

## THE OUTSOURCING PROCESS: KEY ACTIVITIES

### PROCES IZVOĐENJA OUTSOURCINGA: KLJUČNE AKTIVNOSTI

PAVIC, Mario & BAKOVIC, Tomislav

**Abstract:** Key factors, i.e. activities of the outsourcing process, performance of which has a significant impact on the success of its implementation are researched in this paper. Process activities are summarized in five basic phases: the strategic analysis phase, i.e. the initiative activation of, selecting a supplier, negotiating and contracting, implementing phase and the phase of managing relationships. Phases of execution of an outsourcing, as well as key activities of the individual phases, are listed in chronological order, but they are mostly interconnected, and are partly carried out simultaneously. Implementation of the analyzed activities represents the project approach to the outsourcing initiative.

**Key words:** Outsourcing process, project approach, process phases, key activities, outsourcing success

**Sažetak:** U ovom radu istražuju se ključni čimbenici, odnosno aktivnosti procesa izvođenja outsourcinga, čije izvođenje signifikantno utječe na uspjeh njegove primjene. Aktivnosti procesa sažete su u pet osnovnih faza: fazu strateške analize, odnosno aktiviranja inicijative, izbora dobavljača, pregovaranja i ugovaranja, implementacije i fazu upravljanja odnosima. Faze procesa izvođenja outsourcinga, kao i ključne aktivnosti pojedinih faza, navedene su kronološkim redom, ali su većinom međusobno povezane, te se dijelom odvijaju istodobno. Provedba analiziranih aktivnosti predstavlja projektni pristup outsourcing inicijativi.

**Ključne riječi:** proces outsourcinga, projektni pristup, faze procesa, ključne aktivnosti, uspjeh outsourcinga



**Authors' data:** Mario, **Pavic**, mr. sc., poduzetnik u djelatnosti graditeljstva, m-pavic@net.hr, Tomislav, **Bakovic**, doc. dr. sc., Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, tbakovic@efzg.hr

## 1. Uvod

Zbog sve većeg pritiska uzrokovano čestim promjenama, poduzeća su prisiljena neprestano tražiti nove načine i mogućnosti kako bi održala konkurentsku sposobnost i unaprijedila poslovanje. Upravo je outsourcing jedna od strateških opcija koja se sve više primjenjuje. Međutim, nisu sve outsourcing inicijative rezultirale uspjehom. Outsourcing je strateška odluka koja zahtijeva prethodno promišljanje i planiranje, te provedbu brojnih analiza i aktivnosti u procesu njegova izvođenja. Loša priprema i provedba mogu rezultirati brojnim negativnim posljedicama na poslovanje poduzeća. Stoga je važna provedba analiza i aktivnosti, čije izvođenje može utjecati na uspjeh inicijative, odnosno primjena outsourcinga temeljem projektnog pristupa. Cilj ovog rada je istražiti određene ključne čimbenike, odnosno aktivnosti procesa izvođenja outsourcinga, čije izvođenje signifikantno utječe na uspjeh inicijative. Uspjeh outsourcinga mjeren je stupnjem ostvarenja ciljeva njegove primjene. Istraživanje je provedeno na uzorku 67 velikih i srednjih poduzeća hrvatske prerađivačke industrije, koja primjenjuju outsourcing. Provedba pojedinih aktivnosti, kao i stupanj ostvarenja ciljeva, ocijenjena je Likertovom mjernom ljestvicom od sedam odgovora. Za utvrđivanje veze između pojedinih čimbenika, odnosno aktivnosti i uspjeha outsourcinga koristi se Spearmanov koeficijent korelacije ranga.

