

# Outsourcing poslovnih usluga

---

Pejazić, Josipa

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:102996>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-25**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije**  
**Smjer Trgovina i međunarodno poslovanje**

# **OUTSOURCING POSLOVNIH USLUGA**

**Diplomski rad**

**Josipa Pejazić**

**Zagreb, rujan, 2019.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije**  
**Smjer Trgovina i međunarodno poslovanje**

**OUTSOURCING POSLOVNIH USLUGA**  
**OUTSOURCING BUSINESS SERVICES**

**Diplomski rad**

**Josipa Pejazić, JMBAG: 0067501202**

**Mentor: Doc. dr. sc. Ines Dužević**

**Zagreb, rujan, 2019.**

Josipa Pejzić

## **IZJAVA O AKADEMskoj ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad na temu „Outsourcing poslovnih usluga“ isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Zagrebu, 26.09.2019.

Studentica:

Josipa Pejzić

## **SAŽETAK**

U uvjetima dinamičnog poslovnog okruženja poduzeća su prisiljena tražiti nove strategije razvoja kojima će unaprijediti poslovanje, a samim time i povećati zadovoljstvo potrošača.

Jedna od takvih strategija je outsourcing poslovnih usluga čijom primjenom poduzeća svoje snage usmjeravaju u osnovne djelatnosti, a sporedne prepuštaju vanjskim specijaliziranim partnerima koji će ih obaviti bolje, brže i jeftinije.

Ovaj rad donosi prikaz outsourcinga sa teorijskog aspekta definirajući sami pojam outsourcinga, navodeći osnovna područja primjene te prednosti i nedostatke.

Istraživački dio rada daje uvid u zastupljenost outsourcinga poslovnih usluga u poduzećima na hrvatskom tržištu kao i mogućnosti razvoja te poslovne strategije u budućnosti.

**Ključne riječi:** outsourcing, outsourcing poslovnih usluga, strategija razvoja, osnovne djelatnosti, sporedne djelatnosti

## **SUMMARY**

In the conditions of a dynamic environment companies are forced to seek new strategies for business development. Those strategies will help them improve their performance, as well as increase consumer satisfaction.

One of those strategies is outsourcing of business services which companies use in order to focus their strengths in core activities. On the other hand, non-core activities are done by external specialized partners who will do it better, faster and at lower cost.

This paper presents the outsourcing from theoretical point of view. It defines the term of outsourcing, outlines the main areas of use, as well as advantages and disadvantages of outsourcing.

The research part of the paper shows how frequently the outsourcing is used in companies on Croatian market, along with possibilities for development in the future.

**Key words:** outsourcing, outsourcing business services, development strategy, core activities, non-core activities

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet rada .....	1
1.2. Metode i ciljevi istraživanja .....	1
1.3. Struktura rada .....	1
2. POJAM OUTSOURCINGA .....	3
2.1. Definiranje outsourcinga .....	3
2.2. Osnovna područja primjene outsourcinga .....	4
2.3. Proces odabira outsourcing partnera.....	6
2.3.1. Faza aktiviranja .....	7
2.3.2. Faza izbora outsourcera .....	8
2.3.3 Faza pregovaranja i ugovaranja .....	9
2.3.4. Faza implementacije .....	10
2.3.5. Faza upravljanja odnosima .....	10
2.4. Prednosti i nedostaci outsourcinga .....	11
2.4.1. Prednosti outsourcinga.....	11
2.4.2. Nedostaci outsourcinga .....	13
3. ANALIZA GLOBALNOG TRŽIŠTA POSLOVNIH USLUGA .....	16
3.1. Definiranje poslovnih usluga.....	16
3.2. Pokazatelji međunarodne razmjene poslovnih usluga.....	16
3.2.1. Izvoz poslovnih usluga .....	16
3.2.2. Uvoz poslovnih usluga.....	19
3.2.3. Trgovina poslovnim uslugama prema regijama.....	20
3.3. Trendovi na tržištu poslovnih usluga.....	23
3.4. Analiza hrvatskog tržišta poslovnih usluga .....	26
4. ISTRAŽIVANJE PRIMJENE OUTSOURCINGA NA HRVATSKOM TRŽIŠTU.....	29

4.1. Ciljevi istraživanja.....	29
4.2. Metode prikupljanja podataka .....	29
4.3. Rezultati istraživanja .....	30
4.3.1. Rezultati istraživanja za poduzeća koja koriste outsourcing usluga.....	32
4.3.2. Rezultati istraživanja za poduzeća koja ne koriste outsourcing usluga .....	43
4.4. Mogućnosti razvoja outsourcinga poslovnih usluga na hrvatskom tržištu.....	46
5. ZAKLJUČAK .....	47

LITERATURA

POPIS TABLICA

POPIS GRAFIKONA

## 1. UVOD

### 1.1. Predmet rada

Predmet rada je outsourcing poslovnih usluga kao strategija koju koriste poduzeća na hrvatskom tržištu.

Poslovna okolina u kojoj djeluju današnja poduzeća je dinamična i neizvjesna. Globalna konkurencija raste sve brže, a očekivanja kupaca postaju sve veća tako da tradicionalne metode rješavanja problema više nisu dovoljne pa su poduzeća prisiljena tražiti nove strategije pomoću kojih će razvijati konkurentske prednosti.

Jedan od takvih načina djelovanja je strategija outsourcinga gdje poduzeća snage usmjeravaju na osnovne djelatnosti, a sporedne aktivnosti prepuštaju vanjskim suradnicima koji će ih za njih obaviti brže, bolje i jeftinije.

### 1.2. Metode i ciljevi istraživanja

U radu se primjenjuju metode sekundarnog i primarnog istraživanja. Sekundarno istraživanje uključuje pregled znanstvene i stručne literature, statističkih pokazatelja i izvješća o globalnoj trgovini u području poslovnih usluga.

Primarno istraživanje je provedeno anketnim upitnikom na uzorku hrvatskih poduzeća. Cilj istraživanja je utvrditi koliki postotak poduzeća na hrvatskom tržištu primjenjuje strategiju outsourcinga, da li je izbor te strategije bio dobra poslovna odluka te koji su trendovi u razvoju outsourcinga poslovnih usluga na hrvatskom tržištu.

### 1.3. Struktura rada

Rad je podijeljen u pet poglavlja.

U uvodu je definiran predmet rada, navedene su metode i ciljevi istraživanja te je objašnjena struktura rada.



Drugo poglavlje obuhvaća teorijske osnove outsourcinga. Definiran je pojam outsourcinga, navedena njegova osnovna područja primjene, objašnjen je proces odabira outsourcing partnera i na kraju su navedene prednosti i nedostaci outsourcinga.

Treće poglavlje je posvećeno analizi globalnog tržišta poslovnih usluga. Nakon definiranja samog pojma poslovnih usluga, prikazano je kretanje međunarodne razmjene poslovnih usluga putem određenih pokazatelja. U nastavku su navedeni trendovi na tržištu poslovnih usluga te je završni dio ovog poglavlja usmjeren na analizu hrvatskog tržišta poslovnih usluga.

Četvrto poglavlje obuhvaća empirijsko istraživanje o primjeni outsourcinga na hrvatskom tržištu. Prvo su definirani ciljevi istraživanja i objašnjene metode prikupljanja podataka nakon čega slijedi analiza rezultata istraživanja i mogućnosti razvoja outsourcinga poslovnih usluga na hrvatskom tržištu.

Rad završava zaključkom koji sadržava sintezu prethodno obrađenih cjelina te osobni komentar.

## 2. POJAM OUTSOURCINGA

### 2.1. Definiranje outsourcinga

Poduzeća najčešće nemaju dovoljno resursa da sve poslovne aktivnosti obavljaju samostalno. Iz tog razloga sve više poduzeća usmjerava resurse u ključne poslovne funkcije, a sporedne prepušta vanjskim specijaliziranim partnerima. Na taj način poduzeća se mogu fokusirati na svoje sržne djelatnosti, a sve ostale će obaviti partneri koji će to napraviti brže, bolje i jeftinije. Takva strategija poslovanja naziva se outsourcing.

Outsourcing je engleski pojam izveden od riječi *outside resource using*, odnosno korištenje vanjskih izvora, čime se označuje prepuštanje određenih poslova iz vlastite djelatnosti drugima.

Outsourcing se definira kao izdvajanje sporednih aktivnosti poduzeća i njihov prijenos na vanjske specijalizirane partnere s kojima poduzeće ostaje u dugoročnom odnosu, dok interne resurse usmjerava na ključne aktivnosti. Outsourcing podrazumijeva izdvajanje na razini aktivnosti, kao i na razini cijelih poslovnih procesa.<sup>1</sup>

Outsourcing je ugovorni odnos za transferiranje nekog dijela ili cjelovitih poslovnih aktivnosti vanjskim partnerima (outsourcerima) koji na taj način preuzimaju odgovornost za obavljanje jedne ili više poslovnih funkcija ili čitavih aktivnosti. Outsourcing kao poduzetnička opcija označuje strategiju prema kojoj poduzetnik daje većinu nesržnih funkcija na izvođenje različitim specijaliziranim dobavljačima, koristeći se tako njihovim ključnim sposobnostima.<sup>2</sup>

Outsourcing je ugovor kojim se na određeno vrijeme, a nerijetko i trajno, prenosi obavljanje dijela ili cjelokupne poslovne djelatnosti vanjskom partneru koji na taj način preuzima jednu ili više poslovnih funkcija i aktivnosti u nekoj organizaciji. Alternativno se outsourcingom smatra delegiranje pružanja usluga ili obavljanja određenih aktivnosti vanjskim partnerima koji imaju ekspertizu provoditi takve usluge ili poslove efikasnije, troškovno racionalnije i uz zadržavanje zahtijevanih prihvatljivih standarda.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Pavić, M. (2016) Taktički i strateški ciljevi outsourcinga: Empirijsko istraživanje prakse velikih poduzeća. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol.14, No.1, str. 2.

<sup>2</sup> Kolaković, M. (2006) *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija, str. 182.

<sup>3</sup> Grubišić Šeba, M. (2014) Outsourcing javnih usluga. *7. Forum za javnu upravu*. Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung: Institut za javnu upravu, str. 30.

Na temelju prethodno navedenih definicija može se zaključiti da im je svima zajedničko definiranje outsourcinga kao ugovornog odnosa poduzeća sa jednim ili više partnera koji umjesto njega obavljaju određene poslovne aktivnosti.

## 2.2. Osnovna područja primjene outsourcinga

Posljednjih godina dosta brzo se je razvijala primjena outsourcinga kao oblika poslovne suradnje. To je utjecalo na njegovu diferencijaciju s obzirom na područje primjene.

Prema područjima primjene, u smislu specijalizacije u okviru pojedinog područja, autori najčešće navode:<sup>4</sup>

- Informatičku tehnologiju
- Potporne aktivnosti
  - Administracija
  - Servis za kupce
  - Financije
  - Ljudski potencijali
  - Nekretnine
  - Prodaja i marketing
- Logistiku
  - Distribucija
  - Transport

Informatička tehnologija je u svakom poduzeću preduvjet njegovog uspješnog poslovanja. Ona je temelj izgradnje sustava informiranja, a s obzirom da se mnoge aktivnosti obavljaju uz snažnu podršku informatičke tehnologije ona se snažno profilira kao područje outsourcinga što obuhvaća održavanje, osposobljavanje i razvoj aplikacija, baza podataka te konzalting i reinženjering.

Potporne aktivnosti kao područje outsourcinga obuhvaćaju sve one funkcije unutar nekog poduzeća koje su potpora njegovoj osnovnoj aktivnosti. To su primjerice administracija u

---

<sup>4</sup> Pejković, M. (2003) *Outsourcing kao instrument moderne koncepcije managementa*. Magistarski znanstveni rad. Zagreb: vlastita naklada

smislu obrade pošte, grafičkih usluga i dr. Servis za kupce obuhvaća davanje u outsourcing info telefone i terenske usluge isporuka. Financije kao područje outsourcinga najčešće obuhvaćaju outsourcing računovodstvenih usluga. Ljudski potencijali kao područje outsourcinga usmjereni su na izbor i zapošljavanje kadrova kao i na oblikovanje politike naknada i plaća. Prodaja i marketing predstavljaju outsourcing različitih distribucijskih kanala i metoda oglašavanja.

Logističke djelatnosti koje poduzeća daju u outsourcing su prvenstveno distribucija i transport.

Prema drugim autorima usluge koje se mogu dati u outsourcing dijele se na:<sup>5</sup>

- Pomoćne usluge
  - Zaštitarske usluge
  - Usluge čišćenja, pranja i glačanja
  - Usluge pripreme i posluživanja hrane
  - Sitni popravci i održavanje
  - Usluge dostave pošte
  - Zbrinjavanje svakodnevnog otpada
  - Čišćenje snijega
  - Prikupljanje i obrada podataka
  - Upravljanje nekretninama
  
- Prateće usluge
  - Informatička podrška
  - Logističke usluge (nabava, transport, skladištenje/arhiviranje)
  - Zbrinjavanje specijalnog otpada
  - Financije i računovodstvo
  - Obrada plaća
  - Upravljanje korisničkim/pozivnim centrima
  - Marketing
  - Upravljanje projektima
  - Pravne usluge
  - Upravljanje ljudskim resursima

---

<sup>5</sup> Grubišić Šeba, M. (2014) Outsourcing javnih usluga. 7. Forum za javnu upravu. Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung: Institut za javnu upravu, str. 32.

- Usluge iz osnovne djelatnosti
  - Istraživanje i razvoj
  - Upravljanje zatvorima
  - Organiziranje socijalne skrbi
  - Medicinska dijagnostika
  - Usluge vatrogastva i službe spašavanja
  - Obrazovne usluge
  - Ugovori o upravljanju temeljnom infrastrukturom (transport, opskrba vodom i slično)

Prethodno nabrojane usluge grupirane su prema važnosti u određenom poslovnom sektoru, iako određena usluga može bit dio osnovne djelatnosti u jednoj organizaciji, a prateća usluga u drugoj.

Pomoćnim se uslugama smatraju obično usluge male vrijednosti, radno intenzivne usluge koje se ne smatraju kritičnim za funkcioniranje određenog poslovnog procesa. No, u grupu pomoćnih usluga mogu se ubrojiti i one usluge koje su radno intenzivne i razmjerno skupe, poput prikupljanja i obrade podataka ili upravljanja nekretninama.<sup>6</sup>

U grupu pratećih usluga ubrajaju se usluge veće vrijednosti, koje zahtijevaju određenu infrastrukturu, koje su podložne brzim tehnološkim i regulatornim promjenama te je njihovo organiziranje zahtjevno.<sup>7</sup>

Poslovna praksa je pokazala da poduzeća, za uspješno i efikasno upravljanje, najčešće koriste kombinaciju različitih područja outsourcinga. Također, outsourcingu se sporedne aktivnosti, odnosno one aktivnosti koje imaju manje strateško značenje za poduzeće.

### 2.3. Proces odabira outsourcing partnera

Faze procesa izvođenja outsourcinga nisu univerzalne i one trebaju biti prilagođene s obzirom na specifičnu situaciju svakog poduzeća.

---

<sup>6</sup> ibid

<sup>7</sup> ibid

Ipak, u gotovo svim projektima outsourcinga pojavljuju se sljedeće faze:<sup>8</sup>

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

Faze procesa outsourcinga navedene su kronološkim redom ali su međusobno povezane ili se čak odvijaju istodobno.

### 2.3.1. Faza aktiviranja

U prvoj fazi potrebno je spoznati potrebu za outsourcingom te kako bi se, odabirom te strategije, moglo poboljšati poslovanje poduzeća.

Menadžment poduzeća provodi stratešku analizu kako bi se utvrdilo da li se outsourcing uklapa u strategiju poduzeća. Ukoliko se pokaže da to nije slučaj, trebalo bi se odustati od same ideje.

U ovoj fazi važno je utvrditi ključne aktivnosti na kojima se temelji poslovanje poduzeća i koje stvaraju najveću dodanu vrijednost. Ključne aktivnosti se nikako ne bi smjele dati na upravljanje outsourcing partneru. Ostale, manje važne aktivnosti, se prenose vanjskim specijaliziranim partnerima koji će ih obaviti bolje i jeftinije.

