

**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Stručni studij  
Trgovinsko poslovanje**

**Nikola Tomrečaj**

**LOGISTIKA OUTSOURCINGA**

**Završni rad**

**Zagreb, rujan 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**

**LOGISTIKA OUTSOURCINGA**

**Završni rad**

Student: Nikola Tomrecaj

Mentor: Prof.dr.sc. Sanda Renko

Kolegij: Poslovanje unutarnje trgovine

**Zagreb, rujan 2020.**

---

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_  
(vrsta rada)  
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.

Student/ica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(potpis)

## Sadržaj

1	UVOD .....	1
1.1	Predmet i ciljevi rada.....	1
1.2	Izvori podataka i metode istraživanja.....	1
2	TEORIJSKE ODREDNICE LOGISTIKE I OUTSOURCINGA .....	2
2.1	Svrha i značaj logistike.....	2
2.2	Pojam i svrha outsourcinga.....	4
2.3	Vrste Outsourcinga .....	6
2.4	Nedostaci outsourcinga.....	8
2.5	Faze implementacije outsourcinga u logistici .....	9
3	Logistika i outsourcing .....	14
3.1	Kooperacija u nabavi .....	14
3.2	Outsourcing kod izvršavanja narudžbi .....	16
3.3	Skladištenje i razlozi outsourcinga .....	16
3.4	Transport i vrste transporta.....	17
4	Strategije logistike i lanac opskrbe.....	20
4.1	1PL Otpremnik - pružatelji pojedinačnih usluga.....	21
4.2	2PL Tradicionalni prijevoznik (proizvođač/trgovac) .....	21
4.3	3PL Integrirani pružatelj logističkih usluga .....	22
4.4	4PL Logistika na visokoj razini/IT savjetnik .....	23
4.5	5PL Savjetovanje za logističke/informacijske savjetnike na visokoj razini.....	25
4.6	7PL davatelj rješenje po sistemu „ključ u ruke“ (3PL + 4PL = 7PL) .....	25
5.	EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE OUTSOURCING U TRANSPORTU .....	27
5.1	Metoda istraživanja.....	27
5.2	Rezultati istraživanja .....	27
5.3	Osvrt na istraživanje .....	28
6.	ZAKLJUČAK .....	29
	Literatura .....	31
	Popis slika .....	32
	Popis tablica .....	32
	Pitanja za intervju:.....	32

# **1 UVOD**

## **1.1 Predmet i ciljevi rada**

Outsourcing je strateška odluka poduzeća pri kojoj poduzeće ugovara s vanjskim pružateljem usluga poslove oko ne strateških poslovnih aktivnosti koje su nužne za proizvodnju gotovih ili polugotovih proizvoda i pružanja usluga. Time poduzeće ugovara sa pružateljem usluge koji se specijalizira nekom vrstom aktivnošću koje je tom poduzeću potrebno s ciljem snižavanja troškova, smanjenjem rizika te stvaranjem bolje konkurentske prednosti na tržištu. Outsourcingom poduzeće koristi prednosti nove moderne tehnologije i profesionalnih centara koji imaju bolji pristup i akviziciju kapitalu, racionalnije pristupaju i koriste nove ili već postojeće resurse uz manja ulaganja s ciljem pružanja bržeg odgovora na izazove tržišta.

Predmet ovog istraživanja je kakav utjecaj ima outsourcing na poslovne rezultate poduzeća. Rad će nastojati dati odgovor da li poduzeća koriste outsourcing transporta, u kojoj mjeri i koliko on može poboljšati poslovne rezultate u poduzeću.

Cilj rada je prikazati glavne teorijske značajke outsourcinga u logistici, te istražiti na koji način outsourcing utječe na transport kao komponentu logistike.

## **1.2 Izvori podataka i metode istraživanja**

Za izradu ovog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Primarni izvori podataka obuhvaćaju rezultate iz provedenog istraživanja metodom intervjua s jednim od menadžera zagrebačke pivovare. Sekundarni izvori podataka obuhvaćaju stručnu i znanstvenu literaturu koja je vezana uz logistički outsourcing.

Sadržaj i struktura rada koncipirani su u pet poglavlja.

Prvo poglavlje pod imenom „Uvod“ govori o cilju i svrsi rada, izvorima podataka te strukturi rada. U drugom poglavlju pod imenom „Teorijske odrednice logistike i outsourcinga“ prikazane su glavne teorijske odrednice logistike i outsourcinga. Treće poglavlje prikazuje odrednice povezanost ulogu outsourcinga u logističkim procesima. U četvrtom poglavlju pod imenom „Empirijsko istraživanje – outsourcing u transportu“ prikazani su rezultati dobiveni provedenim empirijskim istraživanjem. U petom poglavlju dan je zaključak rada koji je

donesen na temelju istraženih podataka. Nakon zaključka slijedi zaključno poglavlje koje sadrži prikaz literature koja je korištena prilikom izrade rada.

## **2 TEORIJSKE ODREDNICE LOGISTIKE I OUTSOURCINGA**

### **2.1 Svrha i značaj logistike**

“Logistika kao aktivnost označuje skup planiranih, koordiniranih, reguliranih, kontroliranih nematerijalnih aktivnosti (tj. funkcija, procesa, mjera, poslova, operacija, radnji...) kojima se funkcionalno i djelotvorno povezuju svi djelomični procesi svladavanja prostornih i vremenskih transformacija materijala, dobara, stvari, tvari, (polu)proizvoda, repromaterijala, živih životinja, kapitala, znanja, ljudi, informacija (...) u sigurne brze i racionalne (tj. optimalne) jedinstvene logističke procese, tokove i protoke materijala (...), kapitala, znanja, informacija (...) od pošiljatelja (tj. točke isporuke: sirovinske baze, (polu)proizvođača, skladišta, terminala, prodavatelja, izvoznika...) do primatelja (tj. točke primitka: (polu) proizvođača, skladišta, terminala, kupca, uvoznika, korisnika, potrošača...)”.<sup>1</sup> Ova definicija nam pokazuje sve kompleksne procese koji se odvijaju u aktivnostima poslovne logistike u poduzećima diljem svijeta. Kao osnovne elemente logistike proizvodnje možemo navesti:<sup>2</sup>

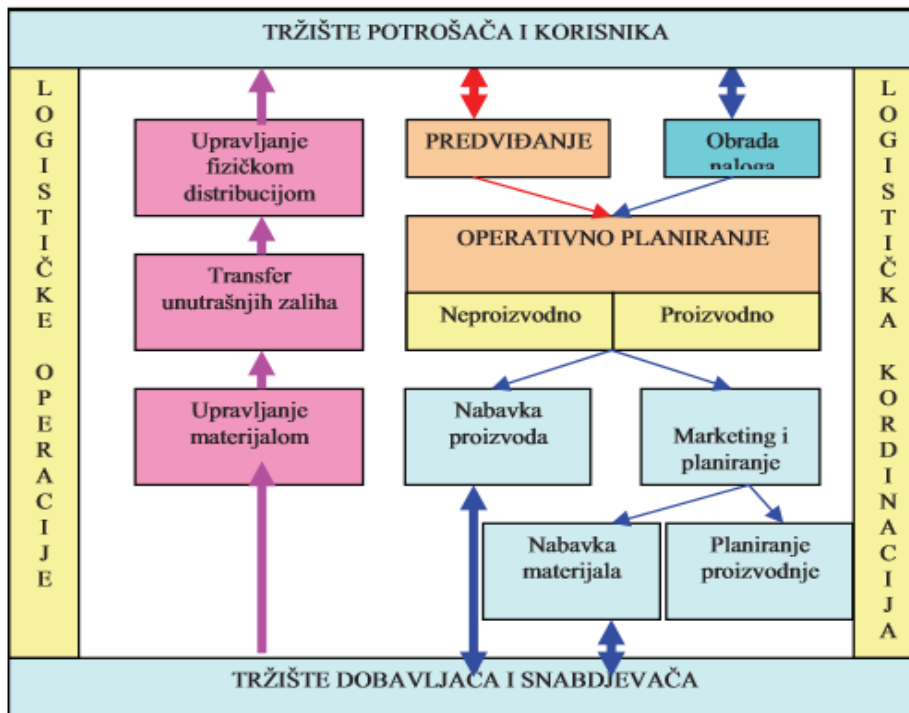
- Distribucija
- Transport
- Ljudski faktor
- Integracija
- Skladištenje
- Manipulacija zaliha
- Informacijski sistem

---

<sup>1</sup> Zelenika, R., Pupovac, D. (2001): Suvremeno promišljanje osnovnih fenomena logističkog sustava Ekonomski Pregled, 52 (3-4) str. 354-355

<sup>2</sup> Bulatović, M. (2013): Logistika, inženjerska komora ,Crne Gore, str. 7

Slika 1: Logistika u poduzeću



Izvor: Bulatović, M. (2013): Logistika, inženjerska komora Crne Gore, str. 7

Iz svega navedenog možemo zaključiti kako je glavna odrednica logističkog procesa stvaranje konkurentske pozicije na tržištu koja se postiže kroz što brže reagiranje na potrebe i zahtjeva kupaca odnosno tržišta. Kao 3 glavna pitanja koje sadrži logistika možemo navesti koliko (gospodarski i vrijednosni dio), kako (tehnički dio-skladištenje i transport) i što (kriterij odlučivanja).<sup>3</sup>

Tržište očekuje od poduzeća da u što kraćem roku proizvede i plasira nove proizvode, što zahtjeva od poduzeća da provede istraživanje potreba kupaca što iziskuje velike financijske troškove koji se mogu povratiti brzom reakcijom spram konkurencije.<sup>4</sup>

Logističke aktivnosti koje se najčešće eksternaliziraju su upravo transport i skladištenje. Te aktivnosti poduzeća prenose na vanjske poslužitelje koji se specijaliziraju na tom polju.<sup>5</sup>

Istraživanje provedeno 2011. Godine upravo se fokusiralo na istraživanje tadašnjeg stanje i buduća očekivanja u vezi s korištenjem outsourcinga logističkih operacija u malim i srednjim poduzećima, te na analizu odnosa između logističkog outsourcinga, troškova i učinka, te financijskih performansi. Rezultati istraživanja su pokazali kako su upravo prijevoznike aktivnosti najčešće faktor outsourcinga, no većina tvrtki ipak ne koristi outsourcing za obradu

<sup>3</sup> Segetlija, Z. (2002): Uvod u poslovnu logistiku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, str. 8

<sup>4</sup> Buavac I. (2014): Logistika održivog razvoja, Sveučilište u Rijeci, Pomorski Fakultet u Rijeci, Rijeka, str.9

