postizanje svjetskih sposobnosti, dobiti pristup resursima koji nisu dostupni interno, ubrzanje reinženjering pogodnosti, poboljšanje zadovoljstva kupaca, podići fleksibilnost i podijeliti rizike.<sup>19</sup>

Neki od razloga za outsourcing mogu biti: nemogućnost proizvodnje dobra ili usluge „in-house“, fokusiranje na „core business“, manjak zaposlenika, pristup vještinama treće strane, smanjenje troškova, fleksibilnost u pružanju usluga, poboljšanje kvalitete usluge, pristup tehnologiji, promjene pravila, postizanje definiranih razina usluga, poboljšanje izlazne usluge, pristup informacijama, olakšavanje organizacijskih promjena, pretvaranje fiksnih troškova u varijabilne, legalni IT sustav podrške, racionalizacija rizika i dr.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Moormann, J., Frank, A.(2000): Grenzen des Outsourcing, HfB, Frankfurt na Majni, str. 5

<sup>18</sup> Letica, M. (2016): The effect of outsourcing activities selection on the benefits of outsourcing, Management, Vol 21, 2016, pp 77-97

<sup>19</sup> Van Weele, A. J. (2010): Purchasing & Supply Chain Management; Analysis, Strategy, Planning and Practice, 5. izd, Cengage Learning, United Kingdom, str.164

<sup>20</sup>Efficiency Unit, (2008): Serving the Community By Using the Private Sector: A General Guide to Outsourcing, 3.izd, str. 8.

### 3. OUTSOURCING KAO POSLOVNI KONCEPT

#### 3.1. Djelokrug outsourcinga

Proces outsourcinga se može podijeliti na neke faze koje su standardizirane te čine dio svakog outsourcing procesa što će detaljnije biti obrađeno u četvrtom poglavlju ovog rada. Prva faza je definiranje strategije outsourcinga u kojoj se prije početka procesa outsourcinga donosi odluka o samom outsourcingu, definiraju se ciljevi te izvodljivost outsourcinga. Ova faza je ključna za planiranje vremena, budžeta te nužnih resursa. Druga faza je definiranje opsega outsourcinga u kojoj je potrebno specificirati očekivanu razinu usluga od tvrtke dobavljača, te definirati odnos između funkcija koje se ne outsourcinguju te onih koje se outsourcinguju. U ovoj fazi tvrtka kupac zahtijeva ponude od potencijalnih tvrtki dobavljača, prikuplja i analizira iste, te vrši odabir onog s kojim nastavlja pregovore. Sljedeća faza su pregovori s tvrtkom dobavljačem u kojoj se treba definirati pojedinosti odnosa. Ova je faza ključna za krajnji rezultat outsourcinga. Implementacija outsourcing projekta je zadnja faza procesa outsourcinga koja ubraja planiranje obavljanja posla, budžetiranje i predviđanje utjecaja te prijenos ugovorenog projekta.<sup>21</sup>

##### 3.1.1. Životni ciklus outsourcing procesa

Životni ciklus outsourcinga se može podijeliti u 7 faza, a to su:

1. Strategijska procjena – sastoji se od procjene vrijednosti poslovanja (analize esencijalnih sposobnosti, razvijanje tima izvršnih menadžera koji se bave pitanjima o aktivnostima i procesima, koja su bitna a koja ne za sam proces, analize povezanosti s poslovnom strategijom), operativne procjene (mapiranje procesa u organizaciji, razumijevanje prirode outsourcinganih procesa, benchmarking procesa, upravljanje kritičnim elementima u procesu), financijske procjene (usporedba izravnih i neizravnih troškova, trenutnih i budućih troškova, odabir metode obračuna istih), procjene rizika (strategijski, financijski, operacijski i tehnološki rizici).
2. Analiza potreba – u ovoj fazi se daje odgovore na pitanja: treba li ići dalje s outsourcingom ili ne? Što outsourcingati? Je li razumno outsourcingati neki proces? Može li se proces „izmjeriti“? Koju strategiju outsourcinga izabrati i na koji način? Koje i kakve su potrebe kojima outsourcing treba udovoljiti?

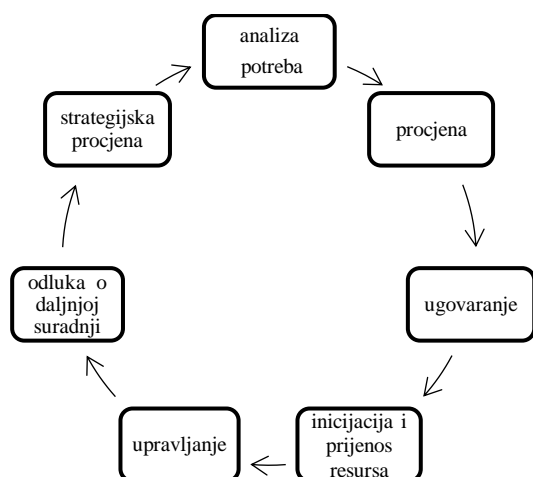
---

<sup>21</sup> Brown, D., Wilson, S. (2005): The Black Book of Outsourcing, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, str. 25

3. Procjena dobavljača – koraci za procjenu su: priprema pozadinskih informacija, izrada liste potencijalnih dobavljača, evaluacija užeg kruga dobavljača, evaluacija ponuda dobavljača te dubinska procjena odabranog dobavljača.
4. Upravljanje procesom ugovaranja s dobavljačem – ova faza je bitna jer se ugovor smatra ključnim za obostrano zadovoljstvo poslovanja.
5. Iniciranje projekta i prijenosa resursa – faza u kojoj je potrebno odrediti standarde rada, izvedbe i protokol integracije, obučiti osoblje treningom te im prenijeti znanje, odrediti komunikacijske protokole, riješiti potencijalne probleme, zaštititi intelektualno vlasništvo, osigurati kontinuitet, utvrditi rezervni plan te razviti plan prijenosa prava.
6. Upravljanje odnosom – u ovoj fazi treba paziti na pitanja koja su administracijske prirode, na upravljanje međusobnom komunikacijom između tvrtke kupca i tvrtke dobavljača, upravljanje znanjem, ljudima i financijama.
7. Izlazne strategije ili nastavak odnosa uz potrebne modifikacije – zadnja faza životnog ciklusa koja traži od tvrtke kupca da ponovno razvije situaciju, modificira odnos ili izađe iz istog, ukoliko dođe do situacije da se mora odlučiti za jedno od opcija. Takve situacije mogu biti rezultat vanjskog ili internog događaja koji utječe na tvrtku kupca i poslovanje tvrtke dobavljača.<sup>22</sup>

---

<sup>22</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.-203.



Grafički prikaz 1. Životni ciklus outsourcinga prema Power et al, (2006)<sup>23</sup>

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.-203.

### 3.1.2. Ciljevi outsourcinga

Postoje dvije vrste ciljeva outsourcinga, a to su ciljevi taktičkog i strateškog obilježja. Dok se taktički ciljevi odnose na kratkoročna rješenja problema ili potreba, strateški ciljevi se bave onim potrebama i problemima koje su od dugoročne koristi za tvrtku. Također, taktički ciljevi usmjereni su na inpute te su potaknuti iz razloga kao što su kratkoročni dobitak i perspektiva rješavanja problema, a strateški ciljevi usmjereni su na outpute te su usmjereni na dugoročne ciljeve kao što su postizanje konkurentske prednosti ili usmjerenost na ključne kompetencije. Prema brojnim autorima, taktičnim ciljevima smatraju se: smanjenje troškova, dotok gotovinskih sredstava, poboljšanje kvalitete, smanjenje investicija, prebačaj fiksnih troškova u varijabilne, transparentnost, kontrola troškova te rješavanje problema teško upravljajućim aktivnostima ili aktivnostima izvan kontrole. Pod strateške ciljeve mogu se ubrojiti: poboljšanje usmjerenosti poduzeća ili pristupa tržištima, povećanje fleksibilnosti ili inovativnosti, pristup vrhunskim kompetencijama, restrukturiranje poduzeća te smanjenje rizika.<sup>24</sup>

<sup>23</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.-203.

<sup>24</sup> Pavić, M. (2016): Taktički i strateški ciljevi outsourcinga: Empirijsko istraživanje prakse velikih poduzeća. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 14 (1), str. 51-64.

### 3.1.2.1. Kratkoročni ciljevi

Najčešći kratkoročni cilj jest smanjenje troškova. Primjenom outsourcinga tvrtka može smanjiti troškove, ali to ne mora uvijek biti točno. Tvrtka može uštedjeti i na druge načine, npr. ako za određene resurse vezane za poslovanje koje se outsourca, promjeni fiksni trošak u varijabilni, jer fiksni trošak postoji i ako se resursi ne koriste, a ako su troškovi varijabilni oni postoje samo ako se resursi stvarno koriste. Ušteda se može ostvariti i kada tvrtka outsourca određena radna mjesta iz zemlje nižih troškova radne snage, ili na poreznim olakšicama koje dobije za otvaranje novih radnih mjesta u zemljama u razvoju.<sup>25</sup>

Nadalje, jako bitan cilj je i unaprjeđenje financijskih pokazatelja i ukupnih performansi. Čest slučaj je da tvrtke ulaze u outsourcing samo kako bi povećale svoje financijske pokazatelje. Ovaj cilj se može postići tako da tvrtka outsourca one procese koji uključuju prijenos imovine te tako ima direktan utjecaj na povećanje pokazatelja obrtaja aktive, npr. održavanje, proizvodnja i dr. Također, tvrtka može outsourcati funkcije kojima je potreban velik broj zaposlenika te tako povećava produktivnost i dodatnu vrijednost za zaposlene, npr. prodaja, nabava i dr. Menadžment može uvidjeti da neki odjel ili funkcija neadekvatno obavlja posao i na taj način povećavaju troškove, te iz tog razloga može pokrenuti potragu za vanjskim dobavljačem te istodobno motivirati zaposlenike tvrtke da se dokažu te udovolje standardima. U oba slučaja tvrtka profitira, bilo da prenese odgovornost na zaposlenike tog odjela ili na vanjskog dobavljača uz garanciju traženih standarda izvedbe.<sup>26</sup>

Podizanje kredibiliteta poduzeća također spada pod kratkoročne ciljeve. Outsourcanjem aktivnosti od uglednog dobavljača, odnosno, ulaskom u partnerstvo s istim, tvrtka dobiva na kredibilitetu. Visoka poslovna reputacija dobavljača znači jamčevinu za razinu kvalitete i usluge.<sup>27</sup>

Također jedan od kratkoročnih ciljeva može biti i izbjegavanje većih investicija i povećanje fleksibilnosti poslovanja. Ovakav pristup menadžment zahtijeva ukoliko dođe do iznenadnog porasta tržišnog udjela ili prilikom za povećanje istog koju tvrtka ne može iskoristiti s vlastitim snagama, odnosno trebala bi značajna investicija u resursima kako bi se brzo reagiralo na ovakvu situaciju. Kako bi se izbjegla takva vrsta investicije te postigla maksimalna efektivnost

---

<sup>25</sup> Letica, M. (2013): Utjecaj outsourcinga na poslovne performanse poduzeća, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet Mostar, Diplomski rad, Mostar, str. 27-30

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid.

i iskoristila povoljna tržišna kretanja, tvrtka se odlučuje na outsourcing što joj daje veću fleksibilnost postupanja s promjenama u poslovanju.<sup>28</sup>

### 3.1.2.2. Strateški ciljevi

Što se tiče strateških ciljeva, jedan od bitnih jest fokusiranje na ključne funkcije poduzeća. Tvrtka koja ima manje ključnih funkcija za uspjeh poduzeća može povećati efektivnost outsourcingom, odnosno fokusirati se na „core business“.

Također je bitno i fokusiranje na strategiju. Rješavanjem operativnih problema koje zahtijevaju znatni dio vremena menadžera, može doći do gubitka strateških ciljeva iz vida. Odlukom o outsourcingu za ne-ključna područja sa svim pravima i odgovornošću, menadžment ima više vremena za fokusiranje na strategiju i rast poduzeća te imaju bolji uvid u poziciju poduzeća pomoću kojeg mogu pokrenuti nove strateške inicijative. S novim strateškim inicijativama može se napraviti reorganizacija poslovanja i cjelokupne organizacijske strukture. Na taj način outsourcing može uvelike značiti menadžmentu u tvrtki pri promjenama ovakve vrste i veličine.