U fazi aktiviranja se također formira tim za outsourcing koji će provoditi sve faze procesa outsourcinga. Tim vodi outsourcing menadžer koji samostalno donosi odluke o pojedinim akcijama i nadzire tijek izvođenja procesa.

Karakteristično za ovu fazu je izračun trenutnih troškova aktivnosti za koje se razmatra outsourcing, kao i predviđanja budućih troškova tih aktivnosti ukoliko se daju u izvođenje partneru.

Prije prelaska na iduću fazu potrebno je još informirati zaposlene o mogućnostima primjene nove strategije kako se ne bi stvorilo negativno ozračje.

---

<sup>8</sup> Pavić, M. (2009) *Utjecaj outsourcinga na izvoznu konkurentnost velikih hrvatskih poduzeća*. Magistarski znanstveni rad. Zagreb: vlastita naklada.

Ukoliko se nakon provedenih aktivnosti utvrdi da je outsourcing bolja opcija od internog izvođenja određenih aktivnosti, prelazi se na sljedeću fazu procesa izvođenja outsourcinga.

### 2.3.2. Faza izbora outsourcera

Nakon što se je poduzeće odlučilo za primjenu outsourcinga kao strategije kojom planira unaprijediti poslovanje, sljedeći korak je izbor outsourcera.

Kako bi se kreirao popis potencijalnih outsourcera poduzeće treba odrediti kvalifikacije koje traži te kriterije procjene.

Kriteriji procjene mogu biti: relevantno poznavanje djelatnosti i procesa, iskustvo s kvalitativno i opsežno usporedivim projektima, odgovarajuće, po mogućnosti međunarodne reference, veličina i kultura poduzeća, ekonomski potencijal, financijska stabilnost, kvalifikacije zaposlenika, suvremena tehnologija, modeli cijena u skladu s uslugama, sposobnost inovacija i imidž.<sup>9</sup>

Nemaju svi kriteriji jednaku važnost za procjenu outsourcing partnera. Iz tog razloga je potrebno, na osnovu razloga korištenja outsourcinga, odrediti važnost pojedinog kriterija. Kvalifikacije potencijalnih outsourcera se uspoređuju sa postavljenim kriterijima te odabrana poduzeća se pozivaju na natječaj.

Nakon međusobnih pregovora i sagledavanja ponuda potencijalnih outsourcera vrši se postupna eliminacija onih ponuđača koji ne zadovoljavaju sve kriterije, sve dok se ne dođe do samo jednog poduzeća koje je odabrano za izvođenje usluge.

Prema istraživanju Outsourcing Institute-a, deset glavnih čimbenika poduzeća za odabir outsourcera su:<sup>10</sup>

1. predanost kvaliteti,
2. cijena,
3. preporuke/reputacija,
4. fleksibilni uvjeti ugovora,
5. veličina resursa,

---

<sup>9</sup> ibid

<sup>10</sup> ibid

6. sposobnost dodavanja vrijednosti,
7. kulturno podudaranje,
8. postojeći odnosi,
9. lokacija,
10. ostalo.

### 2.3.3 Faza pregovaranja i ugovaranja

Nakon odabira outsourcing partnera počinju pregovori oko uvjeta. Poduzeće bi trebalo biti pripremljeno za pregovore kako ne bi bilo nedorečenosti jer za sve što nije u ugovoru jasno definirano outsourcer će iskoristiti za podizanje cijene.

Poduzeća često odabiru vanjske savjetnike koji vode pregovore umjesto njih, upravo zbog iskustva u takvim pregovorima.

Proces započinje utvrđivanjem tema koje će biti predmet pregovora, a obuhvaća:<sup>11</sup>

- obujam usluga,
- proizvodne čimbenike,
- standarde performansi,
- odredbe o prijenosu,
- upravljanje i kontrolu,
- definiranje cijena, uključujući promjene u poslovanju, obujmu i količini,
- odredbe o raskidu.

Outsourcingom se stvara dugoročni poslovni odnos koji uključuje visok stupanj suradnje te kompromis između poduzeća i outsourcera. Zato je bitno u toku pregovora postići zadovoljavajuće uvjete za obje strane.

Nakon završenih pregovora slijedi formiranje ugovora u koji trebaju biti pretočeni svi prethodno definirani sadržaji.

Precizan i dobro oblikovan ugovor jedan je od preduvjeta uspjeha outsourcinga.

---

<sup>11</sup> ibid



#### 2.3.4. Faza implementacije

Nakon potpisivanja ugovora slijedi faza implementacije. U toj fazi outsourcer preuzima zaposlenike, opremu i drugu imovinu koja je do tada bila dio internih jedinica poduzeća. Treba određeno vrijeme da se to preuzimanje izvrši.

U ovoj fazi bitno je obaviti detaljne razgovore sa zaposlenicima kako oni ne bi dodatno otežali cjelokupnu implementaciju. Važno je da zaposlenici imaju pozitivan stav o promjenama. Ukoliko su zaposlenici direktno zahvaćeni outsourcingom potrebno je utvrditi njihov daljnji status. Ako je slučaj da prelaze outsourcing partneru, treba definirati uvjete njihovog novog ugovora.

#### 2.3.5. Faza upravljanja odnosima

Kako bi projekt bio uspješan potrebna je suradnja između poduzeća i outsourcera. Nastali problemi se trebaju rješavati brzo i zajedničkim snagama. Potrebno je provoditi česte kontrole kako bi se problemi izbjegli ili uklonili u samom početku.

Poduzeće se ne smije uplitati u samostalnost outsourcera i način izvršenja outsourcing aktivnosti jer bi na taj način outsourcing mogao izgubiti svoj smisao.

Outsourcer treba redovito poduzeću dostavljati izvještaje o poslovanju.

Prije isteka ugovora poduzeće treba procijeniti pozitivne i negativne strane outsourcinga te odlučiti da li će produžiti ugovor sa trenutnim outsourcing partnerom ili će ga raskinuti.

Outsourcing ugovor se obično sklapa za razdoblje od pet do deset godina<sup>12</sup>, a mogu i na kraći rok.

---

<sup>12</sup> Kolaković, M. (2002) Outsourcing ili usmjerenje na glavnu aktivnost, a sve ostalo neka obavljaju drugi koji će to obaviti bolje, brže i jeftinije. *Računovodstvo, revizija i financije: [mjesečnik za poslovnu praksu]*, Vol.12, No.7, str. 127.

## 2.4. Prednosti i nedostaci outsourcinga

### 2.4.1. Prednosti outsourcinga

Postoji mnogo razloga zašto bi se određene funkcije u poduzeću trebale dati u outsourcing, a kao pet osnovnih se navode:<sup>13</sup>

1. smanjenje troškova,
2. poboljšanje učinkovitosti,
3. fleksibilnost,
4. specijalizacija,
5. pristup inovacijama.

**Smanjenje troškova** se često navodi kao razlog zbog kojeg se poduzeća odlučuju na korištenje outsourcinga.

Smanjenje troškova glavni je motiv outsourcinga za 87 posto organizacija. Za 29 posto organizacija očekivane su uštede u troškovima zahvaljujući strategiji outsourcinga do 10 posto, a za trećinu organizacija do 20 posto.<sup>14</sup>

Strategija outsourcinga otvara pristup niže plaćenju radnoj snazi, pristup tehnologijama po nižim cijenama ili pristup novim tehnologijama bez investiranja.

**Poboljšanje učinkovitosti** rezultat je specijalizacije u obavljanju određenih aktivnosti. Outsourcing partneri, specijalizacijom, ne samo da umanjuju troškove, nego i dižu razinu obavljanja poslovanja na viši stupanj.

Poboljšanje učinkovitosti, odnosno kvalitete pružanja usluga i izvođenja proizvodnih procesa, suštinski je razlog outsourcinga.

---

<sup>13</sup> McIvor, R. (2005) *The Outsourcing Process, Strategies for Evaluation and Management*. Cambridge: University Press, str. 21-23.

<sup>14</sup> Grubišić Šeba, M. (2014) Outsourcing javnih usluga. 7. *Forum za javnu upravu*. Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung: Institut za javnu upravu, str. 34.

Kvaliteta usluga može se mjeriti na osnovi kvantitativnih ili kvalitativnih pokazatelja. Kvantitativno mjerenje kvalitete usluga u pravilu se odnosi na potrebno vrijeme pružanja usluge i vrijeme čekanja na pružanje usluge, njezinu dostupnost (blizinu) te pristupačnost (cijenu). Kvalitativni se pokazatelji odnose na kvalitetu tehnologije (brzinu, preciznost i rad bez zastoja), obučenost kadrova uključenih u pružanje usluga i subjektivne pokazatelje kvalitete.<sup>15</sup>

**Fleksibilnost** – primjena outsourcinga omogućuje brzo reagiranje na promjene i zahtjeve tržišta. Nadalje, omogućuje brze promjene poslovanja kako bi se zadovoljili novi uvjeti jer poduzeće ne investira u postojeće resurse nego to radi dobavljač; dobavljačeve ključne kompetencije osiguravaju mu superioran položaj u područjima koja nisu ključna za poduzeće, što mu omogućuje brze promjene; moguće je povećati korištenje kapaciteta dobavljača, kada je povećanje potražnje, ili ih smanjiti kod smanjenja, s malim utjecajem na troškove; i moguće je doći do novih tehnologija koje najbolje odgovaraju trenutačnim potrebama kada se pojave, bez rizika i investicija.<sup>16</sup>

**Specijalizacija** – za poduzeće je najbitnija koncentracija na onaj dio poslovanja u kojem može postići vrhunske rezultate i na njemu temeljiti kompletno poslovanje, a outsourcing partneri preuzimaju na sebe one aktivnosti za koje su visoko specijalizirani. Oni posjeduju stručna znanja i vještine za određene poslovne aktivnosti te pristup novoj tehnologiji koju sama organizacija ne bi imala mogućnost razviti.

**Pristup inovacijama** - inovacije su često posljedica specijalizacije, jer je teško tragati za inovacijama ako je poduzeće angažirano u širokome spektru aktivnosti. Specijalizirani dobavljači, s obzirom na mogućnost razvoja veće dubine znanja i šireg raspona interakcija s kupcima, mogu postati inovativniji u obavljanju specifičnih aktivnosti.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> ibid

<sup>16</sup> Pavić, M. (2016) Taktički i strateški ciljevi outsourcinga: Empirijsko istraživanje prakse velikih poduzeća. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol.14, No.1, str. 55-56.

<sup>17</sup> ibid

Osim navedenih, u literaturi se spominju i brojne druge prednosti outsourcinga. Neke od njih su:<sup>18</sup>

- smanjenje rizika,
- dotok gotovinskih sredstava prodajom imovine outsourceru,
- povećanje vrijednosti usluga, zadovoljstva kupaca i vrijednosti za dioničare,
- povećanje kredibiliteta i imidža povezivanjem s vrhunskim partnerima,
- dobivanje pristupa novim tržištima i poslovnim mogućnostima posredstvom poslovne mreže outsourcera,
- ubrzanje ekspanzije korištenjem razvijenih kapaciteta, procesa i sustava outsourcera,
- pretvaranje fiksnih troškova u varijabilne,
- mogućnost napredovanja zaposlenika,
- povećanje motiviranosti u aktivnostima koje nisu ključne,
- skraćanje vremena razvoja i dr.

#### 2.4.2. Nedostaci outsourcinga

Uza sve prednosti koje outsourcing donosi, postoje i određeni nedostaci koji se javljaju prilikom izbora i korištenja ove strategije.

Nedostaci (rizici) outsourcinga su:<sup>19</sup>:

1. povećanje troškova,
2. rizik opskrbe tržišta,
3. gubitak znanja,
4. implikacije na organizacijsku strukturu.

**Povećanje troškova** – iako je smanjenje troškova navedeno kao jedan od ključnih razloga zbog kojeg se poduzeća odlučuju za outsourcing, s druge strane troškovi povezani sa realizacijom outsourcing projekta mogu biti vrlo visoki. To su primjerice troškovi izbora outsourcing tvrtke

---

<sup>18</sup> Pavić, M. (2009) *Utjecaj outsourcinga na izvoznu konkurentnost velikih hrvatskih poduzeća*. Magistarski znanstveni rad. Zagreb: vlastita naklada.

<sup>19</sup> McIvor, R. (2005) *The Outsourcing Process, Strategies for Evaluation and Management*. Cambridge: University Press, str. 23-25.

i transakcijski troškovi. To je jedan od glavnih uzroka oklijevanja kod donošenja odluke o outsourcingu.

Do neizravno skupljih usluga može doći i uslijed potrebe kontrole vanjskog partnera. Što je usluga složenija, složenije je kontrolirati njezino obavljanje jer se time generira visok administrativni trošak. Prema nekim autorima, neizravni troškovi outsourcinga mogu doseći i do 20 posto ugovorene cijene usluga.<sup>20</sup>

**Rizik opskrbe tržišta** – u slučaju da izabrani ugovorni izvođač posjeduje stručnost, ali pokazuje probleme sa kvalitetom, reputacija poduzeća će biti ugrožena.

**Gubitak znanja** – korištenjem usluga outsourcing partnera djelatnici poduzeća mogu izgubiti znanja, vještine i iskustvo stečeno prijašnjim radom.

Gubitak znanja se ogleda i u situaciji kada poduzeće prekine suradnju sa outsourcing partnerom, tog istog partnera ne može spriječiti u povezivanju sa konkurentima poduzeća kao ni u njegovom samostalnom nastupu na tržištu.

**Implikacije na organizacijsku strukturu** – korištenjem outsourcinga gubi se menadžerska kontrola jer je teže upravljati vanjskim davateljima usluga nego vlastitim zaposlenicima. Postoji mogućnost gubitka fleksibilnosti prilikom reagiranja na promjene uvjeta poslovanja.

Kao nedostaci outsourcinga još se navode:<sup>21</sup>

- outsourcerova je izvrsna reputacija nezaslužena,
- gubitak kontrole nad outsourcerom,
- ovisnost o outsourceru,
- konflikti interesi uzrokuju probleme u odnosima,

---

<sup>20</sup> Grubišić Šeba, M. (2014) Outsourcing javnih usluga. 7. Forum za javnu upravu. Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung: Institut za javnu upravu, str. 36.

<sup>21</sup> Pavić, M. (2009) Utjecaj outsourcinga na izvoznu konkurentnost velikih hrvatskih poduzeća. Magistarski znanstveni rad. Zagreb: vlastita naklada.

- outsourcer može preuzeti poduzeće,
- neuspjeh poduzeća u očuvanju radnih mjesta,
- slabljenje lojalnosti zaposlenika,
- gubitak ekonomije obujma i dr.

### 3. ANALIZA GLOBALNOG TRŽIŠTA POSLOVNIH USLUGA

#### 3.1. Definiranje poslovnih usluga

Ovisno o mjestu gdje se nalaze ponuđač i krajnji potrošač poslovnih usluga, GATS (General Agreement on Trade in Services) definira četiri načina opskrbe istima. Prvi način je takozvana prekogranična opskrba uslugama gdje i dobavljač i potrošač ostaju na svojim matičnim teritorijima. Drugi način konzumiranja usluga je potrošnjom u inozemstvu prilikom koje potrošač koristi uslugu za vrijeme izbjivanja iz svog doma. Treći način predstavlja situaciju gdje dobavljači nude usluge na teritoriju potrošača i to osnivanjem podružnice ili fizičkim prisustvom što ujedno predstavlja četvrti način opskrbe poslovnim uslugama.

Prema podacima Svjetske trgovinske organizacije poslovne usluge se mogu podijeliti u dvanaest kategorija, a to su:

1. usluge proizvodnje na fizičkim inputima koji su u vlasništvu drugih
2. usluge održavanja i popravaka
3. usluge prijevoza
4. usluge putovanja
5. usluge izgradnje
6. usluge osiguranja te mirovinske usluge
7. financijske usluge
8. usluge vezane uz intelektualno vlasništvo
9. telekomunikacijske i informatičke usluge
10. osobne, kulturne i rekreacijske usluge
11. Vladine usluge
12. ostale poslovne usluge.

