

Dr. sc. Mario Pavić

TAKTIČKI I STRATEŠKI CILJEVI OUTSOURCINGA: EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PRAKSE VELIKIH PODUZEĆA

TACTICAL AND STRATEGIC GOALS OF OUTSOURCING: AN EMPIRICAL EXAMINATION OF LARGE ENTERPRISES PRACTICE

SAŽETAK: Outsourcing se sve više koristi u raznim industrijama, a predmet su brojne aktivnosti. U radu se istražuju ciljevi koje poduzeća primjenom outsourcinga namjeravaju ostvariti. Ciljevi outsourcinga mogu biti taktičkoga i strateškoga obilježja. Taktički ciljevi usmjereni su na kratkoročno rješenje određenih potreba ili problema, dok su strateški usmjereni na dugoročne koristi. Cilj istraživanja je utvrditi usmjerenost velikih poduzeća s obzirom na ciljeve outsourcinga, kao i važnost pojedinačnih ciljeva. Primarno istraživanje provodi se na reprezentativnome uzorku velikih hrvatskih poduzeća iz prerađivačke industrije, trgovine, djelatnosti prijevoza, skladištenja i veza te hotelske djelatnosti. U istraživanju pojedinačnih ciljeva koristi se deskriptivna statistika. U istraživanju ukupne važnosti taktičkih te strateških ciljeva koristi se t-test za zavisne uzorke. Rezultati pokazuju da su velika poduzeća u većoj mjeri usmjerena na strateške ciljeve. Pojedinačno gledano, najznačajniji cilj outsourcinga smanjenje je troškova, koji je taktičkoga obilježja, dok je poboljšanje fokusiranja poduzeća najznačajniji strateški cilj primjene outsourcinga.

KLJUČNE RIJEČI: outsourcing, taktički ciljevi, strateški ciljevi, velika poduzeća.

ABSTRACT: Outsourcing is increasingly used in various industries involving a number of activities. This paper deals with the goals that the enterprises intends to achieve by using outsourcing. The objectives of outsourcing can of tactical and strategic character. Tactical goals are focused on short-term solving of certain needs and issues, while strategic goals are focused on long-term benefits. The goal of this research is to determine orientation of large enterprises with regard to the objectives of outsourcing and importance of individual goals. Primary research is conducted using a representative sample of large Croatian enterprises from the field of manufacturing industry, trade, transportation, storage, communications and hotel sector. Descriptive statistics is used in research of individual goals. Paired samples t-test is used in research of overall importance of tactical and strategic objectives. Results show that large companies are more focused on strategic goals. Looking individually, the most important goal of outsourcing is cost reduction, which is of tactical character, while improvement of focusing of enterprises is the most important strategic goal for using outsourcing.

KEY WORDS: outsourcing, tactical goals, strategic goals, large enterprises.

1. UVOD

Poduzeća uglavnom nemaju dovoljno resursa da bi samostalno i uspješno obavljala brojne sporedne aktivnosti ili poslovne funkcije. Sve više poduzeća usmjerava resurse na ključni poslovni program, a sporedne aktivnosti izdvaja i prepušta vanjskim specijaliziranim partnerima, čije su ključne kompetencije upravo obavljanje tih aktivnosti. Dugo vremena su poduzeća, a osobito velika, funkcionirala kao visokointegrirani sustavi, izvodeći brojne sporedne aktivnosti. Međutim, promjene poslovne okoline, imperativ fleksibilnosti i potreba za fokusiranjem ukazali su na mogućnosti outsourcinga. Velika poduzeća se kroz outsourcing interno vertikalno dezintegriraju i umrežavaju s brojnim specijaliziranim poduzećima. Outsourcing se definira kao izdvajanje sporednih aktivnosti poduzeća i njihov prijenos na vanjske specijalizirane partnere, s kojima poduzeće ostaje u dugoročnome odnosu, dok interne resurse usmjerava na ključne aktivnosti. Outsourcing podrazumijeva izdvajanje na razini aktivnosti, kao i na razini cijelih poslovnih procesa.

U praksi se outsourcing koristi dugo vremena, međutim, sam pojam javlja se potkraj osamdesetih godina prošloga stoljeća, kada su velika poduzeća svoje informacijske sustave sve više transferirala specijaliziranim poduzećima (Greaver, 1999.). Outsourcing su zatim prihvatila brojna poduzeća u raznim industrijama i tržište outsourcinga 1990-ih je ubrzano raslo. Tako su američka poduzeća 1996. godine podvrgla outsourcingu više od 100 milijardi USD poslovnih aktivnosti, a globalno korištenje outsourcinga na godišnjoj razini do sredine 1997. godine ostvarilo je 35 % rasta (Greer, Youngblood i Gray, 1999:85). Rast globalnoga tržišta outsourcinga nastavljen je i nakon 2000. godine (Statista, 2016.). Gotovo da nema područja koje nije postalo predmetom outsourcinga. Tako se outsourcingu podvrgavaju osnovne usluge, informacijska tehnologija, ljudski resursi, telekomunikacijske usluge, upravljanje postrojenjima, logistika, financijske usluge/računovodstvo, pozivni centri, proizvodnja, nabava i drugo (Kakabadse i Kakabadse, 2002.).

Ciljevi koje poduzeća namjeravaju ostvariti, odnosno razlozi ili motivi primjene outsourcinga, mogu biti taktičkoga ili strateškoga obilježja (Corbett, 1996., 1998; Johnson, 1997; Mohanty, Mishra i Mishra, 2009; Oecking i Westerhoff, 2002., 2005.). Taktički razlozi usmjereni su na kratkoročno rješenje određenih potreba ili problema, prije svega smanjenje troškova, dok su strateški usmjereni na dugoročne koristi (Johnson, 1997; Oecking i Westerhoff, 2002., 2005.). Taktički ciljevi primjene outsourcinga usmjereni su na inpute, dok su strateški usmjereni na outpute. Razlozi outsourcinga jedna su od ključnih determinanti taktičkoga i strateškoga outsourcinga. Kao što navode Vanarase i sur. (2006:645), glavna razlika između taktičkoga i strateškoga outsourcinga je u tome što je taktički outsourcing potaknut iz perspektive kratkoročnoga dobitka i mentalitetom rješavanja problema, dok strateški outsourcing više razmatra dugoročne ciljeve poduzeća za postizanje konkurentске prednosti, reinženjering procesa, usmjerenost na ključne kompetencije itd.

