

# RAST OUTSOURCINGA USLUŽNIH DJELATNOSTI

---

Salatović, Tin

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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:148:752846>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-05**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Preddiplomski stručni studij**

**RAST *OUTSOURCINGA* USLUŽNIH DJELATNOSTI**  
***OUTSOURCING* GROWTH OF SERVICES**

**Završni rad**

**Tin Salatović, 0248056381**

**Mentor: Doc.dr.sc. Helena Nikolić**

**Zagreb, svibanj 2020.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad  
(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, 25.05.2020.

---

(potpis)

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. <i>OUTSOURCING</i> KAO KORIŠTENJE VANJSKIH RESURSA IZDVAJANJEM POSLOVA 3	
2.1. Teorijsko određenje pojma.....	3
2.2. Razlika između <i>outsourcinga</i> i sličnih aktivnosti.....	4
2.3. Vrste <i>outsourcinga</i> .....	5
2.4. Moguća područja provedbe <i>outsourcinga</i> .....	8
2.4. Faze provođenja procesa <i>outsourcinga</i> .....	9
2.5. Prednosti i nedostaci <i>outsourcinga</i> .....	11
3. <i>OUTSOURCING</i> USLUŽNIH DJELATNOSTI .....	14
3.1. Primjena <i>outsourcinga</i> u uslužnim djelatnostima .....	14
3.2. Razlika između usluga .....	15
3.3. Outsourcing javnih usluga.....	16
4. RAST <i>OTUSOURCINGA</i> USLUŽNIH DJELATNOSTI U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	21
5. ZAKLJUČAK.....	28
POPIS LITERATURE .....	29
POPIS TABLICA .....	31
POPIS GRAFIKONA .....	31
POPIS SHEMA.....	31

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Glavni predmet ovog rada jest rast *outsourcinga* uslužnih djelatnosti.

U praksi *outsourcing* se koristi dugo vremena, međutim, sam pojam se javlja krajem osamdesetih godina 20. stoljeća kada su velika poduzeća svoje informacijske sustave sve više prenosila specijaliziranim poduzećima. Nakon toga su *outsourcing* prihvatila brojna poduzeća različitih industrija i tržište *outsourcinga* doživljava veliki rast 90-ih godina 20. stoljeća. O tome puno govori činjenica da su američka poduzeća 1996. godine podvrgla *outsourcingu* više od 100 milijardi američkih dolara poslovnih aktivnosti, a globalno korištenje *outsourcinga* na godišnjoj razini do 1997. godine ostvarilo je 35% rasta.<sup>1</sup> S obzirom na rastuću ulogu *outsourcinga* kroz zadnje godine dvadesetoga stoljeća, u ovom radu stavljen je naglasak na *outsourcing* u uslužnim djelatnostima. Cilj ovog rada je ispitati u kolikoj mjeri *outsourcing* kao poslovni model uistinu čini poslovanje pojedinih sektora malih velikih poduzeća učinkovitijim.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

U istraživanju su korišteni podaci dobiveni iz sekundarnih izvora. Sekundarni izvori podataka istraživani su metodom za stolom (engl. *Desk Research*) koja je obuhvatila sekundarne podatke iz različitih publikacija i knjiga domaćih i stranih autora kao i znanstvene i stručne članke iz obrađivanog tematskog područja.

Za potrebe rada korištene su različite metode istraživanja.

- Metoda deskripcije - postupak opisivanja ili očitavanja činjenica, predmeta i pojava,
- Induktivna metoda - na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi se do zaključka o općem cilju,
- Deduktivna metoda - na temelju općih sudova izvode se posebni i pojedinačni zaključci,
- Metoda klasifikacije - klasifikacija radi sistematski ostvarive podijele pojava i predmeta radi njihove preglednosti,

---

<sup>1</sup> Pavić, M.: Taktički i strateški ciljevi *outsourcinga*: empirijsko istraživanje prakse velikih poduzeća, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 14(1), 2016., str. 52

- Metoda kompilacije - postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno – istraživačkoga rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj rad autor je podijelio u nekoliko poglavlja. Prvo poglavlje je uvodno poglavlje gdje se navode predmet rada i ciljevi rada, kao i metode istraživanja te sadržaj i struktura rada. Drugo poglavlje pod nazivom „*Outsourcing* kao korištenje vanjskih resursa izdvajanjem poslova“ određuje sam pojam *outsourcinga*, navodi glavne razlike između *outsourcinga* i sličnih aktivnosti te moguća područja provedbe *outsourcinga*. Poglavlje završava navođenjem prednosti i nedostataka *outsourcinga*. Treće poglavlje pod nazivom „*Outsourcing* uslužnih djelatnosti“ prikazuje primjenu *outsourcinga* u uslužnim djelatnostima, razliku između usluga te *outsourcing* javnih usluga. Četvrto poglavlje prikazuje analizu rast *outsourcinga* uslužnih djelatnosti u RH. Na kraju, autor navodi zaključak i popis literature.

## 2. *OUTSOURCING* KAO KORIŠTENJE VANJSKIH RESURSA IZDVAJANJEM POSLOVA

### 2.1. Teorijsko određenje pojma

Sustav upravljanja organizacije sustav je sastavljen od strukturnih elemenata neophodnih za odvijanje poslovnih procesa. To su:<sup>2</sup>

1. dokumenti kojima se utvrđuje opredjeljenje organizacije, a materijalizirani su u misiji, viziji, strategiji, politici i menadžerskim općim i posebnim ciljevima,
2. organizacijski ustroj,
3. poslovni procesi,
4. resursi,
5. partnerstva i
6. informacije i komunikacija

Jedna od sve češćih strategija organizacije je ustupanje proizvođačima nekog od poslovnih procesa ili *outsourcing*<sup>3</sup>. Jedna od najobuhvatnijih i najprihvaćenijih definicija *outsourcinga* kaže kako je *outsourcing* jedan od najboljih načina za poboljšanje efektivnosti i efikasnosti poslovanja jer se manje bitne aktivnosti prepuštaju vanjskim suradnicima i dobavljačima koji su kompetentniji za određenu djelatnost, a svrha je pojednostaviti i smanjiti troškove posla.<sup>4</sup>

*Outsourcing* se smatra svojevrsnom strategijom u poslovanju koja omogućava poslodavcu i poslovnom subjektu da odrađuje poslove i aktivnosti koje su osnovne i temelj za vlastiti rast i razvoj, a ostale aktivnosti se predaju na izvođenje drugim poduzećima koji se unajmljuju kako bi odradili posao jeftinije i bolje. Glavne i osnovne aktivnosti koje poslodavac čuva za sebe su one aktivnosti u kojima on može posao obaviti bolje i uz manje troškove od određenih kooperanata, gdje vidi potencijal za rast i razvoj svog poslovanja. Suradnici i kooperanti imaju odgovornost za kvalitetu i cijenu svojeg dijela poslovnih aktivnosti<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Vujić, V: Poduzetničke strategije i politika kvalitete, Zbornik radova 2. Simpozija o kvaliteti, Zagreb, 1(2), 1998., str. 11

<sup>3</sup> Vujić, V: Poduzetničke strategije i politika kvalitete, Zbornik radova 2. Simpozija o kvaliteti, Zagreb, 1(2), 1998., str. 11

<sup>4</sup> Greaver, M. F.: *Strategic outsourcing*, AMACOM, New York, 1999, str. 3

<sup>5</sup> Rupčić, N.: *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 59

Kao što se u radu već navelo, *outsourcing* nije zapravo nikakva novost u poslovnom svijetu jer su poduzeća oduvijek koristili kooperante i suradnike kako bi realizirali određene aktivnosti. No, kako poslovanje raste, poduzeća često implementiraju različite poslovne procese i aktivnosti kako bi ostvarili najbolje rezultate. Kako se poslovno tržište razvija, tako menadžeri odlučuju kojim će se djelatnostima nastaviti baviti, a u svrhu dovođenja što potpunijih rješenja do klijenata, surađuju sa kooperantima kojima prodaju ili iznajmljuju druge poslovne aktivnosti<sup>6</sup>.

## 2.2. Razlika između *outsoucinga* i sličnih aktivnosti

*Outsourcing* se bazira na načelima koje obično koriste poduzeća, kao što je eksternalizacija, vanjsko ugovaranje i slični oblici partnerstva i poslovnih odnosa sa poslovnih subjektima i poduzećima koja su komplementarna po svrsi i strategiji. Dakle, korištenjem *outsourcinga* određene poslovne aktivnosti predaju se specijaliziranim kooperantima, suradnicima i partnerima koji će ih obavljati kompetentnije, efikasnije, kvalitetnije i jeftinije, uz očuvanje partnerskih odnosa<sup>7</sup>.

Moglo se primijetiti do sada kroz ovaj rad kako se koriste pojmovi i eksternalizacije i *outsourcinga*. To su u principu dva različita pojma. Eksternalizacija označava proces prodaje, odnosno prepuštanje poslova i poslovnih aktivnosti drugim poduzećima. Na taj način jedno poduzeće predaje dio svoje imovine i infrastrukture, ljudske resurse i informacije koje je sakupio, drugom poslovnom subjektu, koji će nastaviti posao, bez njega. Dok je *outsourcing* prebacivanje, odnosno prepuštanje određenih poslovnih aktivnosti na kooperante i suradnike koji posao mogu obaviti bolje, jeftinije, brže i kvalitetnije, a odnos se definira kao suradnja<sup>8</sup>. Srž odnosa eksternalizacije i *outsourcinga* može se prikazati sljedećim prikazom.