#### 3.2. Pokazatelji međunarodne razmjene poslovnih usluga

##### 3.2.1. Izvoz poslovnih usluga

Kako se je kretala međunarodna razmjena poslovnih usluga najbolje se može vidjeti pomoću podataka o uvozu i izvozu.

Tablica u nastavku prikazuje deset vodećih svjetskih izvoznika poslovnih usluga u 2017. godini.

Tablica 1. Deset vodećih svjetskih izvoznika poslovnih usluga u 2017. godini

Država	Vrijednost izvoza (MLRD \$)	Postotak
SAD	762	14,4%
Ujedinjeno Kraljevstvo	347	6,6%
Njemačka	300	5,7%
Francuska	248	4,7%
Kina	226	4,3%
Nizozemska	216	4,1%
Irska	186	3,5%
Indija	183	3,5%
Japan	180	3,4%
Singapur	164	3,1%

Izvor: Izrada autorice prema World Trade Statistical Review 2018.

Trgovina deset vodećih izvoznika ujedno čini polovinu ukupne svjetske trgovine uslugama. Sa udjelom od 14,4% u izvozu svjetskih usluga Sjedinjene Američke Države vodeći su trgovac poslovnim uslugama u 2017. godini te je vrijednost izvoza bila 762 milijarde dolara.

Drugo mjesto prema visini vrijednosti izvoza zauzima Ujedinjeno Kraljevstvo. Rast vrijednosti prometa uslugama Ujedinjenog Kraljevstva bio je potaknut rastom „ostalih poslovnih usluga“ čija je vrijednost u međunarodnoj razmjeni porasla za 22%, bilježeći tako svoj najveći porast ikada. U tu kategoriju spadaju profesionalne usluge i usluge savjetovanja vezanog uz upravljanje, usluge istraživanja i razvoja kao i tehničke i usluge vezane uz trgovinu. Ove usluge u Ujedinjenom Kraljevstvu predstavljaju vodeći sektor usluga i čine trećinu ukupnog izvoza zemlje.

Njemačka je treći najveći izvoznik poslovnih usluga na globalnoj razini. Sve usluge koje izvozi su zabilježile snažan rast u 2017. godini u odnosu na prethodne godine.

Iza Njemačke slijedi još jedna europska zemlja. Nakon pada broja turista u 2016. godini zbog straha od terorizma, 2017. godine Francuska bilježi porast ovog sektora i to za 12%, prvenstveno zahvaljujući turistima iz Kine. Turizam je ključni sektor za Francusku i ujedno globalno odredište broj jedan po broju međunarodnih dolazaka turista. Francuska zauzima četvrto mjesto, kako po veličini izvoza tako i po veličini uvoza.



Kina zauzima položaj petog najvećeg izvoznika usluga.

Nizozemska je 2017. godine zabilježila drugi najjači rast među vodećim trgovcima, kako za izvoz tako i za uvoz. U oba slučaja to je bilo zahvaljujući „ostalim poslovnim uslugama“ koje čine više od 70% ukupne trgovine poslovnim uslugama Nizozemske.

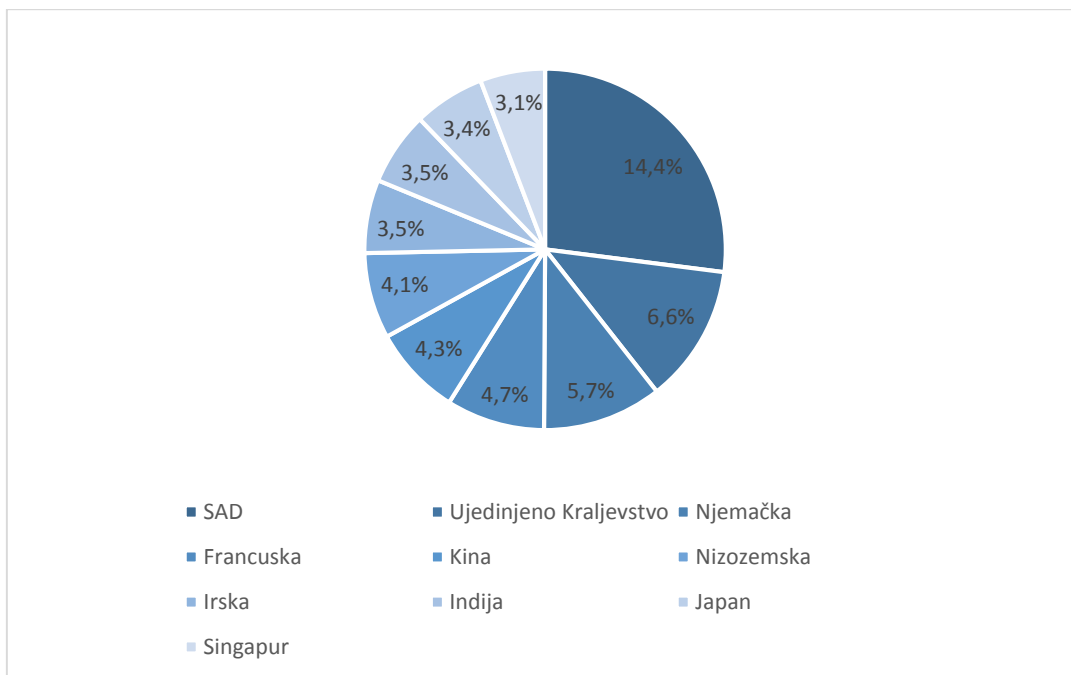
Na sedmom mjestu se nalazi Irska koja ujedno bilježi i najveći porast visine izvoza među vodećim trgovcima u 2017. godini. Taj porast iznosi 20% u odnosu na prethodnu godinu i uglavnom je zahvaljujući porastu izvoza računalnih usluga. One čine gotovo polovinu izvoza usluga u Irskoj.

Na osmom mjestu je Indija sa vrijednošću izvoza usluga od 183 milijarde dolara. Indija bilježi najveći rast izvoza usluga među azijskim trgovcima.

Iza Indije slijede Japan i Singapur.

Grafički prikaz deset vodećih izvoznika poslovnih usluga nalazi se na Grafikonu 1.

Grafikon 1. Deset vodećih svjetskih izvoznika poslovnih usluga u 2017. godini



Izvor: Izrada autorice prema World Trade Statistical Review 2018.

Ukupna vrijednost izvoza poslovnih usluga svih članica Svjetske trgovinske organizacije u 2017. godini je iznosila 5,19 bilijuna dolara.

### 3.2.2. Uvoz poslovnih usluga

Deset vodećih svjetskih izvoznika koji su prethodno spomenuti ujedno sačinjavaju i listu deset vodećih uvoznika, samo na drugim mjestima po vrijednosti prometa.

Detaljno su prikazani u Tablici 2 i Grafikonom 2.

Tablica 2. Deset vodećih svjetskih uvoznika poslovnih usluga u 2017. godini

Država	Vrijednost uvoza (MLRD \$)	Postotak
SAD	516	10,2%
Kina	464	9,1%
Njemačka	322	6,3%
Francuska	240	4,7%
Nizozemska	211	4,2%
Ujedinjeno Kraljevstvo	210	4,1%
Irska	199	3,9%
Japan	189	3,7%
Singapur	171	3,4%
Indija	153	3,0%

Izvor: Izrada autorice prema World Trade Statistical Review 2018.

Listu vodećih svjetskih uvoznika predvode Sjedinjene Američke Države sa vrijednošću ukupnog uvoza od 516 milijardi dolara.

Kina je potvrdila poziciju drugog najvećeg uvoznika poslovnih usluga sa udjelom u svjetskom uvozu od 9,1%, prvenstveno zahvaljujući visokim izdacima za putovanja u inozemstvu.

Po pitanju Njemačke, kao što je bio slučaj kod izvoza, slično i kod uvoza sve kategorije usluga su zabilježile snažan rast u 2017. godini.

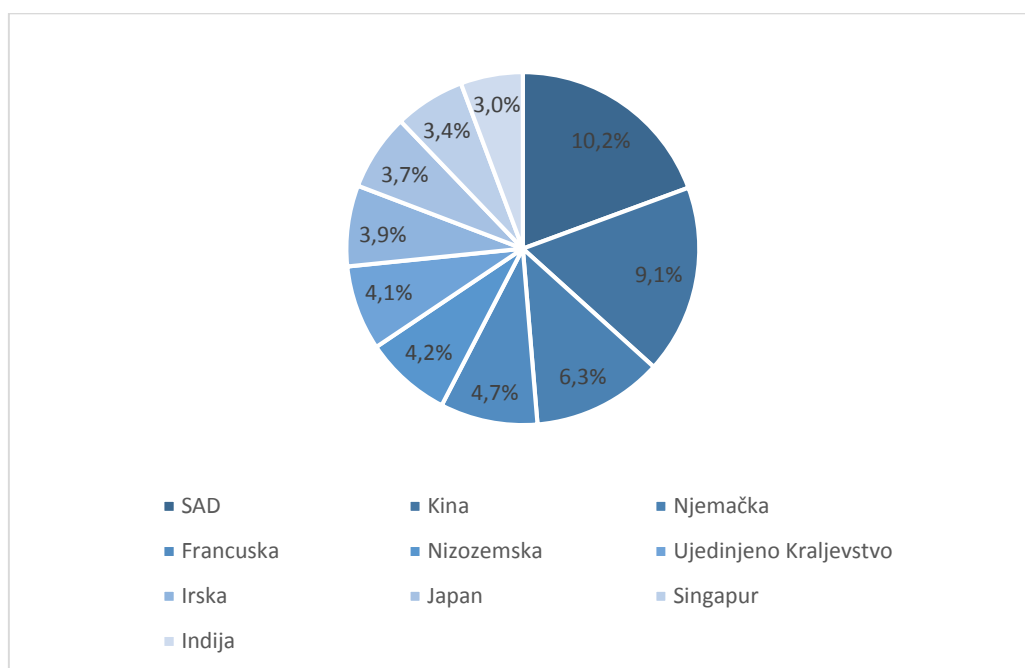
Na četvrtom mjestu i po uvozu i po izvozu poslovnih usluga je Francuska.

Nizozemska je u toku 2017. godine zabilježila drugi najsnažniji porast uvoza usluga. I ovdje, kao što je prethodno navedeno za izvoz, prvenstveno raste promet ostalim poslovnim uslugama.

Nizozemsku slijede Ujedinjeno Kraljevstvo i Irska. Pad izdataka za istraživanje i razvoj za 41% u Irskoj rezultirao je smanjenjem rasta uvoza usluga.

Posljednji na listi vodećih deset uvoznika usluga su Japan, Singapur i Indija. Vezano za uvoz Indije, svi sektori su zabilježili u 2017. godini snažan porast, posebno plaćanja za inozemna putovanja, prijevoz te ostale poslovne usluge.

Grafikon 2. Deset vodećih svjetskih uvoznika poslovnih usluga u 2017. godini



Izvor: Izrada autorice prema World Trade Statistical Review 2018.

### 3.2.3. Trgovina poslovnim uslugama prema regijama

Nakon smanjenja prometa poslovnim uslugama 2015. i 2016. godine, trgovina poslovnim uslugama u potpunosti se je oporavila 2017. godine, i to sa rastom prometa svih regija. Svjetski izvoz poslovnih usluga povećao se je za 8%.

Europa je svjetska regija koja ima najveći promet poslovnim uslugama. Kako na strani izvoza, tako i na strani uvoza, najzastupljenije su usluge turističkih putovanja. Vrijednost izvoza tih usluga u 2017. godini je bila 472 milijarde američkih dolara, u čemu zemlje Europske unije sudjeluju sa 417 milijardi dolara, odnosno sa malo manje od 90% vrijednosti ukupnog izvoza Europe.

Poseban rast je primjetan kod Turske koja je nakon dvije teške godine zabilježila porast izvoza turističkih usluga od 20% te najavila povratak u sami svjetski vrh u ovoj kategoriji usluga.

Na sjeveru Europe se ističe Island čija je turistička djelatnost 2017. godine zabilježila peti uzastopni dvoznamenkasti rast.

Turističke destinacije kao što su Crna gora, Albanija i Makedonija nastavile su bilježiti snažan rast izvoza turističkih usluga koji je u 2017. godini bio između 12 i 17%.

Vrijednost uvoza usluga turističkih putovanja je u Europi u 2017. godini bila 414 milijardi dolara, od čega opet velika većina te vrijednosti pripada zemljama Europske unije.

Druga najzastupljenija vrsta poslovnih usluga kojim se trgovalo, promatrajući Europu, su usluge prijevoza. I kod ove vrste djelatnosti može se reći da je vanjskotrgovinska bilanca pozitivna jer je izvoz usluga prijevoza sa vrijednošću od 445 milijardi dolara premašio vrijednost uvoza istih usluga čija je vrijednost bila 381 milijardu dolara.

Azija je svjetska regija koja je najviše doprinijela rastu svjetske trgovine zabilježivši rast od 8% u 2017. godini.

Najviše se je trgovalo uslugama turističkih putovanja čija je vrijednost izvoza u 2017. godini bila 388 milijardi dolara. Svi vodeći azijski izvoznici ove kategorije poslovnih usluga su u 2017. godini bilježili snažan rast, izuzev Kine.

Vrijednost uvoza iste godine je bila 484 milijarde dolara. Primjetno je da Azija, za razliku od Europe, više uvozi ove vrste usluga nego što ih izvozi.

Vrsta usluga u kojoj je Azija kao regija vodeći svjetski izvoznik su usluge građevinarstva. Njihova vrijednost je u 2017. godini bila 51 milijardu dolara, čak 10 milijardi više nego godinu dana ranije.

Po pitanju Sjeverne Amerike vrsta usluga koja prednjači u trgovini poslovnim uslugama su, kao i kod prethodno spomenutih regija, usluge turističkih putovanja. Slijede ih usluge prijevoza. Sjeverna Amerika je regija koja je, nakon Europe, najveći izvoznik usluga osiguranja i mirovinskih usluga te financijskih usluga.

Za razliku od Sjeverne Amerike, Srednja i Južna u dosta manjoj mjeri sudjeluju u međunarodnoj trgovini poslovnim uslugama.

Rast trgovine poslovnim uslugama, kako u Sjevernoj, tako i u Srednjoj i Južnoj Americi je bio znatno ispod svjetskog prosjeka, između ostalog zbog značajnih gubitaka s kojima se suočila industrija zračnog prometa uzrokovanih vremenskim nepogodama kao što su snažni uragani koji su pogodili Sjedinjene Države i Karibe.

Afrika je regija koja je zabilježila najveći porast prometa zračne industrije. Dok se međunarodni zračni promet u 2017. godini na svjetskoj razini povećao za 9,9 %, Afrika je zabilježila duplo veći rast od svjetskog prosjeka, odnosno 25%. Kao razlog tome se navodi povećanje izravnih ruta putovanja između Azije i Afrike.