<sup>5</sup> Bulatović, M. (2013): Logistika, inženjerska komora Crne Gore, str. 11

i narudžbu, te fakturiranja, te također pola njih ne outsorca logističke IT sustave. Također, važno je napomenuti kako u istraživanju nije primijećen gubitak ili dobitak u logističkim performansama zbog outsourcinga. Istraživanje pokazuje da što se više tvrtki bavi outsourcingom, to više interno i eksterno surađuju ili obrnuto. Općenito, rezultati impliciraju da uprava ne bi trebala očekivati automatske dobitke od logističkog outsourcinga, već da bi trebala analizirati karakteristike koje su specifične za tvrtku. Stoga, u ovom istraživanju možemo vidjeti da outsourcing ne donosi odmah rezultate, već da se oni trebaju analizirati ovisno o samom poduzeću, no isto tako outsourcing doprinosi stvaranju partnerstva i suradnje među raznim poduzećima.<sup>6</sup>

## **2.2 Pojam i svrha outsourcinga**

Outsourcing je poslovni proces kojim poduzeće prenosi neke poslovne aktivnosti vanjskom pružatelju usluga na temelju sklopljenog ugovora.<sup>7</sup> Postoje brojni razlozi zašto se poduzeća odlučuju za outsourcing poslovnih aktivnosti. Kao neke od razloga primjene outsourcinga možemo navesti smanjenje troškova, povećanje konkurentske prednosti, i ostale razloge koji će se detaljnije razraditi u nastavku.<sup>8</sup>

1. Stjecanje novih vještine: poduzeće se odlučuje na outsourcing zbog toga što ne postoji adekvatan skup vještina za obavljanje tih poslova. Najčešće su to inženjerstvo i računalne usluge koje se predaju visoko kompetentnom dobavljaču koji je specijaliziran upravo za te usluge.
2. Stjecanje boljeg menadžmenta: poduzeće može otkriti kako neke od internih poslovnih aktivnosti se ne obavljaju s očekivanim standardima upravljanja. Posljedice toga su visoka fluktuacija poslovanja, izostanci s posla, loši proizvodi te propušteni rokovi. Iz navedenoga se može zaključiti da je nekad potrebno eksternalizirati upravljanje.
3. Poboljšanje kontrole: prebacivanjem nekih funkcija na kvalitetnog dobavljača čiji se rad može lako certificirati, može se ublažiti znatan dio pritiska za održavanje odgovarajućih kontrola. To je posebno važno pitanje kada je računovodstvena funkcija prepuštena vanjskim izvođačima, jer su mnoge ključne kontrolne točke smještene u tom području.

---

<sup>6</sup> Solakivi, T., Töyli, J., Engblom, J. and Ojala, L. (2011): "Logistics outsourcing and company performance of SMEs: Evidence from 223 firms operating in Finland", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 4 No. 2, pp. 131-151.

<sup>7</sup> Letica, M. (2014): Utjecaj outsourcinga na poslovne performanse, Sveučilište u Splitu, Ekonomski Fakultet Split, str. 19

<sup>8</sup> Bragg, S. (2006): *Outsourcing: A Guide to ... Selecting the Correct Business Unit ... Negotiating the Contract ... Maintaining Control of the Process*, John Wiley & Sons, str. 2-6



4. Fokus na glavnu aktivnost: menadžeri pomoću outsourcinga mogu smanjiti vrijeme potrošeno na fokusiranje manje bitnih aktivnosti u poduzeću i bolje se usredotočiti na glavne procese: pozicioniranje na tržištu, razvoj novih proizvoda i na pitanja dugoročnog financiranja.
5. Fokus na osnovne funkcije: poduzeće ima zapravo mali dio osnovnih funkcija koje su ključne za opstanak poduzeća, neke funkcije eksternaliziraju kako bi se rasteretili obaveza, a fokusiraju samo na one osnovne funkcije koje mogu napraviti bolje od dobavljača usluga.
6. Izbjegavanje velikih investicija: tvrtka može imati neučinkovitu funkciju zbog nedostatka ulaganja u nju, stoga prenošenjem te funkcije na vanjsko poslovanje smanjuju potrebne investicije kako bi se one modernizirale. Outsourcing se može koristiti kao sredstvo za praćenje najnovijih tehnologija. Najnapredniji dobavljači shvaćaju kako njihova stalna upotreba i ulaganja u najnovije vrste tehnologija omogućuju im smanjenje troškova i privlačenje što većeg broja kupaca, stoga poduzeća i pružatelji tih usluga imaju obostrano korisne ciljeve na tom području. Kao primjer možemo navesti poduzeća koja outsourcingaju svoje računovodstvene funkcije kako bi iskoristile najnaprednije programe za planiranje poslovnih resursa (SAP ili Oracle).
7. Rješavanje preopterećenja posla: poduzeće može doći do situacije gdje je funkcija preopterećena, u tom slučaju višak posla se prebacuje na vanjskog pružatelja usluga. Time se smanjuje broj zaposlenih u samom poduzeću što smanjuje fiksne troškove. Kao primjer možemo navesti korisničku podršku, gdje se višak dolaznih poziva šalje vanjskom dobavljaču i time se smanjuje vrijeme čekanja kupaca na mreži.
8. Povećanje fleksibilnosti: ovo je slično kao i prethodni primjer, no razlika je u tome što se u ovom slučaju otkloni fiksni trošak internog osoblja i sama funkcija se premješta na eksternog dobavljača koji je plaćen samo za stvarni obavljeni posao, odnosno cijena usluge dobavljača izravno će varirati s količinom posla koju obavi.
9. Poboljšanje omjera poslovanja: neka poduzeća eksternaliziraju funkcije samo kako bi poboljšala svoje učinke. Jedan od primjera možemo navesti koji možemo navesti je upravo profitabilnost po osobi, da bi se ona povećala treba prenijeti sve funkcije koje uključuje veliki broj zaposlenika (proizvodnja ili prodaja).
10. Outsourcing zbog outsourcinga: poduzeća se odlučuju za outsourcing samo zbog toga što i konkurentska poduzeća koriste takve usluge.

11. Poboljšanje kredibiliteta: mala poduzeća mogu koristiti outsourcing kao marketinški alat. Kako bi potencijalni kupci bili sigurni u visoki stupanj kvalitete usluge, kupcima se mogu iznijeti imena poznatih dobavljača kako bi bili sigurni u kvalitetu proizvoda i usluge. Tu je moguće i udruživanje s dobavljačima kako bi zajednički predstavili kupcima združena poduzeća jer se time povećava kredibilitet.
12. Održavanje stare funkcije: kada interno osoblje nije u stanju zadržati svoje postojeće funkcije jer se istovremeno prebacuju na nove tehnologije, stare tehnologije se outsourcingu vanjskom dobavljaču dok se zaposlenici poduzeća mogu bolje usredotočiti na nove tehnologije
13. Smanjivanje troškova: poduzeće može smanjiti troškove zbog raznih razloga kao što su loša financijska situacija ili zbog povećanja dobiti. Troškovi se mogu smanjiti korištenjem vanjskog dobavljača situacijama kada sam dobavljač ima niže troškove zbog toga što kupuje dobra u velikim količinama po nižoj cijeni. Još jedan način uštede je prebacivanje svoj sjedišta u zemlje koje nude opsežne porezne olakšice u zamjenu za zapošljavanje njihovih građana.
14. Strateška inicijativa: menadžment poduzeća može objaviti potpunu reorganizaciju poduzeća, a outsourcing se može koristiti kao motivaciju da se promjeni trenutna situacija u poduzeću. U tom slučaju zaposlenici će vidjeti da je menadžment ozbiljan u vezi s promjenama i to će potaknuti zaposlenike pomognu u samoj tranziciji u novu strukturu.

### **2.3 Vrste Outsourcinga**

Outsourcing se dijeli na 3 glavne vrste i svaka od njih nosi svoje rizike i posljedice:<sup>9</sup>

1. Strateški outsourcing - Strateški outsourcing se javlja kada poduzeće prepušta sve procesne funkcije tržištu, ali uz zadržavanje nadzora i kontrole.
2. Taktički ili parcijalni outsourcing javlja se kada se tržištu prepušta samo jedan dio jedne poslovne aktivnosti.
3. Ciljani outsourcing javlja se kada se kod projektnog posla unajmljuju vanjski stručnjaci i ili specijalizirana poduzeća koja dobe određeni dio posla koji moraju obaviti. To je i ujedno najčešći oblik outsourcinga koji poduzeća ugovaraju.

---

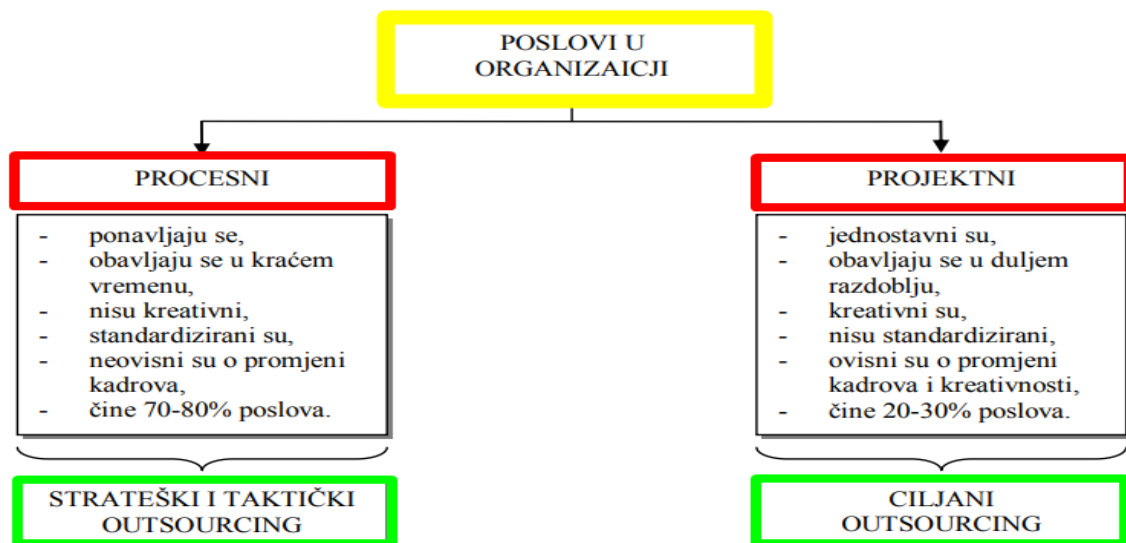
<sup>9</sup> Drljača, M.(2010): Outsourcing kao poslovna strategija, Zbornik radova 11. međunarodnog simpozija o kvaliteti Kvaliteta, konkurentnost i održivost, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete i Oskar, Zagreb, Sv. Martin na Muri, str. 58

Glavni razlozi pri donošenju odluke o outsourcingu određenih aktivnosti jesu ti što vanjski izvori, koji su specijalizirani, obavljaju te aktivnosti puno bolje i uz manje troškove.