Shema 1. Odnos eksternalizacije i *outsourcinga*



Izvor: Rupčić, N.: Suvremeni menadžment – teorija i praksa, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 59

<sup>6</sup> Rupčić, N.: Suvremeni menadžment – teorija i praksa, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 59

<sup>7</sup> Pavić, M.: Uloga *outsourcinga* u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu, Poslovna izvrsnost Zagreb, 3(2), 2009., str. 42

<sup>8</sup> Rupčić, N.: Suvremeni menadžment – teorija i praksa, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 59



Rupčić u svojoj knjizi *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*, također radi usporedbu pojmova *outsourcing i contracting*. Ugovorni odnos sa dobavljačima je takav odnos u kojem kupac, odnosno investitor bira predmet ugovorenosti odnosa te njegovu količinu i kvalitetu, a nema nikakvog utjecaja na odradu posla i realizaciju poslovnih aktivnosti. Ta suradnja definirana je u ugovoru, međutim, moguće je doći do sudskog spora, ukoliko dođe do povrede ugovornih obveza, ili sporazumnog prekida suradnje. Kada je riječ o *outsourcingu*, odnos sa partnerom definiran je suradnjom i osjećajem povjerenja. Investitor označava proizvode i predmete rada, kvantitetu i kvalitetu posla, ali moguće je utjecati i na realizaciju<sup>9</sup>.

### **2.3. Vrste *outsourcinga***

*Outsourcing* je orijentacija organizacije na napuštanje aktivnosti u kojima je konkurencija bolja, a s kojom je organizacija obično povezana u mrežu<sup>10</sup>. Naravno, potrebno je voditi računa o različitom značenju ta dva pojma. Orijetacija organizacije na *outsourcing* zapravo podrazumijeva dvije strategije:

1. strategiju orijentacije na *core business* i
2. orijentaciju na *outsourcing*.

Ove su dvije strategije međusobno uvjetovane. Glavna svrha *outsourcinga* jest poboljšanje efektivnosti poslovanja. Ipak, *outsourcing* zadržava fokus na *core businessu*, a manje aktivnosti prepušta kooperantima.<sup>11</sup>

U svom radu *Outsourcing kao poslovna strategija*, Drljača citira Bendor-Samuela i piše kako je *outsourcing* u suvremenom gospodarstvu najbolji poslovni alat kojim se fokus stavlja na *core business*, dok sporedne aktivnosti obavljaju oni koji mogu poboljšati kvalitetu i pojeftiniti cijenu radova, odnosno aktivnosti.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Rupčić, N.: *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 59

<sup>10</sup> Greaver, M. F.: *Strategic outsourcing*, AMACOM, New York, 1999, str. 3.

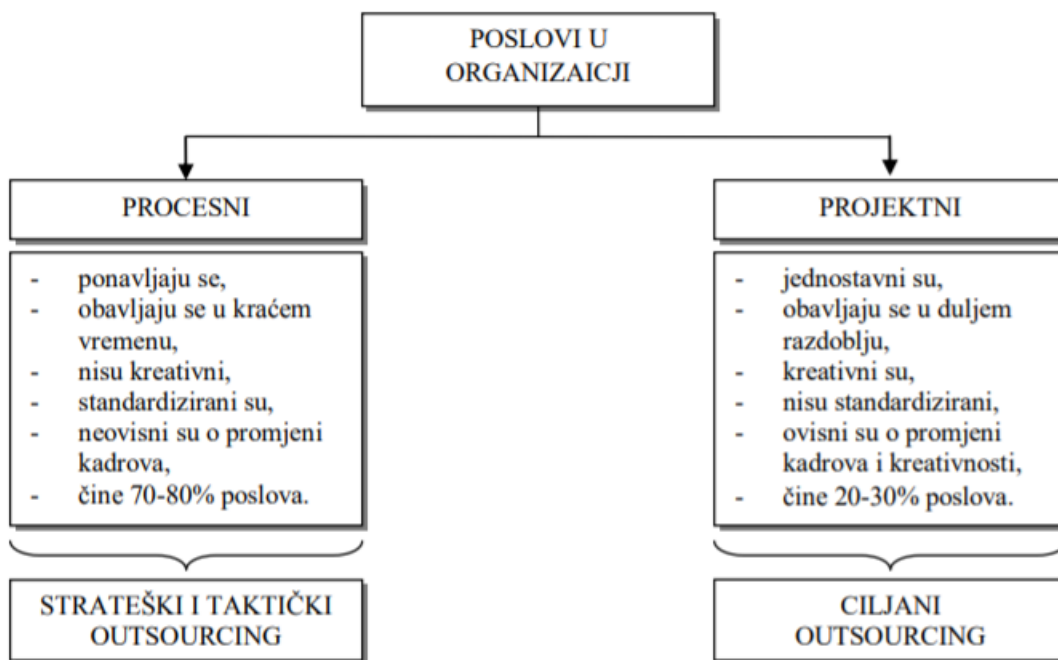
<sup>11</sup> Ibid

<sup>12</sup> Drljača, M.: *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, 2010, str. 58

*Outsourcing* se može podijeliti s obzirom na značenje, rizik, obuhvat, pripremu i trajanje aktivnosti. Slijede glavne skupine, odnosno vrste *outsourcinga* koje su prikazani i shematski (vidjeti Shemu 2.)<sup>13</sup>:

1. Strateški *outsourcing* – nastupa kada se cijeli proces rada prepusti procesnim funkcijama, a ostaje nadzor i kontrola.
2. Taktički ili djelomični *outsourcing* – nastaje kada se kooperantu prepusti jedan dio poslovne aktivnosti.
3. Ciljani *outsourcing* - nastaje kada se točno zna za koje projekte će se unajmiti ili kupiti stručnjaci za suradnju na određenom projektu. Ovo je najčešći oblik *outsourcinga*.

Shema 2. Vrste outsourcinga



Izvor: Vučur, G.: Pozicioniranje *outsourcinga* u hotelskom poslovanju, *Economics&Economy*, 1(1), 2013., str. 228

<sup>13</sup> Drljača, M.: *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, 2010, str. 58

Kao što Vučur u svom radu navodi, a promatrano po kriteriju imovinskog odnosa između sudionika izvršenja procesa *outsourcinga*, suradnik, odnosno kooperant može biti ili domaće ili inozemno poduzeće, što se može vidjeti u Tablici 1.<sup>14</sup>

Tablica 1. Vrste *outsourcinga*

<i>Klasifikacijski kriterij</i>	<i>Vrste outsourcinga</i>
Razina odlučivanja	Strateški outsourcing, Taktički ili tradicionalni outsourcing
Opseg	Totalni outsourcing, Selektivni ili djelomični outsourcing
Stupanj integracije	Outsourcing, Kvazi-outsourcing
Imovinski odnos	Unutarnji outsourcing, Vanjski outsourcing
Administrativna kontrola	Outsourcing izvedbe, Outsourcing resursa
Vlasništvo	Privatni outsourcing, Javni outsourcing

Izvor: Vučur, G.: Pozicioniranje *outsourcinga* u hotelskom poslovanju, *Economics&Economy*, 1(1), 2013., str. 228

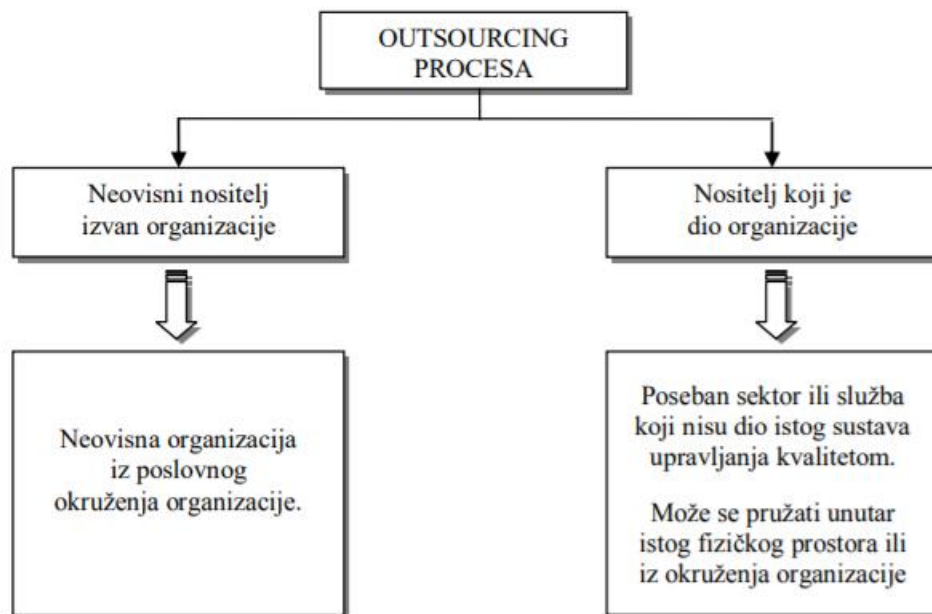
U prethodno navedenoj tablici, može se primijetiti da se *outsourcing* dijeli i prema kriterijima razine odlučivanja, opsegu, stupnju integracije, imovinskom odnosu, administrativnoj kontroli i vlasništvu. Pa tako se može povezati ako tržište ima potpunu kontrolu donošenja odluka, te zadržava nadzor i kontrolu nad aktivnostima, radi se o strateškom *outsourcingu*, a taktički *outsourcing* označava prepuštanje jednog dijela procesa tržištu.