## 2. Faza strateške analize

U fazi strateške analize, odnosno aktiviranja inicijative, donosi se strateška odluka hoće li se određena aktivnost obavljati eksterno, odnosno podvrgnuti outsourcingu, ili će se i dalje obavljati interno. Formiranje projektnog tima, koji će razmatrati uvođenje outsourcinga u poduzeće i upravljati njime, važan je korak outsourcing inicijative, koji ističu brojni autori. [1, 2, 3, 4, 5, 6] Članovi tima zastupljeni su iz različitih funkcijskih područja poduzeća. Kako bi proces izvođenja outsourcinga bio uspješan sugerira se angažiranje vanjskih konzultanata, koji imaju iskustva u projektima outsourcinga. [1, 5, 7, 8] Planiranje outsourcing inicijative važna je aktivnost u procesu izvođenja outsourcinga. [9, 6, 4, 8, 10] U početku inicijative utvrđuju se koraci važni za donošenje odluke, a ukoliko postane izvjesno da je primjena outsourcinga odgovarajuće rješenje za poboljšanje aktivnosti, pristupa se detaljnom planiranju procesa izvođenja outsourcinga. Primjena outsourcinga povezana je s brojnim rizicima, koje je potrebno prethodno analizirati i definirati pravce djelovanja kako bi se oni otklonili ili barem umanjili. Važnost procjene rizika u početnoj fazi outsourcing inicijative ističu brojni autori. [1, 5, 9, 10, 11] Svaki rizik procjenjuje se s obzirom na vjerojatnost njegova ostvarivanja, kao i ozbiljnost njegovih posljedica. [12] U procesu izvođenja outsourcinga važan je korak jasno definiranje ciljeva koji se namjeravaju ostvariti primjenom outsourcinga. [13, 14, 1, 4, 6, 12, 9, 15] Jasno definirani ciljevi u fazi aktiviranja inicijative, osnova su efikasnog provođenja sljedećih faza procesa izvođenja outsourcinga, kao i brojnih odluka tijekom čitavog procesa. U fazi strateške analize također se sugerira provedba benchmarkinga. [1, 11, 14, 16] Detaljno istraživanje benchmarkinga omogućava poduzeću jasnu sliku internih sposobnosti u usporedbi s najboljima.

Važan korak outsourcing inicijative utvrđivanje je ključnih kompetencija poduzeća. [1, 3, 4, 16, 17, 18, 13, 5] Ukoliko određena područja poduzeća koja su prethodno određena za outsourcing nisu povezana s ključnim kompetencijama poduzeća, treba ih izdvojiti i prepustiti dobavljačima čije su ključne kompetencije njihovo obavljanje. Provedba analize troškova važan je čimbenik procesa izvođenja outsourcinga. [11, 1, 17] Za donošenje odluke o budućnosti internih jedinica poduzeća utvrđuju se postojeći troškovi aktivnosti za koje se razmatra mogućnost outsourcinga, kao i budući troškovi koji će nastati njegovom primjenom. [1, 10] Primjena outsourcinga izaziva dodatne troškove koji se dodaju izravno generiranim troškovima proizvodnje, odnosno obavljanja usluga, a uključuju: troškove traženja dobavljača, pregovaranja i ugovaranja, transfera aktivnosti, troškove dostave, nadzora i upravljanja ugovorom. Ugovorena cijena uvećana za navedene troškove čini ukupne troškove outsourcinga. Nakon provedene analize postojećih, te procjene budućih troškova aktivnosti ukoliko se izvodi interno ili prepusti dobavljaču, isto tako provodi se analiza postojećih performansi interne jedinice poduzeća, te procjena budućih performansi. [1, 10] Budući da je outsourcing strateški izbor za organizaciju, mora biti određeno uklapa li se i kako u ukupnu strategiju, [3] jer da bi outsourcing inicijativa rezultirala uspjehom, mora biti usklađena s ukupnom strategijom poduzeća i mora je podupirati. [1, 19] U tablici 1 prikaz je rezultata korelacije provedbe pojedinih aktivnosti u fazi strateške analize i uspjeha outsourcinga.