Pristup novim znanjima i tehnologijama je važan dugoročni cilj. Ovakav pristup ima za cilj dobivanje kadra sa znanjem i vještinama koje nije moguće razviti unutar poduzeća, a provodi se tako da se outsourcingu aktivnosti kao što su istraživanje i razvoj, inženjerske aktivnosti ili IT. Za takve aktivnosti potreban je visoko obrazovni i stručni kadar, ali i kontinuirano ulaganje u najnovije tehnologije. Za tvrtku je to dosta zahtjevno ako se ne bavi primarno tim specifičnim aktivnostima, već joj one služe samo za podlogu kako bi obavljala glavnu djelatnost. Uvid tvrtke u znanja i vještine tvrtke dobavljača se smatra ozbiljnijim pristupom outsourcingu, kojim tvrtka kupac dolazi do povećanja vrijednosti proizvoda i usluga, što se odražava na zadovoljstvo kupaca i ostalih subjekata.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Letica, M. (2013): Utjecaj outsourcinga na poslovne performanse poduzeća, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet Mostar, Diplomski rad, Mostar, str. 27-30

<sup>29</sup> Letica, M. (2013): Utjecaj outsourcinga na poslovne performanse poduzeća, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet Mostar, Diplomski rad, Mostar, str. 27-30



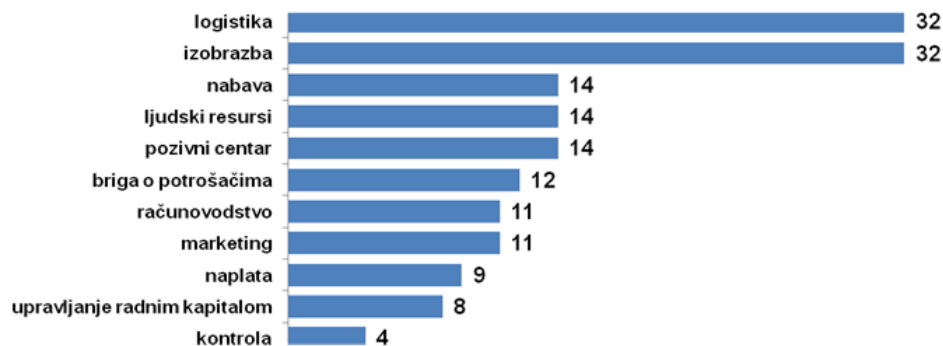
### 3.1.3. Aktivnosti koje se najčešće outsourcaju

Prema nekim istraživanjima, u Hrvatskoj su najčešće outsourcane aktivnosti transporta i distribucije (61%), za njima slijede aktivnosti informatike i održavanja (41%), aktivnosti proizvodnje i pravnih poslova (30%), marketing aktivnosti (27%) i usluge izvoza/uvoza (26%).<sup>30</sup> Prema novijim istraživanjima u Hrvatskoj najveća razina outsourcinga je u informatičkoj industriji, a među funkcionalnim sektorima se najviše outsourca logistika, što se može vidjeti na slici 1. i slici 2.<sup>31</sup>



**Slika 1. Angažmani outsourcingom u informatičkim sektorima (%) prema Šarić (2011)**

Izvor: <https://hrcak.srce.hr/file/128098>



**Slika 2. Angažmani outsourcingom u funkcionalnim sektorima (%) prema Šarić (2011)**

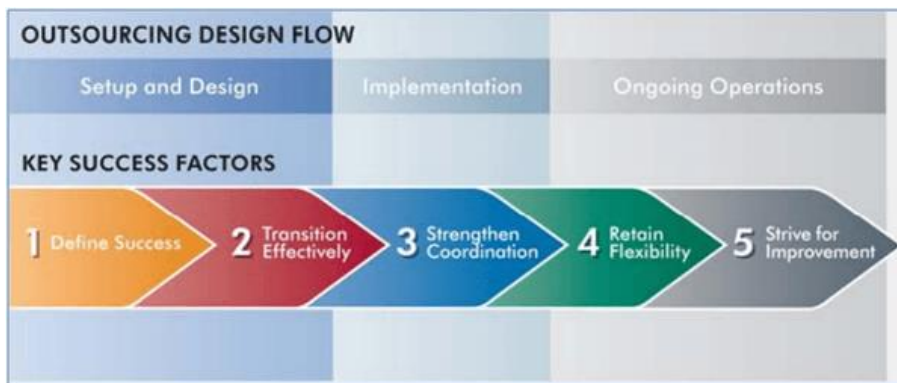
Izvor: <https://hrcak.srce.hr/file/128098>

<sup>30</sup> Parlov, I. (2004): „The influence of outsourcing on achieving business goals in large Croatian companies“, Management, Vol. 9, No. 1, Zagreb, str. 47-72.

<sup>31</sup> Šarić, M. (2011): Restrukturiranje i organizacija velikih javnih poduzeća, Ekonomski fakultet Zagreb, Specijalistički rad, Zagreb

### 3.2. Uspjeh outsourcinga kao poslovne strategije

Ključni faktori uspjeha outsourcinga se mogu definirati kroz pet koraka koji se mogu svrstati pod tri faze dizajna protoka outsourcinga, što je prikazano na slici 3. U fazi postavljanja i dizajna mogu se svrstati prva dva koraka, a to su definiranje uspjeha i tranzicijska učinkovitost. U fazi implementacije slijedi korak jačanja koordinacije. U zadnjoj fazi tekućih operacija nastoji se zadržati fleksibilnost te se teži poboljšanjima.<sup>32</sup>



Slika 3. Dizajn protoka outsourcinga prema Caldwellu et.al. (2012)

Izvor: <https://sipmm.edu.sg/five-key-success-factors-outsourced-partners/>

Kod definiranja uspjeha svi ključni dionici u organizaciji moraju se složiti oko značenja „uspjeha“ prije nego što outsourcingu usluge. Trebaju odabrati strategiju kojom će se voditi korištenjem outsourcinga. Odgovarajuća investicija koja unaprijed definira jasne metrike uspjeha od presudnog je značaja za postizanje uspjeha u dizajnu i implementaciji outsourcinga.<sup>33</sup>

Tranzicijska učinkovitost se odnosi na neometano poslovanje tvrtke prilikom prijenosa operacija na vanjske partnere. Taj proces treba biti proveden neprimjetno i u roku koji je definiran ugovorom o outsourcingu. Također, tvrtka može biti suočena i sa stavom i moralom pojedinih zaposlenika tijekom prijelaznog razdoblja zbog promjene potreba za radnom snagom

<sup>32</sup> SPIMM, Singapore Institute of Purchasing and Materials Management, dostupno na: <https://sipmm.edu.sg/five-key-success-factors-outsourced-partners/>

<sup>33</sup> Ibid.

i mogućnosti gubitka posla. Tvrtka treba obavijestiti na vrijeme sve one kojima se funkcija mijenja prilikom outsourcinga pojedinih aktivnosti.<sup>34</sup>

Nakon što vanjski partner stupi na snagu, potrebna je stalna koordinacija za održavanje operativne izvrsnosti. I tvrtka i partneri moraju imati odgovarajuće alate za upravljanje procesima i moraju biti u mogućnosti pratiti i komunicirati s outsourcinganim operacijama. Treba razviti standardni operativni postupak koji jasno definira potrebne procese i odgovornosti. Taj postupak treba biti popraćen odgovarajućom dokumentacijom o promjenama, praćenju rješavanju kako bi se mogle utvrditi i riješiti napravljene pogreške.<sup>35</sup>

Važno je imati fleksibilne procese i sustave pri suradnji s vanjskim partnerima. Postoje dva pristupa za prilagodbu fleksibilnosti. Prvi pristup je usvajanje sustava za prilagodbu fleksibilnosti, a drugo je uspostavljanje izuzetno temeljitog i pažljivog postupka kontrole promjena za prilagođavanje neočekivanim promjenama. Primjena takvog sustava zahtijeva predviđanje kada operaciji treba fleksibilnost na strukturiran način. Ova razina predviđanja poboljšava sposobnost prilagodbe promjenama bez utjecaja na vremenske rokove i troškove. Također, važno je reagirati i prilagoditi se nepredviđenim promjenama kao što su promjene u tržišnoj dinamici jer one mogu prouzrokovati kašnjenje, pogreške ili prekoračenje troškova. Procjena bi trebala usmjeriti menadžment na to treba li podržati ili se protiviti prijedlogu.<sup>36</sup>

Za uspjeh u outsourcingu potreban je postupak kojim će se osigurati poboljšanje na duži rok. Postizanje i nadmašivanje ciljeva je veliko postignuće za tvrtku, te bi taj motivacijski učinak trebao biti prepoznat za buduće napretke. Naprotiv, ako postoje propusti ili nekakvi problemi, tvrtka i/ili vanjski partner trebaju pokrenuti formalni postupak praćenja i rješavanja te sanirati korijen problema.<sup>37</sup>

Određivanje uspjeha outsourcinga u kontekstu uštede troškova nije nimalo lagan zadatak, jer često je gotovo nemoguće utvrditi trošak aktivnosti prije nego što je ona outsourcingana od strane treće strane zbog svih vrsta skrivenih troškova koji su uključeni u proces. Još teže je ocijeniti uspjeh outsourcinga na objektivan način i zbog drugih razloga koji nisu ušteda troškova. Zbog tog razloga se ne može naći u literaturama toliko o uspjehu ili promašaju uspješnosti outsourcinga kao poslovne strategije. Ostali razlozi zašto se ne može ocijeniti uspjeh

---

<sup>34</sup> SPIMM, Singapore Institute of Purchasing and Materials Management, dostupno na: <https://sipmm.edu.sg/five-key-success-factors-outsourced-partners/>

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Ibid.

outsourcinga mogu biti činjenice da je outsourcing slabo ocijenjen, te da podaci o uspjehu nisu dostupni.<sup>38</sup>

### **3.3. Buduća kretanja i trendovi u domeni outsourcinga**

Outsourcing se smatra važnim alatom restrukturiranja prilikom promjena u poslovanju zadnjih desetljeća. Prema tome, veličina poduzeća više nije toliko bitna s obzirom na konkurentsku prednost, već prednost imaju mala i fleksibilna poduzeća te je konkurencija na globalnom tržištu jača. Rast, veličina i krajnja učinkovitost nemaju više tako velik utjecaj na budući profit kao prije, te značajnu ulogu ima način izvođenja operativnog poslovanja te financijska učinkovitost. U današnje vrijeme postoje poduzeća koja su specijalizirana za obavljanje točno određenih aktivnosti koje za poduzeće dobavljača nisu od strateške važnosti na koje bi ono trošilo svoje interne resurse za njihov razvoj. Bitni čimbenici konkurentske prednosti su tehnologija i znanje koji su važni za internu primjenu, ali ih je jako teško i skupo steći.<sup>39</sup>

Prema istraživanjima, neki medijski prognostičari nemaju pozitivne procjene o outsourcingu, dok drugi ističu brz napredak u tehnologiji koji teži osnaženju subjekata da uđu u nove aspekte outsourcinga. Unatoč brojnim mišljenjima stručnjaka, istraživanja su pokazala da outsourcing ne opada, već agresivno napreduje. Za 2019. godinu, prema GSA-ovom izvješću, 70% prethodno anketiranih tvrtki će outsourcingati više u narednim godinama, a 35% njih to planira učiniti značajno. S obzirom na to, 84% pružatelja usluga očekuje da će outsourcing industrija rasti, a 37% vjeruje da će to biti izvanredno. Outsourcing omogućuje multinacionalnim tvrtkama povećanje produktivnosti i postizanje rezultata koji brže uzimaju njihove proizvode na tržište. Kad bi se outsourcing uklonio iz tog procesa, taj uspjeh bi se možda sporije razvijao. Manjak talenta na područjima kao što su umjetna inteligencija već pridonosi povećanju outsourcinga. Određeni trendovi će se znatno pojačati u budućnosti outsourcinga.<sup>40</sup>

Prema prognozama za 2020. godinu, outsourcing će se razviti u novim područjima, stvarajući novu budućnost za „facility management“. Tvrtke godinama premještaju proizvodnju ili druge usluge u inozemstvo zbog nižih troškova proizvodnje, u međuvremenu, noviji razvoj uključuje prekomjerne potrebe jednostrukih usluga koje se nalaze izvan glavne djelatnosti organizacije, kao što su čišćenje i catering. U budućnosti, u outsourcing će se davati sve više strateških

---

<sup>38</sup>Van Weele, A. J. (2010): Purchasing & Supply Chain Management; Analysis, Strategy, Planning and Practice, 5. izd, Cengage Learning, United Kingdom, str.166.