Također, *outsourcing* se dijeli na unutarnji i vanjski. Unutarnji *outsourcing* se odnosi na segmentaciju pojedinih aktivnosti, dok vanjski *outsourcing* prepušta dio posla dobavljačima.

Naravno, bitno je napomenuti i da *outsourcing* poslovnih aktivnosti ima svoje vlastite nositelje, koji mogu biti unutar, ali i izvan organizacije (vidjeti Shemu 3.). Ako se radi o vanjskom nositelju to je neovisna organizacija iz poslovnog okruženja poduzeća, a ako je riječ o unutarnjem čimbeniku, to je poseban sektor ili služba koji nisu dio istog sustava upravljanja kvalitetom. Može se pružati unutar istog fizičkog prostora ili iz okruženja organizacije.

<sup>14</sup> Vučur, G.: Pozicioniranje *outsourcinga* u hotelskom poslovanju, *Economics&Economy*, 1(1), 2013., str. 228

Shema 3. Nositelji procesa u *outsourcingu*



Izvor: Drljača, M.: *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, 2010.

#### 2.4. Moguća područja provedbe *outsourcinga*

*Outsourcing* se može provoditi u velikom broju poslovnih aktivnosti, a neke od njih su: računovodstvo, obrada i skladištenje podataka, web-dizajn, održavanje, sigurnost, marketing i PR, čišćenje, prehrana, transport, konzulting, edukacije zaposlenika, pravni poslovi, proizvodnja, istraživanja i razvoj, odnosi sa kupcima i slično.<sup>15</sup> Sve ove prethodno navedene djelatnosti su djelatnosti u kojima je suradnja primaran pojam. Međutim, one nisu primarne kada se fokus stavlja na proces stvaranja zarade i vrijednosti, ali su veoma bitan sustav podrške bez kojeg poslovanja ikojeg poslovnog subjekta ne bi bilo moguće. Upravo ove aktivnosti su ključ i snaga temeljnih aktivnosti poduzeća<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Vučur, G.: Pozicioniranje *outsourcinga* u hotelskom poslovanju, *Economics&Economy*, 1(1), 2013., str. 228

<sup>16</sup> Rupčić, N.: *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 61

Iz popisa ovih aktivnosti proizlaze i temeljni razlozi provedbe *outsourcinga*, koji su prikazani u Shemi 4.

Shema 4. Temeljni razlozi provođenja *outsourcinga*



Izvor: Rupčić, N.:Suvremeni menadžment – teorija i praksa, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 61

#### **2.4. Faze provođenja procesa *outsourcinga***

Kada se proučava stručna literatura vezana uz ovu tematiku, vrlo često autori pišu kako je proces *outsourcinga* potrebno provoditi promišljeno, racionalno i postupno. Stoga odluci o *outsourcingu* treba prethoditi detaljna analiza poslovnih procesa kojom se razmatraju potrebe za *outsourcingom* na temelju:<sup>17</sup>

- kvalitativnih pokazatelja poslovanja,
- postojećih financijskih pokazatelja,
- definiranih dugoročnih ciljeva i
- strategije.

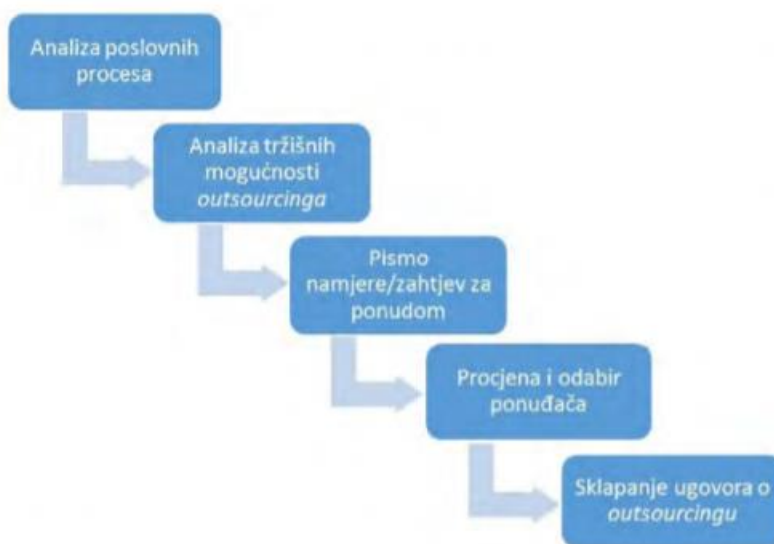
Osim razlikovanja sržnih od nesržnih aktivnosti, u ovoj je fazi potrebno analizirati moguće snage i prednosti provedbe *outsourcinga* (po mogućnosti i co-sourcinga) u okviru svake identificirane poslovne aktivnosti, prema prethodno definiranim potencijalnim benefitima.

---

<sup>17</sup> Rupčić, N.:Suvremeni menadžment – teorija i praksa, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 61

Prilikom provođenja procesa outsourcinga, poduzeća moraju analizirati poslovne procese te na temelju takve analize utvrditi tržišne mogućnosti za outsourcing. Ukoliko uvidi mogućnost za eksternalizaciju poslovanja, potencijalnim suradnicima i partnerima šalje pismo namjere, odnosno zahtjev za ponudom za izvođenje određenih radova. Prilikom povratne analize pisma, poduzeće procjenjuje i odabire potencijalne suradnice čije su ponude najprihvatljivije za njegove potrebe. Čim poduzeće prihvati ponudu, može se sklopiti ugovor o suradnji, odnosno outsourcingu, kao što je prikazano shematski u sljedećem prikazu (Shema 5.)

Shema 5. Faze provođenja procesa *outsourcinga*



Izvor: Rupčić, N.:Suvremeni menadžment – teorija i praksa, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 63

*Outsourcing* označava određene promjene u restrukturiraju i preoblikovanju poslovanja poduzeća i menadžment resursima kako bi se podržale temeljne i ključne aktivnosti, odnosno srž poslovanja. Većina suvremenih poduzeća ne bi se trebala pitati: da li uvesti *outsourcing*, nego gdje, kada i kako uvesti *outsourcing*. Ukoliko poduzeća žele ostvariti maksimalne koristi za svoj posao i postići zadovoljavajuće razine smanjenja troškova, sve su ovo jako dobri argumenti za razmisliti o *outsourcingu*. S obzirom na trenutne tržišne prilike, poslovni subjekt tako može odlučiti da insourcingom, ili povećanjem stupnja vertikalne integracije postigne veću konkurentnu prednost.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Rupčić, N.:Suvremeni menadžment – teorija i praksa, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 62

## 2.5. Prednosti i nedostaci *outsourcinga*

Već mnogo prednosti *outsourcinga* se može iščitati iz same početne definicije tog pojma, s kojom je autor uveo čitatelja u ovaj rad, ali potrebno je malo detaljnije analizirati i snage i prednosti, ali i slabosti, odnosno prijetnje *outsourcinga* u poslovanju.

Ako se pogleda natrag u 20. stoljeće, kada je nastao termin *outsourcing*, i pogleda li se količina potreba za efikasnijim poslovanjem u poduzećima, ustanovama i odjelima, može se vidjeti kako su se već tada neke prednosti dale naslutiti. Tvrtke u to doba nisu mogle kvalitetno obavljati ni neke najjednostavnije poslove, pa su odbijali cijele projekte. Ne bi trebalo ni spominjati što bi se dogodilo kada bi nekom poduzeću bio ponuđen kompleksniji posao, koji se trebao odraditi isključivo koristeći kapacitete jednog poslovnog subjekta. Ne samo da su rasli troškovi, već ni kvaliteta projekata nije bila zadovoljavajuća. Nisu bili rijetki ni slučajevi kada su kompanije znale prihvatiti više posla negoli su mogle odraditi, pa ne samo da je bila riječ o lošoj kvaliteti, nego i o obavljanju poslova na vrijeme<sup>19</sup>.

U tim su se počecima poduzeća i poduzeća oslanjali na vanjsku suradnju uzimajući u obzir sljedeće<sup>20</sup>:

- Suradnike i kooperante se bira isključivo na temelju preporuke.
- Inicijativni poslovni subjekt nema sredstva za zapošljavanje stručnjaka.
- Ako si poduzeće može priuštiti jednog stručnjaka, on je preopterećen količinom posla.
- Poslovni subjekt objektivno nema dovoljan kapacitet.

Iz prethodnog razjašnjenja može se zaključiti da primjena *outsourcinga*, općenito gledano ima puno prednosti, kao što su:

- Upravljanje rizicima – kooperant se odgovoran za kvalitetu i cijenu vlastitih projekata, odnosno aktivnosti
- Manji troškovi
- Opća učinkovitost
- Vanjski suradnik ima potrebu za stalnim razvojem zaposlenika.

---

<sup>19</sup> Lacković, Z.: Outsourcing u održavanju, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2014., str. 9

<sup>20</sup> Lacković, Z.: Outsourcing u održavanju, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2014., str. 9

Rasprostranjena je lažna predodžba o tome je da *outsourcing* donosi samo koristi smanjenja troškova. Niži troškovi mogu nastati kao rezultat ukidanja internog učinka dodavanja vrijednosti aktivnosti i veće ekonomije razmjera koju postižu dobavljači.