Aktivnosti	Uspjeh outsourcinga	$r_s$	p-vrijednost
Formiranje projektnog tima		0,316 <sup>1</sup>	0,009
Angažiranje vanjskih konzultanata		0,235	0,055
Razvoj plana projekta		0,549 <sup>1</sup>	0,000
Analiza rizika		0,602 <sup>1</sup>	0,000
Definiranje ciljeva		0,412 <sup>1</sup>	0,001
Benchmarking analiza		0,281 <sup>2</sup>	0,021
Analiza ključnih kompetencija		0,441 <sup>1</sup>	0,000
Analiza postojećih troškova		0,313 <sup>1</sup>	0,010
Analiza budućih troškova outsourcinga		0,461 <sup>1</sup>	0,000
Analiza performansi		0,313 <sup>1</sup>	0,010
Usklađenost s korporacijskom strategijom		0,471 <sup>1</sup>	0,000

<sup>1</sup>Koeficijent korelacije signifikantan na razini 0,01 (dvosmjerno testiranje); <sup>2</sup>Koeficijent korelacije signifikantan na razini 0,05 (dvosmjerno testiranje).

Tablica 1. Veza između aktivnosti u fazi strateške analize i uspjeha outsourcinga

Rezultati prikazani u tablici 1 sugeriraju da između provedbe gotovo svih aktivnosti i uspjeha outsourcinga postoji pozitivna i statistički signifikantna veza. Najveća jačina veze utvrđena je između analize rizika i uspjeha outsourcinga, dok za angažiranje vanjskih konzultanata statistički signifikantna veza nije utvrđena.

### 3. Faza izbora dobavljača

Nakon što je poduzeće donijelo odluku o primjeni outsourcinga kao instrumenta koji će otkloniti identificirane nedostatke i unaprijediti poslovanje, pristupa se odabiru dobavljača. Proces odabira dobavljača jedna je od najvažnijih aktivnosti u outsourcing procesu, a organizacije moraju imati strategiju izbora dobavljača koja im omogućava ostvarivanje ciljeva outsourcing strategije. [13, 14] Kako bi se identificirali potencijalni dobavljači, poduzeće određuje kriterije selekcije. [18, 14, 15, 9, 20, 1, 4, 6, 5] Kriteriji za izbor dobavljača uvelike su određeni prema zahtjevima poduzeća u početku procesa izvođenja outsourcinga. [17] Važnost svakog pojedinog kriterija procjene dobavljača determinirana je važnosti ciljeva primjene outsourcinga. Nakon određivanja kriterija procjene, sljedeći je korak identifikacija potencijalnih dobavljača. [1, 12, 6, 4, 5, 11] Za identifikiranje potencijalnih dobavljača može se izraditi kratki popis postojećih poduzeća (desk istraživanja putem interneta, banke i druge financijske institucije, i sl.). Nakon toga uspostavljaju se inicijalni kontakti s poduzećima koji bi trebali smanjiti popis mogućih kandidata. [21] Sljedeći je korak strukturiranje i slanje poziva za podnošenje ponuda (engl. request for proposal - RFP) odabranim dobavljačima. [1, 17, 2, 13, 12, 22, 6] Poziv za ponude strukturira se na način koji omogućava međusobnu usporedivost ponuda i zadovoljavanje uvjeta, a pored osnovnih informacija o poduzeću može uključivati: [1] razloge outsourcinga, obujam outsourcinga – specifikaciju usluga, kvalifikacije dobavljača, mjere performansi, preferirane modele definiranja cijena, zahtjev za inovativnim zamislima, obavijest o komuniciranju i sastancima s dobavljačima. Nakon zaprimljenih ponuda, važan je korak njihova evaluacija i usporedba s drugim ponudama i očekivanjima poduzeća koja su prethodno definirana u pozivu za podnošenje ponuda. [15, 1, 22, 6] Kod ocjenjivanja pristiglih ponuda posebno je važna usporedivost cijena. Kao što navodi Bragg, [22] ponude se pažljivo uspoređuju kako bi se utvrdilo uključuju li ponudene cijene istu razinu usluge. Kako bi ponudili niže cijene, dobavljači često u ponudi navedu manji broj osnovnih usluga, a kasnije će za sve dodatne usluge koje nisu bile specificirane postaviti više cijene. Sljedeći je korak izravna provjera, odnosno dubinska analiza dobavljača čije su ponude najbolje. [1, 18, 20, 15, 9] Dubinskom analizom provjeravaju se tvrdnje dobavljača navedene u ponudi. Istražuju se mogućnosti dobavljača u pogledu isporuke proizvoda/usluge navedene količine, kvalitete i cijene, a u svakom slučaju, prvenstveno je važno identificirati jesu li ključne kompetencije potencijalnih dobavljača upravo obavljanje aktivnosti koja se namjerava podvrgnuti outsourcingu. Nakon izravnih provjera odabire se najbolji dobavljač, s kojim će se u konačnici nastaviti ostvarivati projekt primjene outsourcinga. [18, 2, 21] Izbor optimalnog dobavljača jedan je od ključnih čimbenika uspjeha outsourcing aranžmana. [9, 15, 8, 23] Na odluku o izboru dobavljača prvenstveno trebaju utjecati prethodno definirani kriteriji odabira u skladu s ciljevima outsourcinga. U tablici 2 prikaz je rezultata korelacije provedbe pojedinih aktivnosti u fazi izbora dobavljača i uspjeha outsourcinga.