Strategijski razlozi za outsourcing na razini poduzeća su sljedeći:<sup>10</sup>

- bolja koncentracija na glavne procese odnosno aktivnosti (core processes),
- pristupa najboljim pružateljima outsourcing usluga
- podjela rizika.

Slika 2: Vrste outsourcinga



Izvor: 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. 58.

Istraživanje provedeno 2016. godine<sup>11</sup> na 233 velika hrvatska poduzeća u području prerađivačke industrije, trgovine, djelatnosti prijevoza, skladištenje, te hotelijerstva pokazuju kako su upravo najvažniji taktički ciljevi hrvatskih poduzeća: prebacivanje fiksnih troškova u varijabilne, poboljšanje kvalitete aktivnost, transparentnost i kontrola, smanjenje troškova, dotok gotovinskih sredstava. S druge strane, kao najizraženiji strateški ciljevi se navode: povećanje inovativnosti, smanjenje rizika, restrukturiranje poduzeća, poboljšanje fokusiranja poduzeća, te poboljšanje pristupa samim tržištima. Stoga, možemo reći kako većina velikih

<sup>10</sup> Drljača, M.(2010): Outsourcing kao poslovna strategija, Zbornik radova 11. međunarodnog simpozija o kvaliteti Kvaliteta, konkurentnost i održivost, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete i Oskar, Zagreb, Sv. Martin na Muri, str. 57

<sup>11</sup> Pavić, M. (2016): Taktički i strateški ciljevi outsourcinga: Empirijsko istraživanje prakse velikih poduzeća. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 14 (1), 51-64

poduzeća u Hrvatskoj primjenjuje outsourcing, no rezultati pokazuju kako je veća izraženost strateških ciljeva s posebnim naglaskom upravo na smanjenje troškova poslovanja.

## 2.4 Nedostaci outsourcinga

Iako su za outsourcing očekivane prednosti koje mogu pridonijeti poduzeću, također se mogu javiti i neki nedostaci. Kao funkcionalne nedostatke možemo navesti:<sup>12</sup>

- smanjenje ili potpuni gubitak kontrole donošenja odluka
- ovisnost o jednom opskrbljivaču i njegovoj tehnologiji koje otežavaju sposobnost kompanije da se prilagodi promjenama
- transfer znanja i vještina poduzeća prema eksternom dobavljaču

Isto tako možemo pronaći i financijske nedostatke outsourcinga:<sup>13</sup>

- opasnost od vezanja uz zastarjele tehnologije kako bi dobavljač postigao ekonomiju obujma
- vezanost uz dobavljača bez mogućnosti prebacivanja na drugog dobavljača što može dovesti do rasta cijene
- troškovi mogu biti veći od očekivanih

Rizici outsourcing:<sup>14</sup>

1. Budućnost promjene u okolnostima dobavljača – loša financijska situacija, nezainteresiranost za poslovanje, prekid poslovanja.
2. Percipiranje rizika niže od stvarnog
3. Politički pad – kada veliko poduzeće upravlja lokalnom ekonomijom i prebaci neke aktivnosti vanjskom dobavljaču, to često rezultira velikom broju otkaza, stoga ako lokalno gospodarstvo ovisi o tom poduzeću u toj situaciji dolazi do velikog nezadovoljstva što može rezultirati bojkotom, štrajkovima i lošim publicitetom koji može završiti na naslovnim stranama popularnih novina.
4. Neuspjeh dobavljača – neuspjeh pri pružanju usluge koja neki puta može biti ključni dio u poslovanju

---

<sup>12</sup> Brown, Douglas; Wilson, Scott, 2005: The Black Book of Outsourcing, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, str.54

<sup>13</sup> Brown, Douglas; Wilson, Scott, 2005: The Black Book of Outsourcing, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, str.54

<sup>14</sup> Bragg, S.(2006): Outsourcing: A Guide to ... Selecting the Correct Business Unit ... Negotiating the Contract ... Maintaining Control of the Process, John Wiley & Sons, str 8-10.

5. Gubitak povjerljivih podataka – mogućnost da se netko dokopa informacija o poduzeću kupcu i preproda ili pogubi dokumentaciju
6. Lokalna odgovornost
7. Gubitak posla – ako plan outsourcinga ne uspije zaposlenik ili zaposlenici koji su radili na tome dobivaju otkaze

Menadžment, kako bi smanjio ove nedostatke, treba obratiti pozornost na ovih uobičajenih deset problema koji se javljaju kod outsourcinga:<sup>15</sup>

- nedovoljna informiranost i znanje o outsourcingu
- smanjena komunikacija vezana za plan outsourcinga unutar poduzeća
- neprepoznavanje rizika
- neiskorištavanje mogućnosti eksternih resursa
- nedostatak predanosti menadžmenta
- umanjivanje uvjeta dobavljača
- neodgovarajući odnos i program upravljanja odnosima s eksternim dobavljačem
- umanjivanje najsposobnijih internih resursa
- brzopletost kod ulaska u outsourcing odnos

## **2.5 Faze implementacije outsourcinga u logistici**

### **Faza planiranja**

Faza planiranja započinje kada menadžment poduzeća shvati da je njegovom poduzeću potreban vanjski pružatelj usluga logistike koji mogu biti skladištenje, transport, distribucija itd. Kako bi ta faza bila uspješna treba proći kroz 3 procesa.<sup>16</sup>

1. Formiranje tima za plan i implementaciju outsourcinga – poduzeću je potreban kompetentan tim koji će osmisliti plan upravljanja procesom partnerstva s vanjskim dobavljačima. Članovi tima moraju predstavljati različite funkcije i odjele. U protivnom mogu nastati problemi, na primjer problemi sa partnerskim uslugama koje

---

<sup>15</sup> Mark J. Power, Kevin C. Desouza, Carlo Bonifazi (2006): The Outsourcing Handbook : How to Implement a Successful Outsourcing Process, Kogan Page Ltd, London, United Kingdom, str. 37

<sup>16</sup> Kinnula, M. (2004): An Outsourcing Partnership Model. Proceedings of the Frontiers of e-Business Research 2004 conference, Tampere, Finland, str.67-68

moгу biti zanemarene ili preskočene. Tim bi trebao biti u stanju razumjeti komercijalna kao i tehnička pitanja kako bi mogao utvrditi glavne odrednice konkurentske prednosti u svim poljima na kojima bi se poduzeće moglo natjecati na tržištu.

2. Podržati postupak partnerstva s vanjskim dobavljačima – Bez podrške i predanosti najvišeg rukovodstva nije moguće proći kroz proces partnerstva s vanjskim dobavljačima i tima koji će raditi na tom poslu. Uprava tvrtke mora se u potpunosti posvetiti situaciji i mora osnažiti tim da djeluje prema odlukama ili aktivnostima s kojima se suočava.
3. Formiranje poslovnog plana – odluka o prijenosu aktivnosti na vanjskog izvođača trebala bi započeti sa čvrstim poslovnim planom, identificirajući koji su sve troškovi povezani s trenutnim načinom poslovanja. Također postoji potreba za dokumentiranjem svih ostalih čimbenika koji bi mogli utjecati na izvedivost posla. Kao primjer čimbenika možemo uzeti kakav će utjecaj imati vanjski poslovi na korisničke usluge, kakav utjecaj može imati na zajednicu oko poduzeća, kako utječe na zaposlenike poduzeća, i postoje li ikakve političke posljedice. Prilikom izrade poslovnog plana, možda su najbitnije stvari koje treba uzeti u obzir koja su očekivanja partnera o prednostima stečenim vanjskim partnerstvom i koji su ciljevi oba poduzeća. Stvaranjem “win-win” situacije za oba partnera kako bi veza trajala što duže i kako bi obje strane bile zadovoljene.

Glavni ciljevi ove faze su formiranje kompetentnog i ovlaštenog tima za poslovanje sa vanjskim dobavljačima i izrada poslovnog plana.

### **Faza razvitka**

U ovoj fazi naglasak je na odluci hoće li se kupiti ili stvoriti aktivnosti nakon donesene odluke kao što su pregovaranje o ugovoru, razna razmatranja, kako će ta odluka utjecati na zaposlenike i stvaranje konkretnog rasporeda za vanjske suradnike. Ova faza dijeli se na sljedeće aktivnosti:<sup>17</sup>

1. Provjera potencijalnih partnera - Postoje 3 različite metode za provjeru potencijalnih partnera. Otvoreni natječaj, selektivni natječaj i pregovarani ugovori. U otvorenom

---

<sup>17</sup> Kinnula, M. (2004): An Outsourcing Partnership Model. Proceedings of the Frontiers of e-Business Research 2004 conference, Tampere, Finland., str.68-70

slučaju natječaj se oglašava to jest otvoren je za sve. Tada se nadmetanje temelji na specifikaciji zahtjeva koji su dovoljno detaljni da potencijalni partneri na temelju oglasa dati svoje ponude. Prednosti toga jako velik broj potencijalnih partnera kao i transparentnost u postupku nadmetanja. U pregovornim ugovorima kontaktiraju se potencijalni partneri, koliko su oni zainteresirani, koje su njihove mogućnosti i korporativna kultura nakon čega se traže zahtjevi o prijedlozima od odgovarajućih kandidata. Prednosti ove metode su ograničen broj pregovora i veća fleksibilnost.

2. Procjena kandidata – cilj kupca i partnera je upoznati drugu stranu i utvrditi da li su one odgovaraju. Ako se utvrdi da druga strana nije prikladna, procjena se prekida i kreće procjena drugog potencijalnog partnera. No ne treba se čekati da se to ustanovi nego se višestruki pregovori mogu odvijati u isto vrijeme. Glavna točka fokusa ove faze je vidjeti kako se oba dvije strane ponašaju u procesu pregovaranja i kao i sami proces pregovaranja, što uključuje nagovaranje, cjenkanje i prepiranje oko uvjeta poslovanja. Potencijalne kandidate procjenjuje tim na temelju stvorenog poslovnog plana u fazi planiranja. Postoje razni načini za procjenu potencijalnih partnera no najvažnija pitanja za tvrtku kupca su, je li prijedlog potencijalnih dobavljača poželjan u smislu troškova, resursa i financija. Prikladnost buduće veze može se saznati iz rasprava o očekivanjima obje strane, da li se one podudaraju, moguća potrebna ulaganja i spremnost kandidata za ulaganje, uočene nesigurnosti posla itd. Posjet poduzeća na teren kandidata također je odličan način na koji poduzeće može procijeniti budućeg partnera u poslovanju. Cilj posjeta je provjeriti je li partner u stvarnosti jednako dobar kao što se predstavlja na papiru. Tu je bitno provjeriti procese koji se odvijaju u poduzeću, kulturnu podobnost kao i zaposlenike u poduzeću. Još jedan od načina provjere je, ako u procesu procjene partnera kada poduzeće dobi nove ideje kako će kandidat reagirati na to i hoće li udovoljiti toj ideji.
3. Odabir partnera – kada su procjene kandidata gotove, poduzeće kupac treba biti u stanju donijeti odluku hoće li insourcati ili outsorucati. Odluka hoće li se aktivnost obavljati interno ili je strateški prepustiti najkompetentnijem poslovnom partneru donosi se na temelju rezultata same analize, analize troškova i procjene. Ako se odluči na postupak prijenosa, poduzeće mora odlučiti koji je od kandidata najprikladniji za obavljanje tog posla i s kojim će imati najbolju vezu.
4. Pregovaranje – poslovno odnos između partnera mora biti jasan objema stranama prije nego što se sporazum sklopi. U ovoj fazi treba razmotriti sve faktore koji se odnose na rizik odnosa, obveze, potencijalne učinke na krajnje kupce i vlasništvo nad

proizvodima. Obje tvrtke bi trebale izraditi pravni plan kako bi ga mogle koristiti kao alat s kojim će tim pregovarati. Dobar dogovor je temelj uspješne veze koji pomaže objema stranama da izbjegnu bilo kakve pravne prepreke koje bi mogle biti štetne po njihov odnos. Prije nego što je ugovor potpisan nadležno vijeće ga pregledava kako bi sve stavke bile navedene u ugovoru poput: usluge koje prodavatelj pruža kupcu, novčani uvjeti, klauzule o bijegu, jamstva itd.

