

ULOGA OUTSOURCINGA U POVEĆANJU KONKURENTNOSTI VELIKIH HRVATSKIH PODUZEĆA NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU

*Mario Pavić*¹

UDK/UDC: 65.011.4(497.5)

JEL klasifikacija /JEL classification: L₂₄

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno/Received: 10. listopada 2009/October, 10, 2009.

Prihvaćeno za tisak/Accepted for publishing: 18. prosinca 2009/December 18, 2009.

Sažetak

U današnjim uvjetima snažne međunarodne konkurencije vrhunska izvedba i niski troškovi svih aktivnosti nužni su za uspješno poslovanje, ali i za sam opstanak poduzeća. Sve više svjetskih poduzeća ograničava svoje poslovanje na strateške aktivnosti u područjima koja stvaraju najveću dodanu vrijednost, a ostale aktivnosti izdvajaju i prepuštaju vanjskim specijaliziranim partnerima koji će ih obaviti jeftinije i kvalitetnije. U ovom radu istraženo je u kojoj se mjeri i kojim aktivnostima primjenjuje outsourcing u velikim hrvatskim poduzećima, te kakve su implikacije njegove primjene na poslovanje i izvoznu konkurentnost poduzeća. Prikazani su razvoj outsourcinga, svrha i ciljevi outsourcinga, proces izvođenja, te rezultati empirijskog istraživanja provedenog na reprezentativnom uzorku hrvatskih poduzeća. Rezultati pokazuju da primjena outsourcinga pozitivno utječe na povećanje konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu.

Ključne riječi: *outsourcing, velika poduzeća, konkurentnost, ključne aktivnosti, poboljšanje poslovanja.*

1. UVOD

Poslovna okolina u kojoj djeluju današnja poduzeća dinamična je i neizvjesna. Brze i neočekivane promjene snažno utječu na ponašanje i poslovanje svakog poduzeća. Napredak ostvaruju samo ona poduzeća koja brže i učinkovitije reagiraju na tržišne promjene. Veliki i tromi sustavi većinom se teško odlučuju na promjene, te se sve teže nose s konkurencijom

¹ Mr. .sc. Mario Pavić, poduzetnik u sektoru graditeljstva, E-mail: m-pavic@net.hr

koja je fleksibilnija i brže se prilagođava novim okolnostima na tržištu. Izgradnja i kontinuirano povećanje konkurentnosti ključni su zadatak poduzeća. Da bi uspješno poslovala na domaćem, a pogotovo međunarodnom tržištu, poduzeća trebaju kontinuirano tražiti nove načine i instrumente kojima će unaprijediti konkurentsku sposobnost. Outsourcing je jedna od strateških opcija koje mogu primijeniti, pogotovo velika poduzeća.

Velika poduzeća u većini zemalja u ukupnom broju poduzeća imaju iznimno mali udio, međutim, ona su okosnica gospodarstva većine zemalja, a tako i hrvatskog gospodarstva. Velika hrvatska poduzeća imaju iznimno značajan utjecaj na ukupno stanje hrvatskog gospodarstva, a u pogledu konkurentnosti na međunarodnom tržištu nalaze se u ne baš zavidnom položaju. Poznato je da zbog tehnološke zaostalosti i drugih razloga znatan broj velikih hrvatskih poduzeća ključne aktivnosti koje obavlja najbolje, ne obavlja na svjetskoj razini. Istodobno obavljaju interno velik broj sporednih aktivnosti koje druga specijalizirana poduzeća mogu obaviti bolje i jeftinije.

Primjena outsourcinga omogućava poduzeću da maksimalno koristi svoje resurse za izvođenje ključnih aktivnosti, dok se sporedne aktivnosti izdvajaju i prenose na vanjske specijalizirane partnere koji ih mogu obaviti jeftinije i kvalitetnije. Fokusiranje na ključne aktivnosti, uz niže troškove i superiornu izvedbu sporednih aktivnosti, omogućava poduzeću da unaprijedi poslovanje i izgradi prepreke kojima će se zaštititi od sadašnjih i budućih konkurenata.

Outsourcing je izdvajanje sporednih aktivnosti poduzeća i njihov prijenos na vanjske specijalizirane partnere, s kojima poduzeće ostaje u kompleksnom, dugoročnom odnosu, dok interne resurse usmjerava na obavljanje ključnih aktivnosti.

U svijetu se outsourcing sve više primjenjuje u gotovo svim aktivnostima i poslovnim područjima poduzeća. Takva strateška suradnja omogućava povećanje učinkovitosti poduzeća da bi se zadovoljili novi zahtjevi tržišta.

Velika hrvatska poduzeća traže načine za povećanje konkurentnosti na međunarodnom tržištu, te je cilj utvrditi pridonosi li primjena outsourcinga tim naporima. Da bi se došlo do zaključaka istražiti će se u kojoj mjeri i kojim se aktivnostima primjenjuje outsourcing u velikim hrvatskim poduzećima. Zatim je cilj utvrditi razloge zbog kojih velika hrvatska poduzeća primjenjuju outsourcing.

Također će se utvrditi ostvaruju li outsourceri bolje performanse od prethodnih internih jedinica poduzeća. Budući da outsourcing pored prednosti ima i nedostatke, utvrdit će se je li njegova primjena izazvala negativne implikacije na poslovanje velikih hrvatskih poduzeća, i ako je, zbog kojih razloga. Također će se utvrditi jesu li određene izdvojene aktivnosti ponovo vraćene u poduzeće. Na kraju će se utvrditi daljnje namjere primjene outsourcinga u velikim hrvatskim poduzećima.

U ovom istraživanju postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Primjena outsourcinga pozitivno utječe na povećanje izvozne konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća.