*Outsourcing* omogućuje tvrtki da se usredotoči na temeljne aktivnosti koje se mogu zanemariti zbog raspršene menadžerske pažnje i ponude za uštedu vremena zajedno s povećanom produktivnošću što dovodi do reakcije na tržištu.<sup>21</sup>

*Outsourcing* omogućuje menadžerima da preispitaju poslovne procese i eliminiraju skrivene troškove, što dovodi do veće odgovornosti za rashode zbog dogovorenih ugovornih uvjeta sa dobavljačima koji se ne mogu nametnuti internim odjelima. Kvaliteta je također pitanje koje se ponekad podcjenjuje u procesu donošenja odluka. Dugoročno gledano takvi sporazumi mogu ponuditi poboljšanja kvalitete postignuta kroz usredotočenu specijalizaciju prodavatelja.

Tvrtke navode pristup najboljoj kvaliteti usluga kao jedan od najvažnijih motiva koji dovodi do *outsourcinga*. Tehnologija je jedan od glavnih preduvjeta za razvoj i održavanje konkurentskih prednosti. Situacija kada tvrtka zaostaje u tehnologiji mora se na sve načine izbjegavati, bilo internim ulaganjem ili vanjskom opskrbom.<sup>22</sup>

Glavni nedostaci *outsourcinga* su:

- gubitak menadžerske kontrole nad eksternim poslovima - gubitak kontrole nad *outsourcingom* iz razloga što upravljanje vanjskim resursima zahtijeva posebne vještine koje su kombinacija vještina ljudi i upravljanja procesima, upravljanja ugovorima i moći pregovaranja,
- prijetnja sigurnosti i povjerljivosti - gotovo u svakom ugovoru o *outsourcingu* postoje uvjeti sigurnosti i povjerljivosti, ali izvršenje i revizija su uvijek teški,
- problemi s kvalitetom – vanjski izvori nisu uvijek jeftiniji i kvalitetniji,
- skriveni troškovi – dodatni troškovi najma usluge,

---

<sup>21</sup> O'Looney, J.: *Outsourcing State and Local Government Services: Decision-making Strategies and Management Methods*, Praeger, London, 1998., str. 53

<sup>22</sup> Greaver, M. F.: *Strategic outsourcing*, AMACOM, New York, 1999., str. 229



- preraspodjela postojećih timova – često može doći do davanja otkaza postojećem primarnom timu, zbog nemogućnosti plaćanja i suradnika i vlastitih radnika.

### 3. OUTSOURCING USLUŽNIH DJELATNOSTI

#### 3.1. Primjena *outsourcinga* u uslužnim djelatnostima

*Outsourcing* se najčešće primjenjuje u uslužnim djelatnostima. Potreba poduzeća za sve više stručnjaka raste iz dana u dan, a specijalizacija iz određenih aktivnosti danas je nužnost. Srž i temelj *outsourcinga* jesu vještine i specijalistička znanja<sup>23</sup>. Uz to, svakodnevna potreba sve većeg intenziteta za specijalnim sredstvima rada je, također, ubrzala uključivanje stranih partnera. Ponekad su to iziskivale i potrebe za povremenim većim proizvodnim ili uslužnim kapacitetima. U tom smislu razvijali su se i poslovi odnosno ponuda *outsourcing* usluga. Naravno da je došlo i do sve veće sustavnosti kod uključivanja vanjske suradnje te se može utvrditi da su osnovne etape angažiranja vanjskih partnera sljedeće<sup>24</sup>:

1. analiza poslova koji se moraju izdvojiti i ugovoriti s vanjskim partnerom
2. izbor tvrtke kojoj će se povjeriti obavljanje izdvojenih poslova
3. ugovaranje
4. implementacija
5. Upravljanje izdvojenim poslovima.

Prema istom izvoru veliki broj poslova se nalazi u ponudi na tržištu, a u nastavku su navedeni samo neki karakteristični poslovi, kao što su sljedeći: projektiranje, konstruiranje, održavanje prostora, pozivni centar, izrada elaborata, fizička zaštita, izrada softvera, edukacija, poslovni trening, tehnička zaštita, održavanje ICT infrastrukture, obračun plaća, transport, pravni poslovi, računovodstveni poslovi, održavanje voznog parka, kontroling, slanje višestrukih poruka (engl. *mass mailing*), servis prodanih uređaja, marketing istraživanja, izrada/distribucija računa, čišćenje, pranje, umnožavanje, prijepis, potraga/selekcija kadrova, prevođenje, arhiviranje dokumentacije, dijelovi proizvodnje, dizajn, evaluacija ponuda, održavanje strojeva, prehrana zaposlenika, upravljanje događajima, bankomatska mreža, prijevoz zaposlenika i oglašavanje.<sup>25</sup> Vidljivo je da

---

<sup>23</sup> Lacković, Z.: *Outsourcing u održavanju*, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2014., str. 11

<sup>24</sup> Ibid

<sup>25</sup> Ibid, str. 12

djelatnosti usluga obuhvaćaju nekoliko vrsta *outsourcinga* koje su sve više prisutne u ponudi eksternih partnera.

### 3.2. Razlika između usluga

Nikolić pak, uz pojmove eksternalizacije i ugovornih odnosa, *Outsourcing*, uspoređuje i sa pojmovima logistike trećih osoba i ugovorne logistike. Kako autor to objašnjava u svojoj knjizi, ovim aktivnostima zajedničko je da ponuđač radova, odnosno aktivnosti nudi usluge koje su povezane logistikom a pokrivene zajedničkom odgovornošću<sup>26</sup>. Ako se gleda primjer, skladištenja robe, može se primijetiti kako *outsourcing* može biti ograničen na samo jedan dio usluge koju pruža (vidjeti Tablicu 2.). Takve usluge nastoje sniziti troškove transporta, a ugovori kraju jednu do dvije godine. *Outsourcing* usluga nudi smanjivanju ukupnih troškova usporedno sa osiguravanjem veće usluge i bolje fleksibilnosti, a usto ugovor se sklapaju na dugogodišnjim ratiznama. Dakle, može se reći da *outsourcing* kao logistički sinonim, može osigurati visoku kvalitetu izvedbe prijevoza, distribucije, skladištenja, menadžmenta inventara, procesa narudžbe i rukovanja materijalom.<sup>27</sup>

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

Tablica 2. Razlike između usluga

<i>Tradicionalne usluge</i>	<i>Outsourcing usluge</i>
<i>Nestrukturirane</i>	Strukturirane
<i>Jednodimenzionalne (npr. Skladištenje)</i>	Višedimenzionalne (npr. Povezivanje transporta)
<i>Prijevoznici nastoje sniziti troškove transporta kroz ugovor</i>	Cilj je smanjenje ukupnih troškova usporedno s osiguravanjem veće usluge i bolje fleksibilnosti

<sup>26</sup> Nikolić, G.: *Outsourcing* usluga, Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, 9. međunarodna konferencija - Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2009., str. 259

<sup>27</sup> ibid.

<i>Tradicionalne usluge</i>	<i>Outsourcing usluge</i>
<i>Uobičajeno trajanje ugovora 1-2 godine (kratkoročno)</i>	Dugoročno ugovaranje (dugogodišnji sporazumi pregovarani na višim razinama menadžmenta)
<i>Zahtjeva se uska specijaliziranost</i>	Zahtijevaju se široke logističke sposobnosti
<i>Kratko vrijeme pregovaranja prije potpisivanja ugovora</i>	Dugoročno i strateški pripremljeno pregovaranje prije potpisivanja ugovora
<i>Jednostavniji dogovori i relativno niži troškovi promjene</i>	Složeniji dogovori pridonose većim troškovima promjena

Izvor: Nikolić, G.: *Outsourcing usluga*, Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, 9. međunarodna konferencija - Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2009., str. 259

### 3.3. Outsourcing javnih usluga

Eksternalizacija aktivnosti, odnosno odvajanje neosnovnih djelatnosti kao model restrukturiranja ili *outsourcing* označuje proces prebacivanja aktivnosti koje su se do sada izvodile unutar organizacije vanjskim partnerima, koji će ih od sada obavljati umjesto matične organizacije. Ova vrlo snažna poslovna tendencija izravno je utjecala, na promjenu klasičnih granica organizacije i postala iznimno važno i jedno od temeljnih područja restrukturiranja.<sup>28</sup>

Kada se govori o *outsourcingu* u javnom sektoru, misli se na usluge koje pruža država, a koje su određene na temelju nekih zakonskih odredbi. Često se te iste usluge poistovjećuju sa privatizacijom državnih funkcija (vidjeti Tablicu 3.). Nijedna država nema ustaljenu i sveobuhvatnu definiciju *outsourcinga*, pa je ono tako negdje ugovaranje isporuke usluga ili aktivnosti sa vanjskim suradnicima, a negdje je ugovor javnog partnera sa organizacijom koja može biti ili profitna ili neprofitna. U oba slučaja javni partnera osigurava isplatu sredstava<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> Šarić, M.: Opravdanost privatizacije hrvatskog javnog sektora modelom *outsourcinga*, Tranzicija, 15(32), 2013, str. 135

<sup>29</sup> Grubišić Šeba, M.: *Outsourcing javnih usluga*, Ekonomski institut, Zagreb, Dostupno na: [https://www.fes-croatia.org/old-site/E-books/pdf/7\\_FORUM\\_web.pdf](https://www.fes-croatia.org/old-site/E-books/pdf/7_FORUM_web.pdf), pristupljeno 15.4.2020.