Nakon što se ugovor sklopi na poduzeće treba u obzir kakav će utjecaj outsourcing imati na zaposlenike u poduzeću što se u praksi pokazalo negativno iz razloga što poduzeće otpušta nekolicinu svojih radnika ili se ti isti moraju brzo prilagoditi novom načinu poslovanja. Taj period prilagodbe se ne odnosi samo na poduzeće koji je kupac usluge već i na prodavača te usluge. Na kraju poduzeće mora isplanirati u kojem vremenskom period će se outsourcing odvijati. Cilj kupca usluge je što prije prenijeti sve poslovne aktivnosti koje su ugovorene, dok je u cilju pružatelja usluge da to što duže potraje.<sup>18</sup>

### **Faza implementacije**

U fazi implementacije glavni ciljevi su da prijelaz aktivnosti na vanjskog poslužitelja teku nesmetano i da se uspostavi stvarni odnos između oba poduzeća.<sup>19</sup>

1. Tranzicija outsourcinga – outsourcing poslova nije jednostavan proces. Prijelazni plan mora sadržati sve potrebne radnje, korak po korak, što uključuje i najjednostavnije i trivijalne. Plan se može promijeniti kada počne proces tranzicije pa ga je potrebno ažurirati. Plan je također dobra dokumentacija o onome što se događalo tijekom tranzicije i takve informacije mogu biti potrebe nakon nepredviđenih događaja ili sličnih projekata u budućnosti. Vrhovni menadžment mora biti spreman da održi interne prezentacije zajedno s partnerom i slati interna pisma svim web lokacijama koja će raditi zajedno s partnerskim poduzećem. Komunikacija sa zaposlenicima trebala bi se nastaviti sve dok partnersko poduzeće ne preuzme odgovornost za premještane zaposlenike i prepuštene poslove.
2. Uspostava veze – osnivanje tima za rad s odnosima neophodan je za obje tvrtke. Tim bi trebao biti u potpunosti ovlašten, a članovi tog tima bi trebali biti iz lokacija i poslovnih jedinica koje rade zajedno s partnerom. Da bi članovi tima

---

<sup>18</sup> Kinnula, M. (2004): An Outsourcing Partnership Model. Proceedings of the Frontiers of e-Business Research 2004 conference, Tampere, Finland, str.70

<sup>19</sup> Kinnula, M. (2004): An Outsourcing Partnership Model. Proceedings of the Frontiers of e-Business Research 2004 conference, Tampere, Finland, str.71



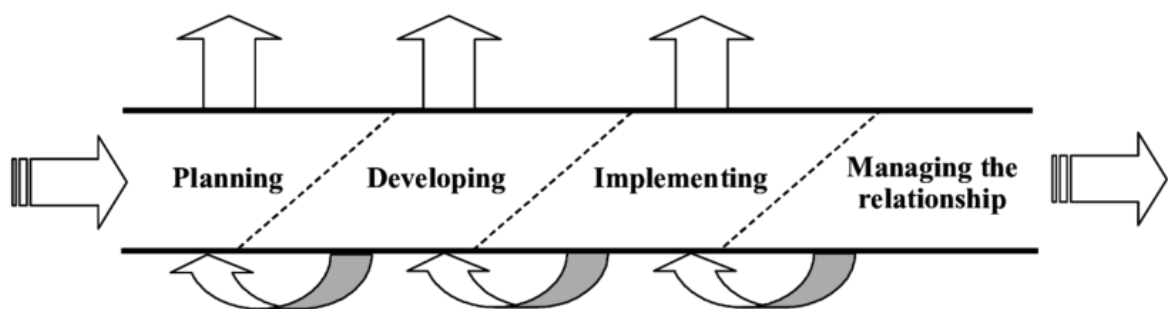
mogli izvršavati svoje nove zadatke trebali bi posjedovati određene vještine koje su dragocjene pri održavanju veza dviju poduzeća te pomažu pri razvoju odnosa i rješavanju problema koje se tijekom suradnje mogu razviti.

### Upravljanje fazom odnosa

Upravljanje odnosima je vrlo bitno za oba poduzeća kako bi napredovao i ispunio sva očekivanja koja su postavljena u ugovoru. Pod to se najprije podrazumijeva na operativni rad što uključuje razmjenu proizvoda ili usluga, ali i odnos nakon uspostavljenog odnosa suradnje kao i financijska razmjena. Također je važno zapamtiti da se upravljanje odnosima ne može upravljati jednostrano već zajedno, pod dogovorom. U ovoj fazi se prolazi kroz aktivnosti:<sup>20</sup>

1. Praćenje odnosa ( praćenje performansi, komunikacija, povjerenje u partnera)
2. Iznošenje rezultata objema stranama ( rezultati performansi )
3. Prilagodba na partnera ( jezik, kultura, procesi i proizvodnja)
4. Razmjena informacija ( kako bi se pospješilo povjerenje)
5. Investiranje u vezu ( vrijeme, znanje i resursi )
6. Ohrabrivanje povezivanja ( socijalnog i osobnog)
7. Uzimanje u obzir o budućnosti veze ( kako će se postupiti kada se posao obavi, ili dolazi do pucanja)

Slika 3. Pregled modela životnog ciklusa partnerstva s vanjskim izvođačima



Izvor: Kinnula, M. (2004): An Outsourcing Partnership Model. Proceedings of the Frontiers of e-Business Research 2004 conference, Tampere, Finland, str. 67

<sup>20</sup> Kinnula, M. (2004): An Outsourcing Partnership Model. Proceedings of the Frontiers of e-Business Research 2004 conference, Tampere, Finland, str.72

### 3 Logistika i outsourcing

#### 3.1 Kooperacija u nabavi

Pokazalo se da suradnja između poduzeća i pojedinih proizvođača sve više proširuje. Ovdje se radi o suradnji u proizvodnji, vanjski proizvođači ugovorno preuzimaju djelomično ili u cijelosti program proizvodnje nekog poduzeća kako bi poduzeće smanjilo svoje troškove nabave proizvoda iz razloga što vanjski poslužitelj usluge nudi jeftinije proizvode ili je proizvodnja nekog proizvoda jeftinija nego u samom poduzeću, a i zbog obujma posla nabava nekih materijala može koštati manje iz razloga što vanjski proizvođač uzima veće količine istog materijala.<sup>21</sup>

„Kooperacija u nabavi znači da se organizira zajedničko obavljanje pojedinih funkcija ili zadataka nabave ili da neku od funkcija, odnosno konkretne zadatke nabave preuzme u cijelosti ili djelomično jedan od partnera u kooperaciji za potrebe drugih partnera“.<sup>22</sup>

U suradnju se ulazi s ciljem dugoročnog korištenja usluga i sredstava nabave. Suradnja u nabavi dijeli se na četiri područja:<sup>23</sup>

1. Nabava i kupnja
2. Skladištenje
3. Kontrola kvalitete
4. Istraživanje tržišta

Od outsourcinga u nabavi očekuje se izvršenje devet zadataka:<sup>24</sup>

1. Osigurati neprekinuti tijek sirovina, potrošnog materijala i usluga potrebnih za rad poduzeća. Ključnu ulogu u tom procesu ima dostupnost materijala i ostalih komponenata koji moraju biti na raspolaganju u potrebnom trenutku. Ukoliko nema potrebnih materijala, to može povećati ukupne troškove zbog zatvaranja proizvodnih linija.
2. Svesti na minimum investicije i gubitke vezane uz zalihe. „Trošak držanja zaliha može doseći čak 50% vrijednosti proizvoda. Troškovi održavanja zaliha obično iznose 20% do 30% vrijednosti proizvoda. Na primjer, poduzeće čiji godišnji prosjek ulaganja u zalihe iznosi 50 milijuna dolara, a 25% čini održavanje zaliha, moglo bi uštedjeti 2,5 milijuna dolara smanjenjem zaliha na 40 milijuna dolara.“

---

<sup>21</sup> Ferišak, V., Stihović, L.(1989): Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, Str. 140

<sup>22</sup> Ferišak, V., Stihović, L. (1989): Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, Str.141

<sup>23</sup> Ferišak, V., Stihović, L. (1989): Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, Str.141

<sup>24</sup> Bloomberg, D., LeMay, S., Hanna, J.(2006): Logistika, Mate d.o.o., Zagreb, str. 13-14.

3. Održavati prikladne standarde kvalitete. Ako poduzeća ne žele smanjiti kvalitetu svojih gotovih proizvoda ne bi smjeli isključivo gledati materijale sa što nižom nabavnom cijenom. „Ovdje vrijedi fraza <<smeće unutra, smeće van>>“
4. Pronaći ili razviti kompetentne dobavljače koji su sposobni riješiti moguće ili postojeće probleme pri nabavi. Upravo pronalazak takvih dobavljača je glavni cilj direktora nabave.
5. Standardizirati kupljene predmete gdje god i kad je god moguće. Standardizacija materijala omogućuje smanjenje količina držanja zaliha što posljedično dovodi do smanjenja troškova držanja ih istih zaliha te omogućuje kupnju po količinski sniženim cijenama.
6. Nabavljati potrebne predmete i usluge po najnižoj krajnjoj cijeni. No treba napomenuti kao nije uvijek potrebno nabavljati po najnižoj ponuđenoj cijeni. Cijena ne mora uvijek biti uvijek definirana kao novac, već kao vrijeme i napor direktora nabave za nabavu nekog materijala.
7. Poboljšati konkurentnost poduzeća kroz nabavu materijala po najnižim cijenama cime se kontroliraju troškovi, odnosno osigurava se dostupnost materijala kada su potrebni. Time se povećava konkurentska prednost zbog toga što se sve više razvija odnos s određenim dobavljačem koji bi mogao imati negativan utjecaj na nabavu drugog poduzeća.
8. Usuglašeno raditi s drugim odjelima u poduzeću. Nabava kao poslovna funkcija utječe na svaku poslovnu operaciju unutar nekog poduzeća. Stoga je komunikacija među odjelima ključan faktor u održavanju stabilnog poslovanja.
9. Ostvarivati ciljeve nabave uz najniži mogući stupanj administrativnih troškova. Nabava, kao i svaki drugi poslovni proces unutar poduzeća, iziskuje svoje operativne troškove poput računalne opreme, telefona, putnih troškova koje treba učinkovito kontrolirati kako bi se ostvarili određeni ciljevi nabave.