Velika hrvatska poduzeća tradicionalno su obavljala velik broj aktivnosti. Brojne aktivnosti koje nisu ključne, a koje velika hrvatska poduzeća izvode interno, vanjski specijalizirani partneri mogu obaviti brže, jeftinije i kvalitetnije. Primjenjujući outsourcing, poduzeće te aktivnosti izdvaja i prepušta vanjskim specijaliziranim partnerima, čime se oslobađaju interni resursi za druge svrhe, te se poduzeće usmjerava na obavljanje ključnih aktivnosti. Troškovi eksternaliziranih aktivnosti manji su od troškova interne izvedbe, povezivanjem sa specijaliziranim partnerima povećava se kvaliteta inputa, a time i kvaliteta vlastitog proizvoda, što sve povećava konkurentsku sposobnost poduzeća. Česti su razlozi nekonkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu visoki troškovi poslovanja i visoke cijene proizvoda. Rezultati brojnih istraživanja provedenih u svijetu pokazuju da poduzeća primjenom outsourcinga smanjuju troškove poslovanja, povećavaju kvalitetu proizvoda, te ostvaruju brojne druge prednosti. Stoga se pretpostavlja da primjena outsourcinga pozitivno utječe na povećanje izvozne konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća.

H2: Osnovni motiv primjene outsourcinga je smanjenje i kontrola troškova.

S obzirom na to da rezultati brojnih istraživanja u svijetu pokazuju da se velika poduzeća i dalje najčešće odlučuju za primjenu outsourcinga radi smanjenja i kontrole troškova, pretpostavlja se da je upravo smanjenje i kontrola troškova osnovni motiv zbog kojeg se i velika hrvatska poduzeća odlučuju za primjenu outsourcinga.

2. RAZVOJ OUTSOURCINGA

U praksi se outsourcing koristi dugo vremena, međutim, sam pojam javlja se potkraj osamdesetih godina prošlog stoljeća, kada su velika poduzeća za održavanje i projektiranje svojih informacijskih sustava sve više angažirala manja specijalizirana poduzeća.

Outsourcing se temelji na konceptima koje tradicionalno primjenjuju poduzeća, poput eksternalizacije, vanjskog ugovaranja i drugih poslovnih odnosa i partnerstava s komplementarnim poduzećima. Iako svi ti koncepti čine njegove elemente, outsourcing je znatno viši stupanj suradnje. Primjenom outsourcinga izdvojene aktivnosti prepuštaju se specijaliziranim partnerima koji će ih obavljati kvalitetnije i jeftinije, uz zadržavanje čvrstih veza s outsourcingom, dok se poduzeće usmjerava na ključne aktivnosti.

Outsourcing je u počecima većinom razmatran kao taktičko rješenje određenih poslovnih problema. Međutim, danas se outsourcing sve više primjenjuje kao strateški pristup restrukturiranja poduzeća radi poboljšanja ukupnog poslovanja. U svijetu se outsourcing sve više primjenjuje u gotovo svim djelatnostima, a razlog tome je sve veći pritisak na poduzeća uzrokovan dinamikom tržišta. Zbog pojačane konkurencije poduzeća su prisiljena neprestano poboljšavati svoje poslovanje. U takvoj dinamičnoj i nesigurnoj okolini poduzeća usmjeravaju svoje resurse na obavljanje ključnih aktivnosti u kojima postižu najbolje rezultate i po kojima su prepoznatljivi kod kupaca.

Povijesno gledano, outsourcing se 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 fokusiranost uprave na izgradnju ključnih kompetencija i zadovoljavanje potreba kupaca od ključne važnosti. Kao kandidati za outsourcing razmatraju se sve aktivnosti koje stoje na putu takvoj fokusiranosti.²

Od devedesetih godina prošlog stoljeća naglo se povećava primjena outsourcinga, najviše u SAD-u, a zatim u zapadnoeuropskim zemljama. Predmet outsourcinga su gotovo sve aktivnosti poduzeća, a izdvajaju se i prepuštaju outsourcerima i čitavi poslovni procesi.

Kooperacijski ugovori, a posebno ugovori o outsourcingu, zbog povećanog obujma tržišta i restrukturiranja poduzeća zadnjih su godina razvili snažnu dinamiku. Povećanje stope rasta, pogotovu na tržištu outsourcinga, trebalo bi se nastaviti i u budućnosti. Outsourcing se često primjenjuje u području bankarstva, energetskom sektoru, području istraživanja i razvoja, te za restrukturiranje brojnih poduzeća koja danas moraju brzo i učinkovito reagirati na promjene i zahtjeve tržišta. Mjere outsourcinga ulaze i u javnu upravu, koja je prihvatila nove oblike kooperacije s privatnim sektorom.³

3. SVRHA I CILJEVI OUTSOURCINGA

Primjena outsourcinga treba rezultirati poboljšanjem poslovanja, što u konačnici rezultira povećanjem dobiti poduzeća. Poduzeća danas neprestano nastoje unaprijediti konkurentnost i povećati vrijednost za dioničare, a pritom sve više primjenjuju outsourcing.

Najvažnijim ciljevima smatraju se fokusiranje na ključno poslovanje, povećanje učinkovitosti, fleksibilnosti, brzine i transparentnosti, poboljšanje kvalitete te smanjenje troškova. U cijelosti se na taj način teži povećanju konkurentnosti poduzeća.⁴

Brojni su razlozi zbog kojih se poduzeća odlučuju na primjenu outsourcinga. Svako poduzeće mora preispitati svoje specifične potrebe i razloge zbog kojih se odlučuje za outsourcing, te odrediti minimalne očekivane efekte njegove primjene. Ako se outsourcing provodi bez prethodne evaluacije svih razloga njegove primjene i s tim povezanih rizika, može rezultirati ozbiljnim posljedicama na poslovanje poduzeća. Stoga se outsourcing ne smije shvatiti kao univerzalni model rješavanja problema poduzeća. Ciljevi primjene outsourcinga bit će dostižni ako poduzeće pravilno pristupi njegovoj provedbi.