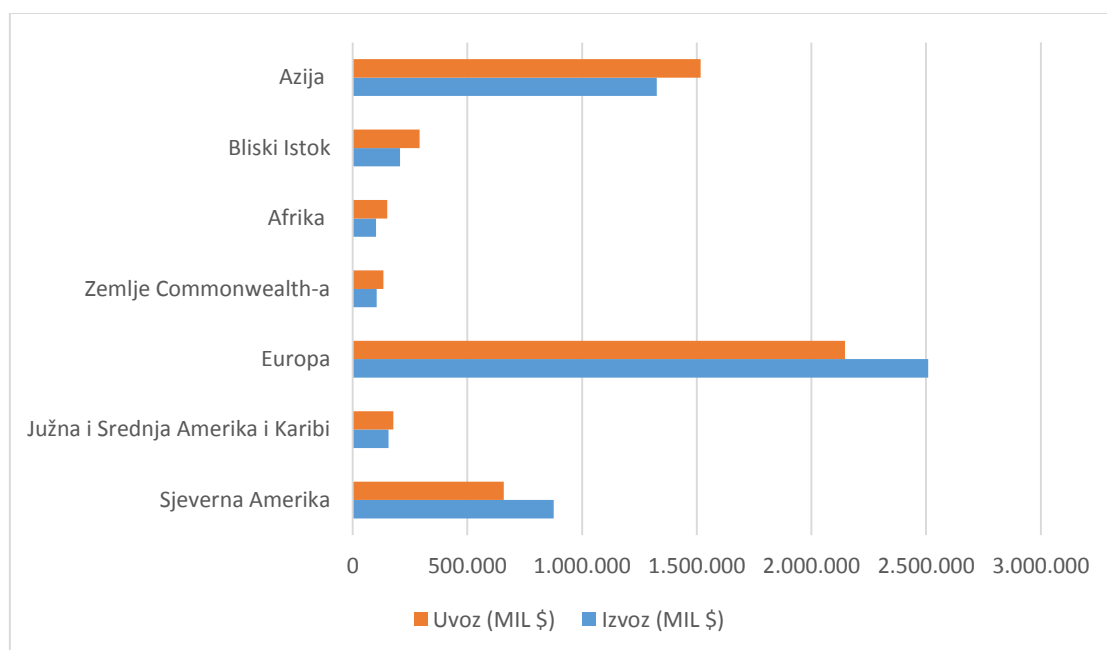
U Africi je općenito zabilježen porast turističkih putovanja i to za 25 % u 2017. godini u odnosu na par godina ranije. Turisti su se počeli vraćati u vodeće turističke destinacije u Africi. Jedna od njih je Egipat čiji je turistički sektor pretrpio velike gubitke, između ostalog zbog terorističkih napada, da bi u 2017. godini zabilježio porast izvoza turističkih usluga za 194%. Slično se oporavio i Tunis, najviše zbog povratka turista iz Europe te Maroko kao treći najveći izvoznik turističkih usluga ove regije.

Sa udjelom od 43,5% u ukupnom broju poslovnih usluga, turizam je vodeća izvozna djelatnost Afrike, a doprinos Afrike globalnom izvozu turističkih putovanja je 2017. godine dosegnuo 3,4%.

Kako se je odvijala trgovina poslovnim uslugama najbolje se može vidjeti ukoliko se sagleda kretanje izvoza i uvoza po svjetskim regijama.

Prikaz trgovine poslovnim uslugama po regijama dan je na Grafikonu 3.

Grafikon 3. Uvoz i izvoz poslovnih usluga 2017. godine prema regijama



Izvor: Izrada autorice prema World Trade Statistical Review 2018.

Regije su formirane prema klasifikaciji Svjetske trgovinske organizacije.

Najveći promet poslovnim uslugama imala je Europa. Vrijednost izvoza je bila preko dva i pol bilijuna američkih dolara čime je ova regija zabilježila pozitivan saldo vanjske trgovine.

Slijede ju Azija i Sjeverna Amerika, kao što je ranije u ovom poglavlju navedeno.

### 3.3. Trendovi na tržištu poslovnih usluga

Vrijednost izvoza poslovnih usluga 2017. godine iznosila je 5,28 bilijuna američkih dolara i time je rast izvoza usluga bio u skladu sa rastom izvoza proizvedene robe.

Usluge transporta su, nakon pada prometa 2015. i 2016. godine, zabilježile rast od 9% u 2017. godini. Europa koja je u ukupnom globalnom prometu transportnim uslugama sudjelovala sa gotovo 50%, u 2017. godini bilježi povećanje za 11%.

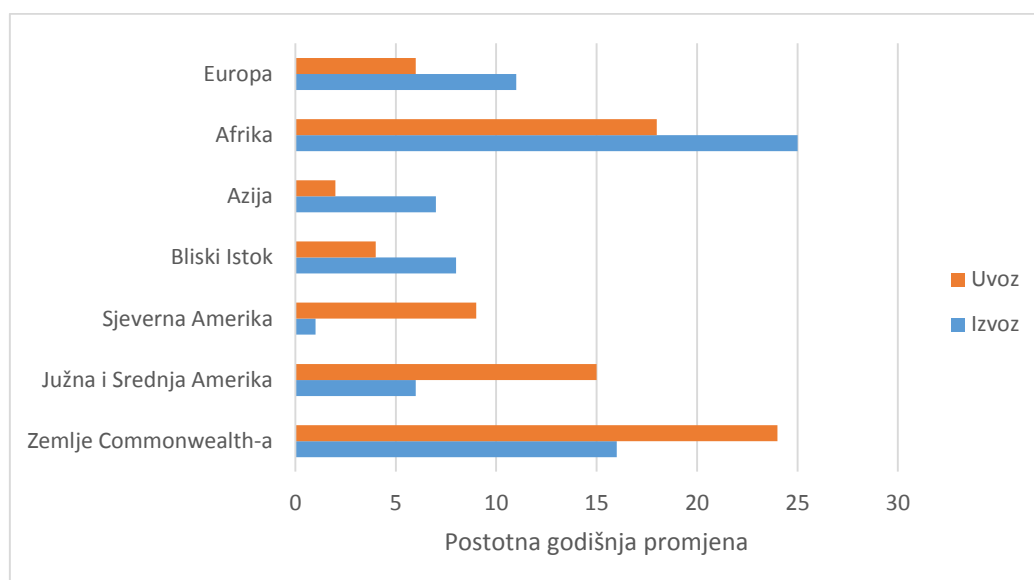
Zemlje Bliskog Istoka također bilježe rast prometa uslugama transporta. U 2017. godini taj je rast bio 12%, prvenstveno zahvaljujući dinamičnom sektoru zračnog prometa.

Za razliku od njih, Sjeverna, Srednja i Južna Amerika bilježe smanjeni rast prometa transportnim uslugama u 2017. godini, prvenstveno zbog smanjenja zračnog prometa uzrokovanom uraganima koji su tada pogađali Sjedinjene Države i Karibe.

Jedan od najvećih padova prometa transportnim uslugama bilježi Republika Koreja i to zbog pada vrijednosti pomorskog prometa, a kao uzrok tome se navodi bankrot najveće kompanije za prijevoz kontejnera. Taj pad je bio 18% promatrane godine.

Promatrajući usluge putovanja, primjetan je rast u svim regijama u 2017. godini. Najbolja slika o tome će se dobiti ukoliko se sagleda grafički prikaz u nastavku.

Grafikon 4. Promet uslugama turističkih putovanja prema svjetskim regijama



Izvor: Izrada autorice prema World Trade Statistical Review 2018.

Najveći napredak zabilježila je Afrika čiji se izvoz turističkih usluga u 2017. godini povećao za rekordnih 25%. Najveći rast bilježi sjeverni dio, ali ne zaostaje previše niti Subsaharska Afrika čiji je izvoz porastao za 11%. Otočni dijelovi kao što su Sejšeli, Cabo Verde i drugi bilježe rast zahvaljujući ulaganju u zračne rute kojima je znatno olakšan dolazak turista.

Još neke usluge koje se mogu spomenuti u ovom kontekstu su usluge osiguranja. Najveći europski izvoznik ove vrste usluga je Švicarska koja bilježi povećanje izvoza od 6% u

2017.godini. Promatrajući Europsku uniju u globalu, izvoz ove vrste usluga je iste godine pao za 6%, dok je uvoz bilježio povećanje od 8%.

Po pitanju financijskih usluga najveći svjetski izvoznik je, gledajući regionalnu sliku svijeta, Europska unija. Od europskih zemalja i ovdje najveću vrijednost izvoza bilježi Švicarska.

Promatrajući cjelokupno tržište poslovnih usluga kroz posljednjih deset godina primjetan je rast prometa poslovnih usluga, uz manje oscilacije.

Kako su se kretale vrijednosti izvoza i uvoza kroz posljednjih deset godina najbolje pokazuju tablica i grafički prikaz u nastavku.

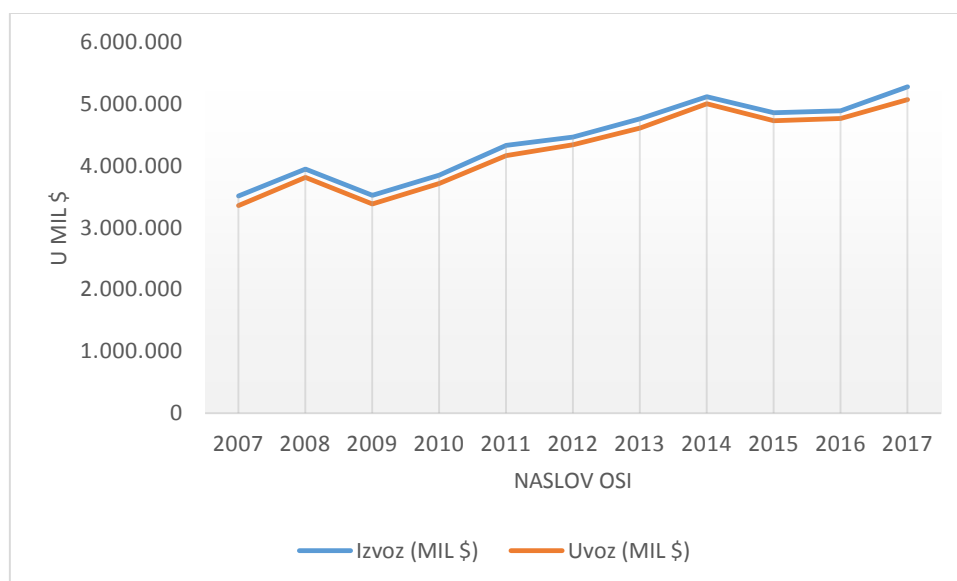
Tablica 3. Kretanje vrijednosti izvoza i uvoza usluga od 2007. – 2017.

Godina	Izvoz (MIL \$)	Uvoz (MIL \$)
2007	3.515.795	3.358.812
2008	3.951.768	3.813.153
2009	3.525.499	3.383.663
2010	3.850.478	3.714.181
2011	4.334.683	4.167.607
2012	4.466.167	4.344.078
2013	4.760.831	4.610.703
2014	5.121.902	5.005.059
2015	4.863.475	4.734.537
2016	4.893.280	4.770.976
2017	5.279.400	5.074.487

Izvor: Izrada autorice prema World Trade Statistical Review 2018.



Grafikon 5. Kretanje vrijednosti izvoza i uvoza usluga od 2007 – 2017.



Izvor: Izrada autorice prema World Trade Statistical Review 2018.

Analizom dostupnih podataka za posljednjih deset godina uviđa se da je promet poslovnim uslugama u pravilu rastao.

Iznimke su 2009. godina na koju su se odrazile posljedice velike ekonomske krize te razdoblje između 2014. i 2015. godine gdje je zabilježen pad svjetskog izvoza usluga za 5% i europskog izvoza usluga za 9%, što je dijelom objašnjeno i kretanjem američkog dolara.

Prema posljednjim podacima za 2017. godinu, promet poslovnim uslugama potpuno se je stabilizirao i pretpostavka je da će se takav trend nastaviti.

Još jedan trend koji je zabilježen je rast prometa poslovnim uslugama zemalja u razvoju. Taj rast je iznosio 8% te su ekonomije u razvoju činile 30,6% svjetskog izvoza usluga i 38,1% uvoza usluga u 2017. godini.

### 3.4. Analiza hrvatskog tržišta poslovnih usluga

Najbolja slika hrvatskog tržišta poslovnih usluga će se dobiti ukoliko se sagleda kretanje izvoza i uvoza poslovnih usluga.

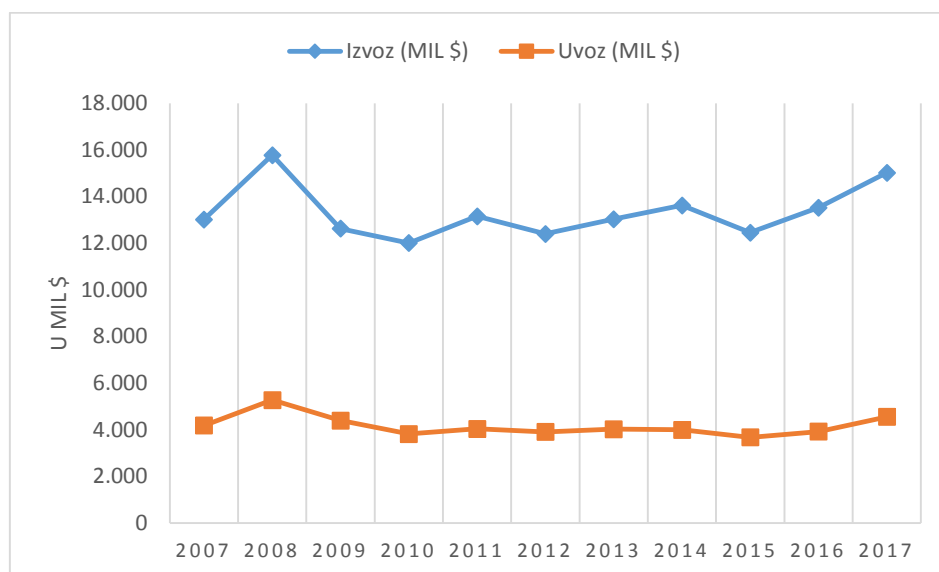
Njihove vrijednosti su prikazane u Tablici 4. i Grafikonom 6.

Tablica 4. Kretanje prometa poslovnim uslugama Republike Hrvatske od 2007. – 2017. g.

Godina	Izvoz (MIL \$)	Uvoz (MIL \$)
2007	13.012	4.183
2008	15.771	5.277
2009	12.626	4.397
2010	12.003	3.820
2011	13.154	4.036
2012	12.400	3.909
2013	13.029	4.027
2014	13.622	4.001
2015	12.450	3.676
2016	13.525	3.924
2017	15.016	4.552

Izvor: Izrada autorice prema World Trade Statistical Review 2018.

Grafikon 6. Kretanje prometa poslovnim uslugama Republike Hrvatske od 2007. – 2017. g.



Izvor: Izrada autorice prema World Trade Statistical Review 2018.

Na temelju prethodnih podataka i grafičkog prikaza prvo što se može zamijetiti je puno veći izvoz poslovnih usluga naspram uvoza.

Izvoz poslovnih usluga kroz promatrano razdoblje od deset godina je imao određene oscilacije. Slično kao i kod prethodno spomenutog globalnog kretanja izvoza poslovnih usluga, i u

Hrvatskoj je najveći pad prometa bio 2009. godine zbog posljedica velike ekonomske krize i na prijelazu 2014. i 2015. godine gdje je pad bio uzrokovan kretanjima glavne svjetske valute, dolara.

Uvoz poslovnih usluga u Hrvatskoj je kroz promatrano razdoblje u pravilu imao konstantu po pitanju kretanja.

Prema posljednjim dostupnim podacima, a to je za 2017. godinu, i uvoz i izvoz usluga bilježe pozitivno kretanje.

Koje su vodeće usluge na strani izvoza Republike Hrvatske, a koje na strani uvoza ostaje neutvrđeno jer podaci nisu dostupni, kako u domaćim bazama podataka, tako i u stranim.

## 4. ISTRAŽIVANJE PRIMJENE OUTSOURCINGA NA HRVATSKOM TRŽIŠTU

### 4.1. Ciljevi istraživanja

Cilj istraživanja je bio utvrditi u kojoj mjeri poduzeća na hrvatskom tržištu koriste outsourcing poslovnih usluga.

Nadalje, za poduzeća koja su se izjasnila da koriste outsourcing usluga, cilj je bio utvrditi za koje usluge se u najvećoj mjeri angažira outsourcing partner, koji su kriteriji izbora outsourcera kao i općenito ispitati u kojoj se mjeri slažu, odnosno ne slažu sa postavljenim tvrdnjama vezanim uz zadovoljstvo poduzeća sa izborom outsourcing partnera, kao i činjenicu u kojoj mjeri je outsourcing kao poslovna strategija opravdao njihova očekivanja.

Poduzeća koja su navela da ne koriste outsourcing poslovnih usluga kratko se pitalo za razlog te namjeravaju li u budućnosti početi koristiti ovu poslovnu strategiju.