Zadatak poslovne funkcije nabave koji se odnosi na odabir dobavljača može biti prilično jednostavan, a opet i prilično složen što ovisi o tipu nabave – nova kupovina, ponovljena kupovina ili djelomično ponovljena kupovina. Gotovo je nemoguće zaključiti da je jedan kanal za pojedinog proizvođača najpovoljniji i trajan način nabavljanja robe. Tijekom

turističke sezone mogući su zastoji, a proizvodnja turističkih usluga ne podnosi vremenska odstupanja pa je tim veća važnost odabira pouzdanog dobavljača.<sup>25</sup>

### 3.2 Outsourcing kod izvršavanja narudžbi

U logistički outsourcing sustav ubraja se izvršavanje narudžbi kao logistički podsustav. Pod narudžbom se podrazumijeva „temelj informacijskog toka u logistici i predstavlja input za logistički sustav.“<sup>26</sup> S druge strane, važno je istaknuti i princip izvršavanje narudžbi. Pod izvršavanja narudžbi podrazumijevaju se „sve aktivnosti u poduzeću u smislu kretanja informacija i proizvoda od prihvata narudžbe, njezine obrade i pripreme potrebnih čimbenika, izrade proizvoda te pripreme i slanja proizvoda naručitelju sve do ispostavljanja računa.“<sup>27</sup>

Prema Segetliji informacije o narudžbi odnose se na:

- „broj i datum narudžbe,
- adresu i broj kupca,
- struku kupca i položaj u prodajnom kanalu,
- oznaku i broj artikla,
- količinu artikla i bruto-cijenu,
- prodajne uvjete, rabate i sl.,
- transportno sredstvo, obračunski dio troškova za pošiljku,
- naslov pošiljke,
- termin dobave.“<sup>28</sup>

### 3.3 Skladištenje i razlozi outsourcinga

Outsourcing skladištenja, uz transport, je najviše outsourcana aktivnost. Razlozi koji mogu voditi ka tome su premalo skladište, loša lokacija koja može rezultirati visokim troškovima transporta, utovara i istovara. Dok korištenjem vanjskog pružatelja te usluge ti troškovi se mogu smanjiti i može se postići veći obrtaj zaliha zbog bolje iskoristivosti prostora.<sup>29</sup> Ugovorom o takvoj suradnji, vanjski pružatelj usluga ustupa svoj skladišni kapacitet

---

<sup>25</sup> Križman Pavlović, D.(2008): Ekonomska logistika, FET Dr. Mijo Mirković, Pula, str. 59.

<sup>26</sup> Segetlija, Z.(2002): Uvod u poslovnu logistiku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, str. 73.

<sup>27</sup> Segetlija, Z.(2002): Uvod u poslovnu logistiku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, str. 73.

<sup>28</sup> Segetlija, Z.(2002): Uvod u poslovnu logistiku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, str. 73.

<sup>29</sup> Ferišak, V., Stihović, L. (1989): Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, Str.143

ugovaratelju. Kako u svijetu postoje razni materijali, proizvodi i poluproizvodi tako postoje i razna poduzeća koja su specijalizirana za skladištenje određenih vrsta robe.

Prednosti outsourcinga skladištenja:<sup>30</sup>

- Bolje korištenje već postojećih skladišta
- Izbjegavanje velikih troškova izgradnje skladišta i troškova zaposlenika
- Uštede na troškovima opreme i plaća zaposlenima u skladištu
- Iskorištavanje postojećeg voznog parka
- Uspostava jeftinijih putova transporta
- Izbjegavanje visokih troškova nabave voznog parka i njegova amortizacija

To su ujedno i glavni razlozi zašto poduzeća danas outsourcaju skladištenje kao poslovnu aktivnost.

### **3.4 Transport i vrste transporta**

U praksi, u većini slučajeva, poduzeća danas ne pridodaju potrebnu količinu pažnje troškovima koje izlaze iz transporta. Proces transporta izborom transportnog sredstva i njegovih putova od točke utovara do točke istovara, te se u skladu s tim rade razne kalkulacije kako bi se odabralo u tom trenutku najpovoljnije moguće rješenje. Kada se taj proces kalkulacija završi, poduzeće prestaje tražiti ili preispitati neke druge opcije koje bi se mogle pokazati kao znatno bolje rješenje. U slučaju da se u procesu transporta koriste transportna sredstva poduzeća, ono je rezultat već postojećeg slobodnog kapaciteta transportnih sredstava. No praksa je pokazala kako su usluge korištenja internog transporta, u poduzeću koje se specijalizira u tom području, nepovoljne iz razloga što se ne koristi pun potencijal svih transportnih sredstava ili ih je premalo (rezultat toga su zakašnjenja), ali i poduzeća ne traže razloge i rješenja tog problema.<sup>31</sup>

Vrste transporta

Rezultat u procesu transporta trebao bi biti određena prometna usluga koja se u velikoj većini slučajeva ne može izvršiti korištenjem samo jednog transportnog sredstva. Stoga je transport podijeljen u 5 vrsta:<sup>32</sup>

- a) Cestovni ( kamioni, kombiji, pick-up vozila)
- b) Željeznički ( vlakovi )

---

<sup>30</sup> Ferišak, V., Stihović, L. (1989): Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, Str.144

<sup>31</sup> Ferišak, V., Stihović, L. (1989): Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, Str.501

<sup>32</sup> Ferišak, V., Stihović, L. (1989): Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, Str.501

- c) Vodeni ( morski i riječni uz pomoć brodova )
- d) Zračni ( zrakoplovi )
- e) Cjevovodni ( plin )

### **3.4.1 Cestovni**

Prema količini korištenja transportnih usluga u logistici, cestovni transport zauzima prvo mjesto iz razloga što je razvijena infrastruktura ( mreža cesta ), ali i najveći broj transportnih sredstava otpada na cestovnim vozilima koja zbog svojih specifikacija mogu prevoziti gotovo sve vrste dobara te su u mogućnosti izravnog prijevoza ( od točke proizvodnje do točke potrošnje). Najpogodniji je prijevoz dobara na kratke i srednje distance zbog njegove brzine, fleksibilnosti i razine sigurnosti od oštećenja tih istih dobara. Zbog tih razloga u poduzećima se često postavljaju pitanja treba li formirati vlastiti vozni park ili prenijeti tu aktivnost na pružatelja transportnih usluga. Vlastiti transport je najstariji oblik distribucije roba te on nosi svoje prednosti i nedostatke.<sup>33</sup> Prednosti vlastitog transporta su korištenje vlastitih transportnih sredstava u skladu potreba i u bilo koje vrijeme, zaposleni u tom segmentu mogu obavljati neke dodatne zadatke npr. plaćanje računa, obračun, kontrola itd. , pronalazi se najpovoljniji transportni put, vozila se koriste kao reklama itd. Vlastiti vozni park nosi puno prednosti, ali nosi i svoje nedostatke, npr. velike investicije u transportna sredstva i njihovo održavanje, povećava se broj neproizvodnih radnika s kojima je teško opravdati prometne usluge ,ali i njihovi troškovi plaća, prijevoz se često koristi u jednom smjeru<sup>34</sup>. Organizacija transporta traži da se prijevoz dobara vrši po određenim pravcima ( marš-rutama ) iz kojih se odabire najoptimalnije sustav transporta:<sup>35</sup>

- a) Ponavljajući – jedan smjer
- b) Prstenasti – kretanje u jednom smjeru, ali po nekoj zatvorenoj liniji ( prsten )
- c) Radijalni – prijevoz robe iz više pravaca u jedno mjesto ili obratno
- d) Kombinirani

### **3.4.2 Željeznički**

Velikom razvitkom cestovnog transporta i transportnih sredstava željeznički transport, od pedesetih godina prošlog stoljeća gubi monopolski položaj gubi. Razlog tome je mreža tračnica koja ostaje ista još na predratnog razini. Kako bi se željeznički transport održao konkurentnost on se trebao integrirati s drugim oblicima transporta kao i proširiti svoju paletu usluga. Željeznica djeluje regulirajuće na razini cijena, transportnih usluga, i sa time

<sup>33</sup> Ferišak, V., Stihović, L. (1989): Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, Str.501

<sup>34</sup> Ferišak, V., Stihović, L. (1989): Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, Str.502

<sup>35</sup> Ferišak, V., Stihović, L. (1989): Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, Str.503

konkurentsku sposobnost robe na tržištu. Gubitkom konkurentske prednosti željezničkog transporta, željeznice su započele nuditi nove oblike usluga.<sup>36</sup>

- InterCargo – povezuje najznačajnija privredna područja na udaljenostima većim od 200 km
- Intercity kurirske usluge – otpreme pošiljke unutar nekoliko sati, koristi se kako u slučajevima kada pošiljka teži do 10 kila, udaljenost od 200 do 500 km.
- Promet malih pošiljki – skupni teret, pošiljke se prikupljaju na ulici, razvrstavaju se na kolodvoru te otpremaju intercargo sistemom do odredišta
- Kombinirani – povezuje razne oblike transporta npr. (cestovni i željeznički), željeznica formira usluge kontejnerskog transporta, paleta, cisterni itd.