Aktivnosti	Uspjeh outsourcinga	$r_s$	p-vrijednost
Određivanje kriterija procjene s obzirom na ciljeve		0,409 <sup>1</sup>	0,001

Identificiranje dobavljača temeljem kriterija	0,363 <sup>1</sup>	0,003
Strukturiranje poziva za podnošenje ponuda	0,273 <sup>2</sup>	0,025
Usporedba i vrednovanje ponuda	0,259 <sup>2</sup>	0,034
Izravna provjera rezultata	0,387 <sup>1</sup>	0,001
Izbor optimalnog dobavljača s obzirom na ciljeve	0,425 <sup>1</sup>	0,000

<sup>1</sup>Koeficijent korelacije signifikantan na razini 0,01 (dvosmjerno testiranje); <sup>2</sup>Koeficijent korelacije signifikantan na razini 0,05 (dvosmjerno testiranje).

Tablica 2. Veza između aktivnosti u fazi izbora dobavljača i uspjeha outsourcinga

Rezultati prikazani u tablici 2 sugeriraju da između provedbe svih navedenih aktivnosti i uspjeha outsourcinga postoji pozitivna i statistički signifikantna veza.

#### 4. Faza pregovaranja i ugovaranja

Nakon što je odabran dobavljač, pristupa se pregovaranju i ugovaranju. Prvi korak je njihova prethodna priprema, odnosno priprema strategije pregovaranja. [9, 1, 7] Pripreme koje poduzeće napravi u toj fazi utjecat će na buduće upravljanje odnosima i uspjeh projekta. Idealna strategija outsourcing pregovora je kolaborativna, temeljena na win-win viziji ishoda, te traži dugoročne, fleksibilne uvjete ugovora, što zahtijeva kompromis obje strane. [2] Primjenom outsourcinga stvara se dugoročni poslovni odnos koji podrazumijeva visok stupanj suradnje između poduzeća i dobavljača. Stoga je bitno u procesu pregovora postići uvjete koji će omogućiti zadovoljavajuće koristi za obje strane. Prije početka pregovora ističe se važnost pripreme popisa uvjeta, odnosno prioriternih tema pregovora. [1, 9, 4] Popis uvjeta omogućava fokusiranje na važna pitanja, dok će manje važna pitanja biti raspravljena na kraju. Popis uvjeta obuhvaća glavna pitanja koja će biti predmet pregovora, i koja će biti pretočena u ugovor o outsourcingu. Glavni djelovi ugovora o outsourcingu, koji su ujedno i glavna pitanja popisa uvjeta, općenito uključuju: vrstu i razinu usluga, transfer zaposlenih, transfer imovine, cijene i uvjete plaćanja, garancije i odgovornosti, rješavanje sporova i raskid ugovora, [14, 1, 24] te sigurnost i povjerljivost podataka. [24] Kao ključne značajke najboljih ugovora o outsourcingu, identificirane su: [23]

**Preciznost.** Loše definirani ugovori često rezultiraju visokim troškovima i lošom razinom usluge. Trošak i zahtjevi performansi trebaju biti ustanovljeni od početka i precizno specificirani u ugovoru.