### 4.2. Metode prikupljanja podataka

Za istraživanje primjene outsourcinga usluga na hrvatskom tržištu korišten je anketni upitnik koji je poslan na 100 poduzeća. Poduzeća su birana u uzorak vlastitim odabirom sa ciljem da budu obuhvaćena i proizvodna i uslužna poduzeća te da se istraživanjem obuhvate, kako mala i srednja, tako i velika poduzeća.

Anketni upitnik je anonimn te se u radu neće koristiti nazivi pojedinih poduzeća.

Način slanja anketnog upitnika uglavnom je bio putem e-maila. U pojedinim slučajevima poduzeća su prvo kontaktirana telefonskim putem gdje je objašnjen razlog poziva i tražena e-mail adresa osobe u poduzeću koja je adekvatna za riješiti upitnik o korištenju outsourcinga. Od poduzeća sa kojima se je stupalo u kontakt kako bi dobili e-mail adresu za slanje anketnog upitnika, samo dva poduzeća nisu bila zainteresirana „za bilo kakve ankete“ tako da su oni izostavljeni iz svih daljnjih navoda.

Od ukupno 100 poslanih anketnih upitnika, isti je ispunilo 39 poduzeća, što čini stopu povrata riješenih upitnika od 39%.

Anketni upitnik koji je slan poduzećima se sastoji od dvije skupine pitanja. Prva skupina je bila namijenjena onim poduzećima koji su na uvodno pitanje o korištenju outsourcinga odgovorili pozitivno. Računajući i uvodna, u ovoj skupini je bilo potrebno odgovoriti na ukupno dvanaest pitanja. Druga skupina pitanja je namijenjena poduzećima koja su na pitanje o korištenju outsourcinga odgovorili negativno. Ova skupina je znatno kraća. Sastoji se od ukupno četiri pitanja i tražio se samo odgovor na pitanje iz kojeg razloga se ne koriste usluge vanjskih partnera te da li se te iste usluge planiraju koristiti u budućnosti.

Pitanja su bila sastavljena na principu višestrukog izbora gdje su bili ponuđeni određeni odgovori uz rubriku „ostalo“ tako da su osobe koje su rješavale upitnik mogle dopisati ono što nije bilo među ponuđenome.

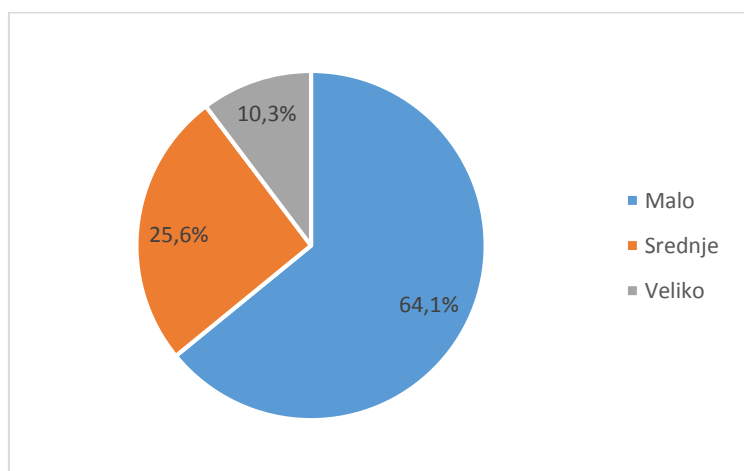
Osim pitanja višestrukog izbora, upitnik je sadržavao i pitanja, odnosno tvrdnje, za koje se je trebao označiti stupanj slaganja sa istom na skali od jedan (gdje se tvrdnja uopće ne odnosi na poduzeće za koje se ispunjava anketni upitnik) do pet (gdje se u potpunosti odnosi na određeno poduzeće).

Prilikom obrade prikupljenih podataka korištene su logičke metode (deskripcija, analiza, sinteza) i statističke metode. Anketni upitnik se nalazi u prilogu rada.

#### 4.3. Rezultati istraživanja

Na anketni upitnik je odgovorilo 39 poduzeća. Od njih je 25 malih poduzeća, 10 srednjih i 4 velika poduzeća. Njihov postotni udio je prikazan na Grafikonu 7.

Grafikon 7. Anketirana poduzeća s obzirom na veličinu

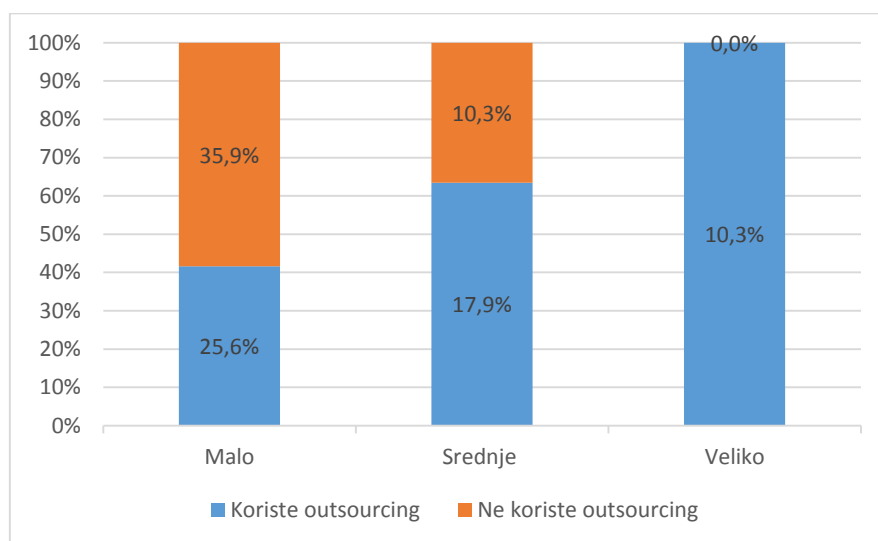


Izvor: Vlastito empirijsko istraživanje

Od anketiranih poduzeća njih 53,8%, odnosno 21 poduzeće je odgovorilo da u svome poslovanju koristi outsourcing poslovnih usluga, dok je 46,2%, odnosno 18 poduzeća odgovorilo da ne koriste usluge vanjskih partnera.

Grafikon u nastavku jasno prikazuje koja poduzeća s obzirom na veličinu najviše koriste usluge outsourcera.

Grafikon 8. Prikaz poduzeća koja koriste outsourcing prema veličini



Izvor: Vlastito empirijsko istraživanje

Promatrajući odgovore samo malih poduzeća, veći je postotak onih koji ne koriste usluge outsourcing partnera. Takvih je 35,9% od ukupnog broja promatranih poduzeća, dok 25,6% malih poduzeća koristi outsourcing.

Od srednjih poduzeća, ona koja koriste outsourcing sudjeluju sa 17,9% u ukupnom broju promatranih poduzeća, dok ih 10,3% ne koristi outsourcing.

Na samom kraju, kao što je vidljivo iz grafičkog prikaza, sva velika poduzeća obuhvaćena istraživanjem su se izjasnila da koriste usluge vanjskih partnera.

Na temelju prethodnog prikaza dolazi se do zaključka da sa rastom veličine poduzeća raste i vjerojatnost da u poslovanju za određene djelatnosti koriste usluge vanjskih partnera.

U prilog tome govore rezultati istraživanja drugih autora o korištenju outsourcinga poslovnih usluga gdje su uzorak sačinjavala samo velika hrvatska poduzeća.<sup>22</sup> Prema tome istraživanju 72% anketiranih velikih hrvatskih poduzeća koristi outsourcing, 3% poduzeća ga trenutno ne primjenjuje, ali bi mogli u budućnosti dok se 25% poduzeća izjasnilo da ga ne namjerava početi primjenjivati.

Kao što brojke potvrđuju, u uzorku kojeg sačinjavaju samo velika poduzeća veći je udio onih koja koriste outsourcing poslovnih usluga, za razliku od uzorka kojeg su sačinjavala i mala i srednja i velika poduzeća.

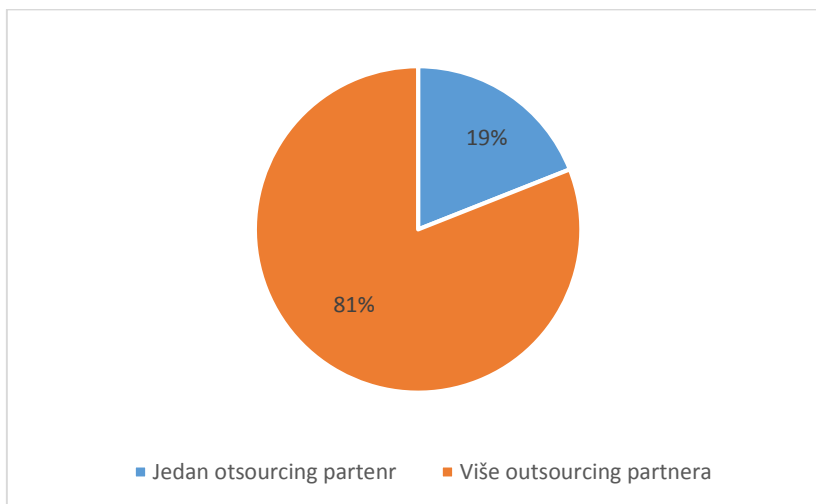
#### 4.3.1. Rezultati istraživanja za poduzeća koja koriste outsourcing usluga

U ovom dijelu rada fokus je na poduzećima koji su se u istraživanju izjasnili da koriste outsourcing poslovnih usluga.

Njih 81% koristi usluge više outsourcing partnera dok 19% poduzeća koristi usluge samo jednog outsourcing partnera.

Navedeni postotci su vidljivi na Grafikonu 9.

Grafikon 9. Broj outsourcing partnera koje poduzeća uzimaju



Izvor: Vlastito empirijsko istraživanje

<sup>22</sup> Pavić, M. (2009) *Utjecaj outsourcinga na izvoznu konkurentnost velikih hrvatskih poduzeća*. Magistarski znanstveni rad. Zagreb: vlastita naklada.

Da koriste usluge samo jednog outsourcing partnera uglavnom su odgovorila mala poduzeća.

Promatrajući ukupne rezultate i mala i srednja i velika poduzeća uglavnom surađuju sa više outsourcing partnera.

Što se tiče aktivnosti koje su u poduzećima predmet outsourcinga, poduzećima su u upitniku bile ponuđene za odabrati sljedeće poslovne aktivnosti: informacijska tehnologija, marketing, financije i računovodstvo, istraživanje i razvoj, administrativni poslovi, zaštitarska služba, čišćenje i održavanje te usluge prijevoza.

To su aktivnosti koje su najčešće predmet outsourcinga.

Osim njih, četiri ispitana poduzeća su u rubriku „ostalo“ navele dodatno po jednu aktivnost koja se u njihovom slučaju daje u obavljanje vanjskim partnerima. Te aktivnosti su: prodaja, event management, (djelomično) procjena štete i usluge grafičkog dizajna.

U kojoj mjeri su koje aktivnosti predmet outsourcinga najbolje je prikazano Tablicom 5. i Grafikonom 10.

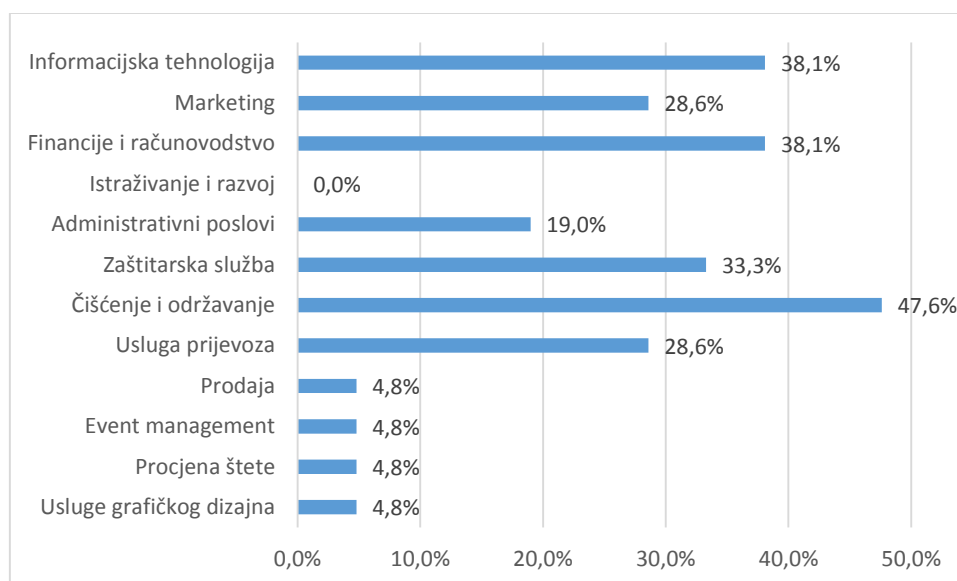
Tablica 5. Poslovne aktivnosti koje su predmet outsourcinga

Aktivnost	Broj poduzeća
Informacijska tehnologija	8
Marketing	6
Financije i računovodstvo	8
Istraživanje i razvoj	0
Administrativni poslovi	4
Zaštitarska služba	7
Čišćenje i održavanje	10
Usluge prijevoza	6
Prodaja	1
Event management	1
Procjena štete	1
Usluge grafičkog dizajna	1

Izvor: Vlastito empirijsko istraživanje



Grafikon 10. Poslovne aktivnosti koje su predmet outsourcinga



Izvor: Vlastito empirijsko istraživanje

Od svih poslovnih aktivnosti najviše se u outsourcing prepuštaju usluge čišćenja i održavanja. Od 21 poduzeća koji koriste outsourcing, 10 ih je navelo da baš ovu aktivnost prepuštaju vanjskim partnerima.

Nakon čišćenja i održavanja, u jednakoj mjeri se outsourcingu informacijska tehnologija i financije i računovodstvo.

Trećina poduzeća je navela da u outsourcing uzimaju zaštitarsku službu, a u nešto malo manjoj mjeri se outsourcingu marketing i usluge prijevoza.

Da se primijetiti da je istraživanje i razvoj jedina poslovna aktivnost koja je bila navedena u upitniku, ali ju niti jedno poduzeće nije označilo kao aktivnost za koju angažiraju vanjske suradnike. Ostaje upitno da li je to poslovna jedinica u kojoj su općenito angažirani interni resursi poduzeća ili jednostavno poduzeća na hrvatskom tržištu jako malo ulažu u istraživanje i razvoj.

Zadnje četiri aktivnosti na grafikonu: prodaja, event management, procjena štete i usluge grafičkog dizajna su aktivnosti koje su četiri ispitana poduzeća u upitniku dodala samostalno i one sudjeluju sa po 4,8% u ukupnom postotku.

Usporedbe radi, u prethodno spomenutom istraživanju (Pavić, 2009.) ispitana velika hrvatska poduzeća najviše daju u outsourcing usluge transporta i distribucije (61% poduzeća) i informacijske tehnologije (52% poduzeća).

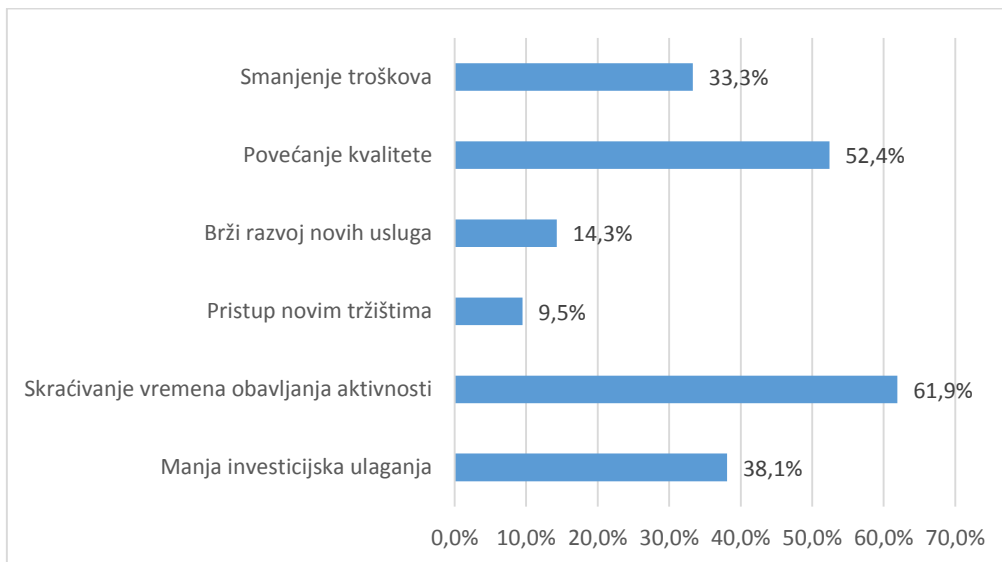
Istraživanjem je, nadalje, cilj bio saznati iz kojeg se razloga poduzeća najčešće odlučuju za prepuštanje poslovnih aktivnosti vanjskim partnerima. U tablici i na grafičkom prikazu u nastavku to je jasno vidljivo.