Tablica 3. Prikaz javnih usluga i mogućih *outsourcing* usluga u javnoj službi<sup>30</sup>

Pomoćne usluge	Prateće usluge	Usluge osnovne djelatnosti
<b>Usluge zaštite prostora i ljudi</b>	Usluge informatičke podrške	Istraživanje i razvoje usluge
<b>Usluga održavanja i čišćenja</b>	Usluge logistike i transporta	Upravljanje ustanovom
<b>Usluge pripreme hrane i pića</b>	Usluge zbrinjavanja specijalnog otpada	Usluga organizacija rada
<b>Usluge zbrinjavanja komunalnog otpada</b>	Usluge financija i računovodstva	Medicinska djelatnost
<b>Usluge prikupljanja, obrade i analize podataka</b>	Usluge upravljanja ljudskim resursima	Obrazovanje
<b>Usluge upravljanja nekretninama</b>	Usluge obrazovanja zaposlenika	Komunalne usluge
<b>Usluge upravljanja voznim parkom</b>	Usluge marketinga i odnosa s javnošću	Usluge iz područja energetike
<b>Usluge servisa i popravaka strojeva, alata i sl.</b>	Usluge upravljanja projektima	Usluge upravljanja javnim dobrima
	Usluge pravne pomoći	Usluge kulture
		Usluge socijalne skrbi itd.

Izvor: obrada autora prema Musa, A.: 7. Forum za javnu upravu, 2014.

Kao i u drugim područjima, pa tako i u ovom području *outsourcinga* javnih usluga, osnovni cilj suradnje i eksternalizacije jest dobiti više javnih usluga, bolje kvalitete, uz niži trošak države.

Ono što se nerijetko viđa, posebice u vremenima recesije, jest korištenje eksternalizacije i *outsourcinga* kako bi se smanjili troškovi, ne obazirući se na kvalitetu izvođenja aktivnosti ili

---

<sup>30</sup> O'Looney, J.: *Outsourcing State and Local Government Services: Decision-making Strategies and Management Methods*, Praeger, London, 1998., str. 49

pružanja usluga. U literaturi se često može naići na slučaj kada je 2014. godine Europski parlament naglasio kako države članice Europske unije prakticiraju ovakve aktivnosti, te naglašavajući kako proračunska ograničenja ne smiju biti jedina smjernica pri korištenju usluga *outsourcinga*, već to moraju biti cijena i kvaliteta u određenom omjeru.<sup>31</sup>

OMB Circular A-76 definira svojstvenu vladinu aktivnost kao intimnu aktivnost povezanu s javnim interesom u pogledu mandata za obavljanje poslova vladinog osoblja. Te aktivnosti zahtijevaju značajnu diskreciju u primjeni državnih vlasti ili u donošenju odluka za vladu. Inherentno vladine aktivnosti obično padaju u dvije kategorije:

- izvršavanje suverenih vladinih ovlasti ili
- uspostava postupaka i procesa povezanih s nadzorom novčanih transakcija ili prava.

Inherentna vladina aktivnost uključuje:

- Obvezati državu da poduzmu ili ne poduzmu neku akciju ugovorom, politikom, regulacijom, autorizacijom, naredbom ili na neki drugi način;
- Utvrđivanje, zaštita i unapređivanje ekonomske, političke, teritorijalne imovine ili drugi interesi vojnom ili diplomatskom akcijom, građanski ili kazneni sudski postupak, upravljanje ugovorom;
- Znatno utječe na život, slobodu ili imovinu privatnih osoba; ili
- Vrhunski nadzor nad kupnjom, uporabom ili raspolaganjem imovine države (stvarna ili osobna; opipljiva ili nematerijalna, uključujući utvrđivanje politika ili postupaka prikupljanja, kontrole ili isplate prikladnih i drugih saveznih fondova.

U svojoj knjizi, "*Outsourcing* usluga države i lokalne uprave", John O'Looney opisuje odluku o *outsourcingu* državne službe kao korporaciji koja se odlučila osloboditi perifernih poduzeća kako bi se bolje usredotočila na svoju temeljnu kompetenciju. O'Looney dodaje da je, iako je usporedba

---

<sup>31</sup> O'Looney, J.: *Outsourcing State and Local Government Services: Decision-making Strategies and Management Methods*, Praeger, London, 1998., str. 49

u mnogim aspektima prikladna, odluka o davanju *outsourcinga* državne službe obično složenija nego što je slučaj u privatnom sektoru<sup>32</sup>.

Prema O'Looneyu, strateški menadžer mora razmotriti sljedeće točke:

- Kako *outsourcing* može povećati podložnost lokalne vlasti sustavnoj korupciji.
- Stupanj u kojem se usluga može opisati i nadzirati.
- Broj potencijalnih pružatelja usluga.
- Ekonomski troškovi i koristi prelaska na vanjskog pružatelja usluge.
- Politički i socijalni troškovi / koristi prilikom promjene.

Razmatranje ovih čimbenika vodi strateškog menadžera na sveobuhvatni pogled na to razmatra li samo uštedu prednjeg dijela, ili već i dugoročni učinak mogućeg neuspjeha od strane davatelja usluga "vanjskih tvrtki".

Proces *outsourcinga* javnih usluga mora biti konkurentan, pravedan i transparentan te sposoban pružiti najbolju vrijednost za javnost. Ovi javni mandati stvaraju okruženje u kojem stručnjak za nabavu igra sastavnu ulogu u odluci o *outsourcingu* i njenom izvršenju. Kada se utvrdi potencijalna mogućnost *outsourcinga*, proces *outsourcinga* trebao bi obuhvatiti sljedeći tijek rada s razumijevanjem da ga mogu okončati u bilo kojem trenutku<sup>33</sup>:

1. sveobuhvatna procjena rizika (uključujući ispitivanje javnog interesa, sigurnost, zdravlje i sigurnost.)
2. Utvrđivanje zahtjeva (Procjena i izjava onoga što je potrebno, kad to zahtijeva), buduće potrebe, ciljevi programa, trendovi, analiza potražnje, analiza tržišta i upotreba softvera ili drugih alata za predviđanje.
3. Sourcing (fer i transparentan proces koji vodi do izbora dobavljača / izvođača) čiji troškovi, kvalitete, tehnologije, pravovremenost, pouzdanost i usluga najbolje zadovoljavaju utvrđene zahtjeve.)

---

<sup>32</sup> O'Looney, J.: *Outsourcing State and Local Government Services: Decision-making Strategies and Management Methods*, Praeger, London, 1998., str. 49

<sup>33</sup> O'Looney, J.: *Outsourcing State and Local Government Services: Decision-making Strategies and Management Methods*, Praeger, London, 1998., str. 49

4. Učinkovitost i odgovornost dobavljača (Specifične, mjerljive performanse)
5. Administracija ugovora nakon dodjele ugovora
6. Komunikacija (kontinuirani protok informacija tijekom *outsourcinga* uključujući zaposlenike, izvođače i javnost prije i nakon dodjele ugovora.)

Opći je argument da su *outsourcing* i otvaranje javnih sektora, poput zdravstva, povećavaju ekonomsku učinkovitost i učinak. Tamo međutim, zabrinjava činjenica da bi *outsourcing* mogao smanjiti kvalitetu usluge. Kao što se moći pronaći u stručnoj literaturi, većina autora zaključuje da učinci *outsourcinga* u javnom sektoru ovise o vrsti usluge koja se *outsourca*. *Outsourcing* obično smanjuje troškove bez narušavanja kvalitete lakih usluga, poput sakupljanja smeća. Čini se da isto vrijedi, uglavnom, za zaštitu od požara i zatvore, iako je slika pomiješana<sup>34</sup>. Modeliranje izbora lokalne uprave između javne opskrbe i *outsourcinga* ukazuje da je privatno pružanje usluga nedvosmisleno bolje od javnog pružanja kada smanjenje troškova rezultira umjerenim ili bez pogoršanja kvalitete<sup>35</sup>.

Koprić u svojoj analizi ističe da su poslovi u javnim institucijama jasno definirani, da su neki službeni poslovi čak i zakonski definirani. Takva raspodjela poslova dovodi do slabe sposobnosti zaposlenih da stječu nova znanja i uče nove tehnologije. Ako određena saznanja nisu ključna za primarnu djelatnost ustanove, vjerojatno je da se u nju neće uložiti. Nepostojanje novih tehnologija i znanja sprečava javnu instituciju da brzo odgovori na nove potrebe društva. Zato je ova nefleksibilnost protoka znanja i tehnologije još jedan razlog za *outsourcing*<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> Koprić, I.: Reforma javne uprave u Hrvatskoj: ni bolni rezovi ni postupne promjene—nužna je nova upravna paradigma. *Političke analize*, 7(26), 2016., str. 3-12.

<sup>35</sup> O'Looney, J.: *Outsourcing State and Local Government Services: Decision-making Strategies and Management Methods*, Praeger, London, 1998., str. 49

<sup>36</sup> Koprić, I.: Reforma javne uprave u Hrvatskoj: ni bolni rezovi ni postupne promjene—nužna je nova upravna paradigma. *Političke analize*, 7(26), 2016., str. 3-12.