<sup>39</sup>Greaver II, Maurice F. (1999): Strategic Outsourcing, Amacom, New York, str. 12

<sup>40</sup>Kosbit L.L.C., Raspoloživo na: <https://www.kosbit.net/top-8-outsourcing-trends-for-2019-new-research/>

područja kao što su strategije, diferencijacije, cjelokupne organizacije i kompleksni problemi. Outsourcanje pojedinačnih aktivnosti nije završena, ali više nema osnovnih aktivnosti koje preostaju za outsourcing i zato tvrtke počinju gurati granice outsourcinga u temeljnija i naprednija područja poslovanja, poput stvaranja ideja i inovacija.<sup>41</sup>

Ključna područja na kojima će se koristiti outsourcing do 2020. godine smatraju se: nova područja za outsourcing koja će dovesti u pitanje unutarnja ograničenja, stvaranje ideja i inovacija, specijaliziranija područja outsourcinga i pojava iskustvene ekonomije. Nova područja za outsourcing podrazumijeva guranje granica outsourcinga u naprednija područja poslovanja koja zahtijevaju prevladavanje strukturalnih ograničenja i guranje unutarnjih ograničenja bez ustupanja kontrole nad strateškim smjerom tvrtke. Tvrtke koje mogu uspješno identificirati nove aranžmane stvaranja vrijednosti u naprednim poslovnim područjima iskoristit će prednosti do 2020., a davatelji usluga moraju razviti novu perspektivu složenih odnosa s više partnerskih organizacija te služiti kao arhitekti posla. Stvaranje ideja i inovacija bit će ključni za outsourcing jer se javlja potreba za diferencijacijom i novom konkurentskom prednošću. Dva razloga su zbog kojih pružatelji usluga trenutno nisu u mogućnosti pružiti tu uslugu. Prvi je zbog nepostojanja ekonomskog poticaja za inovaciju kad davatelji usluga budu vezani ugovorom, a drugo jer tvrtke nisu spremne plaćati savjete o inovacijama. Područja outsourcinga postaju specijaliziranija na način da se domena outsourcinga proširuje na nova područja usluga, te se stvaraju nove tržišne mogućnosti za subjekte. Pojava ekonomije iskustva, čija se ekonomska vrijednost zasniva na iskustvima i drugim nematerijalnim resursima, stvara nove putove za inovacije usluga i tržišne mogućnosti. Tvrtke će sve više outsourcingati usluge koje se tiču dizajna, estetike, kulture, promocije i druge usluge koje su nematerijalne prirode. Bitna činjenica je da je ova vrsta usluge fokusirana na klijenta te na njegove emocije. Tvrtke će tražiti nova organizacijska wellness rješenja kako bi stavila naglasak na zdravlje i dobrobit zaposlenika. Pružatelji usluga moraju biti spremni prihvatiti nove zahtjeve i područja usluga te pružiti rješenja tvrtkama. Ova promjena može uključivati razne stručnjake kao što su terapeuti, treneri i liječnici koji će djelovati kao funkcija upravljanja ljudskim resursima.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Service Futures, Raspoloživo na: <https://www.servicefutures.com/4-key-areas-outsourcing-will-emerge-towards-2020>

<sup>42</sup> Ibid.

## 4. PROCES OUTSOURCINGA I MODELI

### 4.1. Faze u procesu outsourcinga

Proces outsourcinga strukturiran je prema tri ključne faze, a to su strateška faza, faza tranzicije i operativna faza. Strateška faza daje odgovor na pitanje zašto outsourcingati, što i od koga. Faza tranzicije daje odgovor na pitanje kako outsourcingati. Posljednja, operativna 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>43</sup>

#### 4.1.1. Strateška faza

Strateška faza odgovara na tri esencijalna pitanja. Prvo pitanje je vezano za ciljeve tvrtke s obzirom na namjeru da se eksternaliziraju aktivnosti. Iduće se veže na to koje aktivnosti treba outsourcingati, a treće se odnosi na kvalifikacije koje dobavljač treba ispuniti da bi se kvalificirao kao potencijalni budući partner.

Odgovor na prvo pitanje vezano za stratešku fazu je fokusiranje na ključne kompetencije, efikasnost što se tiče troškova i učinkovitost koja se odnosi na strategiju te na uslugu. Što se tiče aktivnosti razmatranih za outsourcing, u literaturi se koriste dva pristupa, a to su: pristup transakcijskih troškova i 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. Pristup ključnih kompetencija temelji se na pretpostavci da poduzeće treba usmjeriti svoje resurse na skup ključnih kompetencija u kojima može stvoriti konkurentsku prednost. Na treće pitanje koje se odnosi na dobavljača, može se odgovoriti da se izabire dobavljač koji ima potrebne tehničke i upravljačke sposobnosti da ispuni očekivanu i zahtijevanu razinu izvedbe.<sup>44</sup>

#### 4.1.2. Faza tranzicije

Faza tranzicije se sastoji od pregovaranja o ugovoru te izvedbe projekta. Najvažniji problem u ugovornom pregovaranju je sam ugovor. Ugovor je pravni okvir za odnose s vanjskim partnerima te ključni dokument u procesu outsourcinga. Ugovor omogućava objema strankama

---

<sup>43</sup> Van Weele, A. J. (2010): *Purchasing & Supply Chain Management; Analysis, Strategy, Planning and Practice*, 5. izd, Cengage Learning, United Kingdom, str.167.

<sup>44</sup> Ibid. str. 167.-170.

da maksimiziraju koristi partnerstva te minimaliziraju rizike. Postoji osam različitih vrsta ugovora, a to su:

- Paušalni iznos „ključ u ruke“ – u ugovoru je određena fiksna cijena za izvršenje projekta ili određene aktivnosti
- Povratni „ključ u ruke“ – pružatelju se nadoknađuju svi troškovi koji nastanu zbog izvršenja projekta ili određene aktivnosti
- Polu-paušalni iznos „ključ u ruke“ – pola posla je određeno fiksnom cijenom, a druga polovica se pružatelju kompenzira na nadoknativoj osnovi
- Paušalni iznos fiksne cijene - dobavljač je suglasan dovršiti radove prema fiksnoj cijeni na temelju unaprijed definiranog, detaljnog opsega posla koji se rješava među strankama na ad-hoc osnovi
- Povratni troškovi - dobavljač se obvezuje dovršiti posao na otvorenoj knjizi, otvorenoj osnovi, na temelju općeg opsega posla i nema udjela u uštedama
- Zajamčeni maksimalni ugovor - samo naručitelj posla plaća do određenog dogovorenog maksimuma kao i u povratnim troškovima, dobavljač plaća dodatne troškove
- Jedinična cijena - stope su dogovorene za redovne, rutinske aktivnosti, čija se veličina ne može predvidjeti. Stope su definirane utrošenom materijalu. Isplate se vrše na temelju stvarnog broja jedinica proizvedenih tijekom završetka radova
- Ugovor o razini usluge (SLA) – eng. Service level agreement. Ugovor koji opisuje izvedbu, koju treba isporučiti dobavljač. Ključne pokazatelje uspješnosti ugovaraju obje strane. Plaćanje dobavljaču je određen specifičnim stopama plus bonus, odnosno minus u odnosu na ciljanu izvedbu.

Vrsta ugovora ima značajan utjecaj na uspjeh zajedničkog pothvata. Jedan od ključnih problema u ugovornoj fazi je pitanje treba li koristiti poticaje i penale u ugovoru. Odgovor na to pitanje je pozitivan, podržan je te se čini kao kritični faktor uspješnosti za projekt ili aktivnosti koje su dogovorene u procesu outsourcinga. Ostali elementi ugovora koji se trebaju definirati mogu biti: uvjeti ugovora, cijena, naknade, djelokrug usluge koja će se obavljati, plan prekida ugovora, rješavanje konflikta, komunikacija, nadzor i kontrola, garancija, itd.

Što se tiče izvedbe projekta, tranzicija outsourcinga može biti vrlo složen događaj. Prijenos bi se trebao provoditi principom projektnog menadžmenta što znači da bi upravitelj tranzicije projekta trebao upravljati svim fazama provedbe i djelovati kao središnja točka kontakata. Oni se brinu za pripremu dobrog plana tranzicije, a taj plan je dokument koji identificira korake koje

treba poduzeti kako bi se postigla uspješna tranzicija. Treba postaviti vremenski okvir projekta, a posljednja faza je testna faza u kojoj je dobavljač testiran u skladu sa zahtjevima ugovora.<sup>45</sup>

#### 4.1.3. Operativna faza

Operativna faza je zadnja faza procesa outsourcinga i sastoji se od dva procesa, a to su upravljanje odnosima i raskid ugovora. Upravljanje odnosima između kupca i dobavljača je jedna od najvažnijih faza u outsourcingu te postizanje ciljeva nije moguće bez istih. Čimbenici koji se mogu svrstati pod najvažnije u odnosima između kupca i dobavljača su povjerenje, fleksibilnost, timski pristup, zajednički ciljevi i otvorena komunikacija.<sup>46</sup>

Postoji konceptualni model za izgradnju i održavanje odnosa između poslovnih partnera, te se mogu identificirati šest temeljnih vrijednosti koje su kritične za uspjeh odnosa između kupca i dobavljača u outsourcing odnosu. Čimbenici koji su najvažniji u tom odnosu su: zajednički ciljevi, međuovisnost, otvorena komunikacija, briga za uspjeh partnera, obostrana privrženost prema zadovoljstvu kupca te povjerenje. Podržavajući faktori tim čimbenicima su razvijanje osobnih odnosa, iskazivanje profesionalnog respekta, uključenost top menadžmenta te privrženost kontinuiranim promjenama.<sup>47</sup>

## 4.2. Modeli outsourcinga

Kada se istražuju alternative outsourcinga, trebalo bi prvo razviti model outsourcinga. Taj model se može sastojati od različitih koraka na visokoj razini koji su nužni pri procesu outsourcinga. Tablica 1. sadrži glavne aktivnosti koje su potrebne kako bi se iscrpno definirao zahtjev, procijenio i proveo određeni proces outsourcing partnerstva. Potrebno je uključiti sve korake ovog modela kako bi se izbjegao previd važnih faza procesa. Također, modelu se mogu dodati dodatni koraci koji bi najviše odgovarali nekim posebnim potrebama. Nakon što se razvije vlastiti model outsourcinga, on se koristi kao putokaz kroz proces outsourcinga, a može se upotrijebiti i kao sredstvo komuniciranja o napretku i outsourcing timu. Outsourcing tim su pojedinci iz poduzeća koji čine skupinu, te imaju zadatak procjene održivosti outsourcinga, izrade zahtijeva za prijedlog, odabir outsourcing poduzeća te strukturiranja i pregovaranja konačnog ugovora s outsourcing poduzećem. Prilikom izrade vlastitog modela, trebalo bi

---

<sup>45</sup> Ibid. str. 170.-172.

<sup>46</sup> Ibid. str.173.

<sup>47</sup>McQuiston, D. H. (2001): A conceptual model for building and maintaining relationships between manufacturers' representatives and their principals, 30. izd, Industrial Marketing management, str. 165.-181.



razbiti svaki korak na najnižu razinu kako bi se dobio vlastiti kontrolni popis te kako bi se izbjeglo previđanje bilo kojeg dijela procesa.<sup>48</sup>

Tablica 1. Model outsourcinga prema Williamsu<sup>49</sup>

Spoznaja o potrebi
Razvoj strategije outsourcinga
Razvoj modela troškova
Razvoj zahtjeva za prijedlogom
Odabir pobjedničkog prijedloga
Određivanje rizika
Razvoj ugovora
Pregovori o ugovoru
Odgovornost za tranziciju
Upravljanje partnerstvom

Izvor: Williams, O. (1998): Outsourcing: A CIO's perspective, CRC Press LLC, N.W., Boca Raton, Florida, str. 7.-8.

---

<sup>48</sup> Williams, O. (1998): Outsourcing: A CIO's perspective, CRC Press LLC, N.W., Boca Raton, Florida, str. 7.-8.

<sup>49</sup> Ibid.