U literaturi je izraženo mišljenje da je outsourcing u počecima većinom razmatran kao taktičko rješenje određenih poslovnih problema, prije svega usmjeren na performanse troškova, dok su kasnije razlozi primjene postajali sve više strateški usmjereni na poboljšanje ukupnoga poslovanja. Tako Corbett (1996:14) ističe da su tradicionalno organizacije razmatrale vanjske odnose temeljem pitanja najnižih troškova. Sada ih ocjenjuju sa stajališta najveće vrijednosti. Umjesto fokusa na resurse, fokus je na rezultatima. Gledano na ovaj način, outsourcing postaje alat koji od korporativnih čelnika zahtijeva da razmišljaju

o stvaranju fleksibilnijih organizacija temeljenih na ključnim kompetencijama i obostrano korisnih, dugoročnih vanjskih odnosa. Greaver (1999:13) navodi kako se, povijesno gledano, outsourcing primjenjivao kada poduzeće nije moglo ispunjavati svoje zadatke, bilo zbog nesposobnosti, nedostatnih kapaciteta, financijskih pritisaka ili tehnoloških nedostataka. Outsourcing se sada primjenjuje za restrukturiranje prilično uspješnih poduzeća. Takva poduzeća postala su svjesna da je bezrezervna usmjerenost uprave na izgradnju ključnih kompetencija i zadovoljavanje potreba kupaca od ključne važnosti. Slično i Gay i Essinger (2000:10) navode da sve više menadžera vidi outsourcing kao način preoblikovanja korporacije koji omogućuje odmicanje od vertikalno integriranih organizacija prošlosti i stvaranje fleksibilnijih, usmjerenih organizacija, koje se oslanjaju na outsourcing kako bi unaprijedile svoje ključne kompetencije i optimizirale odnose sa svojim kupcima.

S obzirom na navedeno, definira se problem istraživanja: jesu li velika poduzeća usmjeren na strateške ili taktičke ciljeve outsourcinga? Iz navedenoga problema istraživanja determinira se i predmet istraživanja: istražiti i konzistentno utvrditi taktičke i strateške ciljeve outsourcinga. Objekt istraživanja su velika hrvatska poduzeća. Cilj istraživanja je utvrditi usmjerenost velikih poduzeća s obzirom na ciljeve outsourcinga, kao i važnost pojedinačnih ciljeva. U okviru navedenoga postavlja se sljedeća hipoteza:

Velika hrvatska poduzeća u najvećoj mjeri usmjerena su na strateške ciljeve primjene outsourcinga.

Rad se sastoji od pet dijelova, uključujući uvod i zaključak. Nakon uvoda, u drugome dijelu pregled je literature i analiza ciljeva outsourcinga. Treći dio rada su metode istraživanja. U četvrtome dijelu rezultati su empirijskoga istraživanja. U posljednjemu dijelu rada, zaključku, sažeto se prikazuju najvažniji rezultati istraživanja, koji su opširnije elaborirani u radu, te se navode ograničenja i preporuke za buduća istraživanja.

2. PREGLED LITERATURE I ANALIZA CILJEVA OUTSOURCINGA

U literaturi se navode brojni ciljevi, odnosno razlozi primjene outsourcinga (Corbett, 1996., 1998; Mohanty, Mishra i Mishra, 2009; Bengtsson i Dabhilkar, 2009; Beaumont i Sohal, 2004; McLellan, Marcolin i Beamish, 1998; Schwarz, 2005; Baldwin, Irani i Love, 2001; Quinn i Hilmer, 1994; Johnson, 1997; Apte i sur., 1997; Talgeri, 2008; Razzaque i Sheng, 1998; Oecking i Westerhoff, 2002., 2005; Greaver, 1999; McFarlan i Nolan, 1995; Sparrow, 2003; Pinnington i Woolcock, 1995; Flecker, 2006; Belcourt, 2006; Van Weele, 2010; Elmuti, 2003; Schuck, 2003; Bragg, 2006; Lacity, Hirschheim i Willcocks, 1994; Lonsdale i Cox, 2000.), među kojima je kao najizraženije taktičke ciljeve moguće identificirati smanjenje troškova, dotok gotovinskih sredstava, prebacivanje fiksnih troškova u varijabilne, transparentnost i kontrolu troškova, smanjivanje investicija, poboljšanje kvalitete i rješavanje problema aktivnosti kojom je teško upravljati ili je izvan kontrole, dok je kao najvažnije strateške ciljeve moguće identificirati poboljšanje usmjerenosti poduzeća, pristup vrhunskim kompetencijama, povećanje fleksibilnosti, povećanje inovativnosti, restrukturiranje poduzeća, smanjenje/podjelu rizika te poboljšanje pristupa tržištima.¹

¹ Pored tih, najizraženijih strateških i taktičkih ciljeva, odnosno razloga zbog kojih se poduzeća odlučuju za primjenu outsourcinga, u literaturi se, s obzirom na specifičnu situaciju svakoga poduzeća koje se odlu-

Smanjenje troškova najviše je navođeni taktički cilj primjene outsourcinga. Poduzeća primjenom outsourcinga nastoje smanjiti troškove zbog niza razloga, kao što su loša financijska situacija ili povećanje profita (Bragg, 2006:5). Ciljevi mogu biti smanjenje troškova na osnovnim područjima te troškovima rada i kapitala. Visokointegrirana poduzeća uglavnom ne mogu superiorno obavljati sporedne aktivnosti i zbog toga se suočavaju s većim troškovima. Poduzeća primjenom outsourcinga mogu smanjiti troškove, jer specijalizirani dobavljači imaju niže troškove zbog ekonomije razmjera, novih tehnoloških mogućnosti, specifičnih znanja ili drugih prednosti povezanih sa specijalizacijom, odnosno jer su njihove ključne kompetencije upravo obavljanje te aktivnosti.

Dotok gotovinskih sredstava. Outsourcing često podrazumijeva prijenos materijalnih resursa poduzeća dobavljaču, koji će ih koristiti za pružanje usluga poduzeću, kao i drugim kupcima. Prodaja resursa omogućava poduzeću generiranje gotovinskih sredstava koje, s obzirom na trenutačnu situaciju, može koristiti za rješavanje problema povezanih s likvidnosti ili za ulaganje u poboljšanje ključnih aktivnosti. Ukoliko su predmet outsourcinga aktivnosti koje imaju značajnije materijalne resurse, poput nekretnina, proizvodne opreme i transportnih sredstava, poduzeće može dobiti značajna gotovinska sredstva.