Tablica 6. Razlozi korištenja strategije outsourcinga

Razlog korištenja outsourcinga	Broj poduzeća
Smanjenje troškova	7
Povećanje kvalitete	11
Brži razvoj novih usluga	3
Pristup novim tržištima	2
Skraćivanje vremena obavljanja aktivnosti	13
Manja investicijska ulaganja	8

Izvor: Vlastito empirijsko istraživanje

Grafikon 11. Razlozi korištenja strategije outsourcinga



Izvor: Vlastito empirijsko istraživanje

Više od 60% anketiranih poduzeća navelo je da je skraćivanje vremena obavljanja aktivnosti jedan od glavnih razloga korištenja strategije outsourcinga.

Nešto više od pola poduzeća je, između ostalog, povećanje kvalitete navelo kao razlog korištenja outsourcinga što u suštini ima smisla jer je svrha strategije outsourcinga angažiranje vanjskih partnera koji su u nekoj djelatnosti bolji i specijaliziraniji od tog samog poduzeća.

Od ispitanih poduzeća, 38,1% ih navodi manja investicijska ulaganja kao razlog za outsourcing usluga, a 33,3% poduzeća navodi smanjenje troškova.

Najmanji dio poduzeća navodi brži razvoj novih usluga i pristup novim tržištima kao razloge zbog kojih su se odlučili za suradnju sa vanjskim partnerima.

U većini slučajeva su poduzeća označavala dva ili više razloga zbog kojih koriste ovu poslovnu strategiju.

Za usporedbu, prema istraživanjima drugih autora (Pavić, 2009.) najviše poduzeća kao razloge za outsourcing navode smanjenje i kontrolu troškova te fokusiranje na ključne aktivnosti.

U nastavku istraživanja poduzeća se pitalo koji im je bio glavni kriterij za izbor outsourcing partnera. Mogli su označiti da je to kvaliteta, cijena, pouzdanost, lokacija i/ili preporuke i reputacija.

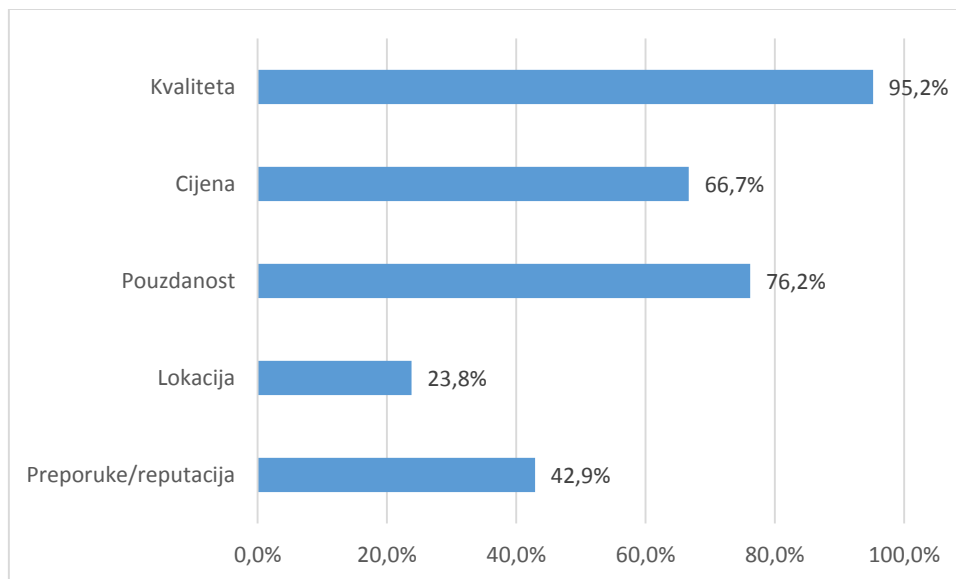
Tablica 7. i Grafikon 12. prikazuju važnost pojedinih kriterija prema anketiranim poduzećima.

Tablica 7. Kriteriji izbora outsourcing partnera

Kriterij izbora outsourcera	Broj poduzeća
Kvaliteta	20
Cijena	14
Pouzdanost	16
Lokacija	5
Preporuke/reputacija	9

Izvor: Vlastito empirijsko istraživanje

Grafikon 12. Kriteriji izbora outsourcing partnera



Izvor: Vlastito empirijsko istraživanje

Od 21 anketiranog poduzeća, njih 20, odnosno 95,2% je reklo da im je kvaliteta jedan od najbitnijih kriterija za izbor outsourcing partnera.

Drugi najčešće spominjani kriterij je pouzdanost i za njega se odlučilo 76,2% poduzeća, a 66,7% poduzeća se slaže da je cijena jedan od najbitnijih faktora za izbor outsourcing partnera.

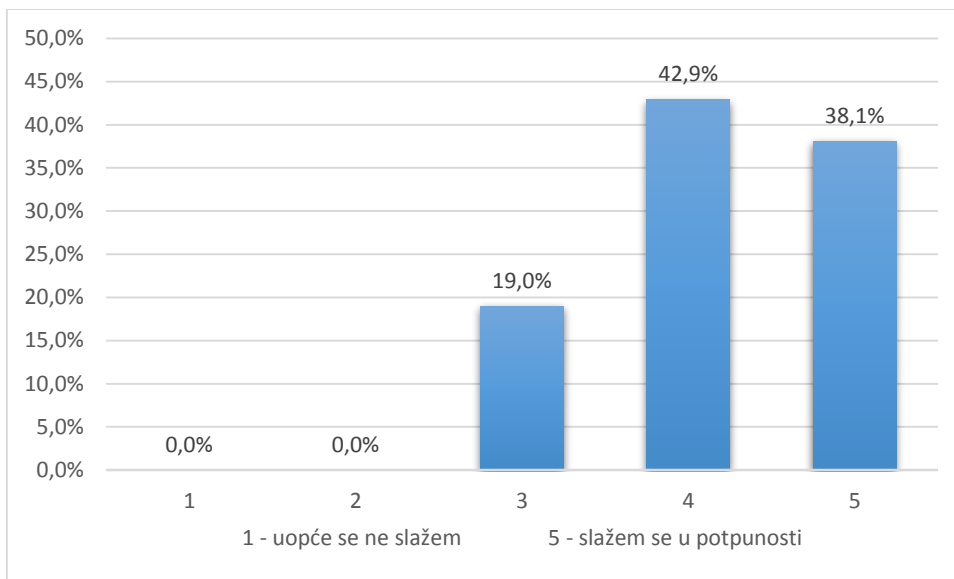
Od ispitanih poduzeća, njih 42,9% prednost daje onim potencijalnim partnerima koji imaju dobru reputaciju ili za koje imaju preporuke dok najmanji postotak poduzeća smatra da je lokacija ključan kriterij za izbor vanjskog partnera.

U nastavku upitnika poduzećima su postavljene određene tvrdnje za koje su trebali označiti na skali od jedan do pet u kojoj mjeri se slažu sa njima.

Tvrdnje su se odnosile na stavke koje utječu na uspješnost outsourcing projekta.

Prva tvrdnja koja je bila navedena govori da je **proces ugovaranja** ključan čimbenik uspješnosti outsourcing partnera.

Grafikon 13. Proces ugovaranja je ključan čimbenik uspješnosti outsourcing projekta

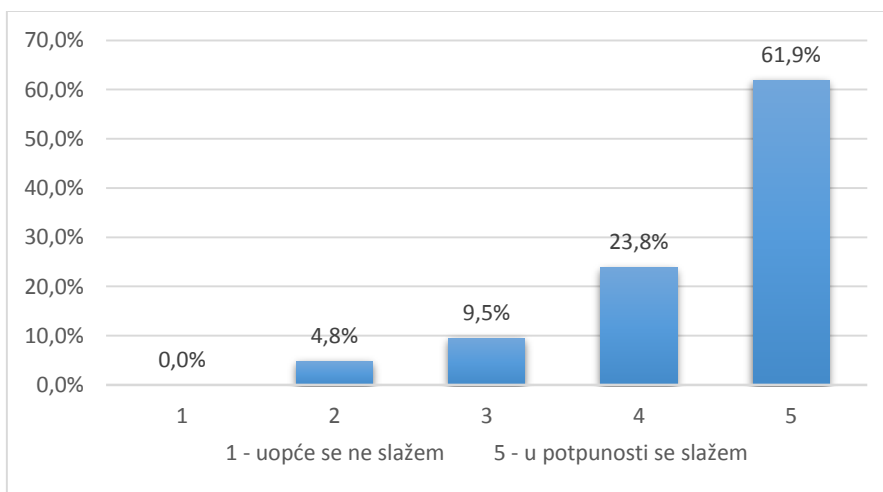


Izvor: Vlastito empirijsko istraživanje

Da se uglavnom slaže sa tom tvrdnjom potvrdilo je devet poduzeća, što čini 42,9% u ukupnom udjelu. Osmam poduzeća, odnosno 38,1% se u potpunosti složilo sa tom tvrdnjom.

Nadalje, postavljena je tvrdnja da **odnosi sa outsourcing partnerom** predstavljaju ključni čimbenik uspješnosti outsourcing projekta, a u kojoj mjeri se ispitana poduzeća sa time slažu prikazano je grafičkim prikazom u nastavku.

Grafikon 14. Odnosi sa outsourcing partnerom predstavljaju ključni čimbenik uspješnosti outsourcing projekta

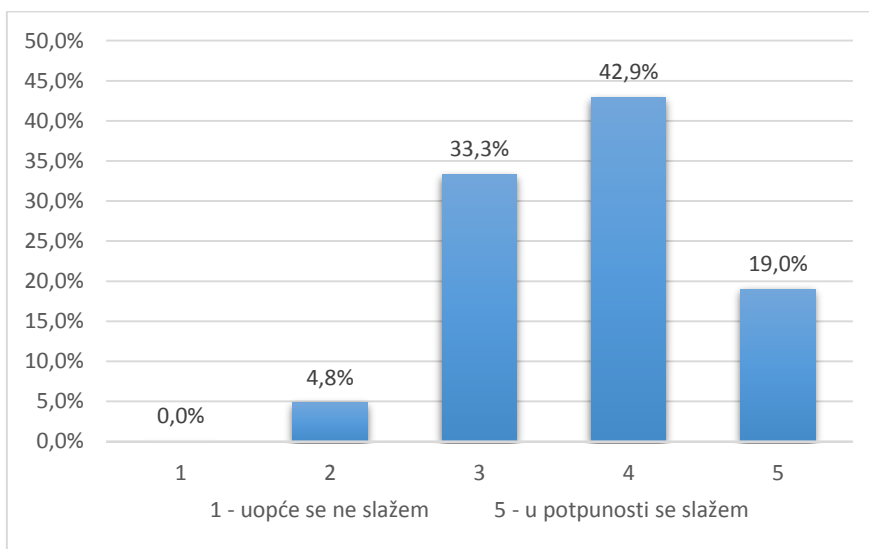


Izvor: Vlastito empirijsko istraživanje

Trinaest poduzeća, odnosno 61,9% njih se u potpunosti slaže da odnosi sa outsourcing partnerom predstavljaju ključni čimbenik uspješnosti outsourcing projekta i to je ujedno tvrdnja sa kojom se uglavnom ili u potpunosti složio najveći broj poduzeća.

Sljedeća postavljena tvrdnja glasi: **zalaganje vrhovnog menadžmenta, kao i svih zaposlenih**, predstavlja ključan čimbenik uspješnosti outsourcinga, a grafikon u nastavku pokazuje koliko se ispitana poduzeća slažu sa time.

Grafikon 15. Zalaganje vrhovnog menadžmenta, kao i svih zaposlenih, predstavlja ključan čimbenik uspješnosti outsourcinga



Izvor: Vlastito empirijsko istraživanje

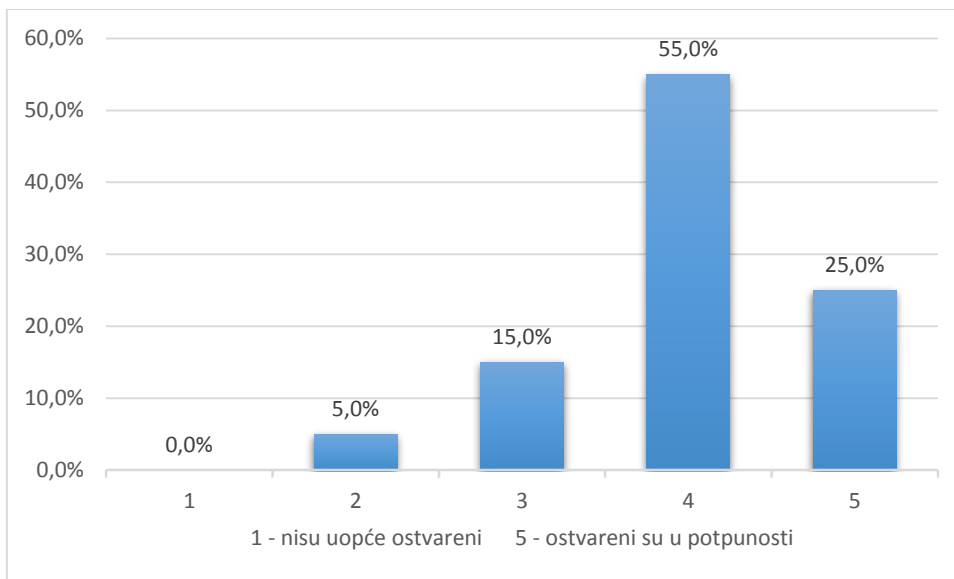
Sa tvrdnjom da je zalaganje vrhovnog menadžmenta i ostalih zaposlenika ključno kako bi outsourcing projekt bio uspješan trećina poduzeća je navela da se niti ne slaže niti slaže, a 42,9% ispitanih se uglavnom slaže sa tim.

Samo 19% poduzeća je navelo da se u potpunost slaže sa tom tvrdnjom.

Zadnji dio upitnika je bio usmjeren na procjenu stupnja zadovoljstva ispitanih poduzeća outsourcingom kao strategijom te koji bi bio uzrok nezadovoljstva, ukoliko postoji.

Postavljen je upit u anketi u kojoj su mjeri ciljevi outsourcinga u pojedinom poduzeću ostvareni, a poduzeća su mogla na skali od jedan do pet označiti. Jedan znači da nisu uopće ostvareni, dok ocjena pet znači da su ostvareni u potpunosti.

Grafikon 16. Stupanj do kojeg su ostvareni ciljevi outsourcinga



Izvor: Vlastito empirijsko istraživanje

Najviše poduzeća, njih 11, odnosno 55% se je izjasnilo da su ciljevi outsourcinga uglavnom ostvareni, a 25% ispitanih navodi da su u ciljevi outsourcinga u potpunosti ostvareni.