## 5. UPRAVLJANJE RIZICIMA

Rizik se može definirati kao vjerojatnost pogreške ili nastanka štetnog događaja za neku aktivnost, projekt ili investiciju. Veže se uz određeni pothvat, opasnost, gubitak u poslovanju. Prema rizicima bi se trebalo proaktivno ponašati, upoznati ih te im ići ususret, a ne ih izbjegavati.<sup>50</sup>

### 5.1. Procjena rizika

Procjena rizika je prva faza procesa upravljanja sigurnosnim rizicima. Cijeli proces obuhvaća identifikaciju rizika, analizu te uklanjanje, njegovo postupno ispitivanje te evaluaciju, a procjena rizika je vezana uz određeno određivanje sigurnosnog rizika koji je vezan uz određeni resurs. U ovaj proces su uključeni postupci detaljne analize prijetnji i ranjivosti vjerojatnosti realizacije rizika te mogućih posljedica i „cost/benefit“ analiza sigurnosnih kontrola za uklanjanje rizika. Dobiveni rezultati i izvještaj o detaljnim podacima neophodnima za donošenje odluka vezanih uz ulaganje u sigurnosna rješenja i proizvode daju se na uvid menadžmentu organizacije. Procjena rizika složen je proces koji treba provesti profesionalno te se zbog toga daju stručnjacima kako bi se dobili mjerodavni podaci. Proces procjene rizika možemo podijeliti na devet koraka, a to su: identifikacija i klasifikacija resursa, identifikacija prijetnji, identifikacija ranjivosti, analiza postojećih kontrola, vjerojatnost pojave neželjenih događaja, analiza posljedica, određivanje rizika, preporuke za umanjivanje te dokumentacija.<sup>51</sup>

Postoje i neki rizici u procesu outsourcinga. Dobavljači ponekad mogu pogrešno procijeniti svoje mogućnosti, odnosno njihova tehnologija može biti zastarjela ili izvedba može ne zadovoljiti očekivanja tvrtke kupca. Također, dobavljač možda ne može proizvesti proizvod na razini potrebne kakvoće.<sup>52</sup>

U outsourcingu, smanjenje nekih rizika dolazi po cijeni povećanja drugih, osobito gubitka kontrole i prevelikog oslanjanja na jednog partnera, a outsourcingu je potrebna organizacija koja će se prebaciti na nove tipove operacija, čime će se skup relativno poznatih i dobro poznatih rizika zamijeniti novim koji su manje poznati. Jedan iznenađujući rizik je da

---

<sup>50</sup> Poslovni dnevnik, dostupno na: <http://www.poslovni.hr/leksikon/rizik-1038>

<sup>51</sup> Hrvatska akademska istraživačka mreža, Carnet: Upravljanje sigurnosnim rizicima, CCERT-PUBDOC-2003-10-44, dostupno na: <https://www.cis.hr/www.edicija/LinkedDocuments/CCERT-PUBDOC-2003-10-44.pdf>

<sup>52</sup> Monzcka, R. et al. (2009): Purchasing & Supply Chain Management, 4. izd, Cengage Learning, USA, str.119.

outsourcing ne funkcionira uvijek dobro kao što je očekivano, odnosno da ne daje potrebnu razinu usluge ili očekivana smanjenja troškova.<sup>53</sup>

## **5.2. Vrste rizika**

Upravljanje outsourcing odnosima je daleko kompleksniji od onih koji se bave tradicionalnim odnosima kupca i prodavača. Ako neke tvrtke dobavljači nemaju povijest ili iskustvo poslovanja, tvrtke kupci tada pokušavaju pokriti sve vrste rizika i neizvjesnosti koje su povezane s potencijalnim dobavljačima, na način da naprave detaljan ugovor koji obuhvaća sve vrste rizika. Ugovori o outsourcingu su povezani sa sljedećim vrstama rizika:

### **5.2.1. Tehnički rizici**

Vrsta rizika koja je povezana s mogućnosti pružatelja usluge da zadovolji funkcionalne zahtjeve te tehničke performanse. Stupanj rizika povezan je s pitanjem može li stvarni učinak biti naveden u objektivnim terminima. Također, tehnički rizik je povezan s pitanjima: kako održavati ključna znanja u poduzeću tijekom vremena potrebnog za učinkovito upravljanje outsourcing aktivnostima; kako osigurati da će dobavljač primijeniti vodeću tehnologiju i rješenja; kako osigurati da su zaposlenici dobavljača sposobni i da će biti sposobni u budućnosti raditi svoj posao.

### **5.2.2. Komercijalni rizici**

Ova vrsta rizika je povezana s nesigurnošću tvrtke kupca s obzirom na cijenu koju plaća i troškove koji nastaju prilikom prepuštanja aktivnosti trećoj strani. Da bi se rizik ovakve vrste opravdao, ono zahtijeva duboko znanje strukture troškova aktivnosti koje su prenesene na dobavljača, ključni upravljački programi troškova te parametri troškova. Ova vrsta rizika se odnosi i na dodatne troškove i naknade kada dobavljač odstupa od ugovorenog djelokruga rada, odnosno nadoplatiti za dodatni rad i obratno. Komercijalni rizik se može reducirati upotrebom poticaja i penala za uspješnost. Također, jedan od rizika je curenje osjetljivih informacija dobavljaču, ili konkurentima što je još gore. Zbog ove vrste rizika ugovor o povjerljivosti je nužan dio ugovora o outsourcingu.

---

<sup>53</sup> Waters, C.D. (2007): Supply Chain Risk Management Vulnerability and Resilience in Logistic, Kogan Page, United Kingdom, str.69.-70.

### 5.2.3. Ugovorni rizici

Glavna pitanja koja se moraju uzeti u obzir za procjenu ugovornih rizika su: je li u ugovoru dovoljno detaljno opisan način izvedbe koji se očekuje od dobavljača; obuhvaćaju li ugovorom definirani indikatori uspješnosti sve što dobavljač treba postići; ako stvari izmaknu kontroli, mogu li se provoditi penali nad dobavljačem bez da to utječe na odnos s istim te na isporuku usluga od istog; je li se tvrtka kupac dovoljno angažirala za rješavanje problema s podugovaranjem.

### 5.2.4. Rizik performansi

Ova vrsta rizika odnosi se na vjerojatnost da dobavljač nije sposoban obaviti posao za koji je angažiran. Pitanja koja se javljaju u vezi ove vrste rizika su: ima li dobavljač dovoljno kapaciteta i je li fleksibilan za zadovoljenje naših fluktuirajućih zahtjeva? Imamo li odgovarajuće kapacitete i informacije za praćenje dobavljačevih operativnih procesa? Što ako dobavljač ne može ispuniti dogovorene ciljeve na razini usluge, kvalitete ili troškova?<sup>54</sup>

## 5.3. Upravljanje rizicima

Upravljanje rizicima je sustav koji može biti promatran kao podsustav sustava upravljanja organizacije, te svi ti podsustavi sustava upravljanja organizacije u koje spadaju i sustav upravljanja okolišem, sustav socijalne odgovornosti i drugi međusobno čine kompleksnu interakciju.<sup>55</sup> Upravljanje rizicima se definira kao cjelovit proces kojim se obuhvaća, mjeri i nadziru relevantni i potencijalni rizici te analizira s tim u vezi potencijalnih gubitaka.<sup>56</sup>

Prema normi ISO 31000:2009 Sustav upravljanja rizicima je „skup komponenata koje pružaju temelje i organizacijske aranžmane za projektiranje, implementaciju, monitoring, pregled i stalno poboljšanje upravljanja rizicima u cijeloj organizaciji“.<sup>57</sup>

Rizicima je moguće upravljati, te je i nužno kao i ostalim elementima, bez obzira na pozitivan ili negativan utjecaj istih. Pod upravljanjem rizicima spada izrada plana, utvrđivanje i analiza rizika (kvalitativna i kvantitativna), plan reakcije na rizike, nadzor i kontrola. Plan upravljanja

---

<sup>54</sup>Van Weele, A. J. (2010): Purchasing & Supply Chain Management; Analysis, Strategy, Planning and Practice, 5. izd, Cengage Learning, United Kingdom, str.174.-175.

<sup>55</sup> Drljača, M. (2011): Upravljanje rizicima faktor održivog uspjeha, Zbornik radova 7. naučno-stručnog skupa s međunarodnim sudjelovanjem, Quality 2011, Mašinski fakultet Univerziteta u Zenici, Zenica, Neum, str.399-404

<sup>56</sup>Osmanagić Bedenik, N. (2003): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, str. 69.

<sup>57</sup> ISO 31000:2009, Risk management - Principles and guidelines, (2009)

rizicima se izrađuje uzimajući u obzir zakonske postupke, pravila i napatke. Neke situacije uopće ne moraju biti vezane za poslovanje ili projekt, ali mogu predstavljati potencijalni rizik, bilo za rezultate ili za ugovorne strane, te se takvi rizici također trebaju uzeti u obzir. Utvrđivanje rizika je bitno za poslovanje jer se dosadašnji rizik koji postaje siguran događaj više ne smatra rizikom već ograničenjem za poslovanje ili projekt. Metode kojima se koristi prilikom utvrđivanja rizika su znanja, iskustva, poznavanje određenog područja te čitanjem relevantne literature, zakona, propisa i drugih pravnih aktova. S obzirom na vrste rizika moguće je procijeniti koliko je neki rizik bitan za poslovanje. Strategije odgovora na rizike mogu se podijeliti u dvije skupine, na rizike s negativnim utjecajem i pozitivne rizike. Rizici s negativnim utjecajem mogu biti tretirani na način da ih se izbjegava, prebacuje ili ublažava, utvrđivanjem velikog utjecaja na poslovanje može se odustati od aktivnosti koja bi mogla dovesti do rizične situacije, a može se prebaciti i na treću stranu ili ga ublažiti i prihvatiti s većim vremenskim rezervama ili većim budžetom. Pozitivni rizici mogu biti prilike koje se mogu iskoristiti.<sup>58</sup>

### 5.3.1. Matrica procjene rizika

Nakon utvrđivanja rizika koji su potencijalna prijetnja, za svaki rizik treba odrediti kolika je vjerojatnost rizika te koliki je utjecaj na posao, vrijeme, resurse, trošak i kvalitetu u projektu.

Tablica 2. Matrica procjene rizika prema slajdu s predavanja Upravljanje rizicima, 16. listopada 2008, V. Vrga Perović za L3A<sup>59</sup>

<b>POSljedICE</b>	<b>IZRAZITNO ŠTETNO</b>	<b>KONTROLIRANI RIZICI</b>		<b>NEPRIHVATLJIVI RIZICI</b>
	<b>UMJERENO ŠTETNO</b>			
	<b>MALO ŠTETNO</b>	<b>PRIHVATLJICI RIZICI</b>		
		<b>NISKA</b>	<b>SREDNJA</b>	<b>VISOKA</b>
	<b>VJEROJATNOST</b>			

Izvor: <https://pogledkrozprozor.wordpress.com/2009/04/30/upravljanje-projektima-rizici/>

<sup>58</sup> Pogled kroz prozor, Digitalni časopis za obrazovne stručnjake, (2009): Upravljanje projektima – rizici, Dani mladih informatičara Hrvatske 2009, 30.5.2009., dostupno na:

<https://pogledkrozprozor.wordpress.com/2009/04/30/upravljanje-projektima-rizici/>

<sup>59</sup> Ibid.

## **6. ANALIZA OUTSOURCING PROCESA I UPRAVLJANJE RIZICIMA NA PRIMJERU CHARTER DJELATNOSTI**

### **6.1. Općenito o analiziranim tvrtkama**

S obzirom na vrstu djelatnosti, broj dobavljača za ovakve poslovne subjekte je neograničen. Tvrtke nabavljaju sve što je potrebno za rad chartera, od proizvoda koji su potrebni za rad zaposlenika do proizvoda koji su potrebni krajnjem korisniku. Isto tako kao što imaju mnogobrojne dobavljače koji opremaju charter s potrošivim i nepotrošivim materijalom, inventarom te ostalim potrepštinama, tako firme broje i partnere od kojih outsourcaju usluge.<sup>60</sup> Takvih dobavljača također ima puno, te će neki od njih biti spomenuti u radu.