## 4. RAST OUTSOURCINGA USLUŽNIH DJELATNOSTI U REPUBLICI HRVATSKOJ

Opći je argument da *outsourcing* - dodjeljivanje uslužnih funkcija vanjskim pružateljima usluga - i otvaranje javnog sektora konkurenciji povećava ekonomsku učinkovitost i učinak. Međutim postoji bojazan da bi *outsourcing* mogao smanjiti kvalitetu usluga. Pregled literature zaključuje da učinak *outsourcinga* javnog sektora na kvalitetu usluge ovisi o vrsti usluga koje se eksternalizira. *Outsourcing* u Hrvatskoj obično smanjuje troškove bez štete za usluge koje je lako standardizirati.

Iznajmljivanje javnog sektora u Hrvatskoj kontroverzno je prije svega zbog utjecaja na zaposlenost, budući da se otvaranje novih radnih mjesta u javnom sektoru često koristi za smanjenje nezaposlenosti. Najpolitiziraniji argument koji se odnosi na *outsourcing* je strah od gubitka radnih mjesta u javnom sektoru. Međutim, empirijski dokazi za ovaj strah su nejasni. Većina studija koja se usredotočuju na ekonomiju u razvoju i tranzicijsku ekonomiju zaključila je da je dugoročni učinak na zaposlenost neprimjetan ili pozitivan, iako može doći do kratkoročnih gubitaka radnih mjesta od *outsourcinga* javnih usluga i poduzeća, koji su često prezaposleni. Međutim, smanjenje zaposlenosti u prenaseljenim sektorima oslobađa resurse za produktivniji rad. Također, kako se ekonomska učinkovitost povećava nakon privatizacije, stvara se više radnih mjesta nego što se izgubi u početnom prelasku na privatno pružanje usluga, navodi se u izvješću o privatizaciji i *outsourcingu* javnih usluga.<sup>37</sup>

U proljeće 2014. Vlada Hrvatske predložila je da se sve osnovne usluge - prvenstveno čišćenje / pospremanje kućanstava, kuhanje i slične usluge - u državnom i javnom sektoru, prebace u privatni sektor. Vlada je naglasila da će *outsourcing* donijeti značajne uštede troškova, povećati učinkovitost i omogućiti bolji fokus na temeljnim nadležnostima. Vlada je sugerirala da će *outsourcing* kućanske usluge pratiti i nekoliko drugih vrlo važnih reformi poput reorganizacije bolnica, restrukturiranja školskog sustava i reorganizacije pravosuđa kako bi se ubrzala obrada predmeta.

---

<sup>37</sup> Eurofund, (2015.), Croatia: *Outsourcing* of non-core services to the private sector, dostupno na <https://www.eurofound.europa.eu/de/publications/article/2014/croatia-outsourcing-of-non-core-services-to-the-private-sector>, pristupljeno 19.5.2020.

Članak koji je objavio internetski portal Jutarnji list sugerira da bi *outsourcing* utjecao na više od 20.000 zaposlenih u javnom sektoru. To su čistačice, praonice, kuharice, domaćice i ostalo niskokvalificirano osoblje koje se plaća iz državnog proračuna i čiji ugovori o radu podliježu kolektivnom pregovaranju. Potpredsjednica vlade i ministrica socijalne skrbi Milanka Opačić rekla je da su na dnevnom redu dvije druge mogućnosti: jačanje učinkovitosti javnog sektora ili stvaranje izdvojenih državnih tvrtki za pružanje izvanserijskih usluga. Ona je rekla kako vjeruje da bi prelazak radnika na privatne poslodavce bio najbolji model smanjenja troškova, dok će ti radnici zadržati svoj posao. Ministar je istaknuo da smjernice EU štite stečena prava radnika i radna mjesta u razdoblju od jedne do pet godina nakon prelaska na novog poslodavca. Ušteda bi bila između 10% i 30%, odnosno do 700 milijuna eura godišnje.<sup>38</sup>

*Outsourcing* u Hrvatskoj ima negativne konotacije zbog stalnih upozorenja sindikalista i dijelova javnog sektora da će dovesti do gubitka mnogih radnih mjesta. Glavni cilj novih poslodavaca bila bi dobit, predložio je članak na hrvatskom internetskom časopisu Business Diary, dok bi prava radnika bila potpuno nevažna ili zapostavljena.

Priznato je da je glavni pokretač procesa odlučivanja o *outsourcingu* ušteda troškova, ali nije napravljena analiza troškova i koristi te nisu uzeti u obzir dodatni / skriveni troškovi za usluge. Prema članku o smanjenju troškova u javnom sektoru, nije bilo jasno hoće li *outsourcing* donijeti bilo kakve uštede i hoće li sam proces stvoriti dodatne troškove. Sindikati tvrde da također nema dokaza da bi *outsourcing* povećao učinkovitost.

S druge strane, ovakav *outsourcing* zahtijeva ogroman organizacijski napor i pridržavanje skupih i dugotrajnih pravnih postupaka. Unatoč tome, vlada je početkom ljeta 2014. započela s *outsourcingom* pomoćnih poslova i podnijela sindikatu nacrt sporazuma o tom pitanju u kojem je bilo malo pojedinosti o opsegu i proceduri *outsourcinga*.

Zakon o *outsourcingu* poslan je parlamentu na odobrenje i 17 sindikata započelo je prikupljanje potpisa za referendum o *outsourcingu*. Za pokretanje referendumske procedure trebalo im je postići nešto manje od 400.000 potpisa. Predsjednik Sindikata učitelja Preporod, Željko Stipičić, govoreći u ime sindikata iz javnog sektora, pozvao je vladu da obustavi *outsourcing* neuobičajenih

---

<sup>38</sup> Eurofund, (2015.), Croatia: *Outsourcing* of non-core services to the private sector, dostupno na <https://www.eurofound.europa.eu/de/publications/article/2014/croatia-outsourcing-of-non-core-services-to-the-private-sector>, pristupljeno 19.5.2020.

službi u javnom sektoru dok se ne održi referendum. Stipić je rekao da su sindikati za referendum sakupili 612.017 valjanih potpisa, daleko više od zakonskog minimuma, i dostavit će ih predsjedniku parlamenta Josipu Leku. Hrvatski sindikati javnih službi četiri su tjedna proveli kampanje za prikupljanje više od 367.000 potpisa (10% biračke populacije) kako bi porazili prijedloge za *outsourcing*.<sup>39</sup>

Kao rezultat, i nakon opsežne rasprave, vlada je odlučila odlučiti se za spin-off model, osnovajući veliku državnu tvrtku na koju će se prenijeti sve ove usluge domaćinstva. Prema pouzdanim vladinim izvorima, struktura upravljanja takvim društvom nije definirana, ali bi tvrtka imala ekskluzivni ugovor s državom za pružanje pomoćnih usluga na razdoblje od tri do pet godina. Nakon toga, izdvojeni subjekt bio bi privatiziran prema modelu ESOP (Plan vlasništva nad zaposlenima) kojim će radnici dobiti dio vlasništva.

Hrvatska udruga poslodavaca (CEA) rekla je da to ne bi imalo smisla. Citirano u Jutarnjem listu, CEA je komentirao da ni na koji način neće rasteretiti državni proračun niti učiniti upravu efikasnijom. CEA je kritizirao vladu zbog postupanja s planom davanja *outsourge*-a za osnovne usluge.<sup>40</sup>

Nakon opsežne rasprave i povratnih informacija svojih partnera u vladajućoj koaliciji, vlada je napokon odlučila povući i *outsourcing* i spin-off model. Međutim, čak i ako vlada odustane od poticanja zamjene *outsourcinga* izvan osnovnih usluga, pitanje učinkovitosti javnih usluga i dalje će biti neriješeno.

Kako je već ranije navedeno, *outsourcing* je tipičan oblik poslovanja kako za male tako i velike pa i javne poslovne subjekte. Razlog tome je što poduzeća često procjenjuju puno skupljim osnivanje vlastitog ureda za specifične poslove, nego da za to angažiraju stručnjake izvan poduzeća. Najčešće *outsourcing* usluge su<sup>41</sup>:

---

<sup>39</sup> Eurofund, (2015.), Croatia: *Outsourcing* of non-core services to the private sector, dostupno na <https://www.eurofound.europa.eu/de/publications/article/2014/croatia-outsourcing-of-non-core-services-to-the-private-sector>, pristupljeno 19.5.2020.