U literaturi se navode različiti razlozi zbog kojih poduzeća primjenjuju outsourcing. Po istraživanjima Outsourcing Instituta, deset glavnih razloga zbog kojih se poduzeća odlučuju za primjenu outsourcinga su:⁵

² Greaver II, M. F.: *Strategic Outsourcing*, AMACOM, New York, 1999., str. 13.

³ Prema Weimar, R.: *Subunternehmervertrag-Outsourcingvertrag*, Verlag Recht und Wirtschaft, Frankfurt am Main, 2008., str. 3.

⁴ Moormann, J., Frank, A.: *Grenzen des Outsourcing*, HfB, Frankfurt am Main, 2000., str. 5.

⁵ http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html&nonav=true

- smanjenje i kontrola troškova,
- fokusiranje na ključne aktivnosti poduzeća,
- pristup vrhunskim kompetencijama,
- oslobađanje internih resursa za druge svrhe,
- interna nedostupnost resursa,
- brže izvlačenje beneficija od reinženjeringa,
- funkcija kojom je teško upravljati ili je izvan kontrole,
- oslobađanje kapitalnih sredstava,
- smanjenje rizika,
- dotok gotovinskih sredstava.

Razlozi zbog kojih poduzeća pristupaju primjeni outsourcinga mogu biti taktičkog ili strateškog karaktera.

U projektima čiji su ciljevi prvenstveno orijentirani na performanse troškova u pravilu su važne taktičke i kratkoročno orijentirane vrijednosti. Tu spadaju smanjenje troškova, dotok gotovine, raspoloživost kapitala ili izbjegavanje investicija. Također je važno povećati performanse, kapacitet ili kvalitetu neke usluge. U svakom slučaju, brojna istraživanja pokazuju da je upravo fokusiranje samo na aspekt smanjenja troškova često uzrok neispunjenih očekivanja u outsourcingu.⁶

Iako je i dalje u brojnim poduzećima smanjenje troškova najčešći razlog primjene outsourcinga, danas je sve više prisutan strateški pristup. Iz poduzeća se izdvajaju sva poslovna područja koja nisu povezana sa sadašnjim ili budućim ključnim kompetencijama, i prepuštaju outsourcerima, čije su ključne kompetencije upravo njihovo obavljanje. Poduzeće tako sve interne resurse usmjerava na obavljanje ključnih aktivnosti koje stvaraju najviše dodane vrijednosti i po čemu ga prepoznaju kupci. Poboľšanjem vlastitih ključnih aktivnosti i superiornim performansama izdvojenih aktivnosti uz niže troškove, te druge prednosti, povećava se konkurentna sposobnost i poboljšava ukupno poslovanje poduzeća.

Pored tih najčešćih glavnih razloga zbog kojih se poduzeća odlučuju za primjenu outsourcinga, u literaturi se navode i drugi razlozi, od kojih se ovdje navode sljedeći:⁷

- povećanje fleksibilnosti,
- povećanje vrijednosti proizvoda i usluga, zadovoljstva kupaca i vrijednosti za dioničare,
- poboljšanje operativnih performansi,
- stjecanje inovativnih zamisli,

⁶ Köhler-Frost, W. (Hrsg.): Outsourcing: Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2005., str. 37.

⁷ Greaver II, M. E.: op. cit., str. 4, 5.

- povećanje kredibiliteta i imidža povezivanjem s vrhunskim partnerima,
- dobivanje pristupa novim tržištima i poslovnim mogućnostima posredstvom poslovne mreže outsourcera,
- ubrzanje ekspanzije korištenjem razvijenih kapaciteta, procesa i sustava outsourcera,
- povećanje proizvodnje i prodaje u razdobljima kada poduzeće ne može financirati takvo širenje,
- pretvaranje fiksnih troškova u varijabilne,
- mogućnost napredovanja zaposlenika,
- povećanje motiviranosti u aktivnostima koje nisu ključne,
- smanjenje rizika štrajka,⁸
- povećanje mogućnosti sankcioniranja kod nedostatne kvalitete,⁹
- skraćenje vremena razvoja.¹⁰

4. PROCES IZVOĐENJA OUTSOURCINGA

Faze procesa izvođenja outsourcinga nisu univerzalne, one trebaju biti prilagođene s obzirom na specifičnu situaciju svakog poduzeća. Ipak, u gotovo svim projektima outsourcinga pojavljuju se sljedeće faze:

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

Faze procesa outsourcinga navedene su kronološkim redom, ali su većinom međusobno povezane, te se dijelom odvijaju istodobno. Prilikom procesa izvođenja outsourcinga konstantno se dolazi do novih saznanja, te se sukladno tomu projekt modificira.

4.1. Faza aktiviranja

Proces izvođenja outsourcinga započinje identificiranjem potrebe za djelovanjem radi poboljšanja poslovanja poduzeća. Trenutačno nezadovoljavajuće obavljanje određenih

⁸ Meyer, A. (Hrsg.): Renditefaktor Outsourcing, Verlagsconsult, München, 2003., str. 296.

⁹ Stößel, F. V.: Outsourcing in der öffentlichen Verwaltung, Peter Lang, Frankfurt am Main, 1998., str. 16, 17.