#### **6.1.1. Croatia Yachting**

Croatia Yachting je charter tvrtka za iznajmljivanje plovila. Osnovana je 2003. godine u Splitu. Sjedište charter agencije je u Splitu, te broji urede u Marini Kaštela, ACI Marini Dubrovnik te Marina Komolac u Biogradu, a isto tako i agente diljem svijeta. Tvrtka broji približno 30 zaposlenih, a danas ovaj charter u ponudi ima više od 400 kvalitetnih plovila u koje ubrajamo jedrilice te motorne jahte. Vlastitu flotu su ostvarili u 2006. godini, iduće dvije godine su se širili i sada charter broji više od 50 plovila te pokriva liniju „Hanse“, „Elan“ i „Oceanis“ jedrilica i motornih brodova marke „Sealine“ i „Fjord“. Croatia Yachting smatra osnovnim zadatkom stalno unaprjeđivanje i obogaćivanje kvalitete usluge, a da bi uspjeli u tome surađuju s velikim brojem dobavljača i partnera koji im uvelike olakšavaju posao te charter firma može nesmetano obavljati glavnu djelatnost, a to je iznajmljivanje plovila krajnjim korisnicima.<sup>61</sup>

#### **6.1.2. Ocean Sailing House**

Ocean Sailing House je novoosnovana tvrtka za najam luksuznih plovila čija je vizija da promijeni hrvatski svijet chartera te da izgradi uspješan novi model iznajmljivanja jedrilica i jahti. Osnovana je 2017. godine te broji 12 zaposlenika. Tvrtka raspolaže sa 9 brodova na dvije lokacije, a to su Split i Dubrovnik. Flota se sastoji od brodova marke „Oceanis“, „Benteau“, „Lagoon“ i „Sunreef“.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Jurić, M., Maretić, A., Vujić, M. (2017): Outsourcing i upravljanje rizicima u nabavi, Seminarski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

<sup>61</sup> <http://www.croatia-yachting-charter.com/hr/Croatia%20Yachting/O%20nama.aspx>

<sup>62</sup> <https://www.oceansailinghouse.com/>

## 6.2. Istraživačke hipoteze

S ciljem prikaza teorijskog dijela rada o outsourcingu i upravljanju rizicima u praksi, postavljeno je nekoliko hipoteza koje se u narednom poglavlju razmatraju kroz intervju s ispitanicima iz dviju tvrtki. Hipoteze se generalno odnose na charter djelatnost. U poglavlju analiza istraživanja, hipoteze se u skladu s odgovorima iz intervjua prihvaćaju ili odbijaju. A one su sljedeće:

*H1: Outsourcing pozitivno utječe na poslovanje tvrtke te na rezultate poslovnih performansi*

*H2: Outsourcane aktivnosti udovoljavaju određenim kriterijima kojima je opravdan razlog za outsourcingom*

*H3: Veličina tvrtke, broj zaposlenih i raznolikost kadra utječe na potrebe outsourcinga*

*H4: Outsourcing utječe na konkurentsku sposobnost tvrtke*

## 6.3. Provođenje istraživanja

Pitanja za intervju:

### 1. Koje usluge vaša tvrtka outsourca od drugih tvrtki?

**CY:** Najvažnije outsourcane usluge su čišćenje i održavanje plovila, a popratne su knjigovodstvene usluge, usluge poreznog savjetnika, knjigovodstvene programe, fotografije, snimatelji, modeli. Pod usluge čišćenja i održavanja spadaju: održavanje rashladnih uređaja, održavanje plinskih instalacija, servis motora, servis elektronike, servis protupožarne opreme, izrada, montaža i servis jarbola, servis jedara, tokarske usluge, servis gumenjaka, pranje rublja, čišćenje ležaja, izrada drvenarije, konstrukcijski popravci i drugo.

**OSH:** Naša tvrtka outsourca posadu (skipere, hostese, kuhare), održavanje plovila (servis motora, elektronike, jarbola, jedara, izrada drvenarije i dr.) i pranje rublja i dio knjigovodstvenih usluga.

**2. U kojoj mjeri vaša tvrtka outsourca usluge od drugih (količina, učestalost)**

**CY:** Usluge vanjskih suradnika se koriste najčešće sezonski (jedra, čišćenje i dr.), manje aktivnosti se outsourcaju cijelu godinu. Aktivnosti se outsourcaju u omjeru sezonske i cijele godine 80% naprema 20%.

**OSH:** Većinu outsourcanih usluga koristimo sezonski, a neke aktivnosti preko cijele godine. 80% aktivnosti se outsourcaju sezonski, a ostatak tijekom cijele godine.

**3. Kada koristite strateški outsourcing, odnosno u kojim poslovima prepuštate aktivnost u cijelosti tvrtki dobavljaču, a zadržavate nadzor i kontrolu?**

**CY:** Strateški outsourcing ne koristimo nigdje osim kod pribavljanja usluga od jedrarne jer nemamo ustaljen posao unutar tvrtke.

**OSH:** U svim aktivnostima koristimo strateški outsourcing, naša tvrtka samo kontrolira aktivnosti koje su obavljene od strane tvrtke dobavljača.

**4. Kada koristite taktički outsourcing, odnosno u kojim poslovima vršite koordinaciju funkcija a tvrtki dobavljaču prepuštate samo dio procesa?**

**CY:** Sve aktivnosti outsourcamo parcijalnim outsourcingom osim usluga jedrarne.

**OSH:** Taktički outsourcing ne koristimo nikad. Ili prepustimo sve tvrtki dobavljaču ili ne ulazimo u outsourcing.

**5. Koristi li vaša tvrtka „offshoring“, odnosno outsourcate li aktivnosti iz zemalja s nižim troškovima?**

**CY:** O offshoringu smo razmišljali u vidu opremanja brodova u Sloveniji, ali smo odustali od te ideje i nastavili opreмати brodove u Umagu sa vlastitim kadrom.

**OSH:** Offshoring smo koristili u jednoj prilici kad je jedan brod iz chartera bio na Karibima, te smo tu morali outsourcati usluge iz te države jer je bilo jednostavnije i jeftinije.



## **6. Koristi li vaša tvrtka „nearshoring“ ili „onshoring“?**

**CY:** Nearshoring koristimo samo kod usluga prijevoza brodova iz zemlje podrijetla u Hrvatsku. Za tu uslugu koristimo tvrtku iz Slovenije jer nemamo domaću tvrtku koja obavlja specijalni transport za ovaj tip brodova. Onshoring koristimo samo za preglede onih brodova u floti koji imaju pravo ploviti u Hrvatskoj i obavljati charter djelatnosti, a registrirani su pod stranom zastavom. Pregledi se obavljaju jednom godišnje po pravilima države čiju oni zastavu nose. Te preglede ne odrađuje Hrvatski registar brodova nego te preglede obavljaju drugi subjekti koji su podružnice međunarodnih organizacija.

**OSH:** Nearshoring koristimo u nekim aktivnostima te pribavljamo usluge iz Slovenije i Austrije. Iz Austrije čak zbog nižih troškova što bi spadalo u offshoring. Onshoring koristimo samo kod pregleda jednog broda koji je pod stranom zastavom. Brod treba biti pregledan od strane tvrtke u našoj zemlji te je to jedini slučaj u kojem koristimo onshoring.

## **7. Postoje li tvrtke s kojima poslujete na principu „ključ u ruke“?**

**CY:** Ne outsourcemo od nikoga na takav princip usluge. Vlasnici brodova posluju s našom tvrtkom na principu „ključ u ruke“ jer nam prepuštaju i sredstvo i održavanje i plasman.

**OSH:** Ne outsourcemo usluge na takav način. Uvijek zadržavamo kontrolu nad poslom kako bi imali uvid u to što se događa i kako bi adekvatno mogli riješiti problem ukoliko nastane.

## **8. U kojoj mjeri se Vaša tvrtka fokusira na „core business“ aktivnosti, i koje su to aktivnosti?**

**CY:** Osnovne aktivnosti tvrtke su charter djelatnost i trgovina brodova koje nose 85% ukupnih prihoda, a njihov međusobni omjer je 45% od charter djelatnosti i 55% od trgovine brodova. Nakon toga se tvrtka bazira na agencijsko poslovanje i održavanje brodova. Tvrtka se na glavne aktivnosti fokusira 100%, i te aktivnosti se najviše razvijaju. Agencijski posao se prati i odrađuje se kako dolazi. Održavanje brodova je popratna aktivnost prodaje brodova.

**OSH:** Za tvrtku je glavna djelatnost charter, te se tvrtka fokusira na nju 90%. Ostale aktivnosti su prodaja brodova i agencijski posao na koji se tvrtka fokusira 10%.

### ***9. Kolika je ovisnost o dobavljačima u Vašoj tvrtki?***

**CY:** Ako govorimo o ovisnosti o dobavljačima kao nečemu zbog čega tvrtka može doći u kritičnu situaciju vezano za isporuku usluga i dobara koju prodaje, ovisnost je niska. Razlog tome je da tvrtka ni jednog dobavljača nije uključila u tolikoj mjeri u aktivnosti da bi nemogućnost istoga utjecao na obavljanje osnovne djelatnosti tvrtke i da postoje razni drugi supstituti. Najmanje zamjenjiv dobavljač je tvrtka zadužena za transport plovila. Tvrtka je u svakom trenutku spremna izaći iz outsourcinga ukoliko je nezadovoljna primljenom uslugom te sama obaviti većinu poslova koje outsourcaju.

**OSH:** Ovisnost o dobavljačima je 50%. Ukoliko netko zakaže, uvijek se posao napravi, bilo to outsourcingom usluge od drugog dobavljača ili „in house“. Svaka situacija je specifična po sebi i u nekim aktivnostima smo ovisni više u nekim manje.

### ***10. Što smatrate najvećim prednostima outsourcinga za Vašu tvrtku?***

**CY:** Najveća prednost outsourcinga je da odgovornost koja se tiče radnog prava prelazi na partnera, odnosno da je tvrtka dobavljač odgovorna za svoje djelatnike u vidu zaštite na radu, plaća, prijava, godišnjih odmora i ostalim što je nemjerljivo manje posla za našu tvrtku. Još jedna prednost outsourcinga je da određene stvari bolje funkcioniraju jer su tvrtke dobavljači specijalizirani za te poslove za koje su angažirani te posao bolje funkcionira.

**OSH:** Najveća prednost outsourcinga je pouzdanost i kvalificiranost. Specijalizirana tvrtka će bolje odraditi posao od naše tvrtke jer joj je to primarna djelatnost kojom se bavi, a naši zaposlenici za to vrijeme mogu obaviti neki drugi posao koji nam je manje isplativ za outsourcinge.

### ***11. Što smatrate najvećim nedostacima outsourcinga za Vašu tvrtku?***

**CY:** Najveći nedostatak je cijena. Cijena usluga koje outsourcemo je viša nego onda kada bi tvrtka sama obavljala taj posao, ali se to smatra kao opravdan trošak.

**OSH:** Nedostatak smatramo veliku ovisnost o dobavljačima i njihovoj dinamici obavljanja posla.

### ***12. Koji su najčešći razlozi Vaše tvrtke za outsourcingom?***

**CY:** Jedini razlog zbog čega naša tvrtka outsourca je da bi se fokusirala na „core business“.

**OSH:** Najčešći razlozi zbog kojeg outsourcemo su fokus na „core business“, reduciranje troškova i povećanje efikasnosti. Fokus na „core business“ i povećanje efikasnosti su povezani na način da će naši zaposlenici obaviti aktivnosti koje se tiču glavne djelatnosti tvrtke i na taj način biti efikasniji nego da obavljaju popratne aktivnosti koje možemo outsourcati od drugih.

### ***13. Koji su najčešći problemi tvrtke zbog kojih treba outsourcati usluge od drugih?***

**CY:** Tvrtka ima dovoljno sredstava za kapitalna ulaganja i investiranje, tako da kapital nije nikakav problem zbog kojeg naša tvrtka koristi outsourcing. Većina aktivnosti koju naša tvrtka outsourca je ljudski rad, odnosno radna snaga za čišćenje i održavanje plovila. Što bi značilo da je problem tvrtke nedostatak radne snage i interne vještine.

**OSH:** Neadekvatne interne vještine i nedostatak stručnog osoblja je najčešći problem zbog kojeg tvrtka outsourca. Tvrtki se ne isplati zaposliti razne kadrove kako bi se posao obavljao već je jednostavniji i isplativiji način outsourcati.

### ***14. Tko donosi odluke o outsourcingu i na koji način?***

**CY:** Potrebu za outsourcing prijavljuje svatko tko je nadležan u svom odjelu, te ono hijerarhijski ide od dna prema vrhu. Direktorica tvrtke na kraju donosi odluku o outsourcingu.

**OSH:** Odluku donosi direktor nakon što različiti odjeli ukažu potrebu za outsourcingom. Hijerarhijski ide od dna prema vrhu.