**Potpunost.** Sastavljanje što je više moguće potpunijeg ugovora ima dvije bitne prednosti: manji je rizik potencijalnog oportunitizma dobavljača i manja je vjerojatnost da će doći do daljnjih pregovaranja koje donosi troškove.

**Poticajnost.** Dobavljač tako može dobiti bonus kad njegove performanse podižu poslovnu vrijednost. Poticaji mogu pomoći približiti ciljeve dobavljača s poslovnim ciljevima kupaca, a moguće odredbe su i zajednički udjeli u dobiti.

**Balansiranost.** Općenito jednostrani ugovori ne traju dugo. Čak i ugovor koji naginje protiv dobavljača nije nužno prednost za kupca, jer razina usluge ubrzo pada i dobavljač pokušava dobiti dio vrijednosti uključivanjem dodatnih naknada.

**Fleksibilnost.** Zbog razvoja tehnologije i promjene poslovnih uvjeta srednjoročni i dugoročni outsourcing ugovori ne smiju biti pisani na nefleksibilan način. Fleksibilne klauzule mogu pomoći objema stranama u prilagodbi novonastalim uvjetima.

U literaturi se ističe kako se zbog kompleksnosti i individualnosti svakog projekta outsourcinga ne smiju koristiti prilagođeni standardni ugovori, već se umjesto toga formiraju individualni ugovori prilagođeni dotičnim zahtjevima. [18, 25, 26] U tablici 3 prikaz je rezultata korelacije pojedinih čimbenika u fazi pregovaranja i ugovaranja i uspjeha outsourcinga.

Aktivnosti \ Uspjeh outsourcinga	$r_s$	p-vrijednost
Strategija pregovaranja	0,602 <sup>1</sup>	0,000
Preciznost ugovora	0,461 <sup>1</sup>	0,000
Potpunost ugovora	0,549 <sup>1</sup>	0,000
Poticajnost ugovora	0,316 <sup>1</sup>	0,009
Balansiranost ugovora	0,449 <sup>1</sup>	0,000
Fleksibilnost ugovora	0,431 <sup>1</sup>	0,000
Formiranja individualnih ugovora	0,239	0,052

<sup>1</sup>Koeficijent korelacije signifikantan na razini 0,01 (dvosmjerno testiranje).

Tablica 3. Veza između pojedinih čimbenika u fazi pregovaranja i ugovaranja i uspjeha outsourcinga

Rezultati prikazani u tablici 3 sugeriraju da između gotovo svih čimbenika i uspjeha outsourcinga postoji pozitivna i statistički signifikantna veza. Najveća jačina veze utvrđena je između pripreme strategije pregovaranja i uspjeha outsourcinga, a zatim potpunosti ugovora. Veza između formiranja individualnih ugovora i uspjeha outsourcinga nije utvrđena, ali je gotovo na granici prihvaćanja.

## 5. Faza implementacije

Nakon potpisivanja ugovora pristupa se implementaciji. Ta faza obuhvaća tranzicijsko razdoblje u kojem se obavlja prijenos interne jedinice poduzeća dobavljaču i u kojem se poduzeće preorijentira na novi način rada. Za uspjeh implementacije ističe se važnost formiranja projekta tranzicije resursa, [15, 9, 7, 1, 4, 6, 27] posebno ljudskih resursa. [12, 6] Radni tijek prolazi značajno preoblikovanje [15, 9] i uspostavu novih sučelja. [20] Stoga je važno definiranje internih protokola i postupaka, odnosno definiranje točnih radnih zadataka, zadanih vremenskih rokova, raspoloživih resursa i odgovornosti. [27, 13] Komunikacijska pitanja u fazi implementacije imaju važnu ulogu. [15, 9, 7, 17, 12, 1, 13, 2] Tako Williams [7] ističe imperativ komunikacije s cijelim poduzećem i informiranje o tome što će se uskoro dogoditi i zašto, a zadatak je toliko bitan za uspjeh tranzicije da ju je poželjno staviti u plan tranzicije kako bi se osiguralo da se ne previdi. Gay i Essinger [12] također zapažaju da je komunikacija jasne slike o tome što će se dogoditi primarni način za prevladavanje problema povezanih sa strahom i brigama zaposlenih zbog