¹⁰ Dillmann, L.: Outsourcing in der Produktentwicklung, Peter Lang, Frankfurt am Main, 1996., str. 86.

internih aktivnosti traži promjene. Za razumijevanje strateškog položaja u kojem se nalazi poduzeće menadžment treba provesti stratešku analizu. Provođenje strateške analize omogućit će menadžmentu poduzeća razumijevanje kritičnih čimbenika unutarnje i vanjske okoline poduzeća, te podlogu za formiranje strateških alternativa. Menadžment poduzeća razmatra različite strateške alternative, a outsourcing ulazi u uži izbor. Primjena outsourcinga mora biti usklađena s osnovnom strategijom poduzeća i mora je podupirati.

U toj fazi menadžment poduzeća treba utvrditi ključne kompetencije koje poduzeću daju jedinstvenost i vrijednost u odnosu na konkurente. One daju znatan ekonomski doprinos te su dugoročno, odnosno trajno, od velikog strateškog značaja. Stoga su upravo to područja koja poduzeće ni u kom slučaju ne smije prenijeti na partnera.¹¹

Ukoliko se nakon provedenih analiza utvrdi da je outsourcing bolja opcija od nastavka daljnje interne izvedbe određenih aktivnosti, ili drugih mogućnosti, pristupa se sljedećoj fazi procesa izvođenja outsourcinga.

4.2. Faza izbora outsourcingera

Nakon što je poduzeće donijelo odluku o primjeni outsourcinga kao instrumenta koji će otkloniti identificirane nedostatke i unaprijediti poslovanje, pristupa se odabiru outsourcingera. Kako bi se identificirali potencijalni outsourcingeri, poduzeće treba odrediti kvalifikacije koje bi trebali imati da bi udovoljili zahtjevima, te kriterije procjene. Kriteriji procjene određuju se na osnovi razloga za primjenu outsourcinga.

Kriteriji procjene prije svega mogu biti: relevantno poznavanje djelatnosti i procesa, iskustvo s kvalitativno i opsežno usporedivim projektima, odgovarajuće, po mogućnosti međunarodne reference, veličina i kultura poduzeća, ekonomski potencijal, financijska stabilnost, kvalifikacije zaposlenika, suvremena tehnologija, modeli cijena u skladu s uslugama, sposobnost inovacija, te imidž.¹²

Svi kriteriji procjene potencijalnih outsourcingera nemaju jednaku važnost. Stoga je potrebno, na osnovi važnosti pojedinih razloga primjene outsourcinga, odrediti važnost svakog pojedinog kriterija. Kada se identificiraju potencijalni outsourcingeri koji su zainteresirani za suradnju, njihove se kvalifikacije uspoređuju s kriterijima, te se odabiru poduzeća koja će biti pozvana na natječaj.

Nakon opsežnog preuzimanja informacija, evaluacije ponuđača i ponuda outsourcinga, dolazi do sistematske redukcije pružatelja usluga outsourcinga koji dolaze u obzir, dok ne ostane samo jedno poduzeće, s kojim će se u konačnici nastaviti ostvarivati projekt primjene outsourcing.¹³

¹¹ Prema Köhler-Frost, W. (Hrsg.): op. cit., str. 179.

¹² Ibidem, str. 180.

¹³ Ibidem, str. 181.

4.3. Faza pregovaranja i ugovaranja

Nakon što je odabran outsourcer pristupa se pregovaranju o uvjetima. Poduzeće se treba pripremiti za pregovore kako bi se izbjegli propusti koji mogu ugroziti proces. Poduzeća često za pregovore angažiraju vanjske savjetnike, koji imaju iskustva u takvim pregovorima.

Proces započinje utvrđivanjem tema koje će biti predmet pregovora, a obuhvaća:¹⁴

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

Primjenom outsourcinga stvara se dugoročni poslovni odnos koji podrazumijeva visok stupanj suradnje između poduzeća i outsourcera. Stoga je bitno u procesu pregovora postići uvjete koji će omogućiti zadovoljavajuće koristi za obje strane. Potrebno je realno procijeniti što se može očekivati. Međutim, poduzeća često ulazeći u pregovore imaju pretjerana očekivanja. Tijekom pregovora obje strane nastoje postići maksimum i postavljaju pretjerane zahtjeve, što ugrožava daljnju suradnju. Projekt outsourcinga bit će uspješan samo ako obje strane ostvaruju zadovoljavajuću korist.

Nakon završenih pregovora pristupa se formiranju ugovora o outsourcingu u koji trebaju biti pretočeni svi prethodno definirani sadržaji. Dobro oblikovan i precizno definiran ugovor jedan je od ključnih čimbenika uspjeha outsourcinga.

4.4. Faza implementacije

Nakon potpisivanja ugovora pristupa se implementaciji. Ta faza obuhvaća tranzicijsko razdoblje u kojem se obavlja prijenos interne jedinice poduzeća outsourceru i u kojem se poduzeće reorijentira na novi način rada. Poduzeće treba znati da očekivani efekti primjene outsourcinga neće biti trenutačni. Potrebno je određeno vrijeme da se izdvojene aktivnosti standardiziraju i optimiziraju. Također, očekivani efekti primjene outsourcinga neće se ostvariti dok poduzeće potpuno ne prepusti outsourceru kontrolu nad provedbom izdvojene aktivnosti.

U toj fazi važno je pridobiti zaposlene da ne opstruiraju proces. Uspješna suradnja u fazi implementacije moguća je samo ako zaposleni imaju pozitivan stav. Sa zaposlenicima izravno zahvaćenima outsourcingom potrebno je obaviti individualne razgovore u kojima

¹⁴ Greaver II, M. F.: op. cit., str. 28.

se trebaju razjasniti sva pitanja njihova daljnjeg statusa i sve mogućnosti. Ukoliko prelaze outsourceru potrebno je razjasniti uvjete prijelaza; preuzima li outsourcer postojeće ugovore o radu ili će se sklapati novi.