### ***15. Na koji način se odlučuje koju strategiju outsourcinga treba izabrati?***

**CY:** To ima veze sa stanjem na tržištu. Kada detektiramo potrebu onda tražimo nekog tko to već radi i može raditi, nekog tko je uhodan u posao. Mnogi dobavljači su tražili od naše tvrtke da preuzmu posao na strateškoj razini, ali naša tvrtka na to ne pristaje i izbjegavamo raditi na taj način zbog vlastite sigurnosti. Ukoliko dobavljač ne može obaviti posao, posao će se odraditi „in house“. Tako da većinu poslova outsourcemo strategijom taktičkog outsourcinga.

**OSH:** S obzirom na to da smo mala tvrtka s malim brojem zaposlenih, strategiju biramo tako da sve aktivnosti prepuštamo partneru, a mi zadržavamo samo kontrolu jer nemamo dovoljno obučenog kadra za obavljanje dodatnih aktivnosti koje se vežu za outsourcing.

#### ***16. Koji su glavni ciljevi outsourcinga u Vašoj tvrtki?***

**CY:** Glavni cilj outsourcinga je da se tvrtka fokusira na „core business“. Popratne djelatnosti, koje bi naša tvrtka mogla razvijati, nisu u interesu tvrtke te se zato odlučujemo za outsourcinge.

**OSH:** Glavni cilj outsourcinga je da se outsourcingu aktivnosti koje se ne isplate obavljati unutar tvrtke, jer za to vrijeme zaposlenici tvrtke mogu obaviti neki drugi posao koji zahtijeva više usluga od više različitih partnera. Samim time se ušteduje finansijski i vremenski što spada u taktičke ciljeve. Tržište se mijenja te se ciljevi outsourcinga mogu mijenjati s trendovima.

#### ***17. Je li tvrtka više usredotočena na kratkoročne ili strateške ciljeve?***

**CY:** Tvrtka je usredotočena na jedan strateški cilj, a to je fokus na „core business“.

**OSH:** Po pitanju outsourcinga, tvrtka je usredotočena na taktičke ciljeve, odnosno, da se posao obavi za tekuću sezonu ili godinu. Tvrtke dobavljači se mijenjaju ovisno o tome jesu li zadovoljili kriterije i ako smatramo da ima boljih na tržištu okrećemo se novima koji će također obavljati posao na određeni period.

#### ***18. Koji su taktički ciljevi tvrtke, a koji su strateški ciljevi?***

**CY:** Strateški ciljevi su povećanje prodaje brodova i veća popunjenost smještajnih kapaciteta, ali i jedan bitan strateški cilj je veća prisutnost na europskom tržištu prema direktnim klijentima. Također, strateški ciljevi za tvrtku su povećanje fleksibilnosti i inovativnosti koje bi u budućnosti bile u vidu dinamičkih cijena chartera, kao i u aviokompanijama. Tvrtka razmišlja i o restrukturiranju tako da se ukrcaji vrše i sredinom tjedna radi rasterećenja vikenda i smjene gostiju, ali za takav pothvat treba imati jači lobi i trebale bi se udružiti sve turističke kompanije kako bi potakli avio-kompanije da uvedu više letova sredinom tjedna. Taktički ciljevi za našu tvrtku su smanjenje troškova, poboljšanje kvalitete i kontrola troškova.

**OSH:** Pod taktičke ciljeve najvažniji bi bio kontrola troškova. Pod strateške najvažnije ciljeve možemo svrstati usmjerenost poduzeća ili pristupa tržištima.

***19. U kolikoj mjeri je outsourcing uspješan u Vašoj tvrtki?***

**CY:** Outsourcing u našoj tvrtki je vrlo uspješan. Tvrtka je zadovoljna sa svim partnerima.

**OSH:** Smatramo da je outsourcing vrlo uspješan i da je ono najlogičnije rješenje za neke aktivnosti.

***20. Što očekujete od outsourcinga u budućnosti?***

**CY:** Očekujemo da se outsourcing razvija, da tržište sazrijeva i da ljudi u većoj mjeri registriraju svoja društva i da obavljaju poslove u svoje ime. Da naša tvrtka bude katalizator i pokretač manjih privrednih jedinica.

**OSH:** Da bude uspješan i dalje, da se razvija i da bude više tvrtki dobavljača na tržištu.

***21. Koji su najvažniji faktori pri odabiru tvrtke dobavljača?***

**CY:** Najvažniji faktor je pouzdanost, zatim slijedi kvaliteta usluge te nakon nje cijena.

**OSH:** Kvaliteta je najvažniji faktor.

***22. Je li za tvrtku isplativije obučiti kadar za obavljanje nekog posla ili outsourcati usluge od druge tvrtke?***

**CY:** Naša tvrtka je oduvijek obučavala svoje radnike, neki od njih su ostali u tvrtki neki nisu. U svakom slučaju će tvrtka i dalje nastaviti obučavati te se dugoročno to i isplati, dok se kratkoročno ne isplati.

**OSH:** Isplativije je outsourcati. Previše bi bilo kapitalnih ulaganja da bi se postigla usluga na nivou s obučavanjem kadrova za svaku aktivnost koju ova djelatnost iziskuje. To bi se isplatilo tvrtki koja ima više od 100 brodova, ali malim tvrtkama poput nas ne.

### ***23. Utječe li outsourcing na rezultate poslovnih performansi tvrtke?***

**CY:** Utječe i to pozitivno.

**OSH:** Utječe u velikoj mjeri na poslovne performanse.

### ***24. Smatrate li da kvaliteta outsourcanih usluga utječe na konkurentsku prednost tvrtke?***

**CY:** Da. Ukoliko tvrtka ima pouzdane i kvalitetne partnere, posao se obavlja bolje te to utječe na krajnju uslugu koju tvrtka nudi svojim klijentima. Tako je tvrtka konkurentnija u odnosu na druge.

**OSH:** Outsourcing utječe na konkurentsku prednost. Što se bolje obavlja posao tvrtka postiže bolje krajnje rezultate.

### ***25. U kojoj mjeri tvrtka podliježe rizicima prilikom outsourcinga?***

**CY:** Tvrtka podliježe rizicima outsourcinga u mjeri koliko koristi usluge od vanjskog dobavljača. S obzirom na to da tvrtka ne outsourca sve i da koristi uglavnom parcijalni outsourcing, rizik je manji nego što bi bio da outsourca sve usluge i da koristi strateški outsourcing. Ali u svakom pojedinom segmentu rizik može sezati do 100%.

**OSH:** Tvrtka podliježe rizicima outsourcinga u velikoj mjeri. Ukoliko se neki posao ne obavi od strane tvrtke dobavljača moramo tražiti novog dobavljača ili obaviti posao sami. Ti rizici su očekivani i uvijek smo spremni na supstitute.

### ***26. Koji su najčešći rizici u Vašoj tvrtki?***

**CY:** Komercijalni i ugovorni rizici su svedeni na minimum jer se ugovori pripremaju dosta detaljno i jasno je naznačeno što tvrtka traži od dobavljača. Također se koriste i penali i poticaji za tvrtke dobavljače, a to je čak i dvostrano. Rizik performansi i tehnički nastojimo suzbiti samim izborom kooperanta.

**OSH:** Najčešći rizici su tehničke prirode i rizici performansi, odnosno da tvrtka dobavljač ne može obaviti posao za koji je odgovorna ili da ga obavi loše. S druge strane, za taj posao koji ne može obaviti, u ugovoru ne stoji garancija da će oni to obaviti ili penali ukoliko ne obavi, te

je za nas i to rizik. Ugovori nisu uvijek dobro sastavljeni ali su i dalje ti rizici prihvatljivi i mogu se lako sanirati. Realno stanje na tržištu je da tvrtka dobavljač ne obavlja uvijek adekvatno poslove jer će posložiti prioritete na način da će prije obaviti posao velikim tvrtkama od kojih ima više koristi.

### ***27. Na koji način tvrtka upravlja rizicima?***

**CY:** Rizici na koje je tvrtka najviše fokusirana su oni rizici koji se tiču osnovne djelatnosti, a to su rizik pružanja usluga chartera i rizik opremanja brodova. Za svaku od tih djelatnosti tvrtka je pokrivena policama osiguranja. Svaki brod je osiguran, prisutno je i osiguranje prema trećima tako da su rizici dobro kontrolirani od strane naše tvrtke.

**OSH:** Tvrtka analizira i mjeri rizike, vodi računa o troškovima i prihodima i uvijek kalkuliramo kako izbjeći moguće rizike i kako se nositi s njima. Krećemo s pretpostavkom da možemo sve napraviti sami, ali to iziskuje više vremena, truda i novca, zbog čega se odlučujemo na outsourcing. U svakom slučaju naši zaposlenici vrše kontrolu nad obavljenim poslom tako da se i rizici kontroliraju tijekom cijelog procesa outsourcinga.

### ***28. Koje se metode za procjenu rizika koriste u Vašoj tvrtki? I koristite li matricu procjene rizika?***

**CY:** Ne koristimo izričito matricu procjene rizika, ali prema njoj možemo utvrditi da su svi rizici koji su prisutni prilikom outsourcinga usluga prihvatljivi. Malo su štetni i niska je ili srednja vjerojatnost da će se dogoditi.

**OSH:** Trenutno sve izvještaje i analize pratimo preko Clouda na Microsoftu 365. Mala smo tvrtka i nemamo posebnu metodu za procjenu rizika. Svakako rizici koji se tiču outsourcinga nisu toliko štetni i ukoliko nastane problem on se uvijek riješi, tako da nije nužno imati striktne metode za procjenu rizika.

#### **6.4. Analiza rezultata istraživanja**

Obavljajući razgovor s direktoricom tvrtke Croatia Yachting d.o.o., direktorom i booking menadžericom tvrtke Ocean Sailing House d.o.o., ustanovljeno je kako tvrtke upravljaju outsourcingom. S obzirom na različite veličine i ciljeve ovih tvrtki, razlikuje se i sam koncept outsourcinga te njegovo djelovanje. Outsourcing u ovoj djelatnosti dosta je specifičan zbog brojnih čimbenika koji utječu na njega.

Obje tvrtke outsourcaju većinu istih usluga, jer ova djelatnost zahtijeva velik broj aktivnosti koje nisu vezane za glavnu djelatnost. Može se reći da je većina aktivnosti koje obje tvrtke outsourcaju ista i da neke aktivnosti outsourcaju čak i od istih dobavljača jer na tržištima nema drugih. Ali kako je ova djelatnost dosta specifična i svaka tvrtka radi na drugačiji princip, ustanovljeno je da ne mora svaka tvrtka outsourcingati iste aktivnosti, što ovisi o internim čimbenicima tvrtke. Također, ustanovljeno je da obje tvrtke većinu aktivnosti outsourcaju sezonski, kada je obujam posla veći, i to 80% aktivnosti sezonski, a ostatak tijekom cijele godine.

Što se tiče vrste outsourcinga koju tvrtke koriste, one se dosta razlikuju. Tvrtka Croatia Yachting outsourca sve aktivnosti na principu taktičkog outsourcinga, osim servisa jedara. Razlog tome je što su veća tvrtka s većim kadrom koji se bavi određenim poslovima unutar tvrtke i samim time si mogu priuštiti da eksternaliziraju samo dio procesa što je i u interesu tvrtke. Suprotnost tome, tvrtka Ocean Sailing House koristi strateški outsourcing te oni vrše samo kontrolu nad obavljenim poslom jer su manja tvrtka s manje obučenog kadra. Tvrtka će prepustiti cijeli posao partneru ili neće ulaziti u outsourcing.

Kod ostalih oblika outsourcinga kao što su „offshoring“, „nearshoring“ i „onshoring“, obje tvrtke se oslanjaju na domaće tržište i dobavljače te rijetko outsourcaju aktivnosti od međunarodnih tvrtki. U nekim aktivnostima su pak primorani outsourcingati od stranih tvrtki, jer takve vrste dobavljača nema na domaćem tržištu što je slučaj kod usluge transfera plovila kod tvrtke Croatia Yachting. Također, obje tvrtke su primorane koristiti usluge strane tvrtke na domaćem tržištu kod pregleda plovila zbog pravila koje je izdalo Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture. Što se tiče outsourcinga u stranim državama zbog nižih troškova, tvrtka Croatia Yachting takav oblik outsourcinga ne koristi, dok tvrtka Ocean Sailing House koristi taj oblik od dva dobavljača. Outsourcing na principu ključ u ruke ne koristi ni jedna od intervjuiranih tvrtki, uvijek zadržavaju kontrolu te tako umanjuju rizik od potencijalnih šteta.