Prebacivanje fiksnih troškova u varijabilne. Bez obzira na oscilacije potrebnoga rada, plaće zaposlenih i povezani režijski troškovi relativno su fiksni u većini poduzeća. U slučaju pada potražnje navedeni troškovi ostaju na sličnoj razini. Poduzeće obavlja određene sporedne aktivnosti samo za interne potrebe, dok specijalizirani dobavljači surađuju s brojnim poduzećima, što im omogućava efikasnije reagiranje na promjene potražnje. S obzirom na česte promjene zahtjeva tržišta za potrebnom količinom proizvoda ili usluga, podvrgavanje određenih aktivnosti outsourcingu omogućava poduzeću prebacivanjem fiksnih troškova u varijabilne smanjenje rizika poslovnih promjena, jer dobavljači isporučuju samo ono što je u određenom trenutku poduzeću potrebno.

Transparentnost i kontrola troškova. Outsourcing omogućava poduzećima transparentnost i kontrolu troškova kroz jasno definirane i poznate cijene vanjskog pružanja usluge. Poduzeću je jednostavno utvrditi ukupne troškove obavljanja izdvojene aktivnosti, koji uključuju ugovorenu dobavljačevu cijenu i transakcijske troškove. Tako poduzeće ima točne ukupne troškove određene aktivnosti, koji se često pokazuju različitim od njihove procjene dok se aktivnost obavljala interno, jer kod internoga obavljanja većina organizacija ne obračunava troškove prema aktivnosti. Uz jasne troškove aktivnosti podvrgnutih outsourcingu, poduzeću je moguća bolja transparentnost i kontrola ukupnih troškova.

Smanjivanje investicija. Poduzeća neprestano moraju ulagati u opremu, objekte, izobrazbu zaposlenih i drugo. Međutim, dok poduzeća investiraju u sporedne aktivnosti samo za interno tržište, vanjski specijalizirani dobavljači obavljaju daljnje investicije za potrebe brojnih poduzeća. Podvrgavanjem određenih aktivnosti outsourcingu poduzeća izbjegavaju daljnje investicije. Smanjivanje, odnosno izbjegavanje investicija u sporednim aktivnostima omogućava poduzeću usmjeravanje svih financijskih resursa na poboljšanje ključnih aktivnosti.

či primjenjivati outsourcing, navode i brojni drugi specifični ciljevi. Tako, primjerice, Schuck (2003.), uz uobičajene ciljeve, navodi da poduzeća primjenjuju outsourcing radi smanjenja rizika štrajka, poboljšanja motivacije zaposlenih, poboljšanja kooperacijske sposobnosti te povećanja fleksibilnosti nagrada i plaća, dok Bragg (2006.) navodi pomaganje u situaciji brzoga rasta poduzeća, rješavanje zatrpanih situacija, priključenje pobjedničkoj strani, održavanje stare opreme te povećanje vjerodostojnosti.

Poboljšanje kvalitete aktivnosti. Poduzeća podvrgavaju outsourcingu sporedne aktivnosti koje nisu na vrhunskoj razini izvedbe, i prenose ih specijaliziranim dobavljačima čije su ključne kompetencije upravo obavljanje tih aktivnosti, što omogućava poboljšanje njihove kvalitete. Belcourt (2006:273) objašnjava da standardi performansi ugovorom mogu biti čvršće određeni nego što je to moguće s postojećim i dugogodišnjim redovitim zaposlenicima. Talgeri (2008:35) navodi da su zahtjevi u pogledu kvalitete i osviještenost kvalitete usluga viši u odnosu na vanjskoga nego internoga klijenta.

Rješavanje problema aktivnosti kojim je teško upravljati ili je izvan kontrole. Određene sporedne aktivnosti često dovoljno ne vrednuje vrhovni menadžment dok se obavljaju zadovoljavajuće, te se i menadžment tih aktivnosti ne odnosi prema njima primjereno. Međutim, ukoliko performanse aktivnosti postanu nezadovoljavajuće, traži se rješavanje problema. Outsourcing je potencijalna opcija za rješavanje problema aktivnosti koja je postala teška za upravljanje ili je izvan kontrole, ali je važno istražiti uzroke, jer će samo razumijevanje problema omogućiti jasno definiranje očekivanja koja će se komunicirati s dobavljačem.

Poboljšanje fokusiranja poduzeća najčešće je isticani strateški cilj primjene outsourcinga. Sporedne aktivnosti poduzeća zahtijevaju angažiranje internih resursa, čime se gubi njihova mogućnost usmjerenja na ključne aktivnosti. Svako poduzeće ima ograničene resurse koji će biti najefikasnije iskorišteni ako su usredotočeni na ključne aktivnosti. Primjena outsourcinga omogućava poduzeću fokusiranje, jer sporedne aktivnosti koje su vezale interne resurse preuzima vanjski specijalizirani partner. Preusmjerenje resursa sa sporednih aktivnosti na aktivnosti koje dodaju najvišu vrijednost i po kojima poduzeće prepoznaju kupci omogućava bolje zadovoljenje njihovih potreba.

Pristup vrhunskim kompetencijama. Poduzeće izdvaja i prepušta dotad internu aktivnost dobavljaču čije su ključne kompetencije upravo obavljanje te aktivnosti. Specijalizirani dobavljači ulažu velika sredstva u najnovije tehnologije, pristup kojima se također ističe kao razlog primjene outsourcinga (Juras, 2008; Beaumont i Sohal, 2004; Baldwin, Irani i Love, 2001; Apte i sur., 1997; Pinnington i Woolcock, 1995; Lacity, Hirschheim i Willcocks, 1994; Clark Jr., Zmud i McCray, 1995; Schniederjans, Schniederjans i Schniederjans, 2005; Kakabadse i Kakabadse, 2002; Belcourt, 2006.), i izobrazbu osoblja, kako bi ostvarili i zadržali konkurentsku prednost. Poduzeća koja podvrgavaju outsourcingu sporedne aktivnosti na taj način izbjegavaju troškove promjena tehnologije i usavršavanja osoblja. Vrhunski dobavljači, također, imaju posebna znanja i vještine, kao i druge prednosti u obavljanju određenih aktivnosti proistekle iz specijalizacije. Povezivanjem sa specijaliziranim dobavljačima poduzeće kupac dobiva pristup vrhunskim kompetencijama koje ugrađuje u svoj lanac vrijednosti.