### **3.4.3 Zračni transport**

Glavna prednost zračnog transporta je njegova brzina. Kvaliteta danas nije određena brzinom u zraku već brzinom ukrcaja i iskrcaja. Brzina obrade tereta na tlu nije jednaka brzini aviona pa investicija u sredstva rukovanja imaju isto ako ne i veće značenje od investicija u zrakoplove. Prije je u zračnom transportu dominirala strategija što većeg korištenja zrakoplova dok se danas nastoji što bolje zadovoljiti potrebe korisnika ( marketinška strategija). Korisniku nije bitno je li ima slobodnih kapaciteta prijevoza niti vrijeme kada će oni biti slobodni već hoće li dostava biti na vrijeme i hoće li ona biti dostavljena na pravom mjestu.<sup>37</sup>

### **3.4.4 Transport na vodi**

Transport na vodi dijeli se na četiri vrste: riječni, kanalni, jezerski i morski. Svi ti oblici su jako važni jer brodski transport može prenijeti veliki volumen dobra, ali i velike masivne terete koji ne podnose velike transportne troškove jer im brzina nije od velikog značaja. To su dobra poput goriva, rasuti tereti, razno razne žitarice, građevinski materijali, rude, kemijska sredstva itd. Glavni razlozi korištenja brodskog transporta jesu veliki kapacitet i niski troškovi prijevoza, dok je jedina mana brzina. Brodski transport, kao i ostale vrste transporta morao se prilagoditi suvremenim zahtjevima, stoga se grade specijalni brodovi za određenu vrstu tereta.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Ferišak, V., Stihović, L. (1989): Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, Str.504-505

<sup>37</sup> Ferišak, V., Stihović, L. (1989): Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, Str.506

<sup>38</sup> Ferišak, V., Stihović, L. (1989): Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, Str.506

- Tankeri
- Brodovi rasutih tereta
- Hladnjače
- Brodovi kombiniranih predmeta – kontejnerski, trajekti, Ro-Ro brodovi

Kako bi transport na vodi dobro funkcionirao on mora biti dobro povezan s informacijskim sustavom špeditera i sa prijevoznicima drugih grana transporta.<sup>39</sup>

### 3.4.5 Cjevovodni transport

On ujedno predstavlja transportni put, ali i transportno sredstvo zajedno sa crpkom i instalacijom. On se koristi kada je potrebno osigurati kontinuirani dotok dobara u dugom vremenskom razdoblju dužem od 10 godina. Dobra koja se prenose su nafta, plin, rude, mlijeko, žitarice itd.

Iz svega navedenog vidljivo je zašto se većina poduzeća danas odlučuju na outsourcing jednih ili više od navedenih logističkih aktivnosti.<sup>40</sup>

## 4 Strategije logistike i lanac opskrbe

Konkurentski pritisak, ovisnost o ostalim članovima opskrbnog lanca i žarišna orijentacija poduzeća do sada su glavne prepreke LSP-ovima, dok nova digitalna tehnologija, integracija rješenja ekonomije dijeljenja i integracija opskrbnog lanca predstavljaju perspektivu za prijelaz u održivost.<sup>41</sup> Logističke aktivnosti prijevoza i skladištenja mogu uključivati mnogo različitih dobavljača u mreži lanca opskrbe u smislu veličine, opskrbe i sposobnosti da pravilno prikažu njihov rad.<sup>42</sup> Izravno inteligentnim usmjeravanjem (planiranjem rute) ili posredno gušćim iskorištavanjem transportnih kapaciteta (optimizacija prostora za utovar) može se riješiti glavni cilj prijevoza većine PL modela, a to je smanjiti prijedenu udaljenost. Za logističku industriju kao takvu, poslovni modeli poduzeća otpremnici i LSP-ovi

---

<sup>39</sup> Ferišak, V., Stihović, L. (1989). Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, Str.506

<sup>40</sup> Ferišak, V., Stihović, L. (1989): Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, Str.507

<sup>41</sup> Diza logistics: Logistics & Supply Chain Strategies: What is 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL, 6PL, 7PL, 8PL, 9PL and 10PL!?! (2017). <https://dizalogistics.wordpress.com/2017/08/24/diza-blogs/>

<sup>42</sup> Oršić, J., Rosi, B. i Jereb, B. (2019): Measuring Sustainable Performance among Logistic Service Providers in Supply Chains. *Tehnički vjesnik*, 26 (5), 1478-1485



kategorizirani su prema rasponu usluga i strukturi. Popularni klasifikacijska shema je shema od 1PL do 7PL.<sup>43</sup>

#### **4.1 1PL Otpremnik - pružatelji pojedinačnih usluga**

Otpremnik (proizvođač ili industrijski subjekt/trgovac) posluje na način da ne prebacuje transportne i logističke aktivnosti, već funkcije provode vlastiti odjeli tvrtke.<sup>44</sup> Izvršavaju jednu logističku uslugu npr. prijevoz tereta ili skladištenje. Ovaj tip pružatelja usluga treba se usredotočiti na metode smanjivanja utjecaja njihove logističke imovine na okoliš i društvo (npr. upotreba čišće pogonske tehnologije).

#### **4.2 2PL Tradicionalni prijevoznik (proizvođač/trgovac)**

Tradicionalni prijevoznik zapošljava transportera kao podizvođača za operativnu izvedbu jasno definiranih transportnih ili logističkih ciljeva. Odgovornost organizacije i praćenja i dalje ostaje na samom proizvođaču/trgovcu. Ovakav odnos je često kratkoročan i motiviran nižim troškovima, dok pružatelj usluge radi što mu je kupac zadao i bude plaćen prema obavljenom poslu.<sup>45</sup> Izvodi sve klasične logističke funkcije poput prijevoza, rukovanja i skladištenja. Ovo je tipični model za teretni prijevoz, pomorski prijevoz i usluge dostave. Kako upravljaju različitim načinima prijevoza, izbor najboljeg modela postaje važan instrument za povećanje ekološke učinkovitosti logističkih aktivnosti. Primjeri:<sup>46</sup>

- Brodske linije koje posjeduju ili iznajmljuju brodove
- Zrakoplovne tvrtke koje posjeduju ili iznajmljuju svoje zrakoplove
- Tvrtke za kamione/prikolice koje posjeduju ili iznajmljuju svoje kamione/prikolice/specijalizirana vozila.

---

<sup>43</sup> Logistics Business Transformation for Sustainability: Assessing the Role of the Lead Sustainability Service Provider (6PL)

<sup>44</sup> Diza logistics: Logistics & Supply Chain Strategies(2017): What is 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL, 6PL, 7PL, 8PL, 9PL and 10PL!? (2017). Diza logistics: Logistics & Supply Chain Strategies: What is 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL, 6PL, 7PL, 8PL, 9PL and 10PL!? (2017). <https://dizalogistics.wordpress.com/2017/08/24/diza-blogs/>

<sup>45</sup> Diza logistics: Logistics & Supply Chain Strategies(2017): What is 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL, 6PL, 7PL, 8PL, 9PL and 10PL!? . <https://dizalogistics.wordpress.com/2017/08/24/diza-blogs/>

<sup>46</sup> Logistics Business Transformation for Sustainability: Assessing the Role of the Lead Sustainability Service Provider (6PL)

### 4.3 3PL Integrirani pružatelj logističkih usluga

Nezavisni dobavljači logistike specijalizirani su za integrirane usluge upravljanja, skladištenja i prijevoza i uključuju: špeditere, kurirske tvrtke, i druge različite tvrtke koje integriraju i nude logističke i transportne usluge. Usluge se mogu prilagoditi potrebama kupaca na temelju tržišnih uvjeta (npr. zahtjevi usluge isporuke za njihove proizvode i materijale).<sup>47</sup> Neovisni dobavljač logistike proširuje klasičnu logističku funkciju sa susjednim logističkim uslugama kao što su cross docking, upravljanje zalihama i dizajn ambalaže. Zbog načina poslovanja imaju priliku primijeniti naprednije i održive strategije kao što su sustavi potpore za optimizaciju načina prijevoza, rute i kapaciteta upotreba.<sup>48</sup>

Četiri kategorije pružatelja 3PL usluga:<sup>49</sup>

1. Standardni davatelj usluga: najosnovniji oblik

Obavlja aktivnosti kao što su: skupljanje, pakiranje, skladištenje i distribucija što su ujedno i najosnovnije funkcije logistike, no za većinu njih to nije njihova glavna djelatnost.

2. Razvojni programer usluga

Svojim kupcima nudi napredne usluge s dodatnom vrijednošću npr. praćenje, unakrsno spajanje, posebno pakiranje ili pružanje jedinstvenog sigurnosnog sustava. Fokus na ekonomiji razmjera i opsega i čvrsta IT osnova omogućava obavljanje ovih vrsta zadataka ovoj vrsti dobavljača.

3. Korisnički adapter

Dolazi na zahtjev kupca i preuzima potpunu kontrolu nad logističkim aktivnostima tvrtke. Drastično poboljšava logistiku ali ne razvija novu uslugu pa je i baza korisnika ove usluge prilično mala.

---

<sup>47</sup> Diza logistics: Logistics & Supply Chain Strategies(2017): What is 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL, 6PL, 7PL, 8PL, 9PL and 10PL!?. <https://dizalogistics.wordpress.com/2017/08/24/diza-blogs/>

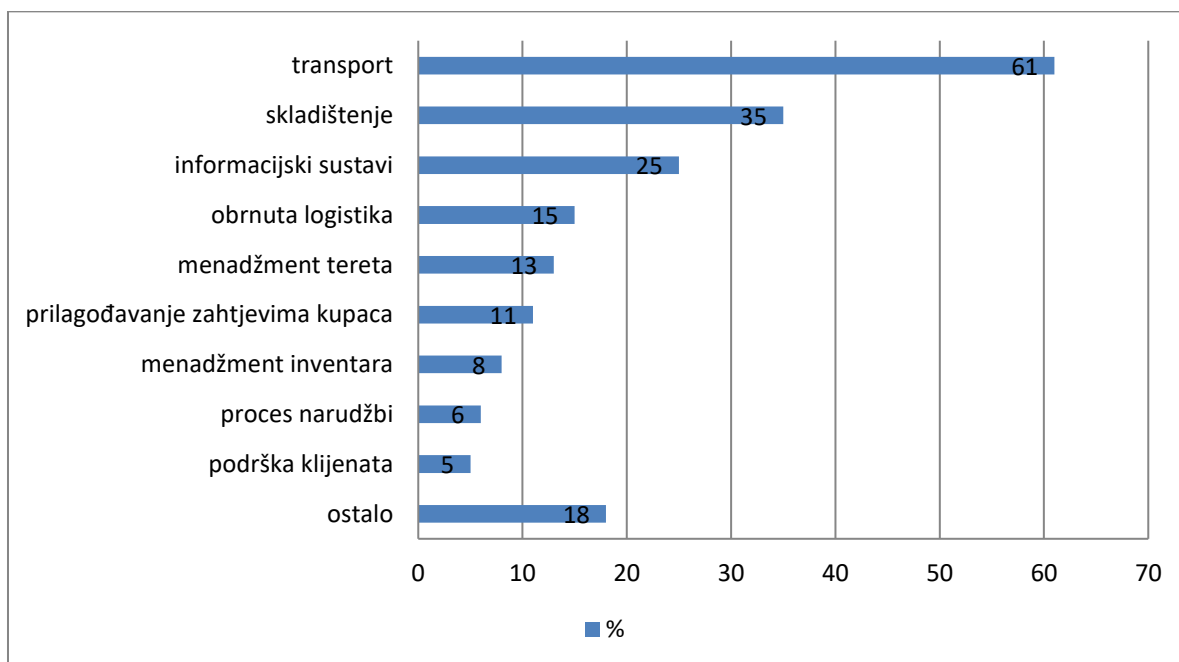
<sup>48</sup> Logistics Business Transformation for Sustainability: Assessing the Role of the Lead Sustainability Service Provider (6PL)

<sup>49</sup> Diza logistics: Logistics & Supply Chain Strategies(2017): What is 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL, 6PL, 7PL, 8PL, 9PL and 10PL!?. <https://dizalogistics.wordpress.com/2017/08/24/diza-blogs/>

#### 4. Korisnički programer

Najviša razina koju pružatelj usluge 3PL može postići. Davatelj integrira s kupcem i preuzima njihovu logističku funkciju. Obavlja opsežne i detaljne zadatke za svoje kupce, ali je baza kupaca mala.