Glavna djelatnost tvrtki je charter management, a za tvrtku Croatia Yachting i trgovina brodova što je za tvrtku Ocean Sailing House jedna od djelatnosti. Fokus na „core business“ za obje tvrtke je većinska u postotcima (85% i 90%). Ostale aktivnosti obje tvrtke su agencijski posao i održavanje brodova. Što se tiče ovisnosti o dobavljačima, generalno govoreći, tvrtka Croatia Yachting ovisna je o dobavljačima u vrlo maloj mjeri, dok je tvrtka Ocean Sailing House ovisna u većoj mjeri, ali i dalje ne toliko da bi bila rizična isporuka dobara prema klijentima. Razlog tolike neovisnosti o dobavljačima je to što postoje razni supstituti kojima se može zamijeniti tvrtka dobavljač, bilo unutar ili izvan organizacije. Objе tvrtke polaze od pretpostavke da većinu aktivnosti mogu napraviti sami. To bi bio teži i neisplativiji način, ali ako dođe do nemogućnosti obavljanja usluge od tvrtke dobavljača oni su spremni preuzeti sve u svoje ruke.

Najveća prednost outsourcinga za obje tvrtke je pouzdanost i kvalificiranost specijalizirane tvrtke da obavi posao bolje od njih samih. Kod tvrtke Croatia Yachting bitna prednost su pravna pitanja u vidu radne snage koja obavlja posao za tvrtku, a vode se kao zaposlenici tvrtke dobavljača, odnosno da tvrtka nema obveza prema zaposlenicima u smislu zaštite na radu, plaća i ostalih pitanja vezana za radno pravo. Za manju tvrtku, kao što je Ocean Sailing House, bitna prednost je u tome što zaposlenici tvrtke mogu obaviti nekoliko drugih poslova za vrijeme koje bi, da moraju, utrošili na poslove koje tvrtka outsourca. Što se tiče nedostataka outsourcinga, većoj tvrtki kao što je Croatia Yachting, nedostatak je cijena jer im je veći izdatak outsourcati nego obavljati aktivnosti unutar tvrtke, ali za tvrtku je to opravdano zbog oportunitetnog troška koji se tiče radnog prava što je navedeno u prednostima. Tvrtki Ocean Sailing House glavni nedostatak je ovisnost o dobavljačima i njihovoj dinamici obavljanja posla baš zbog toga što su manja tvrtka, a tvrtke dobavljači se prilagođavaju većim tvrtkama koje od njih outsourcaju usluge zbog veće količine posla.

Glavni razlog zbog kojeg se ulazi u outsourcing u ovoj djelatnosti je fokus na „core business“. Objе tvrtke se vode tom politikom, te outsourcaju kako bi se više posvetili glavnoj djelatnosti tvrtke i kako bi se posao obavljao efikasnije. Razlozi zbog kojeg tvrtke outsourcaju vežu se za probleme zbog kojih outsourcaju. Problem obje tvrtke, a generalno i cjelokupne grane charter djelatnosti jest nedostatak radne snage i internih vještina, ali za to je vezana neisplativost obučavanja kadra za obavljanje tih aktivnosti te zbog toga tvrtke u ovoj djelatnosti outsourcaju.

Odluke o outsourcingu se u obje tvrtke donose na isti način. Svaki odjel zasebno inicira potrebu za outsourcanjem te o tome obavještava nadređene osobe. Ideja o outsourcingu ide od dna prema vrhu i dolazi do direktora/ice koji/a odlučuje o tome. O strategiji outsourcinga se odlučuje tako da tvrtke sagledavaju stanje na tržištu, traže dobavljače koji su već uhodani i

moгу obaviti posao za njih. Tvrтка Croatia Yachting koristi strategiju taktičkog outsourcinga i vodi se pretpostavkom da mogu napraviti sve unutar tvrtke, ali zbog isplativosti će outsourcingati dio procesa. S druge strane, tvrtka Ocean Sailing House, koja ima manje zaposlenika, prepušta cijeli proces tvrtki dobavljaču, a zadržava samo kontrolu nad obavljenim poslom.

Glavni ciljevi se razlikuju kod ovih dviju tvrtki. Tvrтка Croatia Yachting prvenstveno je usredotočena na strateške ciljeve kao što je fokus na „core business“. Pod tim glavnim strateškim ciljem spadaju aktivnosti povećanja prodaje brodova te popunjenost smještajnih kapaciteta, ali i bitan cilj je veća prisutnost na europskom tržištu prema direktnim klijentima. Uz te glavne strateške ciljeve još se mogu spomenuti povećanje fleksibilnosti i inovativnosti, a i rekonstrukcija u vidu rasterećenja smjene gostiju na određen dan. Taktički ciljevi na koje se tvrtka fokusira su smanjenje troškova, poboljšanje kvalitete i kontrola troškova. S druge strane, tvrtka Ocean Sailing House fokusirana je na taktičke ciljeve poput kontrole troškova, financijske uštede te da se posao obavi za određeno razdoblje, a pod strateške najvažnije ciljeve tvrtke može se izdvojiti usmjerenost poduzeća prema novim tržištima.

U svakom slučaju, obje tvrtke smatraju da je outsourcing vrlo uspješan te da je ono najlogičnije rješenje za neke aktivnosti. Također, obje tvrtke očekuju od outsourcinga u budućnosti da se razvija, te da na tržištu bude više tvrtki koje su specijalizirane za obavljanje raznih djelatnosti.

Što se tiče najvažnijih faktora pri odabiru tvrtke dobavljača, tvrtka Ocean Sailing House smatra da je kvaliteta najvažniji faktor, dok je tvrtki Croatia Yachting kvaliteta na drugom mjestu. Na prvom mjestu su joj pouzdanost, a tek na trećem mjestu cijena. Tvrčke se također razlikuju i u planovima u obučavanju kadrova. Tvrтка Croatia Yachting obučava svoj kadar te će ga i u budućnosti nastaviti obučavati, iako to nekad i nije najisplativiji pothvat, što ovisi o razdoblju u kojem obučeni kadar ostaje raditi u tvrtki. S druge strane, kod male tvrtke poput Ocean Sailing House, isplativije je outsourcingati jer imaju malu posadu i nema smisla imati više zaposlenika nego što je potrebno.

Prema napravljenom istraživanju, obje tvrtke se slažu da outsourcing utječe pozitivno na poslovne performanse, ali i na konkurentsku prednost ako su partneri kvalitetni i pouzdani.

Kad su u pitanju rizici outsourcinga, tvrtke podliježu rizicima u onoj mjeri u kojoj koriste usluge od vanjskog dobavljača. Tako je kod tvrtke Croatia Yachting rizik manji, jer koristi parcijalni outsourcing, a kod tvrtke Ocean Sailing House veći jer sve aktivnosti prepušta tvrtki dobavljaču. Najčešći rizici su oni tehničke prirode, odnosno da tvrtka dobavljač ne obavi posao za koji je angažiran. Takvi rizici su očekivani i prihvatljivi i mogu se riješiti jer tvrtka uvijek

ima supstitute, bilo unutar same organizacije ili angažiranjem druge tvrtke dobavljača. Obje tvrtke prvenstveno vode računa o tome kako izbjeći moguće rizike, što unaprijed planiraju pri samom odabiru tvrtke dobavljača. Prilikom odabira kvalitetne tvrtke dobavljača, te konstantnim praćenjem i kontroliranjem obavljenog posla, tvrtke reduciraju rizike na minimum. Ni jedna ni druga tvrtka se ne koriste posebnim metodama za procjenu rizika te smatraju da se svaka aktivnost može obaviti bilo unutar same organizacije ili outsourcingom od drugog dobavljača.

Prema provedenom istraživanju i prethodno razmatranim dobivenim odgovorima, može se zaključiti jesu li spomenute hipoteze prihvaćene ili ne. Prva hipoteza (H1) koja govori o pozitivnom utjecaju outsourcinga na poslovanje tvrtki i rezultate poslovnih performansi se u potpunosti prihvaća. Naime, rezultati su pokazali da tvrtke outsourcing koriste u većini aktivnosti i može se reći da je neizbježan. Iz dobivenih odgovora može se razaznati da su tvrtke zadovoljne ulogom istog za njihovo poslovanje, te da mogu reći da su poslovne performanse poboljšane u skladu s tim. Iz rezultata istraživanja se može također zaključiti da outsourcing aktivnosti udovoljavaju određenim kriterijima koji opravdavaju razlog za outsourcingom, te se sukladno tomu prihvaća hipoteza H2. Kriteriji kojima udovoljavaju outsourcing aktivnosti su različiti za pojedine tvrtke, ali su u potpunosti opravdani jer u suprotnom tvrtka ne bi outsourcingala te aktivnosti, te one ne bi bile isplative za tvrtku. Pretpostavka da veličina tvrtke, broj zaposlenih i raznolikost kadra utječe na potrebu za outsourcingom je treća hipoteza (H3) koja je, prema rezultatima istraživanja, prihvaćena. Naime, ukoliko tvrtka ima više zaposlenika, pretpostavlja se da ima i raznolikiji kadar koji obavlja različite poslove unutar organizacije. Samim time, tvrtka ne mora outsourcingati neke poslove malog obujma za koje ima obučeni kadar unutar tvrtke što su potvrdile i istraživane tvrtke tijekom intervjua. Četvrta hipoteza (H4) koja pretpostavlja utjecaj outsourcinga na konkurentsku sposobnost tvrtke se također može prihvatiti. Intervjuirane tvrtke tako sugeriraju outsourcing u cilju ubrzanja poslovanja te isporuke kvalitete, a u cilju ostvarivanja ili pak težnje ka konkurentnijem poslovanju.

Rezultati istraživanja su tako pokazali da je outsourcing u charter djelatnosti neizbježan za poslovanje zbog velikog spektra aktivnosti koje ova djelatnost iziskuje te da je i opravdan zbog neisplativosti odrađivanja pojedinih poslova unutar organizacije. Pokazalo se i to da tvrtka koja ima više zaposlenika ima veće šanse za obavljanje poslova unutar organizacije te nemaju potrebu outsourcingati neke od aktivnosti koje bi u protivnom outsourcingali. Konačno, može se zaključiti da su pouzdani i kvalitetni partneri ključni za outsourcing, te se samim time poboljšava i usluga koju tvrtka kupac obavlja, a što je ključno za istaknuti se među konkurencijom.

## 6.5. Prijedlozi za praksu

Prilikom istraživanja tvrtki Croatia Yachting i Ocean Sailing House i analize istraživanja može se donijeti zaključak da je outsourcing uspješan kod obje tvrtke. Istraživanjem je utvrđeno da je problem zbog kojeg tvrtke outsourcingu nedostatak obučenog kadra. Taj problem se veže na neisplativost obučavanja raznovrsnog kadra kod manjih tvrtki, a kratkoročno gledajući i kod većih. Zbog tog problema javlja se potreba za outsourcingom različitih specijaliziranih tvrtki za obavljanje pojedinih aktivnosti u tvrtkama.

Provedeno istraživanje je ukazalo na to da je outsourcing u ovoj djelatnosti neizbježan za svaku tvrtku, a svaka ga tvrtka koristi na svoj način što ovisi o samoj organizaciji iste te brojnim drugim čimbenicima. Također, outsourcing ne mora uvijek biti novčano isplativiji, ali se tvrtke ipak odlučuju za outsourcing jer je trošak outsourcinga opravdan, odnosno s tim pothvatom imaju veću korist pri obavljanju nekih drugih aktivnosti unutar tvrtke, bilo to obavljanje glavne djelatnosti tvrtke ili nekih drugih popratnih aktivnosti. Tako se tu može raditi o novčanim, ali i velikim vremenskim uštedama.

Intervjuirane tvrtke ne koriste posebne metode za procjenu rizika, vode se vlastitom intuicijom te predviđaju moguće ishode. Da bi reducirali rizike, biraju pouzdane partnere od kojih će outsourcingati usluge. Potencijalni rizici nisu u velikoj mjeri štetni za obavljanje posla jer se obje tvrtke vode politikom da mogu sve aktivnosti obaviti same unutar organizacije, ili će pak outsourcingati od nekog drugog dobavljača. Ipak, može se sugerirati praksi da bi svakako, uz povećanje obima i složenosti outsourcinganih poslova, valjalo biti u toku sa svim vrstama rizika radi promptnijih budućih reakcija, a s ciljem novčanih ušteda.