Povećanje fleksibilnosti. Povezivanjem sa specijaliziranim dobavljačima poduzeće ugrađuje njihove ključne kompetencije u vlastiti proizvod, te tako ne troši interne resurse na pojedine sastavnice i njihov razvoj. Poduzeće, također, ostvaruje pristup resursima kako se pojavljuju potrebe, dok istodobno usmjerava interne resurse za zadovoljenje potreba svojih kupaca. Primjena outsourcinga tako omogućuje brzo reagiranje na promjene i zahtjeve tržišta. Greaver (1999:34) objašnjava da outsourcing omogućuje brze promjene poslovanja kako bi se zadovoljili novi uvjeti jer: poduzeće ne investira u postojeće resurse nego to radi dobavljač; dobavljačeve ključne kompetencije osiguravaju mu superioran položaj u područjima koja nisu ključna za poduzeće, što mu omogućuje brze promjene; moguće je povećati

korištenje kapaciteta dobavljača, kada je povećanje potražnje, ili ih smanjiti kod smanjenja, s malim utjecajem na troškove; i moguće je doći do novih tehnologija koje najbolje odgovaraju trenutnim potrebama kada se pojave, bez rizika i investicija.

Povećanje inovativnosti primjenom outsourcinga moguće je temeljem vlastitoga usmjerenja na ključne aktivnosti i korištenjem inovacijskoga potencijala specijaliziranih dobavljača. Mukherji i Ramachandran (2007:103) navode da je inovacija često posljedica specijalizacije, jer je teško tragati za inovacijama ako je poduzeće angažirano u širokome spektru aktivnosti. Quinn (1999:10) objašnjava da specijalizirani dobavljači, s obzirom na mogućnost razvoja veće dubine znanja i šireg raspona interakcija s kupcima, mogu postati inovativniji u obavljanju specifičnih aktivnosti. Outsourcing omogućuje poduzećima smanjenje troškova i rizika inovacija (Quinn, 2000.).

Restrukturiranje poduzeća. Restrukturiranje kroz outsourcing pozitivno je povezano s promjenama ukupne organizacijske strukture kroz smanjenje broja razina menadžmenta i/ili promjenama organizacije radnih mjesta (timski rad, rotacija poslova), što dovodi do više operativne učinkovitosti (Arvanitis i Loukis, 2011.). Outsourcing se smatra i jednim od osnovnih pokretača razvoja i primjene mrežnih organizacija (Galetić, 2011.). Poduzeća usmjeravaju resurse na ključni poslovni program, a sporedne aktivnosti obavljaju drugi članovi mreže (Sikavica, 1999; Veža, 2008.). Izdvajanjem sporednih aktivnosti i njihovim prijenosom na specijalizirane dobavljače, uz zadržavanje dugoročnoga odnosa s njima, nastaje mrežna organizacija. U kontekstu velikih poduzeća, podvrgavanjem sporednih aktivnosti outsourcingu i usmjeravanjem resursa na ključne aktivnosti stvara se mreža poduzeća u kojoj je veliko poduzeće lider.

Smanjenje/podjela rizika. Kako bi se obavljale na zadovoljavajućoj razini, sporedne, kao i ključne aktivnosti poduzeća zahtijevaju kontinuirana ulaganja u njihov razvoj. Poduzeća su izložena brojnim rizicima uzrokovanim čestim tehnološkim, financijskim i drugim promjenama, kao i novim zahtjevima tržišta. Poduzeća koja se samostalno nastoje nositi sa svim promjenama izložena su većim rizicima od poduzeća koja prijenosom određenih sporednih aktivnosti na specijalizirane dobavljače prenose i rizike povezane s njihovim obavljanjem, odnosno s njima ih dijele. Dobavljači zbog brojnih prednosti utemeljenih na specijalizaciji mogu bolje upravljati rizicima povezanim s navedenim promjenama. Poduzeća koja samostalno obavljaju sporedne aktivnosti ulažu u njihova tehnološka i druga poboljšanja samo za interne potrebe, čime su izložena i većemu riziku, dok specijalizirani dobavljači ulažu za potrebe brojnih kupaca.

Poboljšanje pristupa tržištima. Primjenom outsourcinga stvara se određena vrsta grupacije, koja pruža snažnu potporu svojim članovima, te poduzeće putem mreže dobavljača ostvaruje pristup tržištu i poslovnim prilikama (Greaver, 1999.). Ukoliko se outsourcingom uspostavlja prisutnost na inozemnim tržištima, odnosno određena aktivnost se izdvaja i prenosi na partnere u inozemstvu, radi se o offshoringu² ili near-

² Izraz offshoring općenito označava prijenos obavljanja internih aktivnosti u inozemstvo (von Jouanne-Diedrich, 2004; Wayne, 2004; Hodel, Berger i Risi, 2006; Crinò, 2009; Palugod i Palugod, 2011.), međutim, u užem smislu podrazumijeva obavljanje aktivnosti na drugim kontinentima (Schaaf, 2004; Joppe, Ganowski i Ganowski, 2006.). Offshoring ne mora nužno značiti izdvajanje i prijenos internih aktivnosti na vanjske dobavljače. Može podrazumijevati i otvaranje vlastitih podružnica u inozemstvu, odnosno izravna strana ulaganja (Reichert, 2005; Crinò, 2009; Linares-Navarro, Pla-Barber i Villar-García, 2009; Jabbour, 2010.). S obzirom na to, razlikuju se interni i eksterni offshoring, gdje interni offshoring

shoringu.³ Iako se offshoring ponajprije povezuje s obavljanjem aktivnosti u zemljama s niskim troškovima rada (Wayne, 2004; Schaaf, 2004; Schwarz, 2005; Köhler, 2007; von Jouanne-Diedrich, 2004.), poduzeća ga, također, koriste kako bi dobila uporište na novim tržištima (Wayne, 2004; Schaaf, 2004.). U tome slučaju procesi se razvijaju kao dopuna domaće proizvodnje (Schaaf, 2004:7). Japan, na primjer, redovito koristi offshoring radi pristupa tržištima SAD-a i Europe (Wayne, 2004:20).