Slika 4. Stupanj prijenosa logističkih funkcija na operatere na europskom tržištu.



Izvor: Lektorić L.(2016.): Prikaz poslovanja logističkih operatera, završni rad, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, str. 6

#### 4.4 4PL Logistika na visokoj razini/IT savjetnik

Četvrti dobavljač logistike pruža cjelovita rješenja za koordinaciju i integraciju svih članova lanca opskrbe koristeći informacije i komunikacijske tehnologije (ICT). Često su pružatelji usluga logistike specijalizirane konzultantske tvrtke koje ne obavljaju nikakve operacije (tzv pružatelji usluga koji ne posjeduju imovinu).<sup>50</sup> Konzultantska tvrtka koja nudi logističke savjete, usluge prijevoza i upravljanja lancem opskrbe tj. neovisan i posebno odgovoran

<sup>50</sup> Logistics Business Transformation for Sustainability: Assessing the Role of the Lead Sustainability Service Provider (6PL)

integrator koji se ne temelji na imovini.<sup>51</sup> Suprotno tome, vodeći pružatelji logistike obavljaju određene operacije posjedovanjem ili kupnjom fizičke logističke infrastrukture. Ova vrsta dobavljača okuplja resurse, mogućnosti i tehnologiju vlastite organizacije i drugih organizacija uključujući 3PL, vodi cjelovita rješenja za lance opskrbe za klijente (dizajn, izgradnja) i pruža kupcima poslovnu prednost jer može ponuditi posebne uvjete ili ubrzati neke procese. Sukladno tome, relevantni su mehanizmi koordinacije i zajedničko donošenje odluka kako bi se postigle održivije konfiguracije lanca opskrbe.<sup>52</sup>

Tablica 1: Koncept zadatka 4PL operatera

Planiranje, upravljanje i optimizacija lanaca i isporuka
Strateško mrežno planiranje
Planiranje transporta
Praćenje ruta i informiranje o porijeklu robe ili tereta
Efikasno upravljanje prodaje proizvoda
Dostavljanje informacijskih i računovodstvenih resursa i usluga
Financijske usluge
Integriranje informacijsko transportnih sistema
Upravljanje skladišnim poslovima i zalihama
Planiranje i optimiziranje transporta
Praćenje statusa narudžbi i geografskog položaja tereta
Upravljanje dokumentacijom i njenom cirkulacijom
Konzultiranje

Izvor: Drašković, M(2008).:Evolucija sistemskih logistikih provajdera, Montenegrin journal of economics, str. 125.

<sup>51</sup> Diza logistics: Logistics & Supply Chain Strategies(2017): What is 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL, 6PL, 7PL, 8PL, 9PL and 10PL!?. (<https://dizalogistics.wordpress.com/2017/08/24/diza-blogs>)

<sup>52</sup> Logistics Business Transformation for Sustainability: Assessing the Role of the Lead Sustainability Service Provider (6PL)

#### **4.5 5PL Savjetovanje za logističke/informacijske savjetnike na visokoj razini**

Objedinjuje zahtjeve 3PL-a i ostalih u skupini radi pregovaranja o povoljnijim cijenama tj. spoj 4PL i detaljnog planiranja, organiziranja i primjene logističkih rješenja tijekom nabave.<sup>53</sup> Ovaj model ima priliku ostvariti više alternativnih poslovnih modela kroz konkretnu integraciju poduzeća usmjerenih na potrošača kao što su kružna rješenja i rješenja za ekonomiju dijeljenja u njihovom portfelju usluga za daljnje postizanje pozitivnih učinka održivosti.<sup>54</sup> Upravlja svime od praćenja pošiljka i zaliha i pružanja ažuriranog statusa pomoću odgovarajućih tehnologija i interakcija s dobavljačima. Radi neprimjetno u svim disciplinama bez imovine, a predanost suradnji i postizanje većeg stupnja iskorištavanja resursa kako bi se postigle uštede središnji je temelj 5PL.<sup>55</sup>

#### **4.6 7PL davatelj rješenje po sistemu „ključ u ruke“ (3PL + 4PL = 7PL)**

Koncept 7PL-a je „jedan ugovor, jedan račun“ što bi značilo da sve operacije obavlja jedan pružatelj usluga umjesto da se radi s nekoliko ljudi za razne usluge.<sup>56</sup> 7PL je kombinacija 3PL i 4PL, dakle jedan pružatelj logističkih usluga klijentu tj. spajanje dobro uspostavljene 3PLP domene s konceptom 4PLP. To može biti spoj fizičke i procesne stručnosti 3PLP-a s poboljšanim makrostrateškim savjetovanjem i IT mogućnostima 4PLP-a.<sup>57</sup>

---

<sup>53</sup> Diza logistics: Logistics & Supply Chain Strategies(2017): What is 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL, 6PL, 7PL, 8PL, 9PL and 10PL!? . <https://dizalogistics.wordpress.com/2017/08/24/diza-blogs/>

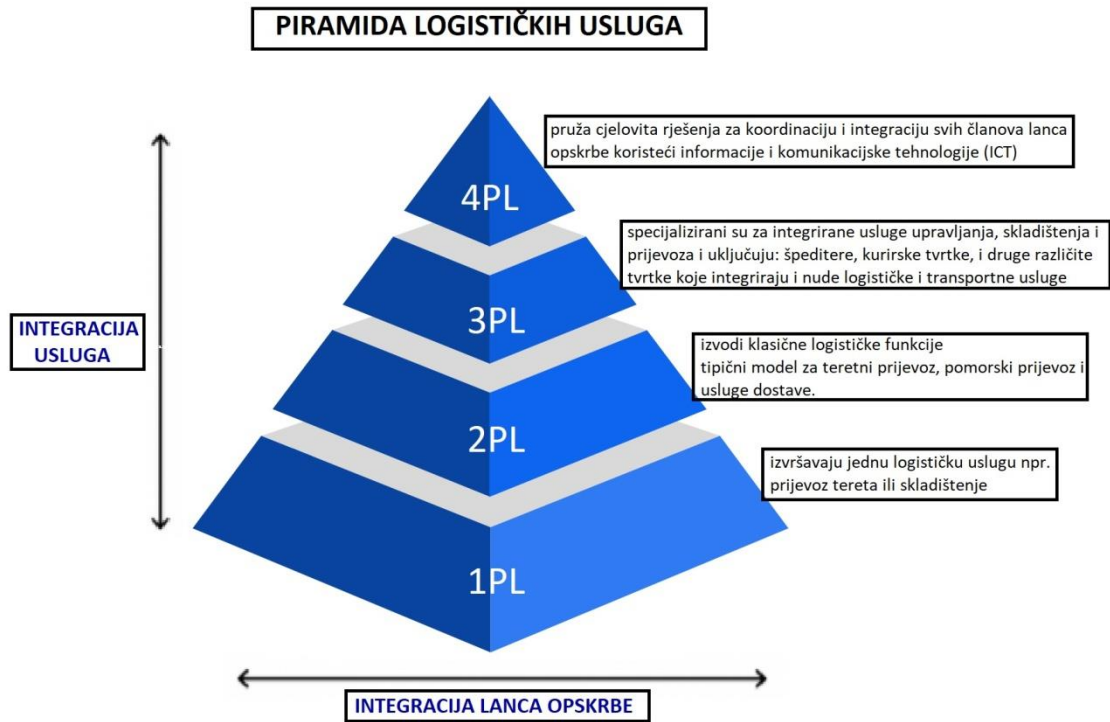
<sup>54</sup> Logistics Business Transformation for Sustainability: Assessing the Role of the Lead Sustainability Service Provider (6PL)

<sup>55</sup> Diza logistics: Logistics & Supply Chain Strategies(2017): What is 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL, 6PL, 7PL, 8PL, 9PL and 10PL!? <https://dizalogistics.wordpress.com/2017/08/24/diza-blogs/>

<sup>56</sup> Diza logistics: Logistics & Supply Chain Strategies(2017): What is 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL, 6PL, 7PL, 8PL, 9PL and 10PL!? <https://dizalogistics.wordpress.com/2017/08/24/diza-blogs/>

<sup>57</sup>Panicker, Vinay & Govindan, Kannan & Sasikumar, P.. (2009): Conceptual study on 3PL/4PL/ new trends for service industry.

Slika 5: Piramida logističkih usluga



## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE OUTSOURCING U TRANSPORTU**

### **5.1 Metoda istraživanja**

Za potrebe ovog rada provedeno je empirijsko istraživanje gdje je bio cilj istražiti glavne aspekte outsourcinga transporta u poslovanju zagrebačke pivovare.

Za potrebe istraživanja proveden je intervju sa menadžerom koji je zaposlen u zagrebačkoj pivovari. Sam intervju proveden je u rujnu 2019. godine. Intervju se sastojao od ukupno 5 pitanja otvorenog tipa. Pitanja su tijekom intervjuja bila usmjerena na razloge, probleme i rješenja outsourcinga u transportu. Također, kroz pitanja se pokušalo saznati koje su druge motivacije za outsourcing transporta te je li outsourcing transporta pružao više vremena da se fokusirate na važnije poslovne procese unutar poduzeća.

Uzorak ovog istraživanja bio je namjeren – intervju je proveden sa menadžerom u pivovari koja u poslovanju koristi outsourcing transportnih usluga. Zagrebačka pivovara osnovana je 1892. kao dioničko društvo. Od 2012. Postaje članicom Molson Coors Brewing Company, jedne od najvećih pivarskih grupacija na svijetu. Zagrebačka pivovara bavi se proizvodnjom i distribucijom domaćih piva kao što su Ožujsko, Tomisla, Rezano ,Hoppy lager i Vukovarsko pivo i strana piva Miller iz Kanade, Corana iz Meksika, Leffe blonde i brune iz Belgije, Staropramen iz Češke i još mnoge druge pive.

### **5.2 Rezultati istraživanja**

U nastavku će biti prikazani rezultati istraživanja.