Da bi outsourcing bio još uspješniji tvrtke trebaju pratiti trendove na tržištu te kontinuirano poboljšavati usluge. Tvrtke kupci bi kao i tvrtke dobavljači trebali biti fleksibilniji kako bi bili u korak s trendovima na inozemnom, ali i domaćem tržištu. Bilo bi zgodno za tvrtke kupce da izrade bazu potencijalnih tvrtki dobavljača kako bi kontinuirano pratili stanje na tržištu, te ostvarili uštede i efikasnost u poslovanju. Također, poželjno bi bilo „rasteretiti“ smjenu gostiju u charterima s jednog dana na dva, što bi dosta olakšalo poslovanje u charter djelatnosti, a samim time intenzitet i kvalitetu outsourcinga.

## 7. ZAKLJUČAK

Svrha ovog rada bila je utvrditi važnost outsourcinga za poslovanje u charter tvrtkama Croatia Yachting d.o.o. i Ocean Sailing House d.o.o., te analizirati rizike u procesu outsourcinga.

Posljednjih godina outsourcing se sve više koristi u raznim djelatnostima te se smatra važnim alatom restrukturiranja. Veličina poduzeća više nije bitna u pridobivanju konkurentske prednosti, već mala i fleksibilna poduzeća koja prate trendove na tržištu. Javlja se sve veći broj specijaliziranih tvrtki koje obavljaju točno određene aktivnosti, čije usluge pribavljaju tvrtke kojima te aktivnosti nisu od strateške važnosti za poslovanje.

Tvrtke se koriste metodom outsourcinga kako bi uštedjele na resursima kao što su novac, vrijeme, kadar i dr. Outsourcing se koristi iako ne mora biti novčano isplativ iz tog razloga što je opravdan materijalnim ili nematerijalnim oportunitetnim troškom, ali tvrtkama koje outsourcingu uvelike olakšava posao.

Tvrtke u charter djelatnosti vezane su za tvrtke dobavljače od kojih outsourcingu usluge zbog neisplativosti obavljanja tih aktivnosti unutar same organizacije. Najveći problem u tvrtkama charter djelatnosti je to što nemaju obučeni kadar za obavljanje svih aktivnosti koje su potrebne za poslovanje jer je spektar aktivnosti vrlo širok. Veće tvrtke mogu pokriti neke od aktivnosti svojim kadrom, jer imaju više zaposlenika s različitim znanjima i vještinama, ali kod manjih tvrtki je to veći problem te su oni primorani outsourcingati sve te aktivnosti od drugih tvrtki.

Za tvrtke u charter djelatnosti vrlo je bitno da tvrtka kupac odabere pouzdanog partnera koji će obaviti aktivnosti kako je dogovoreno, te je bitno da vrši kontrolu nad obavljenim poslom radi prevencije rizika. Također, outsourcing pozitivno utječe na performanse tvrtki te na konkurentsku prednost. Primjenom outsourcinga tvrtke se mogu fokusirati na glavnu djelatnost, ne moraju se baviti popratnim aktivnostima koje nisu od ključne važnosti za poslovanje te na taj način poboljšavaju i usavršavaju danu uslugu.

Glavno ograničenje rada odnosi se na uzorak istraživanja. Istraživanje je provedeno na samo dvije tvrtke, što je neznatno u odnosu na cijelu charter djelatnost. Dobiveni rezultati svakako mogu poslužiti kao temelj za daljnja istraživanja koja mogu sezati od upravljanja odnosima s dobavljačima do budućih kretanja outsourcinga na većem broju ispitanika. Buduće istraživanje također može uključiti i usporedbu s inozemnim tržištem.

## **POPIS KORIŠTENE LITERATURE**

### **Knjige:**

1. Lacković, Z. (2014): Outsourcing u održavanju, Sveučilište J. J. Srossmayera u Osijeku
2. Monzcka, R. et al. (2009): Purchasing & Supply Chain Management, 4. izd, Cengage Learning, USA
3. Van Weele, A. J. (2010): Purchasing & Supply Chain Management; Analysis, Strategy, Planning and Practice, 5. izd, Cengage Learning, United Kingdom
4. Moormann, J., Frank, A. (2000): Grenzen des Outsourcing, HfB, Frankfurt na Majni
5. Efficiency Unit, (2008): Serving the Community By Using the Private Sector: A General Guide to Outsourcing, 3.izd
6. Brown, D., Wilson, S. (2005): The Black Book of Outsourcing, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey
7. 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
8. Greaver II, Maurice F. (1999): Strategic Outsourcing, Amacom, New York
9. McQuiston, D. H. (2001): A conceptual model for building and maintaining relationships between manufacturers' representatives and their principals, 30. izd, Industrial Marketing management
10. Williams, O. (1998): Outsourcing: A CIO's perspective, CRC Press LLC, N.W., Boca Raton, Florida
11. Waters, C.D. (2007): Supply Chain Risk Management Vulnerability and Resilience in Logistic, Kogan Page, United Kingdom
12. Osmanagić Bedenik, N. (2003): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb

### **Članci objavljeni u znanstvenim/stručnim časopisima:**

1. Pavić. M. (2009): Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu, Poslovna izvrsnost, Zagreb, God III., Br. 2, 2009
2. Bajec, P., Jakomin, I. (2010): A Make-or-Buy Decision Process for Outsourcing, University of Ljubljana, Faculty of Maritime Studies and Transportation
3. Paliaga, M. (2007): Strateško planiranje i outsourcing – Budućnost hrvatskih komunalnih poduzeća, Ekonomska istraživanja, 20(1)

4. Letica, M. (2016): The effect of outsourcing activities selection on the benefits of outsourcing, *Management*, Vol 21, 2016, pp 77-97
5. Parlov, I. (2004): „The influence of outsourcing on achieving business goals in large Croatian companies“, *Management*, Vol. 9, No. 1, Zagreb, str. 47-72.
6. Pogled kroz prozor, *Digitalni časopis za obrazovne stručnjake*, (2009): Upravljanje projektima – rizici, *Dani mladih informatičara Hrvatske 2009*, 30.5.2009

#### **Radovi u zborniku konferencije:**

1. Drljača, M. (2010): Outsourcing kao poslovna strategija, *Zbornik radova 11. Međunarodnog simpozija o kvaliteti Kvaliteta, konkurentnost i održivost*, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete i Oskar, Zagreb, Sv. Martin na Muri, str. 53-64
2. Pavić, M. (2016): Taktički i strateški ciljevi outsourcinga: Empirijsko istraživanje prakse velikih poduzeća, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 14 (1), str. 51-64
3. Drljača, M. (2011): Upravljanje rizicima faktor održivog uspjeha, *Zbornik radova 7. naučno-stručnog skupa s međunarodnim sudjelovanjem, Quality 2011*, Mašinski fakultet Univerziteta u Zenici, Zenica, Neum

#### **Diplomski rad:**

1. Letica, M. (2013): Utjecaj outsourcinga na poslovne performanse poduzeća, *Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet Mostar, Diplomski rad, Mostar*

#### **Specijalistički rad:**

1. Šarić, M. (2011): Restrukturiranje i organizacija velikih javnih poduzeća, *Ekonomski fakultet Zagreb, Specijalistički rad, Zagreb*

#### **Stručni rad:**

1. Žugaj, M. (1979): Metode analize i sinteze, *Fakultet organizacije i informatike, Stručni rad, Varaždin*

#### **Seminarski rad:**

1. Jurić, M., Maretić, A., Vujić, M. (2017): Outsourcing i upravljanje rizicima u nabavi, *Seminarski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet*

### **Nastavni materijali:**

1. Drljača, M. (2008): Kako usavršiti sustav kvalitete - Revizija norme ISO 9001:2008, (predavanje)

### **Iso standard:**

1. ISO 31000:2009, Risk management - Principles and guidelines, (2009)

### **Internet izvori:**

1. Offshore Outsourcing Services – Telemarketing - Back Office Solutions. Raspoloživo na: <http://bposervicesinphilippines.weebly.com/what-is-back-office-outsourcing.html> (preuzeto 02. veljače 2019.)
2. Front-office-services – FooBooOnline.com. Raspoloživo na: <https://fooboonline.com/services/front-office-services/> (preuzeto 02. veljače 2019.)
3. Poslovni dnevnik. Raspoloživo na: <http://www.poslovni.hr/leksikon/rizik-1038> (preuzeto 10. lipnja 2019.)
4. SPIMM, Singapore Institute of Purchasing and Materials Management. Raspoloživo na: <https://sipmm.edu.sg/five-key-success-factors-outsourced-partners/> (preuzeto 29. srpnja 2019.)
5. Kosbit L.L.C.. Raspoloživo na: <https://www.kosbit.net/top-8-outsourcing-trends-for-2019-new-research/> (preuzeto 30. srpnja 2019.)
6. Service Futures, Raspoloživo na: <https://www.servicefutures.com/4-key-areas-outsourcing-will-emerge-towards-2020> (preuzeto 30. srpnja 2019.)
7. Hrvatska akademska istraživačka mreža, Carnet: Upravljanje sigurnosnim rizicima, CCERT-PUBDOC-2003-10-44. Raspoloživo na: <https://www.cis.hr/www.edicija/LinkedDocuments/CCERT-PUBDOC-2003-10-44.pdf> (preuzeto 12. lipnja 2019.)
8. Croatia Yachting d.o.o.. Raspoloživo na: <http://www.croatia-yachting-charter.com/hr/Croatia%20Yachting/O%20nama.aspx> (preuzeto 15. lipnja 2019.)
9. Ocean Sailing House d.o.o.. Raspoloživo na : <https://www.oceansailinghouse.com/> (preuzeto 13. kolovoza 2019.)

### **Ostalo:**

1. Osobni izvori



**Popis slika, tablica i grafikona:**

1. Grafički prikaz 1. Životni ciklus outsourcinga.....	13
2. Slika 1. Angažmani outsourcingom u informatičkim sektorima (%).....	16
3. Slika 2. Angažmani outsourcingom u funkcionalnim sektorima (%) .....	16
4. Slika 3. . Dizajn protoka outsourcinga.....	17
5. Tablica 1. Model outsourcinga.....	24
6. Tablica 2. Matrica procjene rizika.....	28

## SAŽETAK

Glavna problematika rada je analiza outsourcing procesa i rizika na primjeru charter djelatnosti te uvid u strukturu outsourcinga i rizika na primjeru dviju tvrtki charter djelatnosti nad kojima je provedeno istraživanje. Cilj ovog rada jest utvrditi ulogu i značaj outsourcinga na primjeru charter djelatnosti, analizirati rizike u procesu outsourcinga te shodno razmatranom dati smjernice daljnjeg djelovanja. Analizom istraživanja, prikazano je koliko je značajan outsourcing u charter djelatnosti, te na koji način tvrtke u realnom sektoru koriste outsourcing. Outsourcing je od ključne važnosti za poslovanje tvrtki, jer im uvelike pomaže da se fokusiraju na glavnu djelatnost te kontrolu troškova, što su primarni ciljevi tvrtkama u ovoj djelatnosti. Outsourcing utječe na poslovne performanse tvrtke te se smatra opravdanim razlogom za poslovanje zbog oportunitetnog troška, a broj i raznolikost kadra utječe na količinu i učestalost outsourcinga. Također, bitan čimbenik outsourcinga je i to da tvrtka kupac pronađe kvalitetnog i pouzdanog dobavljača koji će obaviti posao u skladu s dogovorom kako bi se izbjegli potencijalni rizici i ugrozila isporuka dobara krajnjim korisnicima. Na kraju rada pruža se uvid u potencijalne prijedloge za praksu te zaključna razmatranja.

**Ključne riječi:** outsourcing, tvrtka dobavljač, „core business“, rizici

## **SUMMARY**

The main research of the paper is based on the analysis of outsourcing process and risks on the example of the charter industry and insights into the outsourcing structure and risks in the context of two selected companies. The aim of this paper is to identify the role and importance of outsourcing, analyse the risks in the outsourcing process and to provide guidance for further actions. The analysis of the research indicated the significance of outsourcing in the charter industry and its usage in the real sector. Outsourcing represents the significant key factor for the company's businesses, as it greatly helps company to focus on its core business, cost control, and primary goals. Outsourcing affects the business performance of the company and with respect to the opportunity cost it is considered to be a justifiable reason for businesses, this affecting the outsourcing quantity and frequency. In addition, an important outsourcing factor for the buyer company is to find reliable supplier in order to avoid the potential risks and endangerment of the goods' delivery to end users. The end of the paper provides the insights into potential practice proposals and the concluding considerations.

**Keywords:** outsourcing, supplier, core business, risks