Kvantitativna istraživanja ciljeva outsourcinga, ovisno o kontekstualnim čimbenicima, pokazuju različite rezultate (Apte i sur., 1997; Elmuti, 2003; Quélin i Duhamel, 2003; Beaumont i Sohal, 2004; Kakabadse i Kakabadse, 2002; Bengtsson i Dabhilkar, 2009; Pavić, 2009.). Pored različitih rezultata s obzirom na kontekstualne čimbenike, navedena istraživanja usmjerena su na pojedinačne ciljeve i nisu uzimala u obzir ukupnu taktičku i stratešku usmjerenost outsourcinga, te nije jasno koji ciljevi imaju veću važnost. Istraživanje outsourcinga informacijskoga sustava/informacijske tehnologije u hotelima na Kanarskim otocima, koje su proveli Espino-Rodríguez i Gil-Padilla (2005.), uzima u obzir taktičku i stratešku usmjerenost outsourcinga. Rezultati pokazuju veću važnost strateških razloga.

3. METODE ISTRAŽIVANJA

U empirijskome dijelu istraživanja koristi se kvantitativna metodologija. Istraživanje je provedeno putem anketnoga upitnika. Osnovni skup obuhvaća velika hrvatska poduzeća prerađivačke industrije, trgovine, djelatnosti prijevoza, skladištenja i veza te hotelijerstva iz Registra poslovnih subjekata Hrvatske gospodarske komore. U navedenim djelatnostima pozicionirana su 233 velika poduzeća.

Anketni upitnik, skupa s popratnim dopisom u kojemu je objašnjena svrha istraživanja, naslovljenim na člana uprave za nabavu, poslan je putem pošte na adrese poduzeća osnovnoga skupa. Anketni upitnik popunila su 92 poduzeća, što čini stopu povrata od 39,48 %. Međutim, u prvome slanju anketni upitnik popunilo je 41 poduzeće, odnosno 17,6 %. U ponovljenome slanju upitnik je popunilo još 27 poduzeća, odnosno 14,14 %. Zatim su kroz dodatna nastojanja i osobne kontakte anketni upitnik popunila još 24 poduzeća.

Mjerni instrument sastavljen je od Likertove ljestvice sa sedam stupnjeva, na kojoj su ispitanici ocjenjivali stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama o važnosti ciljeva outsourcinga. Mjerne ljestvice taktička te strateška usmjerenost outsourcinga sadrže, u literaturi identificirane, najizraženije ciljeve outsourcinga. Mjerna ljestvica taktička usmjerenost outsourcinga sadrži sedam indikatora, tj. ciljeva outsourcinga: smanjenje troškova, dotok gotovinskih sredstava, prebacivanje fiksnih troškova u varijabilne, transparentnost i kontrolu troškova, smanjivanje investicija, poboljšanje kvalitete, te rješenje problema aktivnosti kojom je teško upravljati ili je izvan kontrole. Mjerna ljestvica strateška usmjerenost outsourcinga također sadrži sedam indikatora, tj. ciljeva outsourcinga: poboljšanje fokusiranja poduzeća, pristup

podrazumijeva otvaranje podružnica u inozemstvu, dok eksterni offshoring predstavlja obavljanje dodat internih aktivnosti od strane samostalnih poduzeća, koja nisu u sastavu koncerna (Linares-Navarro, Pla-Barber i Villar-García, 2009.).

³ Nearshoring je varijanta offshoringa, a označava prijenos poslova u zemlje koje su blizu poduzećima koja izdvajaju poslove (Köhler, 2007; Talgeri, 2008; Schwarz, 2005; Hodel, Berger i Risi, 2006.).

vrhunskim kompetencijama, povećanje fleksibilnosti, povećanje inovativnosti, restrukturiranje poduzeća, smanjenje/podjelu rizika, te poboljšanje pristupa tržištima.

U analizi podataka primarnoga istraživanja koristi se deskriptivna statistika. Za ispitivanje reprezentativnosti aritmetičkih sredina koristi se koeficijent varijacije, gdje je $V \leq 30\%$ aritmetička sredina je reprezentativna. U svrhu procjene pouzdanosti mjernih ljestvica koristi se Cronbachov alfa koeficijent. Za provjeravanje hipoteze primjenjuje se t-test za zavisne uzorke.

4. REZULTATI EMPIRIJSKOGA ISTRAŽIVANJA

U provedenome istraživanju ispitano je u kojoj mjeri velika poduzeća primjenjuju outsourcing. Poduzeća su klasificirana na ona koja ga primjenjuju, ona koja ga ne primjenjuju te ona koja ga trenutno ne primjenjuju, ali ga namjeravaju primjenjivati. U tablici 1. prikazana je primjena outsourcinga u velikim hrvatskim poduzećima.

Tablica 1. Primjena outsourcinga u velikim hrvatskim poduzećima

Primjena outsourcinga	Frekvencija	%
Primjenjuje se	60	65,22
Ne primjenjuje se	25	27,17
Ne primjenjuje se, ali se namjerava primjenjivati	7	7,61
Ukupno	92	100

Izvor: rezultati istraživanja.

Iz tablice 1. vidljivo je kako 65,22 % velikih hrvatskih poduzeća primjenjuje outsourcing, 7,61 % trenutno ga ne primjenjuje, ali ga namjerava primjenjivati, dok 27,17 % poduzeća uopće ne namjerava primjenjivati outsourcing, te se empirijsko istraživanje ciljeva outsourcinga provodi na uzorku 60 poduzeća. Iako najveći broj velikih hrvatskih poduzeća primjenjuje outsourcing, ipak je taj udio manji nego u najrazvijenijim zemljama. Tako, primjerice, u SAD-u outsourcing primjenjuje više od 90 % poduzeća (Gay i Essinger, 2000.). U tablici 2. prikazana je distribucija poduzeća koja primjenjuju outsourcing po djelatnosti.

Tablica 2. Djelatnost poduzeća koja primjenjuju outsourcing

Djelatnost	Frekvencija	%
Prerađivačka industrija	40	66,67
Trgovina	7	11,67
Prijevoz, skladištenje i veze	6	10
Hoteli i restorani	7	11,67
Ukupno	60	100

Izvor: rezultati istraživanja.

Kao što je vidljivo iz tablice 2., u prerađivačkoj industriji je 40 poduzeća koja primjenjuju outsourcing, odnosno 66,67 %. U djelatnosti trgovine je 7 poduzeća, odnosno 11,67

%, kao i u hotelskoj djelatnosti. U djelatnosti prijevoz, skladištenje i veze je 6 poduzeća, odnosno 10 %.