Vrijeme potrebno za provođenje izdvajanja i prijenosa interne jedinice poduzeća outsourceru ovisi o specifičnoj situaciji. Ukoliko se radi o izdvajanju i prijenosu djelomično autonomnih centara, tu je fazu moguće obaviti relativno brzo, a ukoliko se izdvajaju aktivnosti koje su involvirane u brojne dijelove poduzeća, potrebno je postupno provođenje, koje zahtijeva duže vremena.

Outsourceri za provođenje te faze većinom zahtijevaju duže vrijeme, dok poduzeće koje izdvaja internu jedinicu traži što kraći rok, kako bi se očekivani efekti što prije pojavili. Pod pritiskom kratkog roka mogu se pojaviti određeni propusti koji bi mogli ugroziti ostvarenje postavljenih ciljeva. U ugovoru je potrebno definirati razuman rok kako bi se uspješno provela ta faza procesa izvođenja outsourcinga.

4.5. Faza upravljanja odnosima

Upravljanje odnosima u projektu outsourcinga zahtijeva poseban pristup. Primjenom outsourcinga između poduzeća i outsourcera stvara se kompleksan, dugoročni poslovni odnos o kojem poduzeća znatno postaju ovisna. Poduzeća se trebaju usmjeriti na ostvarenje dugoročnog cilja, a za uspjeh su potrebni zajednički naponi.

Neslaganje i probleme koji se pojave potrebno je rješavati brzo i usklađeno, kako bi se ostvarili dugoročni zajednički ciljevi suradnje. Kada se pojave određeni problemi, obje strane trebaju zajednički istražiti njihove uzroke, kako bi se brzo i uspješno riješili. Ukoliko svaka strana zasebno istražuje uzroke problema, često dolazi do međusobnog optuživanja, usporava se rješavanje problema i narušavaju se međusobni odnosi.

Važan su zadatak stalne kontrole stvarnog i očekivanog stanja, koje osiguravaju da se izdvojene aktivnosti obavljaju bez problema. Važno je upozoriti da manja odstupanja stvarnih i očekivanih rezultata ne treba vrednovati prejako. S obzirom na to da prije konačnog izdvajanja nije moguće predvidjeti sve međusobne utjecaje, takve bi se razlike trebale uzeti kao povod za trajno poticanje i optimalizaciju suradnje.¹⁵

Poduzeće se, obavljajući nadzor, ne smije miješati u obavljanje aktivnosti. Outsourcer mora imati samostalnost kako bi uspješno obavljao aktivnost. Poduzeće je izdvojilo aktivnost i prepustilo je outsourceru upravo zbog toga što je smatralo da će je outsourcer bolje obavljati. Prije isteka ugovora poduzeće treba odlučiti, s obzirom na tržišne promjene i potrebe poduzeća, hoće li i dalje produžiti isti ugovor, promijeniti uvjete i sklopiti novi, tražiti novog outsourcera ili tražiti druga rješenja.

¹⁵ Prema Köhler-Frost, W. (Hrsg.): op. cit., str. 187.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ULOGE OUTSOURCINGA U POVEĆANJU KONKURENTNOSTI VELIKIH HRVATSKIH PODUZEĆA NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU

5.1. Uzorak

Za istraživanje utjecaja outsourcinga na izvoznu konkurentnost velikih hrvatskih poduzeća korišten je anketni upitnik koji je skupa s popratnim dopisom u kojem je objašnjena svrha istraživanja poslan na adrese 100 velikih hrvatskih poduzeća. Anketni upitnik popunila su 32 velika hrvatska poduzeća, što čini stopu povrata od 32%. Međutim, bez urgiranja popunilo ga je samo 18 poduzeća, a kasnije je osobnim kontaktom i urgiranjem anketni upitnik popunilo još 14 poduzeća. Anketirana poduzeća zastupljena su u gotovo svim djelatnostima, a najviše ih je u prerađivačkoj industriji. Najveći broj anketiranih poduzeća (26) posluje na domaćem i inozemnom tržištu, dok šest poduzeća posluje samo na inozemnom tržištu.

5.2. Rezultati istraživanja

Istraživanje je pokazalo da 71,88% anketiranih velikih hrvatskih poduzeća primjenjuje outsourcing, 3,12% trenutačno ga ne primjenjuje, ali bi ga mogli početi primjenjivati, a 25% uopće ga ne namjerava primjenjivati.

Tablica 1: Primjena outsourcinga u velikim hrvatskim poduzećima

Primjena outsourcinga	Broj poduzeća
Da	23
Ne	8
Ne, ali bi se mogao primjenjivati	1
Ukupno	32

Razlozi neprimjenjivanja outsourcinga u velikim hrvatskim poduzećima su vidljivi u podacima sadržanim u tablici 2.

Tablica 2: Razlozi neprimjenjivanja outsourcinga

Razlozi neprimjenjivanja outsourcinga	Broj poduzeća
Najbolje je sve aktivnosti obavljati unutar poduzeća	4
Nepostojanje kvalitetnih outsourcera na tržištu	0
Gubitak kontrole nad poslovnim procesom	3
Uopće nismo razmišljali o mogućnosti primjene outsourcinga	2
Ukupno	9

Najveći broj poduzeća (44,45%) koja ne primjenjuju outsourcing smatraju da je najbolje sve aktivnosti obavljati unutar poduzeća, 33,33% ne primjenjuje outsourcing zbog straha od gubitka kontrole nad poslovnim procesom, dok 22,22% poduzeća uopće nije razmišljalo o mogućnosti njegove primjene. Nijedno veliko poduzeće kao razlog neprimjenjivanja outsourcinga nije navelo nepostojanje kvalitetnih outsourcera na tržištu.