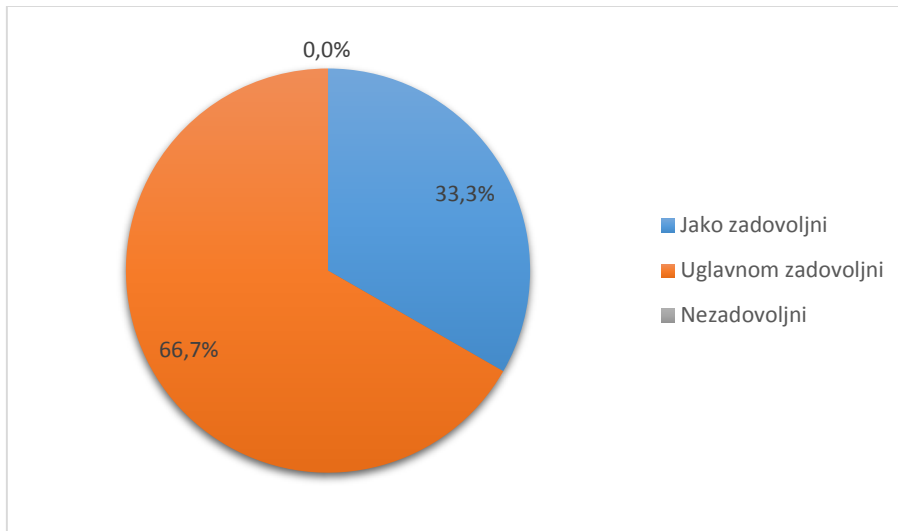
15% ispitanih je zauzelo neutralan stav dok je samo jedno poduzeće navelo da ciljevi outsourcinga uglavnom nisu ostvareni, a niti jedno poduzeće nije navelo da ciljevi nisu uopće ostvareni.

Na ovo pitanje jedno poduzeće nije dalo odgovor, navodeći u popratnom obrazloženju da se radi o prevelikom poduzeću da mogu sa stopostotnom sigurnošću dati kvalitetan odgovor na ovaj upit.

Istraživanje koje je provedeno samo na velikim poduzećima (Pavić, 2009.) na ovakav upit daje slične odgovore poduzeća. Prema tom istraživanju 48% poduzeća navodi da su ciljevi outsourcinga većinom ostvareni, a 26% ispitanih navodi da su ti ciljevi ostvareni u potpunosti.

Sljedeći upit, sličan prethodnom, je bio kakvo je zadovoljstvo poduzeća outsourcingom kao poslovnom strategijom.

Grafikon 17. Zadovoljstvo outsourcingom kao poslovnom strategijom



Izvor: Vlastito empirijsko istraživanje

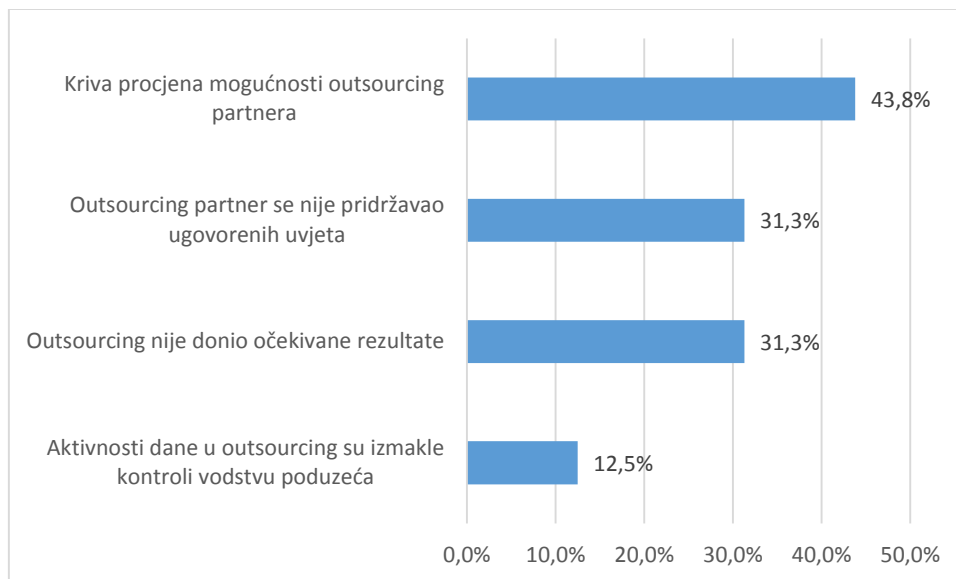
Kao što je vidljivo iz prethodnog grafikona, 66,7% poduzeća je uglavnom zadovoljno outsourcingom kao poslovnom strategijom, dok je 33,3% poduzeća navelo da su jako zadovoljni.

Niti jedno poduzeće, prema rezultatima istraživanja, nije nezadovoljno outsourcingom kao poslovnom strategijom.

Posljednji upit, koji se opet nadovezuje na prethodni, je bio koji je razlog potpunog ili djelomičnog nezadovoljstva outsourcingom, ukoliko postoji. To je bilo pitanje višestrukog izbora gdje su se poduzeća mogla odlučiti za jednu ili više ponuđenih opcija ili nadopisati vlastiti razlog ili, u krajnjem slučaju, preskočiti pitanje ukoliko nemaju razloge za nezadovoljstvo outsourcingom.



Grafikon 18. Razlozi i stupanj nezadovoljstva outsourcingom



Izvor: Vlastito empirijsko istraživanje

Najviše poduzeća je navelo da razlog nezadovoljstva outsourcingom leži u krivoj procjeni mogućnosti outsourcing partnera. Za taj odgovor se odlučilo sedam poduzeća, što čini udio od 43,8% u ukupnom udjelu.

Po pet promatranih poduzeća je navelo da je razlog nezadovoljstva jer je outsourcing partner nije pridržavao ugovorenih uvjeta i da su nezadovoljni jer općenito outsourcing nije donio očekivane rezultate.

Najmanje poduzeća, samo njih 12,5% je navelo da su aktivnosti dane u outsourcing izmakle kontroli vodstvu poduzeća i da je to prvenstveno razlog njihova nezadovoljstva.

Dva poduzeća su navela dodatno odgovore u rubrici ostalo. Jedno poduzeće navodi da je u potpunosti zadovoljno outsourcingom, dok su za drugo poduzeće razlozi djelomičnog nezadovoljstva outsourcingom isti kao i oni koji se odnose na djelomično nezadovoljstvo obavljenom aktivnošću uz korištenje internih resursa - nikad ništa nije idealno i apsolutno dobro obavljeno.

Time završava skupina pitanja za poduzeća koja su na uvodno pitanje odgovorila da koriste outsourcing poslovnih usluga. Druga skupina pitanja je namijenjena poduzećima koja su u uvodu odgovorila da ne koriste outsourcing poslovnih usluga.

#### 4.3.2. Rezultati istraživanja za poduzeća koja ne koriste outsourcing usluga

U uvodnom dijelu anketnog upitnika postavljeno je pitanje da li poduzeće za koje se upitnik ispunjava koristi outsourcing poslovnih usluga.

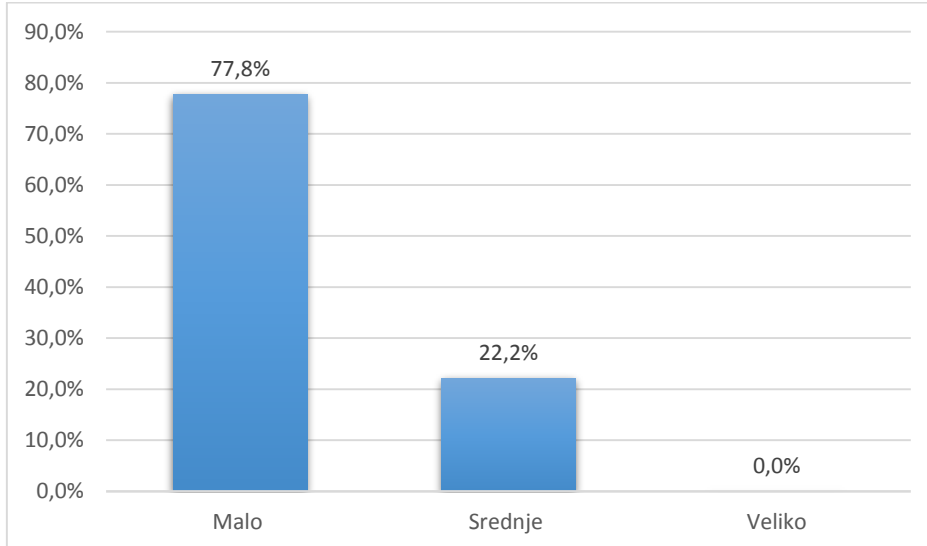
U nastavku je vidljivo u kojim poduzećima kada ih se promatra prema veličini je najmanje prisutno korištenje strategije outsourcinga.

Tablica 8. Poduzeća koja ne koriste outsourcing prema veličini

Veličina poduzeća	Broj poduzeća
Malo	14
Srednje	4
Veliko	0

Izvor: Vlastito empirijsko istraživanje

Grafikon 19. Poduzeća koja ne koriste outsourcing prema veličini



Izvor: Vlastito empirijsko istraživanje

Tokom istraživanja ukupno 18 poduzeća se izjasnilo da ne koristi outsourcing poslovnih usluga. Ukoliko se ta poduzeća promatra prema veličini, najviše je malih, odnosno 14 malih poduzeća ne koristi outsourcing, što čini 77,8% u ukupnom udjelu poduzeća koja ne koriste usluge vanjskih partnera.

Od srednjih poduzeća, njih 4, odnosno 22,2% ne koristi outsourcing, a što se tiče velikih poduzeća, niti jedno se nije izjasnilo da ne koristi u poslovanju usluge vanjskih partnera.

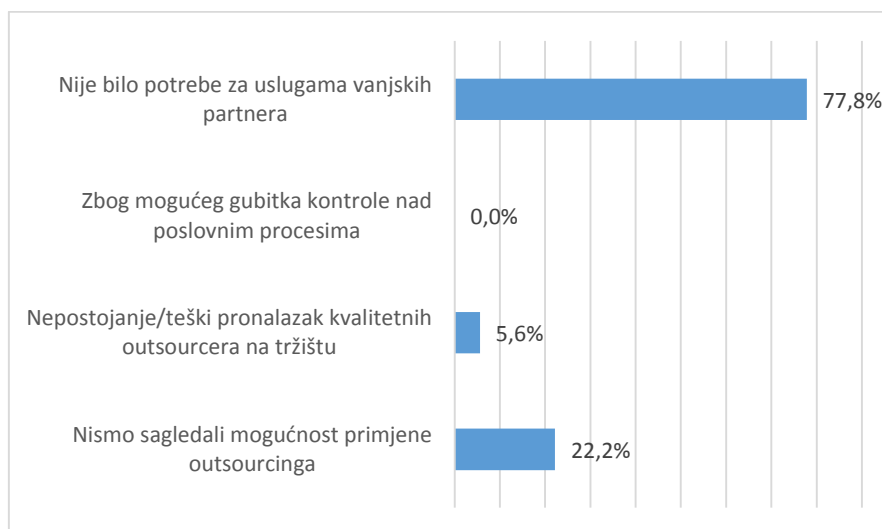
Poduzećima je postavljen upit koji je razlog neprimjene outsourcinga usluga te su im u pitanju višestrukog izbora ponuđene četiri mogućnosti za odabrati.

Tablica 9. Razlozi neprimjene outsourcinga

Razlog neprimjene outsourcinga	Broj poduzeća
Nije bilo potrebe za uslugama vanjskih partnera	14
Zbog mogućeg gubitka kontrole nad poslovnim procesima	0
Nepostojanje/teški pronalazak kvalitetnih outsourcera na tržištu	1
Nismo sagledali mogućnost primjene outsourcinga	4

Izvor: Vlastito empirijsko istraživanje

Grafikon 20. Razlozi neprimjene outsourcinga



Izvor: Vlastito empirijsko istraživanje

U prethodnom upitu, ispitana poduzeća su mogla odabrati jedan ili više razloga zbog kojeg ne koriste outsourcing ili napisati svoj vlastiti razlog u rubriku „ostalo“.

U pravilu su poduzeća označavala po jedan od ponuđenih razloga, samo je iznimno jedno poduzeće označilo dva razloga zbog kojih ne koristi outsourcing.

Gledano u postotcima, 77,8% poduzeća ne koristi outsourcing jer nije bilo potrebe za uslugama vanjskih partnera.

Nadalje, 22,2% poduzeća ne koristi outsourcing jer jednostavno nisu niti sagledali mogućnost primjene te poslovne strategije, dok samo jedno poduzeće, što čini udio od 5,6%, ne koristi strategiju outsourcinga jer na tržištu ne postoji, odnosno teško je pronaći kvalitetnog outsourcing partnera.

Niti jedno poduzeće nije navelo da ne koristi outsourcing zbog mogućeg gubitka kontrole nad poslovnim procesima.

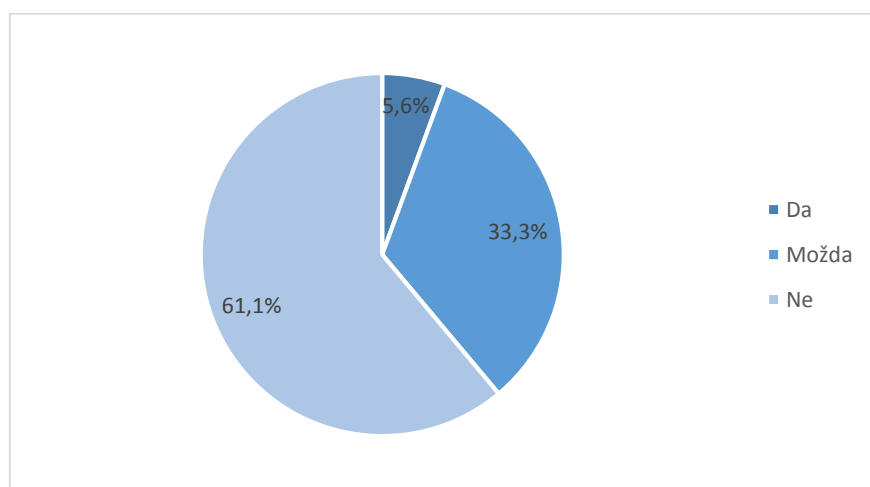
Zadnji upit koji je postavljen poduzećima je da li planiraju koristiti strategiju outsourcinga u budućnosti.

Tablica 10. Upit o korištenju outsourcinga u budućnosti

Outsourcing u budućnosti	Broj poduzeća
Da	1
Možda	6
Ne	11

Izvor: Vlastito empirijsko istraživanje

Grafikon 21. Upit o korištenju outsourcinga u budućnosti



Izvor: Vlastito empirijsko istraživanje

Na pitanje o planovima korištenja outsourcinga u budućnosti najveći broj poduzeća je odgovorio da ovu strategiju ne planira početi primjenjivati. To je bio odgovor 11 poduzeća, odnosno 61,1% ispitanih.

Trećina poduzeća je odgovorila da će možda početi primjenjivati outsourcing u budućnosti, dok je samo odgovor jednog poduzeća bio da će početi koristiti ovu strategiju u svom poslovanju.

#### 4.4. Mogućnosti razvoja outsourcinga poslovnih usluga na hrvatskom tržištu

Na temelju provedenog istraživanja dolazi se do zaključka da outsourcing poslovnih usluga ima veliki potencijal za razvoj na hrvatskom tržištu.

Trenutno više od pola poduzeća, sudeći prema rezultatima istraživanja, koristi usluge vanjskih partnera, a vrlo vjerojatno će se takav trend i nastaviti jer prema ispitanim poduzećima, uglavnom su zadovoljni ili u pojedinim slučajevima i jako zadovoljni ovom strategijom, a ciljevi outsourcinga, prema ispitanim poduzećima, su u većoj mjeri ostvareni.

Također, niti jedno poduzeće nije navelo da je nezadovoljno ovom strategijom.

Veliki potencijal za razvoj outsourcing posebno ima u srednjim i velikim poduzećima, jer prema istraživanju, jako je malo poduzeća koja su po veličini srednja i velika, a da ne koriste usluge vanjskih partnera.

Činjenica koja ide u prilog razvoju outsourcinga dakako je i ta što je 81% ispitanih poduzeća navelo da koristi usluge više outsourcing partnera. Najčešće poduzeća počinju sa outsourcingom jedne poslovne aktivnosti, one koja nije dio sržnih djelatnosti samog poduzeća, i očito se to pokazalo kod većine kao dobra solucija, pa se nisu zadržali na prepuštanju samo jedne poslovne aktivnosti vanjskim suradnicima.