U tablici 3. prikazane su aritmetičke sredine taktički usmjerenih ciljeva outsourcinga, dok su u tablici 4. prikazane aritmetičke sredine strateški usmjerenih ciljeva outsourcinga.

Tablica 3. Taktički usmjereni ciljevi outsourcinga

Ciljevi outsourcinga	Aritmetička sredina	Std. devijacija
Smanjenje troškova	5,9167	0,97931
Dotok gotovinskih sredstava	3,4000	1,89737
Prebacivanje fiksnih troškova u varijabilne	4,5000	1,28221
Transparentnost i kontrola troškova	4,6500	1,19071
Smanjivanje investicija	4,4667	1,33362
Poboljšanje kvalitete aktivnosti	4,7667	1,18417
Aktivnost kojom je teško upravljati	3,7667	1,69112
Taktički usmjereni*	4,8600	0,80952

*Rezultat nakon što su izostavljeni indikatori čija aritmetička sredina nije reprezentativna.

Izvor: rezultati istraživanja.

Iz tablice 3. vidljivo je kako je smanjenje troškova najznačajniji taktički cilj primjene outsourcinga u velikim poduzećima (aritmetička sredina 5,9167). Smanjenje troškova ujedno je i najizraženiji pojedinačni cilj outsourcinga općenito. Najmanje izraženi cilj dotok je gotovinskih sredstava (aritmetička sredina 3,4), što pokazuje da velika hrvatska poduzeća primarno ne koriste outsourcing kao instrument za rješavanje problema povezanih s likvidnošću. Za dotok gotovinskih sredstava uočeno je da aritmetička sredina nije reprezentativna, kao i za rješavanje problema aktivnosti kojom je teško upravljati ili je izvan kontrole, te su izostavljeni iz daljnje analize.

Tablica 4. Strateški usmjereni ciljevi outsourcinga

Ciljevi outsourcinga	Aritmetička sredina	Std. devijacija
Poboljšanje fokusiranja poduzeća	5,7333	1,23325
Pristup vrhunskim kompetencijama	5,2000	1,35046
Povećanje fleksibilnosti	5,4833	1,12734
Povećanje inovativnosti	3,6333	1,58346
Restrukturiranje poduzeća	4,6500	1,32544
Smanjenje/podjela rizika	4,8833	1,19450
Poboljšanje pristupa tržištima	3,7167	1,96660
Strateški usmjereni*	5,1900	0,80121

*Rezultat nakon što su izostavljeni indikatori čija aritmetička sredina nije reprezentativna.

Izvor: rezultati istraživanja.

Gledajući strateško usmjerenje, poboljšanje fokusiranja poduzeća najznačajniji je strateški cilj primjene outsourcinga (aritmetička sredina 5,7333). Poboljšanje fokusiranja, kao

najznačajniji strateški cilj primjene outsourcinga, teorijski je očekivan. Drugi po važnosti strateški cilj, koji primjenom outsourcinga namjeravaju ostvariti velika poduzeća, povećanje je fleksibilnosti (aritmetička sredina 5,4833), što odražava shvaćanje važnosti bržeg reagiranja na promjene i zahtjeve tržišta za uspjeh poduzeća.

S druge strane, strateški cilj koji ima najmanju važnost povećanje je inovativnosti (aritmetička sredina 3,6333). To se može objasniti time da poduzeća smatraju kako specijalizirani dobavljači nemaju inovacijski potencijal, ili pak da njihov inovacijski potencijal nije značajan za povećanje inovativnosti poduzeća. Rezultati pokazuju da aritmetička sredina nije reprezentativna za povećanje inovativnosti i poboljšanje pristupa tržištima, te su izostavljeni iz daljnje analize. To upućuje na to da su povećanje inovativnosti i poboljšanje pristupa tržištima razlozi outsourcinga specifični za pojedina poduzeća, dok su poboljšanje fokusiranja, povećanje fleksibilnosti, pristup vrhunskim kompetencijama, smanjenje/podjela rizika i restrukturiranje poduzeća općenito izraženi razlozi outsourcinga u velikim hrvatskim poduzećima.

Cronbach alfa koeficijenti pokazuju da obje mjerne ljestvice pokazuju prihvatljivu razinu pouzdanosti⁴ (strateška usmjerenost outsourcinga 0,729, te taktička usmjerenost outsourcinga 0,701).

S obzirom na postavljenu hipotezu, očekuje se signifikantna razlika između strateških i taktičkih ciljeva outsourcinga, odnosno očekuje se veća prosječna važnost strateških ciljeva. Za provjeravanje hipoteze koristi se t-test za zavisne uzorke, rezultati kojeg su prikazani u tablici 5.

Tablica 5. T-test razlika aritmetičkih sredina taktički i strateški usmjerenih ciljeva outsourcinga

Ciljevi outsourcinga	Aritmetička sredina	t-vrijednost	p-vrijednost
Taktički usmjereni	4,8600	-2,960	0,004
Strateški usmjereni	5,1900		

Izvor: rezultati istraživanja.

Iz tablice 5. vidljivo je da su strateški usmjereni ciljevi ocijenjeni većom ocjenom (5,19) nego taktički usmjereni ciljevi (4,86) i da je ta razlika statistički značajna (p-vrijednost 0,004). Stoga je potvrđena hipoteza: *velika hrvatska poduzeća u najvećoj mjeri usmjerena su na strateške ciljeve primjene outsourcinga.*

5. ZAKLJUČAK

Poduzeća outsourcingom nastoje ostvariti brojne taktičke i strateške ciljeve. Kao najizraženiji taktički ciljevi outsourcinga identificirani su: smanjenje troškova, dotok goto-

⁴ Kline (1998.) navodi sljedeće kriterije pouzdanosti: ukoliko je vrijednost koeficijenta oko 0,9 smatra se izvrsnom, ukoliko poprimi vrijednost oko 0,8 pouzdanost se smatra vrlo dobrom, a ukoliko je vrijednost oko 0,7 pouzdanost se smatra prihvatljivom. Ako je koeficijent manji od 0,5 mjerna ljestvica ne smatra se pouzdanom. Takav koeficijent pokazuje da više od polovice opažene varijance može biti posljedica slučajne pogreške.

vinskih sredstava, prebacivanje fiksnih troškova u varijabilne, transparentnost i kontrola troškova, smanjivanje investicija, poboljšanje kvalitete određene aktivnosti te rješavanje problema aktivnosti kojom je teško upravljati ili je izvan kontrole. Najizraženijim strateškim ciljevima outsourcinga smatraju se poboljšanje fokusiranja poduzeća, pristup vrhunskim kompetencijama, povećanje fleksibilnosti, povećanje inovativnosti, restrukturiranje poduzeća, smanjenje/podjela rizika te poboljšanje pristupa tržištima.