Tablica 3: Broj izdvojenih aktivnosti

Broj izdvojenih aktivnosti	Broj poduzeća
Jedna aktivnost	6
Dvije aktivnosti	7
Tri i više aktivnosti	10
Ukupno	23

Rezultati istraživanja pokazali su da je najviše poduzeća (43,48%) izdvojilo i prepustilo outsourceru tri i više aktivnosti, dvije aktivnosti 30,43%, dok je 26,09% poduzeća izdvojilo samo jednu aktivnost.

Istraživanje je pokazalo da velika hrvatska poduzeća najčešće izdvajaju transport i distribuciju (60,87%), zatim informacijsku tehnologiju 52,17%, nakon toga proizvodnju te čišćenje i održavanje objekata, obje aktivnosti 26,09%, zatim marketing 21,74%, zaštitarsku službu 17,39%, zatim skladištenje i pravne poslove, obje aktivnosti 13,04%, te prodaju, nabavu, računovodstvo i administrativne poslove 8,70%. Kadrovske poslove, izradu tehničke dokumentacije – nacрта, postprodaju i kantinu poduzeća outsourcingu je podvrglo 4,35% poduzeća. Vidjeti tablicu 4.

Tablica 4: Aktivnosti koje su predmet outsourcinga u velikim hrvatskim poduzećima

Izdvojene aktivnosti	Broj poduzeća
Informacijska tehnologija	12
Proizvodnja	6
Prodaja	2
Nabava	2
Marketing	5
Transport i distribucija	14
Skladištenje	3
Računovodstvo	2
Financije	0
Pravni poslovi	3
Kadrovski poslovi	1
Administrativni poslovi	2
Izrada tehničke dokumentacije – nacрта	1
Postprodaja	1
Zaštitarska služba	4
Čišćenje i održavanje objekata	6
Kantina poduzeća	1

Napomena: uzorak od 23 poduzeća

Tablica 5: Motivi primjene outsourcinga

Motivi primjene outsourcinga	Broj poduzeća
Smanjenje i kontrola troškova	14
Fokusiranje na ključne aktivnosti	12
Mogućnost pristupa novim tehnologijama	9
Oslobađanje internih resursa za druge svrhe	10
Oslobađanje kapitalnih sredstava	7
Aktivnost kojom je teško upravljati ili je izvan kontrole	5
Smanjenje rizika	6
Interna nedostupnost resursa	7
Brže izvlačenje beneficija od reinženjeringa	3
Dotok novčanih sredstava	2
Ostvarenje vizije razvoja montažnog, profitabilnog brodogradilišta s razvojnim tržišnim nišama visokosofisticiranih brodova	1

Napomena: uzorak od 23 poduzeća

Rezultati istraživanja pokazuju da je najčešći motiv primjene outsourcinga u velikim hrvatskim poduzećima smanjenje i kontrola troškova (60,87%), zatim fokusiranje na ključne aktivnosti 52,17%, te oslobađanje internih resursa za druge svrhe 43,48%. Mogućnost pristupa novim tehnologijama kao motiv primjene outsourcinga navodi 39,13% poduzeća, a oslobađanje kapitalnih sredstava i internu nedostupnost resursa 30,43%. Smanjenje rizika motiv je primjene outsourcinga 26,09% velikih poduzeća, aktivnost kojom je teško upravljati ili je izvan kontrole 21,74%, a brže izvlačenje beneficija od reinženjeringa 13,04%. Dotok novčanih sredstava kao motiv primjene outsourcinga navodi 8,70% velikih poduzeća, a kod jednog uspješnog brodograđevnog poduzeća motiv je primjene outsourcinga ostvarenje vizije razvoja montažnog profitabilnog brodogradilišta s razvojnim tržišnim nišama visokosofisticiranih brodova.

Tablica 6: Usporedba performansi outsourcera s prethodnim performansama internih jedinica poduzeća

Usporedba performansi outsourcera s prethodnim performansama internih jedinica poduzeća	Broj poduzeća
Znatno bolje	5
Bolje	14
Lošije	3
Znatno lošije	1
Ukupno	23

Rezultati istraživanja pokazuju da su performanse outsourcera u odnosu na prethodne performanse internih jedinica poduzeća bolje (60,87%), znatno bolje (21,74%), dok je 13,04% outsourcera ostvarilo lošije, a 4,35% znatno lošije performanse.

Tablica 7: Pojava negativnih efekata primjene outsourcinga

Pojava negativnih efekata primjene outsourcinga	Broj poduzeća
Pojavili su se negativni efekti	10
Nije bilo negativnih efekata	13
Ukupno	23

Istraživanje je pokazalo da je primjena outsourcinga kod 43,48% anketiranih velikih hrvatskih poduzeća uzrokovala pojavu negativnih efekata, dok kod 56,52% poduzeća nije bilo pojave negativnih efekata.

Najčešći negativni efekti primjene outsourcinga u velikim hrvatskim poduzećima povećani su troškovi izdvojene aktivnosti i sporije rješavanje problema uzrokovano gubitkom kontrole (50%), zatim pojava nepredviđenih troškova i lošija kvaliteta izdvojene aktivnosti (30%), te blagi oblik pojave monopola pojedinih outsourcingera koji su postali veliki proizvođači te traže veću cijenu (10%).