krivih procjena neizvjesne budućnosti. U literaturi postoji suglasnost o važnosti upravljanja utjecajem na zaposlene. [27, 1, 15, 9, 13, 18] Sa zaposlenicima izravno zahvaćenima outsourcingom potrebno je obaviti individualne razgovore u kojima se trebaju razjasniti sva pitanja njihova daljnjeg statusa i sve mogućnosti. [27, 1, 8] Dobavljač često ne preuzima sve zaposlene, jer izdvojena aktivnost kao posljedicu prethodne neefikasnosti većinom ima višak zaposlenih. Zbog toga treba razmotriti mogućnost i uvjete prijelaza u druge interne jedinice poduzeća, financijske odštete za one koji gube posao te druge mogućnosti. Ukoliko prelaze dobavljaču važno je definiranje uvjeta prijelaza; preuzima li dobavljač postojeće ugovore o radu ili će se sklapati novi. Pored transfera zaposlenih, važan dio implementacijskog procesa je transfer materijalnih resursa. [13, 15, 9] S transferom materijalnih resursa povezani su rizici krivog premještanja imovine, nestajanja imovine, imovine koja nije u stanju specificiranom u tržišnom paketu, te rizik nedostajuće dokumentacije, uključujući ugovore s trećom stranom i licencne ugovore. [15] Koordiniran pristup transferu imovine otklonit će ili smanjiti te rizike. Važan čimbenik uspjeha implementacije su i kriteriji prihvaćanja, koji omogućavaju procjenu i odobravanje procesa kako bi se osiguralo da je proces tranzicije uspješno završen, [15, 9, 13] a mogu biti u obliku certifikata o formalnom prihvaćanju. [15] U tablici 4 prikaz je rezultata korelacije provedbe pojedinih aktivnosti u fazi implementacije i uspjeha outsourcinga.

Aktivnosti	Uspjeh outsourcinga	$r_s$	p-vrijednost
Projekt tranzicije		0,453 <sup>1</sup>	0,000
Komunikacijska pitanja		0,379 <sup>1</sup>	0,002
Upravljanje utjecajem na zaposlene		0,292 <sup>2</sup>	0,017
Koordiniran transfer materijalnih resursa		0,261 <sup>2</sup>	0,033
Kriteriji prihvaćanja		0,363 <sup>1</sup>	0,003
Prilagodba organizacije performansama dobavljača		0,200	0,105

<sup>1</sup>Koeficijent korelacije signifikantan na razini 0,01 (dvosmjerno testiranje).; <sup>2</sup>Koeficijent korelacije signifikantan na razini 0,05 (dvosmjerno testiranje).

Tablica 4. Veza između aktivnosti u fazi implementacije i uspjeha outsourcinga

Rezultati prikazani u tablici 4 sugeriraju da između provedbe gotovo svih aktivnosti i uspjeha outsourcinga postoji pozitivna i statistički signifikantna veza. Najveća jačina veze utvrđena je između formiranja projekta tranzicije i uspjeha outsourcinga, dok za prilagodbu organizacije performansama dobavljača statistički signifikantna veza nije utvrđena.