Istraživanjem je utvrđeno da većina velikih hrvatskih poduzeća primjenjuje outsourcing. Istraživanje strateške i taktičke usmjerenosti outsourcinga pokazalo je veću izraženost strateških ciljeva. Iako rezultati pokazuju da je najviše izražen cilj primjene outsourcinga smanjenje troškova, koji je taktičkoga obilježja, utvrđena je značajna razlika između strateških i taktičkih ciljeva outsourcinga, odnosno utvrđena je veća usmjerenost na strateške ciljeve. Time je potvrđena hipoteza: velika hrvatska poduzeća u najvećoj mjeri usmjerena su na strateške ciljeve primjene outsourcinga. S obzirom na to da rezultati pokazuju kako ukupno strateške vrijednosti imaju veću vrijednost od taktičkih, ali i istodobnu važnost smanjenja troškova kao najizraženijega pojedinačnog cilja, outsourcing se u velikim hrvatskim poduzećima prepoznaje kao instrument poboljšanja konkurentne sposobnosti i ukupnoga poslovanja.

Provedeno istraživanje daje određene odgovore, ali i otvara istraživačka pitanja za daljnja istraživanja. Iako su istraživanjem, pored poduzeća u prerađivačkoj industriji, obuhvaćena i poduzeća u djelatnosti trgovine, prijevoza, skladištenja i veza, te hotelske djelatnosti, zbog maloga broja poduzeća iz navedenih uslužnih djelatnosti u Hrvatskoj nije moguće donositi relevantne zaključke s obzirom na pojedinu djelatnost. Kako bi se u kontekstu velikih poduzeća mogli donositi relevantni zaključci s obzirom na pojedinu djelatnost, potrebno je provesti istraživanje u većim gospodarstvima. Pored velikih poduzeća, buduća istraživanja u hrvatskome, kao i širem kontekstu, mogu uzeti u obzir i srednja te mala poduzeća, te utvrditi ciljeve i usmjerenost outsourcinga s obzirom na vrstu djelatnosti, veličinu poduzeća te različite oblike outsourcinga.

LITERATURA

1. Apte, U. M., Sobol, M. G., Hanaoka, S., Shimada, T., Saarinen, T., Salmela, T., Vepsäläinen, A. P. J. (1997). IS outsourcing practices in the USA, Japan and Finland: a comparative study, *Journal of Information Technology*, 12(4): 289-304.
2. Arvanitis, S., Loukis, E. N. (2011). *Outsourcing and Firm Performance – A Comparative Study of Swiss and Greek Firms*, Swiss Federal Institute of Technology, Zürich, KOF Working Papers No. 286.
3. Baldwin, L. P., Irani, Z., Love, P. (2001). Outsourcing information systems: drawing lessons from a banking case study, *European Journal of Information Systems*, 10(1): 15-24.
4. Beaumont, N., Sohal, A. (2004). Outsourcing in Australia, *International Journal of Operations & Production Management*, 24(7): 688-700.
5. Belcourt, M. (2006). Outsourcing – The benefits and the risks, *Human Resource Management Review*, 16(2): 269-279.

6. Bengtsson, L., Dabhilkar, M. (2009). Manufacturing outsourcing and its effect on plant performance-lessons for KIBS outsourcing, *Journal of Evolutionary Economics*, 19 (2): 231-257.
7. Bragg, S. M. (2006). *Outsourcing: a guide to... selecting the correct bussiness unit... negotiating the contract... maintaining control of the proces*, 2nd edition, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
8. Clark Jr., T. D., Zmud, R. W., McCray, G. E. (1995). The outsourcing of information services: transforming the nature of business in the information industry, *Journal of Information Technology*, 10(4): 221-237.
9. Corbett, M. F. (1996). Outsourcing as a Strategic Tool, *Canadian Business Review*, 23(2): 14-16.
10. Corbett, M. F. (1998). Outsourcing: Beyond Buying Services, *Facilities Design & Management*, 17(1): 40-43.
11. Crinò, R. (2009). Offshoring, Multinationals and Labor Market: A Review of the Empirical Literature, *Journal of Economic Surveys*, 23(2): 197-249.
12. Elmuti, D. (2003). The Perceived Impact of Outsourcing on Organizational Performance, *Mid-American Journal of Business*, 18(2): 33-41.
13. Espino-Rodríguez, T. F., Gil-Padilla, A. M. (2005). Determinants of Information Systems Outsourcing in Hotels from the Resource-based View: an Empirical Study, *International Journal of Tourism Research*, 7(1): 35-47.
14. Flecker, J. (2006). *Network economy or just a new breed of multinationals? Relocation of e-work and the global restructuring of value chains*, Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt, Wien, FORBA Discussion Paper 3/2006.
15. Galetić, L. (2011). Eksternalizacija aktivnosti i umrežavanje. U: Galetić, L. (ur.) *Organizacija velikih poduzeća*, Zagreb: Sinergija, 287-301.
16. Gay, C. L., Essinger, J. (2000). *Inside Outsourcing: An Insider's Guide To Managing Strategic Sourcing*, London: Nicholas Brealey Publishing.
17. Greaver II, M. F. (1999). *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, New York: AMACOM.
18. Greer, C. R., Youngblood, S. A., Gray, D. A. (1999). Human resource management outsourcing: The make or buy decision, *Academy of Management Executive*, 13(3): 85
19. Hodel, M., Berger, A., Risi, P. (2006). *Outsourcing Realisieren: Vorgehen für IT und Geschäftsprozesse zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenserfolgs*, 2. Auflage, Wiesbaden: Vieweg.
20. Jabbour, L. (2010). Offshoring and Firm Performance: Evidence from French Manufacturing Industry, *The World Economy*, 33(3): 507-524.
21. Johnson, M. (1997). *Outsourcing ... in brief*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
22. Joppe, J., Ganowski, C., Ganowski, F.-J. (2006). *Finanzierung, Controlling, Outsourcing: Geld für Investitionen und laufendes Geschäft*, Frankfurt am Main: Campus Verlag.
23. Jouanne-Diedrich, H. von (2004). 15 Jahre Outsourcing-Forschung: Systematisierung und Lessons Learned. In: Zarnekow, R., Brenner, W. (Hrsg.) *Informations-management: Konzepte und Strategien für die Praxis*, Heidelberg: dpunkt.verlag, 125-133.