Tablica 8: Negativni efekti primjene outsourcinga

Negativni efekti primjene outsourcinga	Broj poduzeća
Povećani troškovi izdvojene aktivnosti	5
Pojava nepredviđenih troškova	3
Lošija kvaliteta izdvojene aktivnosti	3
Sporije rješavanje problema zbog gubitka kontrole	5
Blagi oblik pojave monopola pojedinih outsourcingera koji su postali veliki proizvođači te traže veću cijenu	1

Napomena: uzorak od 10 poduzeća

Tablica 9: Razlozi negativnih efekata primjene outsourcinga

Razlozi negativnih efekata primjene outsourcinga	Broj poduzeća
Nesposobnost outsourcingera	3
Kriva procjena mogućnosti outsourcingera	5
Loša priprema primjene projekta outsourcinga	4
Izgubljena kontrola nad cijelim procesom	2
Blagi oblik pojave monopola pojedinih outsourcingera koji su postali veliki proizvođači	1

Napomena: uzorak od 10 poduzeća

Rezultati istraživanja pokazuju da je kod poduzeća gdje su se pojavili negativni efekti primjene outsourcinga najčešći razlog tomu kriva procjena mogućnosti outsourcingera (50%),

te loša priprema za primjenu outsourcinga (40%). Nesposobnost outsourcera razlog je nastanka negativnih efekata kod 30% velikih poduzeća, dok su kod 20% nastali zbog izgubljene kontrole nad cijelim procesom, a kod 10% zbog pojave blagog oblika monopola pojedinih outsourcera koji su postali veliki proizvođači.

Tablica 10: Vraćanje izdvojenih aktivnosti u poduzeće

Vraćanje izdvojenih aktivnosti u poduzeće	Broj poduzeća
Nijedna aktivnost nije vraćena u poduzeće	18
Vraćena je u poduzeće jedna ili više aktivnosti	5
Ukupno	23

Istraživanje je pokazalo da 78,26% velikih poduzeća koja primjenjuju outsourcing nije vratilo u poduzeće nijednu aktivnost, dok je 21,74% jednu ili više izdvojenih aktivnosti vratilo u poduzeće.

Tablica 11: Utjecaj outsourcinga na povećanje izvozne konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća

Utjecaj outsourcinga na povećanje izvozne konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća	Broj poduzeća
Primjena outsourcinga pozitivno utječe na povećanje izvozne konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća	18
Primjena outsourcinga ne utječe na povećanje izvozne konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća	5
Ukupno	23

Rezultati istraživanja pokazuju da primjena outsourcinga pozitivno utječe na povećanje izvozne konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća (78,26%), dok kod 21,74% nema takvog utjecaja.

Tablica 12: Razina utjecaja outsourcinga na povećanje izvozne konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća

Razina utjecaja outsourcinga na povećanje izvozne konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća	Broj poduzeća
Presudan utjecaj	0
Značajan utjecaj	6
U manjoj mjeri	12
Ukupno	18

Rezultati istraživanja pokazuju da kod 66,67% anketiranih velikih poduzeća primjena outsourcinga u manjoj mjeri utječe na povećanje izvozne konkurentnosti, dok kod 33,33% velikih poduzeća primjena outsourcinga značajno utječe na povećanje izvozne konkuren-

tnosti. Primjena outsourcinga nema presudan utjecaj na povećanje izvozne konkurentnosti kod nijednog anketiranog velikog poduzeća.

Tablica 13: Namjera budućeg outsourcinga internih jedinica poduzeća

Namjera budućeg outsourcinga internih jedinica poduzeća	Broj poduzeća
Da	13
Ne	6
Nismo sigurni	4
Ukupno	23

Istraživanje je pokazalo da 56,52% anketiranih velikih hrvatskih poduzeća koja primjenjuju outsourcing u budućnosti namjerava izdvojiti još neke interne jedinice poduzeća, 26,09% ne namjerava, dok 17,39% nije sigurno.

6. ZAKLJUČAK

Zbog sve većeg pritiska uzrokovanog čestim promjenama poduzeća su prisiljena ne-prestano tražiti nove načine i mogućnosti kako bi održala konkurentsku sposobnost i unaprijedila poslovanje. Menadžeri poduzeća neprestano nastoje pronaći nove mogućnosti za postizanje i održavanje konkurentne prednosti, što u konačnici rezultira povećanjem profita i vrijednosti za dioničare, a pritom sve češće primjenjuju outsourcing.

Primjenom outsourcinga poduzeće usmjerava svoje resurse na obavljanje ključnih aktivnosti u kojima postiže najbolje rezultate, dok se ostale izdvajaju i prepuštaju specijaliziranim outsourcerima koji ih mogu obaviti jeftinije i kvalitetnije.

Svako poduzeće s obzirom na svoju specifičnu situaciju treba pripremiti projekt outsourcinga. Za uspjeh outsourcinga važno je pravilno utvrditi ključne aktivnosti na kojima se temelji sadašnje i buduće poslovanje poduzeća, kao i utvrditi aktivnosti koje dodaju vrijednost, ali nisu od strateške važnosti. Te manje važne aktivnosti poduzeća trebaju biti predmet outsourcinga.

Tijekom projekta potrebni su zajednički naponi kako bi se ostvarili dugoročni ciljevi suradnje.

Dobiveni rezultati pokazuju da većina velikih hrvatskih poduzeća primjenjuje outsourcing. Predmet outsourcinga gotovo su sve aktivnosti, a očekivano se najviše izdvajaju pomoćne aktivnosti. Velika hrvatska poduzeća najviše izdvajaju i prepuštaju outsourceru transport i distribuciju, informacijsku tehnologiju, te čišćenje i održavanje. Predmet outsourcinga sve je češće i proizvodnja, a izdvojilo ju je i prenijelo outsourceru više od četvrtine anketiranih velikih hrvatskih poduzeća. Rezultati istraživanja pokazali su da je najviše poduzeća izdvojilo i prepustilo outsourceru tri i više aktivnosti.