Manji potencijal za razvoj ove strategije je u slučaju malih poduzeća. Više od pola ispitanih malih poduzeća ne koristi outsourcing i vrlo vjerojatno se ta situacija neće značajnije promijeniti, a ako broj malih poduzeća koja koriste outsourcing u budućnosti bude i rastao, vjerojatno će taj rast biti sporiji nego rast broja srednjih i velikih poduzeća koja će početi koristiti ovu poslovnu strategiju.

## 5. ZAKLJUČAK

Pojam outsourcinga nije univerzalan što znači da postoji više definicija ali svima im je zajedničko da je to ugovorni odnos poduzeća sa jednim ili više partnera koji za njega obavljaju određene aktivnosti.

Nepisano pravilo koje vrijedi za ovu poslovnu strategiju je da se vanjskim partnerima nikad ne prepuštaju sržne djelatnosti poduzeća nego aktivnosti koje nisu od strateškog značaja za poduzeće. Na taj način poduzeće usmjerava svoje resurse u obavljanje onih aktivnosti u kojima postiže najbolje rezultate, a sporedne aktivnosti se izdvajaju i prepuštaju specijaliziranim outsourcerima koji će ih obaviti brže i jeftinije.

Outsourcing kao poslovna strategija ima brojne prednosti kao što su smanjenje troškova, poboljšanje učinkovitosti jer se poduzeće može fokusirati na glavne djelatnosti, fleksibilnost, skraćivanje vremena razvoja novih usluga, pristup novim tržištima posredstvom poslove mreže outsourcera, povećanje vrijednosti usluga i zadovoljstva kupaca i brojne druge.

Kao i sve ostalo, tako i outsourcing nosi sa sobom određene rizike i nedostatke. To se može ogledati u gubitku kontrole nad outsourcerom, stvaranju ovisnosti o outsourceru, o dovođenju u situaciju gdje je ugovor potpisan sa outsourcerom čija je izvrsna reputacija nezaslužena. Nadalje, može doći do negativnih utjecaja na organizacijsku strukturu, slabljenja lojalnosti zaposlenika, gubitka ekonomije obujma i sličnih situacija.

Zbog svih prethodno navedenih razloga poduzeća trebaju biti oprezna kod donošenja odluke o outsourcingu. Posebnu pažnju treba usmjeriti na odabir outsourcing partnera. Često pomoć kod toga pružaju konzultanti koji iskustvom i znanjem pridonose uspješnom odabiru i implementaciji outsourcinga.

Provedenim istraživanjem dobiveni su rezultati koji upućuju na korištenje strategije outsourcinga u poduzećima na hrvatskom tržištu. Dobiveni rezultati pokazuju da više od polovice poduzeća koristi ovu poslovnu strategiju.

Ukoliko se poduzeća promatra prema veličini, tada outsourcing u najvećoj mjeri koriste velika poduzeća (sva ispitana velika poduzeća su potvrdila korištenje ove poslovne strategije u svome poslovanju). Nakon velikih, u malo manjoj mjeri je outsourcing prisutan u srednje velikim poduzećima dok mala poduzeća u najmanjoj mjeri prepuštaju poslovne djelatnosti na obavljanje vanjskim suradnicima.

Nadalje, poduzeća na hrvatskom tržištu u outsourcing najčešće prepuštaju čišćenje i održavanje, informacijsku tehnologiju, financije i računovodstvo, zatim zaštitarsku službu, marketing i usluge prijevoza.

Poduzeća najviše primjenjuju outsourcing radi skraćivanja vremena obavljanja aktivnosti, povećanja kvalitete, manjih troškova i manjih investicijskih ulaganja.

Outsourcer se bira prvenstveno prema kriterijima kvalitete, pouzdanosti i cijene.

Kod poduzeća koja ne koriste outsourcing uglavnom nije bilo potrebe za uslugama vanjskih partnera ili nisu niti sagledali mogućnost primjene outsourcinga.

Poduzeća su uglavnom ili u potpunosti ostvarila ciljeve outsourcinga, a što se tiče općenitog zadovoljstva outsourcingom usluga kao poslovnom strategijom, poduzeća su uglavnom zadovoljna ili u pojedinim slučajevima jako zadovoljna.

Što se tiče razvoja outsourcinga poslovnih usluga u budućnosti, smatram da će se kretati uzlaznom putanjom. Prvenstveno srednja i velika poduzeća će koristiti ovu strategiju jer fokusom na ključne aktivnosti mogu unaprijediti konkurentsku prednost i ukupno poslovanje poduzeća.

## LITERATURA:

1. Bakula, J. (2015) *Outsourcing kao suvremeni pristup korporativnoj strategiji hrvatskih poduzeća u javnom sektoru*. Diplomski rad. Zagreb: vlastita naklada.
2. Bedeković, I. (2010) *Outsourcing i njegova povezanost sa nabavom*. Diplomski rad. Zagreb: vlastita naklada.
3. Brown, D. i Wilson, S. (2005) *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities*. New Jersey : John Willey and Sons.
4. Citra, S. (2002) Outsourcing, strategija ili potreba. *Marketing u praksi: časopis za tržišne komunikacije*, Vol.7, str. 24-27.
5. Grubišić Šeba, M. (2014). Outsourcing javnih usluga. 7. *Forum za javnu upravu*. Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung : Institut za javnu upravu.
6. Kolaković, M. (2002) Outsourcing ili usmjerenje na glavnu aktivnost, a sve ostalo neka obavljaju drugi koji će to obaviti bolje, brže i jeftinije. *Računovodstvo, revizija i financije: [mjesečnik za poslovnu praksu]*, Vol.12, No.7, str. 126-131.
7. Liović, D. et al. (2017) Outsourcing računovodstvene funkcije – strategija upravljanja troškovima u okviru ekonomike transakcijskih troškova. *Hrčak* [online], No.23, str. 144-165. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/202152> [17.lipnja 2019.]
8. Makar, B. (2006) *Istraživanje važnosti outsourcinga u marketinške svrhe*. Znanstveni magistarski rad. Zagreb: vlastita naklada.
9. McIvor, R. (2005) *The Outsourcing Process, Strategies for Evaluation and Management*. Cambridge: University Press.
10. Patil, S. i Wongsurawat, W. (2015) Information technology outsourcing by business process outsourcing / information technology enabled services firms in India: A strategic gamble. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol.28, No.1, str. 60-67.
11. Pavić, M. (2009) Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu. *Poslovna izvrsnost*, Vol.3, No.2, str. 41-58.
12. Pavić, M. (2009) *Utjecaj outsourcinga na izvoznu konkurentnost velikih hrvatskih poduzeća*. Magistarski znanstveni rad. Zagreb: vlastita naklada.
13. Pavić, M. (2012) *Restrukturiranje velikih poduzeća outsourcingom u funkciji poboljšanja poslovnih rezultata*. Doktorska disertacija. Split: vlastita naklada.
14. Pavić, M. (2016) Taktički i strateški ciljevi outsourcinga: Empirijsko istraživanje prakse velikih poduzeća. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol.14, No.1, str. 51-64.



15. Pejković, M. (2003) *Outsourcing kao instrument moderne koncepcije managementa*. Magistarski znanstveni rad. Zagreb: vlastita naklada.
16. Power, M., Desouza, K. i Bonifazi, C. (2006) *The Outsourcing Handbook: How to Implement a Successful Outsourcing Process*. London and Philadelphia : Kogan Page.
17. Šišak, S. (2007) *Pružanje outsourcing usluga kao strateško opredjeljenje poduzeća*. Stručni magistarski rad. Zagreb: vlastita naklada.
18. Vučur, G. (2016) Utjecaj outsourcinga na profitabilnost hotelskih poduzeća. *Ekonomika misao i praksa*, Vol.25, No.1, str. 283-299
19. Zulumović, A. (2009) *Model outsourcinga proizvodnje i njegov utjecaj na performanse i stratešku poziciju*. Zagreb: vlastita naklada.
20. World Trade Organization (2018) *World trade statistical review 2018* [online]. Dostupno na: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/wts2018\\_e/wts2018\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2018_e/wts2018_e.pdf) [30. kolovoza 2019.]

## **POPIS TABLICA:**

Tablica 1. Deset vodećih svjetskih izvoznika poslovnih usluga u 2017. godini.....	17
Tablica 2. Deset vodećih svjetskih uvoznika poslovnih usluga u 2017. godini.....	19
Tablica 3. Kretanje vrijednosti izvoza i uvoza usluga od 2007. – 2017.....	25
Tablica 4. Kretanje prometa poslovnim uslugama Republike Hrvatske od 2007. – 2017. g...	27
Tablica 5. Poslovne aktivnosti koje su predmet outsourcinga .....	33
Tablica 6. Razlozi korištenja strategije outsourcinga.....	35
Tablica 7. Kriteriji izbora outsourcing partnera .....	36
Tablica 8. Poduzeća koja ne koriste outsourcing prema veličini .....	43
Tablica 9. Razlozi neprimjene outsourcinga .....	44
Tablica 10. Upit o korištenju outsourcinga u budućnosti.....	45

## POPIS GRAFIKONA:

Grafikon 1. Deset vodećih svjetskih izvoznika poslovnih usluga u 2017. godini.....	18
Grafikon 2. Deset vodećih svjetskih uvoznika poslovnih usluga u 2017. godini.....	20
Grafikon 3. Uvoz i izvoz poslovnih usluga 2017. godine prema regijama .....	23
Grafikon 4. Promet uslugama turističkih putovanja prema svjetskim regijama.....	24
Grafikon 5. Kretanje vrijednosti izvoza i uvoza usluga od 2007 – 2017. ....	26
Grafikon 6. Kretanje prometa poslovnim uslugama Republike Hrvatske od 2007. – 2017. g. ....	27
Grafikon 7. Anketirana poduzeća s obzirom na veličinu .....	30
Grafikon 8. Prikaz poduzeća koja koriste outsourcing prema veličini .....	31
Grafikon 9. Broj outsourcing partnera koje poduzeća uzimaju.....	32
Grafikon 10. Poslovne aktivnosti koje su predmet outsourcinga .....	34
Grafikon 11. Razlozi korištenja strategije outsourcinga .....	35
Grafikon 12. Kriteriji izbora outsourcing partnera.....	37
Grafikon 13. Proces ugovaranja je ključan čimbenik uspješnosti outsourcing projekta .....	38
Grafikon 14. Odnosi sa outsourcing partnerom predstavljaju ključni čimbenik uspješnosti outsourcing projekta.....	38
Grafikon 15. Zalaganje vrhovnog menadžmenta, kao i svih zaposlenih, predstavlja ključan čimbenik uspješnosti outsourcinga.....	39
Grafikon 16. Stupanj do kojeg su ostvareni ciljevi outsourcinga.....	40
Grafikon 17. Zadovoljstvo outsourcingom kao poslovnom strategijom .....	41
Grafikon 18. Razlozi i stupanj nezadovoljstva outsourcingom .....	42

Grafikon 19. Poduzeća koja ne koriste outsourcing prema veličini .....	43
Grafikon 20. Razlozi neprimjene outsourcinga.....	44
Grafikon 21. Upit o korištenju outsourcinga u budućnosti .....	45

**POPIS PRILOGA:**

Prilog 1: Anketni upitnik

Prilog 2: Životopis studentice

## **Prilog 1: Anketni upitnik**

1) Prema veličini Vaše poduzeće je?

- a) malo
- b) srednje
- c) veliko

2) Da li se koristite uslugama outsourcinga (prepuštanje poslovnih aktivnosti na obavljanje specijaliziranim poduzećima)?

- a) da
- b) ne

### ***Ukoliko je odgovor DA:***

3) Koristite li se pri tome uslugama jednog ili više outsourcing poduzeća?

- a) jednog
- b) više

4) Aktivnosti koje su u Vašem poduzeću predmet outsourcinga:

- a) informacijska tehnologija
- b) marketing
- c) financije i računovodstvo
- d) istraživanje i razvoj
- e) administrativni poslovi
- f) zaštitarska služba
- g) čišćenje i održavanje
- h) kantina
- i) drugo (navesti što)

5) Što bi, prema Vašem mišljenju, bila najveća prednost korištenja outsourcinga?

- a) smanjenje troškova
- b) povećanje kvalitete
- c) brži razvoj novih usluga
- d) pristup novim tržištima
- e) skraćivanje vremena obavljanja aktivnosti
- f) manja investicijska ulaganja
- g) drugo (navesti što)

6) Kriterij izbora outsourcera:

- a) kvaliteta
- b) cijena
- c) pouzdanost
- d) lokacija
- e) preporuke/reputacija
- f) drugo (navesti što)

- 7) Proces ugovaranja je ključan čimbenik uspješnosti outsourcing projekta?
- a) u potpunosti se slažem
  - b) djelomično se slažem
  - c) niti se slažem niti se ne slažem
  - d) uglavnom se ne slažem
  - e) u potpunosti se ne slažem
- 8) Odnosi sa outsourcing partnerom predstavljaju ključan čimbenik uspješnosti outsourcinga?
- a) u potpunosti se slažem
  - b) djelomično se slažem
  - c) niti se slažem niti se ne slažem
  - d) uglavnom se ne slažem
  - e) u potpunosti se ne slažem
- 9) Zalaganje vrhovnog menadžmenta, kao i svih zaposlenih, predstavlja ključan čimbenik uspješnosti outsourcinga?
- a) u potpunosti se slažem
  - b) djelomično se slažem
  - c) niti se slažem niti se ne slažem
  - d) uglavnom se ne slažem
  - e) u potpunosti se ne slažem
- 10) U kojoj su mjeri ciljevi outsourcinga u Vašem poduzeću ostvareni?
- a) potpuno su ostvareni
  - b) većinom su ostvareni
  - c) nisu ostvareni
- 11) Kakvo je Vaše zadovoljstvo outsourcingom kao poslovnom strategijom?
- a) jako zadovoljni
  - b) uglavnom zadovoljni
  - c) nezadovoljni
- 12) Razlog potpunog ili djelomičnog nezadovoljstva outsourcingom (ukoliko postoji)?
- a) kriva procjena mogućnosti outsourcera
  - b) outsourcer se nije pridržavao ugovorenih uvjeta
  - c) outsourcing nije donio očekivane rezultate
  - d) aktivnosti dane u outsourcing su izmakle kontroli vodstvu poduzeća
  - e) drugo (navesti što)

***Ukoliko je odgovor NE:***

2) Koji je razlog neprimjene outsourcinga?

- a) nije bilo potrebe za uslugama vanjskih partnera
- b) zbog mogućeg gubitka kontrole nad poslovnim procesima
- c) nepostojanje/teški pronalazak kvalitetnih outsourcingera na tržištu
- d) nismo sagledali mogućnost primjene outsourcinga
- e) drugo (navesti što)

3) Da li namjeravate početi koristiti outsourcing kao jednu od poslovnih strategija?

- a) da
- b) ne
- c) možda



## Prilog 2: Životopis studentice

OSOBNE INFORMACIJE: Josipa Pejazić

Bukovec Zelinski 48c, 10382 Donja Zelina

[josipa.pejazic@gmail.com](mailto:josipa.pejazic@gmail.com)

datum rođenja: 22.03.1993. državljanstvo: hrvatsko

### RADNO ISKUSTVO:

svibanj 2015.–danas Podrška prodajnoj mreži i kontrola kvalitete prodaje

A1 Hrvatska d.o.o.

studeni 2014.–svibanj 2015. Prodajni agent

A1 Hrvatska d.o.o.

### OBRAZOVANJE:

2012. – 2018. Prvostupnica ekonomije

Preddiplomski studij poslovne ekonomije na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu

2008. - 2012. Srednja stručna sprema

Treća ekonomska škola u Zagrebu

### VJEŠTINE:

engleski jezik – samostalno korištenje u govoru, čitanju i pisanju

njemački jezik – temeljno korištenje u govoru, čitanju i pisanju

poznavanje rada u Microsoft Office paketima

izrazito dobre komunikacijske vještine

razvijen osjećaj za timski rad

vozačka dozvola kategorije B