24. Juras, P. E. (2008). The Hidden Costs of Outsourcing, *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 19(6): 7-15.
25. Kakabadse, A., Kakabadse, N. (2002). Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe, *European Management Journal*, 20(2): 189-198.
26. Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, New York: The Guilford Press.
27. Köhler, T. R. (2007). *Die leise Revolution des Outsourcing: IT-Services aus dem Netz*, Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen.
28. Lacity, M., Hirschheim, R., Willcocks, L. (1994). Realizing Outsourcing Expectations: Incredible Expectations, Credible Outcomes, *Information Systems Management*, 11(4): 7-18.
29. Linares-Navarro, E., Pla-Barber, J., Villar-García, C. (2009). Productividad, rentabilidad y empleo: Un análisis de las diferencias según el modo de offshoring implementado, *Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*, 3(3): 126-141.
30. Lonsdale, C., Cox, A. (2000). The historical development of outsourcing: the latest fad?, *Industrial Management & Data Systems*, 100(9): 444-450.
31. McFarlan, F. W., Nolan, R. L. (1995). How to Manage an IT Outsourcing Alliance, *Sloan Management Review*, 36(2): 9-23.
32. McLellan, K., Marcolin, B. L., Beamish, P. W. (1998). Financial and Strategic Motivations Behind IS Outsourcing. In: Willcocks, L. P., Lacity, M. C. (eds.) *Strategic Sourcing of Information Systems: Perspectives and Practices*, Chichester: John Wiley & Sons, 207-248.
33. Mohanty, R. P., Mishra, D., Mishra, T. (2009). Comparative study of production outsourcing models, *Journal of Advances in Management Research*, 6(1): 41-69.
34. Mukherji, S., Ramachandran, J. (2007). Outsourcing: Practice in Search of a Theory, *IIMB Management Review*, 19(2): 103-110.
35. Oecking, C., Westerhoff, T. (2002). Strategisches Outsourcing im Zeitalter des E-Business. In: Köhler-Frost, W. (Hrsg.) *Allianzen und Partnerschaften im IT-Outsourcing: Strategische Optionen, pragmatische Lösungen und juristische Überlegungen*, Berlin: KS-Energy-Verlag, 83-103.
36. Oecking, C., Westerhoff, T. (2005). Erfolgsfaktoren langfristiger Outsourcing-Beziehungen. In: Köhler-Frost, W. (Hrsg.) *Outsourcing: Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit*, 5. Auflage, Berlin: Erich Schmidt Verlag, 35-52.
37. Palugod, N., Palugod, P. A. (2011). Global trends in offshoring and outsourcing, *International Journal of Business and Social Science*, 2(16): 13-19.
38. Pavić, M. (2009). Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu, *Poslovna izvrsnost*, 3(2): 41-58.
39. Pinnington, A., Woolcock, P. (1995). How Far is IS/IT Outsourcing Enabling New Organizational Structure and Competences?, *International Journal of Information Management*, 15(5): 353-365.
40. Quélin, B., Duhamel, F. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks, *European Management Journal*, 21(5): 647-661.

41. Quinn, J. B. (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities, *Sloan Management review*, 40(4): 9-21.
42. Quinn, J. B. (2000). Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth, *Sloan Management Review*, 41(4): 13-28.
43. Quinn, J. B., Hilmer, F. G. (1994). Strategic Outsourcing, *Sloan Management Review*, 35(4): 43-55.
44. Razzaque, M. A., Sheng, C. C. (1998). Outsourcing of logistics functions: a literature survey, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(2): 89-107.
45. Reichert, C. (2005). *Business Process Offshoring in the Indo-German Context*, Dissertation of the University of St. Gallen.
46. Schaaf, J. (2004). Offshoring: Globalisation wave reaches services sector, *Economics-Deutsche Bank Research*, 45.
47. Schniederjans, M. J., Schniederjans, A. M., Schniederjans, D. G. (2005). *Outsourcing and insourcing in an international context*, Armonk, NY: M. E. Sharpe.
48. Schuck, P. (2003). Outsourcing und Arbeitsrecht. In: Meyer, A. (Hrsg.) *Renditefaktor Outsourcing: Der Dienstleistungs-Report für Buch- und Medienunternehmen*, München: Verlagsconsult, 286-303.
49. Schwarz, G. (2005). Outsourcing: Eine Einführung. In: Hermes, H.-J., Schwarz, G. (Hrsg.) *Outsourcing: Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung*, München: Rudolf Haufe Verlag, 15-37.
50. Sikavica, P. (1999.). Novi pristupi dizajniranju organizacije. U: Tipurić, D. (ur.) *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Zagreb: Sinergija, 129-168.
51. Sparrow, E. (2003). *Successful IT Outsourcing: From Choosing a Provider to Managing the Project*, London: Springer Verlag.
52. Statista (2016). Global market size of outsourced services from 2000 to 2015 (in billion U.S. dollars). Dostupno na: <http://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/> (21. 04. 2016.).
53. Talgeri, V. (2008). *Risiken und Grenzen des Outsourcing von Fertigung in den asiatischen Wirtschaftsraum*, Dissertation Universität Stuttgart, München: GRIN Verlag.
54. Vanarase, V., Onken, M., Blancero, D. M., Anderson, W. (2006). Total Value Consideration for Outsourcing. In: Khosrow-Pour, M. (ed.) *Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management: Information Resources Management Association International Conference*, Washington, D.C., Vol. 2, Hershey, PA: Idea Group Publishing, 644-647.
55. Van Weele, A. J. (2010). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*, 5th edition, Andover: Cengage Learning EMEA.
56. Veža, I. (2008). *Restructuring of the Croatian shipyard industry*, Economic Research Center, Nagoya, Discussion papers No. 165.
57. Wayne, E. (2004). From Outsourcing to Worldsourcing, *International Trade Forum*, 1: 20-21.