Istraživanje je pokazalo da najveći broj poduzeća koja ne primjenjuju outsourcing smatra da je najbolje sve aktivnosti obavljati unutar poduzeća, zatim zbog straha od gubitka kontrole nad poslovnim procesom, dok dio poduzeća uopće nije razmišljalo o mogućnosti njegove primjene. Nijedno veliko poduzeće kao razlog neprimjenjivanja outsourcinga nije navelo nepostojanje kvalitetnih outsourcera na tržištu.

Primjena outsourcinga kod većine poduzeća pozitivno je utjecala na povećanje izvozne konkurentnosti, čime je potvrđena prva hipoteza. Međutim, samo kod manjeg dijela poduzeća utjecaj je bio značajan, dok je kod većine poduzeća outsourcing u manjoj mjeri utjecao na povećanje izvozne konkurentnosti.

Najviše poduzeća primjenjuje outsourcing zbog smanjenja i kontrole troškova, čime je potvrđena druga hipoteza. Ali također znatan dio poduzeća prepoznaje outsourcing kao stratešku opciju kojom će fokusiranjem na ključne aktivnosti i oslobađanjem internih resursa, koji su bili vezani u sporednim aktivnostima, unaprijediti konkurentsku sposobnost i ukupno poslovanje poduzeća. Primjena outsourcinga omogućava poduzeću pristup novim tehnologijama koje inače zahtijevaju značajna ulaganja. Znatan dio velikih hrvatskih poduzeća prepoznao je tu mogućnost, te je pristup novim tehnologijama jedan od češćih razloga zbog kojeg su se odlučila za outsourcing.

Istraživanje je pokazalo da je primjena outsourcinga kod jednog dijela anketiranih velikih hrvatskih poduzeća uzrokovala pojavu negativnih efekata, dok kod većine poduzeća nije bilo pojave negativnih efekata. Najčešći negativni efekti primjene outsourcinga u velikim hrvatskim poduzećima povećani su troškovi izdvojene aktivnosti i sporije rješavanje problema uzrokovano gubitkom kontrole, zatim pojava nepredviđenih troškova i lošija kvaliteta izdvojene aktivnosti, te blagi oblik pojave monopola pojedinih outsourcera koji su postali veliki proizvođači te traže veću cijenu. Rezultati istraživanja pokazuju da je kod poduzeća gdje su se pojavili negativni efekti primjene outsourcinga najčešći razlog tomu kriva procjena mogućnosti outsourcera, te loša priprema za primjenu outsourcinga. Nakon toga razlog je nastanka negativnih efekata nesposobnost outsourcera, zatim izgubljena kontrola nad cijelim procesom, te pojava blagog oblika monopola pojedinih outsourcera koji su postali veliki proizvođači.

Izdvojene jedinice poduzeća većinom su imale bolje performanse nego prethodno interne jedinice. Istraživanje je pokazalo da najveći broj poduzeća koja primjenjuju outsourcing nije vratilo u poduzeće nijednu aktivnost. Zbog prednosti koje ostvaruje primjenom outsourcinga, većina poduzeća u budućnosti namjerava izdvojiti i prepustiti outsourceru još neke interne jedinice.

Zbog veličine, poduzeća često postanu tromi sustavi, a upravo je outsourcing restrukturirajuća strategija koja donosi fleksibilnost i omogućava brzo reagiranje na promjene i zahtjeve tržišta. Velika hrvatska poduzeća traže nove načine i mogućnosti povećanja konkurentnosti na međunarodnom tržištu, a upravo je outsourcing strateška opcija koju u tu svrhu mogu primijeniti.

LITERATURA:

1. Dillmann, L.: *Outsourcing in der Produktentwicklung*, Peter Lang, Frankfurt am Main, 1996.
2. Greaver II, M. E.: *Strategic Outsourcing*, AMACOM, New York, 1999.
3. Köhler-Frost, W. (Hrsg.): *Outsourcing: Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit*, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2005.
4. Meyer, A. (Hrsg.): *Renditefaktor Outsourcing*, Verlagsconsult, München, 2003.
5. Moormann, J., Frank, A.: *Grenzen des Outsourcing*, HfB, Frankfurt am Main, 2000.
6. Stößel, F. V.: *Outsourcing in der öffentlichen Verwaltung*, Peter Lang, Frankfurt am Main, 1998.
7. Weimar, R.: *Subunternehmervertrag-Outsourcingvertrag*, Verlag Recht und Wirtschaft, Frankfurt am Main, 2008.
8. http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html&nonav=true

THE ROLE OF OUTSOURCING IN THE ENHANCEMENT OF COMPETITIVENESS OF LARGE CROATIAN COMPANIES ON THE INTERNATIONAL MARKET

*Mario Pavić*¹⁶

Summary

Under current conditions of strong international competition, top performance and low costs of all activities are essential not only for successful operation, but also for the very survival of companies. An increasing number of companies worldwide have been limiting their operation to strategic activities in areas generating the highest added value, simultaneously separating other activities and entrusting them to external specialized partners able of performing them at a lower cost and with higher-quality. This paper examined the extent of outsourcing and the activities outsourced by large Croatian companies, as well as the implications of the application of outsourcing to the business operation and export competitiveness of companies. The development of outsourcing, the purpose and goals of outsourcing, the process of its realization and results of empiric research conducted on a representative sample of Croatian companies are presented. Results demonstrate that outsourcing has a positive impact on the increase of competitiveness of large Croatian companies on the international market.

Key words: *outsourcing, large companies, competitiveness, key activities, improved business operation.*

JEL classification: *L₂₄*

¹⁶ Mario Pavić, M.Sc, Entrepreneur, E-mail:m-pavic@net.hr