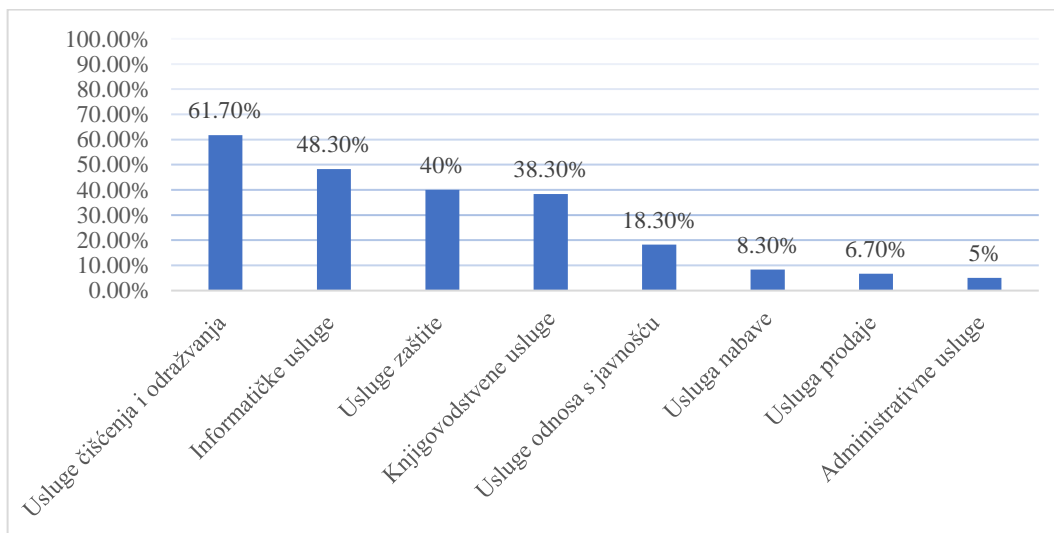
<sup>40</sup> Eurofund, (2015.), Croatia: *Outsourcing* of non-core services to the private sector, dostupno na <https://www.eurofound.europa.eu/de/publications/article/2014/croatia-outsourcing-of-non-core-services-to-the-private-sector>, pristupljeno 19.5.2020.

<sup>41</sup> Grubišić Šeba, M.: *Outsourcing* javnih usluga, Ekonomski institut, Zagreb, Dostupno na: [https://www.fes-croatia.org/old-site/E-books/pdf/7\\_FORUM\\_web.pdf](https://www.fes-croatia.org/old-site/E-books/pdf/7_FORUM_web.pdf), pristupljeno 15.4.2020.

- informacijsko-telekomunikacijske usluge,
- konzalting usluge (pisanje projekata, obrazovanje),
- usluge održavanja,
- računovodstvene usluge.

Nakon situacije 2014. godine, temeljem istraživanja portala Pofitirajhr., Cronata i BNB Sklad 2016. godine na uzorku od 60 malih i srednjih poduzeća utvrđeno je da 45% poduzeća najveću prednost *outsourcinga* smatra mogućnost poduzeća da se fokusira na svoju primarnu djelatnost, a 30% poduzeća ističe da je *outsourcing* nužan radi stručnosti koju pruža *outsourcing* usluga. Za 15% ispitanih poduzeća najvažniji razlog odabira *outsourcing* usluge je kadrovi problem, a 10% poduzeća odabire *outsourcing* usluge radi ušteda u poslovanju. Kada je riječ o korištenju *outsourcinga* usluge, istraživanje je pokazalo da hrvatski poslovni subjekti u najvećoj mjeri koriste vanjsku uslugu čišćenja i održavanja, potom informatičke usluge, a potom usluge zaštite i osiguranja te knjigovodstvene usluge (grafikon 1). Kako se može vidjeti iz grafikona jedan hrvatska poduzeća najmanje koriste usluge nabave, prodaje i administrativne usluge (između 5 i 8 %). Na temelju dosadašnjih istraživanja najbolje se može vidjeti kako se razvijao *outsourcing* usluga u Republici Hrvatskoj, pa će se u nastavku prikazati rezultati istraživanja razvoja *outsourcing* usluga u Republici Hrvatskoj od 2004. godine do 2018. godine.

Grafikon 1. Prikaz najviše korištenih *outsourcing* usluga u Hrvatskoj

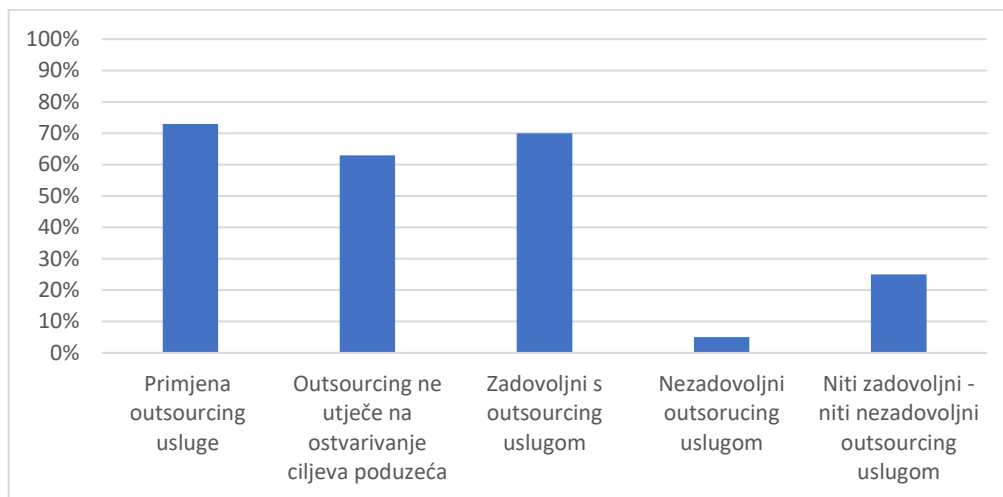


Izvor: Profitiraj.hr (2016). *Outsourcing* sve poželjniji!, URL:

<https://profitiraj.hr/outsourcing-sve-pozeljniji/>, pristupljeno 12.03.2020.

U istraživanju o *outsourcingu* usluga provedeno u Republici Hrvatskoj (vidjeti Grafikon 2.), na uzorku od 92 velika poslovna subjekta, više od 70% ispitanih primjenjuje *outsourcing* usluge, a njih 60% smatra da *outsourcing* ne utječe na ostvarivanje ciljeva poduzeća. Njih čak 70% izjavljuje kako su zadovoljni *outsourcingom* usluga, dok ih samo 5% tom uslugom nije zadovoljno.

Grafikon 2. Istraživanje *outsourcing* usluge u Republici Hrvatskoj 2004. - N=91 velika poduzeća



Izvor: obrada autora prema Parlov, I. (2004). The influence of *outsourcing* on achieving business goals in large.

Pavić u svojem istraživanju na uzorku od 32 velika poduzeća utvrđuje da je i dalje vrlo visoka razina velikih poduzeća koje koriste *outsourcing* usluga (njih 71,88 %). Ovo istraživanje je pokazalo i neke negativne aspekte otusorucinga kao što je: sporije rješavanje problema zbog gubitka kontrole poslovnog procesa te blagi porast monopola pojedinih *outsourcing* poduzeća posebno u vidu usluga iz područja informacijske tehnologije<sup>42</sup>.

Krnjić u istraživanju provedenom na 29 hrvatskih poduzeća ističe kako je svijest o otosourcingu usluga kod hrvatskih poduzetnika vrlo visoka. Temeljni razlozi *outsourcinga* su: jačanje

<sup>42</sup> Pavić, M.: *Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu*. Poslovna izvrsnost, Zagreb, 2009.

konkurentnosti, smanjivanje troškova poslovanja, jačanje kompetentnosti u području koje nije ključno za poslovanje poduzeća<sup>43</sup>.

Poslovni dnevnik je proveo istraživanje među malim i mikro poduzećima u Republici Hrvatskoj gdje je utvrđeno da mala i mikro poduzeća najviše koriste *outsourcing* računovodstvene usluge. „Razlog toga: je niska cijena takve usluge s obzirom na kvalitetu te nemogućnost malih i mikro poduzeća da si priušte dodatne zaposlenike koji će se isključivo baviti tim poslovnim aktivnostima u poslovnom subjektu.<sup>44</sup>

Rezimirajući sva dosadašnja istraživanja o trendovima *outsourcing* usluga u Republici Hrvatskoj utvrđeno je da veliki broj hrvatskih poduzeća koristi outsourcing usluge, najveći razlog tome je ušteda te jačanje kvalitete poslovanja. Također sva istraživanja su utvrdila da su: IT *outsourcing* usluge najviše zastupljene u hrvatskim poduzećima bez obzira na veličinu poduzeća. Sukladno takvim rezultatima Hrvatska gospodarska komora (dalje HGK) je 2018. godine također provela istraživanje o rastu IT *outsourcing* usluge u Republici Hrvatskoj (tablica 4).

Tablica 4. Prikaz rasta IT outsourcing usluge u Republici Hrvatskoj od 2008. do 2017. godine

**2008. 2009. 2010. 2011. 2012. 2013. 2014. 2015. 2016. 2017.**

	<b>IT</b>	1788	1949	2094	2177	2277	2494	2708	2913	3141	3468
<b>Ukupno poduzeća u RH</b>											
<b>Pružatelji outsourcing usluga</b>		15	16	17	18	18	19	19	20	20	20
<b>Udio outsourcing IT poduzeća</b>		1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%

Izvor: obrada autora prema Hrvatska gospodarska komora (2018). Analize hrvatske IT industrije od 2008. do 2017. godine. Zagreb. Hrvatska gospodarska komora

<sup>43</sup> Krnjić, A. (2014). Utjecaj *outsourcinga* na smanjenje troškova. Diplomski rad. Sveučilište u Zagrebu: *Ekonomski Fakultet u Zagrebu*

<sup>44</sup> Poslovni dnevnik (2019) *Outsourcing* računovodstvenih usluga za i protiv. Dostupno na: <https://www.poslovnisavjetnik.com/poduzetnistvo/outsourcing-racunovodstvenih-usluga-razlozi-za-i-protiv> (02.03. 2020.)