U poduzeću Zagrebačke pivovare smatra se kako su glavni razlozi za outsourcing transporta viši troškovi i visoka sezonalnost. Upravo zbog povećane potražnje pivskih proizvoda ljeti javlja se i veća potreba transportnih usluga. Kako im se ne bi drastično povećali troškovi transporta koji bi uključivali nove dodatne troškove kupnje kamiona i prikolica, amortizacije sredstava, nove nadnice radnika te sami trošak pokretanja tako velikog poslovnog procesa, odlučili su se za outsourcing transporta zbog manjeg rizika. Iako koriste outsourcing

transporta, menadžer ističe kako postoje i određeni problemi s kojima se susreću prilikom transporta. Kao glavne probleme navodi manjak kapaciteta, nepredvidiva kretanja cijene goriva, kašnjenje isporuka i oštećenje robe u transportu. Kada dođe do određenih problema u transportu prvi korak im je uspostava kontakta s partnerom s ciljem rješavanja problema. Ako se radi o nepoštivanju ugovora poduzeće poduzima prema ugovoru predviđene sankcije odnosno penale. No, menadžer ističe kako su navedene situacije vrlo rijetke jer se njeguju partnerski odnosi. Osim smanjenog rizika, također postoje i druge motivacije za outsourcing transporta. Jedna od motivacija je ušteda vremena upravo zbog toga što se više vremena posvećuje ostalim aspektima poslovanja. Kao druge motivacije navodi kako poduzeća za outsourcing logističkih usluga imaju veću stručnost, razvijeniju tehnologiju te su specifično orijentirani na poboljšanje usluga koje pružaju. Stoga, navodi menadžer, kako uz pomoć usluga outsourcinga poduzeće ima više vremena usmjeriti se na primarnu djelatnost i poboljšanje poslovanja. Time menadžer zaključuje da kako bi insourcing transporta definitivno smanjio efikasnost i produktivnost u radu. Ipak ima jedan mali segment transporta u pivovari koji se i insourca. Pivovara posjeduje mali vozni park pick-up vozila koji promoviraju pivovaru tako što izdaju besplatne plakate, čaše, bannere, ali oni ujedno i opskrbljuju i provjeravaju stanje njihovih proizvoda u velikim i malim trgovinama kao i benzinskim postajama i kafićima. Outsourcing transporta nije jedina aktivnost koju je pivovara prebacila na vanjske dobavljače tu se nalaze i IT usluge koje su potrebne pri izradi programa i njegovom održavanju. Pivovara outsourca tu aktivnost kako ne bi trebala osnivati svoj tim programera koji bi trebao osmisliti skroz novi program za praćenje svih vrsta robe i zaliha već su to prepustili vanjskom pružatelju koji je već specijaliziran i poznat je po već svojoj implementaciji tog programa u velikim poduzećima poput Plive i Pfizera.

### **5.3 Osvrt na istraživanje**

Iz provedenog istraživanja možemo zaključiti da outsourcing transporta ima veliku važnost u poduzećima. Činjenica je da je u Hrvatskoj 30% logističkih aktivnosti predano drugim poduzećima. Osječki Ricardo, najveće poduzeće u Hrvatskoj i regiji koje se bavi transportom, svoje je poslovanje pozicioniralo na pružanju logističkih usluga, a specijalizirala se na području distribucije, logistike i skladištenja. Glavno skladište se nalazi u mjestu Dardi i posjeduju još dva skladišta u Osijeku iz kojih pružaju svoje usluge drugim poduzećima. Ricardo je 2014. akvizicijom Beljetransa svojoj floti od 140 kamiona nadodao još 56 te je još nabavljeno dodatnih 40 kamiona. Najmodernijim voznim parkom i preuzimanjem Beljetransa, Ricardu je omogućen prijevoz u tuzemnom i inozemnom transportu. U posjedu više od 200



kamiona koji su u mogućnosti prijevoza svih vrsta roba Ricardo nastavlja svoje poslovanje s Beljem i s članicama Agrokora. Kako bi se ubrzao proces nastavka outsourcinga kvalitetna i pouzdana usluga su ključ koji će to pokrenuti. Proces outsourcinga će postat nezaustavljiv ako se smanje ukupni logistički troškovi i fiksni postanu varijabilni.<sup>58</sup>

## 6. ZAKLJUČAK

Danas troškovi logistike sve više utječu na rad i profitabilnost poduzeća. Brzim razvojem poslovanja poduzeća u Hrvatskoj i diljem svijeta se trebaju prilagoditi svakodnevnim promjenama strategija, izazovima što ih logistika donosi ili snositi njihove posljedice koje one donose. Stoga se jako često dolazi do situacije da poduzeća ne mogu, s obzirom na svoju kompetenciju i nedostatka vremena, udovoljiti zahtjevima sustava upravljanja i baš iz tog razloga se poduzeća odlučuju na outsourcing kao poslovnu strategiju koja će im olakšati posao.

Outsourcing u logistici se može definirati kao odluka poduzeća da prenese neke ili poslovne aktivnosti, koje ne moraju biti vezane uz logistiku, vanjskom pružatelju usluga kako bi si omogućili bolje fokusiranje na glavne poslovne aktivnosti koje poduzeće najbolje i najefikasnije obavlja kako bi podigle svoju vrijednost i postale konkurentnije na tržištu.

Poduzeća koja koriste outsourcing kao svoju poslovnu strategiju uspijevaju sa smanjenjem svojih troškova, bolje se fokusiraju na srž svoga poslovanja u koji mogu investirati puno veća novčana sredstva koja na kraju rezultiraju najbitnijim rezultatom, a to je povećanje svoje konkurentnosti na tržištu.

Temeljem istraživanja o primjeni outsourcinga transporta u poduzeću Zagrebačke pivovare, za potrebe ovog rada izvršen je intervju s menadžerom zaposlenim u jednoj od velikih pivovara Republike Hrvatske. Provedenim intervjuom utvrđeno je kako se u navedenoj pivovari u velikoj mjeri koristi outsourcing u transportu. Pod outsourcingom u transportu se podrazumijeva promjena mjesta transportiranih proizvoda pomoću transportnih sredstava. Transportni sustav se sastoji od transportnog sredstva, proizvoda koji se transportira i transportnog procesa i veoma je važan zato što je on nosi jako velike troškove poduzeća.

---

<sup>58</sup> Knezović, G. (2016): Online-trgovina-iz-temelja-mijenja-logisticke-procese, Bizdirekt, 23. studeni, str.1

Na temelju istražene literature i provedenog intervjua, može se zaključiti kako danas sve više poduzeća odlučuje u svojem poslovanju koristiti outsourcing koji predstavlja faktor putem kojeg se može ostvariti značajna konkurentska prednost na sve konkurentnijem tržištu. U budućnosti će svakako doći do još većeg korištenja outsourcinga u logistici, no potrebno je istaknuti kako je za uspjeh outsourcinga prvo treba utvrditi koje su ključne aktivnosti nekog poduzeća na kojima će se temeljiti budućnost poslovanja, ali i utvrditi aktivnosti koje će dodati vrijednost poslovanja koje nisu od tolike strateške važnosti.

## Literatura

- Bloomberg, D., LeMay, S., Hanna, J.(2006): Logistika, Mate d.o.o., Zagreb
- Bragg, S.(2006): Outsourcing: A Guide to ... Selecting the Correct Business Unit ... Negotiating the Contract ... Maintaining Control of the Process, John Wiley & Sons
- Brown, Douglas; Wilson, Scott, (2005): The Black Book of Outsourcing, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey,
- Bukovac I. (2014): Logistika održivog razvoja, Sveučilište u Rijeci, Diplomski rad, Pomorski Fakultet u Rijeci, Rijeka
- Diza logistics: Logistics & Supply Chain Strategies(2017): What is 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL, 6PL, 7PL, 8PL, 9PL and 10PL!?. Diza logistics: Logistics & Supply Chain Strategies: What is 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL, 6PL, 7PL, 8PL, 9PL and 10PL!?. (2017).  
<https://dizalogistics.wordpress.com/2017/08/24/diza-blogs/>
- Drljača, M.(2010): Outsourcing kao poslovna strategija, Zbornik radova 11. međunarodnog simpozija o kvaliteti Kvaliteta, konkurentnost i održivost, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete i Oskar, Zagreb, Sv. Martin na Muri, str. 57-58
- Ferišak, V., Stihović, L. (1989): Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb str.140-144, 501-507
- Kinnula, M. (2004): An Outsourcing Partnership Model. Proceedings of the Frontiers of e-Business Research 2004 conference, Tampere, Finland.
- Knezović, G. (2016): Online-trgovina-iz-temelja-mijenja-logisticke-procese, Bizdirekt, 23. studeni, str.1
- Križman Pavlović, D.(2008): Ekonomska logistika, FET Dr. Mijo Mirković, Pula,
- Letica, M. (2014): Utjecaj outsourcinga na poslovne performanse , Sveučilište u Splitu, Ekonomski Fakultet Split,
- Logistics Business Transformation for Sustainability: Assessing the Role of the Lead Sustainability Service Provider (6PL)
- Bulatović, M. (2013): Logistika, inženjerska komora Crne Gore
- Mark J. Power, Kevin C. Desouza, Carlo Bonifazi (2006): The Outsourcing Handbook : How to Implement a Successful Outsourcing Process, Kogan Page Ltd, London, United Kingdom,
- Oršić, J., Rosi, B. i Jereb, B. (2019): Measuring Sustainable Performance among Logistic Service Providers in Supply Chains. *Tehnički vjesnik*, 26 (5), 1478-1485
- Pavić, M. (2016). Taktički i strateški ciljevi outsourcinga: Empirijsko istraživanje prakse velikih poduzeća. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 14 (1), 51-64
- Zelenika, R., Pupovac, D.(2001): Suvremeno promišljanje osnovnih fenomena logističkog sustava Ekonomski Pregled, 52 (3-4) str. 354-355
- Solakivi, T., Töyli, J., Engblom, J. and Ojala, L. (2011): "Logistics outsourcing and company performance of SMEs: Evidence from 223 firms operating in Finland", Strategic Outsourcing: An International Journal, Vol. 4 No. 2, pp. 131-151.
- Segetlija, Z. (2002): Uvod u poslovnu logistiku, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek

## **Popis slika**

Slika 1: Logistika u poduzeću.....	3
Slika 2: Vrste outsourcinga.....	7
Slika 3. Pregled modela životnog ciklusa partnerstva s vanjskim izvođačima.....	13
Slika 4. Stupanj prijenosa logističkih funkcija na operatere na europskom tržištu.....	23
Slika 5: Piramida logističkih usluga.....	26

## **Popis tablica**

Tablica 1: Koncept zadatka 4PL operatera.....	24
---	----

## **Pitanja za intervju:**

1. Koji su vam glavni razlozi za outsourcing transporta?
2. S kojim problemima ste se susretali u transportu?
3. Kada i gdje dođe do problema u transportu kako ga riješavate s kompanijom kojom poslujete?
4. Postoje li druge motivacije osim troška zbog kojih outsourcate transport?
5. Je li vam outsourcing transporta pružao više vremena da se fokusirate na bitnije poslovne procese unutar firme?