Ako se govori o *outsourcingu* u velikih tvrtkama, poput banaka i proizvodnih poduzeća kao što su farmaceutske kompanije ili prehrambene industrije, one često imaju *outsourcing* specifičnih informatičkih usluga. Pa tako Belupo i Podravka koriste vanjsku, konzultantsku uslugu SAP sustava. Banke u Hrvatskoj također koriste najčešće vanjske usluge za implementacije raznih informatičkih rješenja, ponajviše onih koja su vezana za implementaciju manipulativnih sustava kojima se jača koordinacija sigurnosnog sustava i svih proizvoda banke. Razlozi korištenja *outsourcinga* su raznovrsni, no svakako najvažniji razlozi su kvaliteta usluge te smanjivanje troškova dodatnih službi poslovanja koje ne mogu ponuditi u određenom trenutku visoku razinu kvalitete poslovanja.

*Outsourcing* smanjuje cijenu poslovanja, što dokazuju analize pojedinih poduzeća u kojima je *outsourcing* smanjio troškove održavanja i informatizacije od 10 do 20%. No, ipak većina poduzeća odlučuje se za *outsourcing* kako bi povećala konkurentnost uvođenjem sustava i pružanjem konzultantskih usluga stručnjaka koji svojim znanjima znatno doprinose razvoju poduzeća.<sup>45</sup>

Specifičnost vanjskih usluga je u tome što se obično poduzeća koja se bave određenom konzultantskom uslugom isključivo bave tim područjem rada pa ona imaju u svojoj djelatnosti zaposlene najbolje stručnjake iz tog područja. Poduzeća si često ne mogu u okviru svojih odjela priuštiti toliki broj stručnjaka koji će se sustavno baviti samo jednom problematikom poslovanja pa im više odgovara onda usluga dobivena od vanjskih stručnjaka. S druge strane *outsourcing* može biti periodičnog karaktera što smanjuje troškove poslovanja, dok zapošljavanje stručnjaka u poduzećima stvara poduzećima stalne troškove naknade plaće.

U svakom slučaju razlozi za uvođenje *outsourcinga* u javnim i privatnim poduzećima su vrlo slični. Sve organizacije žele pružiti što bolju uslugu i proizvod uz što niže troškove. S druge strane svako poslovanje može očekivati rast, ukoliko se osigura kvaliteta, prvenstveno ona vezana za kvalitetu poslovanja i izvršavanja određenih funkcija poduzeća koje su nužne za njegovu konkurentnost na tržištu.

---

<sup>45</sup> Drljača, M. (2010). *Outsourcing* kao poslovna strategija. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/517555.Outsourcing\\_kao\\_poslovna\\_strategija.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/517555.Outsourcing_kao_poslovna_strategija.pdf), (02.03. 2020.)

## 5. ZAKLJUČAK

Glavni predmet ovog rada bio je rast *outsourcinga* usluga. Kroz rad su se definirali temeljni pojmovi, iznijele prednosti i nedostaci *outsourcinga* te naveli glavni čimbenici rasta *outsourcing* usluga. Prema tome, može se zaključiti kako je *outsourcing* usluga posebno koristan, ne samo pri uštedi vremena i sredstava, već i po povećanju kvalitete pruženih usluga. Točnije, specifičnost vanjskih usluga je u tome što se obično poduzeća koja se bave određenom konzultantskom uslugom isključivo bave tim područjem rada pa ona imaju u svojoj djelatnosti zaposlene najbolje stručnjake iz tog područja. Poduzeća si često ne mogu u okviru svojih odjela priuštiti toliki broj stručnjaka koji će se sustavno baviti samo jednom problematikom poslovanja pa im više odgovara onda usluga dobivena od vanjskih stručnjaka.

U sklopu analize rasta *outsourcinga* koja je u radu predstavljena, može se primijetiti kako ulaganje u informacijske sustave u javnom sektoru podrazumijeva velika ulaganja. Analiza rasta *outsourcing* usluge u javnim ustanovama pokazala je osim troškova još neke ključne razloge sve veće primjene *outsourcing* usluge u javnim ustanovama. Niži troškovi su kako za javni sektor tako i privatni sektor primaran razlog *outsourcinga* usluge, no suvremeno tržište sve više zahtijeva kvalitetu. Stoga se javne ustanove i poduzeća sve više odlučuju za primjenu *outsourcing* usluge zbog jačanja kvalitete. Kod malih i srednjih poduzeća *outsourcing* usluga je svojevrsan oblik razvojnog partnerstva pri čemu stručnost vanjskih suradnika potiče i inovaciju usluga, proizvoda te poslovnih procesa poduzeća. Nadalje razlog rasta *outsourcing* usluge u Hrvatskoj povezan je i s nedostatnosti stručnog kadra kako u javnim ustanovama tako i u privatnim poduzećima. Pojedini poslovi zahtijevaju visoko stručni kadar koji se stalno usavršava ne bili što bolje odgovorili na izazove suvremenog poslovanja.

Poslovnih subjekti i javne ustanove se primarno fokusiraju na svoje ključne poslovne procese čime se ograničava količina stručnog kadra iz različitih područja. Korištenjem *outsourcing* usluge poduzeća i javne ustanove dobivaju stručni kadar koji će moći brzo odgovoriti na zahtjeve tržišta. Dugoročno gledajući razvoj *outsourcing* usluga nije upitan pitanje je samo koliko i na koji način će poduzeća i javne ustanove koristiti različite oblike usluga.



## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Greaver, M. F.: *Strategic outsourcing*, AMACOM, New York, 1999.
2. Lacković, Z.: *Outsourcing u održavanju*, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2014.
3. O'Looney, J.: *Outsourcing State and Local Government Services: Decision-making Strategies and Management Methods*, Praeger, London, 1998.
4. Pavić, M.: *Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu*. Poslovna izvrsnost, Zagreb, 2009.
5. Rupčić, N.: *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2018.

### Znanstveni i stručni članci:

1. Drljača, M.: *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, 2010.
2. Hrvatska gospodarska komora (2018). *Analize hrvatske IT industrije od 2008. do 2017. godine*. Zagreb. Hrvatska gospodarska komora
3. Koprić, I.: *Reforma javne uprave u Hrvatskoj: ni bolni rezovi ni postupne promjene – nužna je nova upravna paradigma*. *Političke analize*, 7(26), 2016., str. 3-12.
4. Krnjić, A. (2014). *Utjecaj outsourcinga na smanjenje troškova*. Diplomski rad. Sveučilište u Zagrebu: *Ekonomski Fakultet u Zagrebu*
5. Ninković, I.: *Strateška uloga sindikata kao socijalnog partnera u procesu izmještanja neosnovnih djelatnosti javnog sektora Republike Hrvatske: specijalistički poslijediplomski rad*, Zagreb, 2016..
6. Nikolić, G.: *Outsourcing usluga*, Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, 9. međunarodna konferencija - Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2009.
7. Pavić, M.: *Taktički i strateški ciljevi outsourcinga: empirijsko istraživanje prakse velikih poduzeća*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 14(1), 2016.

8. Pavić, M.: Uloga *outsourcinga* u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu, *Poslovna izvrsnost Zagreb*, 3(2), 2009
9. Šarić, M.: Opravdanost privatizacije hrvatskog javnog sektora modelom *outsourcinga*, *Tranzicija*, 15(32), 2013.
10. Vučur, G.: Pozicioniranje *outsourcinga* u hotelskom poslovanju, *Economics&Economy*, 1(1), 2013.
11. Vujić, V: Poduzetničke strategije i politika kvalitete, *Zbornik radova 2. Simpozija o kvaliteti*, Zagreb, 1(2), 1998.

Internetski izvori:

1. Drljača, M. (2010). *Outsourcing* kao poslovna strategija. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/517555.Outsourcing\\_kao\\_poslovna\\_strategija.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/517555.Outsourcing_kao_poslovna_strategija.pdf)., pristupljeno 02.03. 2020.
2. Grubišić Šeba, M.: *Outsourcing* javnih usluga, Ekonomski institut, Zagreb, Dostupno na: [https://www.fes-croatia.org/old-site/E-books/pdf/7\\_FORUM\\_web.pdf](https://www.fes-croatia.org/old-site/E-books/pdf/7_FORUM_web.pdf), pristupljeno 15.4.2020.
3. Poslovni dnevnik (2019) *Outsourcing* računovodstvenih usluga za i protiv. Dostupno na: <https://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/outsourcing-racunovodstvenih-usluga-razlozi-za-i-protiv>, pristupljeno 02.03. 2020.
4. Eurofund, (2015.), Croatia: *Outsourcing* of non-core services to the private sector, dostupno na <https://www.eurofound.europa.eu/de/publications/article/2014/croatia-outsourcing-of-non-core-services-to-the-private-sector>, pristupljeno 19.5.2020.

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Vrste *outsourcinga*

Tablica 2. Razlike između usluga

Tablica 3. Prikaz javnih usluga i mogućih *outsourcing* usluga u javnoj službi

Tablica 4. Prikaz rasta IT *outsourcing* usluge u Republici Hrvatskoj od 2008. do 2017. godine

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Prikaz najviše korištenih *outsourcing* usluga u Hrvatskoj

Grafikon 2. Istraživanje *outsourcing* usluge u Republici Hrvatskoj 2004. - N=91 velika poduzeća

## **POPIS SHEMA**

Shema 1. Odnos eksternalizacije i *outsourcinga*

Shema 2. Vrste *outsourcinga*

Shema 3. Nositelji procesa u *outsourcingu*

Shema 4. Temeljni razlozi provođenja *outsourcinga*

Shema 5. Faze provođenja procesa *outsourcinga*