## 6. Faza upravljanja odnosima

Outsourcing odnos odražava uloge obiju strana definirane ugovorom te pristup ostvarenju zajedničkih ciljeva. Primjenom outsourcinga između poduzeća i dobavljača stvara se kompleksan, dugoročni poslovni odnos o kojem poduzeća znatno postaju ovisna. Poduzeća se zato moraju usmjeriti na ostvarenje dugoročnog cilja, a za uspjeh su potrebni zajednički naponi.

U fazi upravljanja odnosima sugerira se osnivanje vijeća za nadzor. [1] Važnim čimbenikom uspjeha outsourcinga ističe se redovita komunikacija outsourcing poduzeća i dobavljača. [20, 15, 9, 17, 6, 4, 1, 5] Poduzeće kroz redovitu komunikaciju otklanja operativne probleme vezane za izdvojenu aktivnost. Pored toga, specijalizirani dobavljači mogu utvrditi određene specifične probleme poduzeća te predložiti poboljšanja i inovativna rješenja koja se mogu implementirati. Kontinuirano izvještavanje i analiza performansi izdvojene aktivnosti važan je čimbenik upravljanja odnosima. [1, 12, 7, 20, 15, 9, 17, 18] Stalne kontrole stvarnog i očekivanog stanja osiguravaju da se izdvojene aktivnosti obavljaju bez problema, [18] jer ukoliko se ne provodi konstantna kontrola, velika je vjerojatnost da performanse neće biti na očekivanoj razini. Sljedeći važan korak koji poduzeće provodi u fazi upravljanja odnosima je obavljanje revizije. [15, 9, 13, 1] Cilj revizije je sveobuhvatna analiza kvalitete pružanja usluga dobavljača. [13] Tako poduzeće povremeno obavlja nadzor nad mjerenjem performansi dobavljača i sastavljanjem izvještaja. Predstavnici poduzeća analiziraju performanse i provode reviziju, ukazuju dobavljaču na eventualne nedostatke, te traže poboljšanja. Međutim, dobavljač mora imati samostalnost kako bi uspješno obavljao aktivnost, jer poduzeće je izdvojilo aktivnost i prepustilo je dobavljaču upravo zbog toga što je smatralo da će je on bolje obavljati. Sljedeći važan čimbenik uspjeha odnosa učinkovito je upravljanje sporovima, [1, 9, 18] odnosno zajedničko i brzo otklanjanje nedostataka i rješavanje konfliktnih situacija. Brzo rješavanje sporova olakšava usmjeravanje na dugoročne ciljeve uz razumijevanje da se oni mogu ostvariti isključivo zajedničkim pristupom i naporima. Upravljanje odnosima u projektu outsourcinga, pored ugovornih, zahtijeva i relacijske elemente. [28, 29, 30, 31] Relacijsko upravljanje je odnos u najvećoj mjeri temeljen na povjerenju i predanosti. [28, 32] Formalni ugovorni i relacijski elementi se nadopunjuju. Utvrđeno je da ugovorni elementi imaju značajnu ulogu u razvoju relacijskih mehanizama, koji pozitivno utječu na uspjeh outsourcinga. [28, 31] Projekt outsourcinga zahtijeva učinkovit transfer znanja. [13, 9, 15] Rezultati istraživanja sugeriraju kako se poduzeća ne mogu oslanjati isključivo na sposobnosti dobavljača, nego se moraju aktivno uključiti u transfer, akumulaciju i korištenje poslovnih, procesnih i funkcionalnih znanja u odnosu kupac-dobavljač. [33] Također se ističe važnost projekata zajedničkog istraživanja. [20] Upravljanje outsourcing aranžmanom zahtijeva mjerenje ostvarenja ciljeva njegove primjene. [12, 18] Kao što ističu Gay i Essinger, [12] kako netko može eventualno znati da ostvaruje koristi od outsourcinga osim ako ih mjeri? Svako poduzeće odlučuje se za outsourcing kako bi ostvarilo svoje specifične ciljeve. Upravo stupanj ostvarenja tih specifičnih ciljeva, postavljenih na početku procesa izvođenja outsourcinga, pokazatelj je uspjeha outsourcing inicijative. Na kraju, prije isteka ugovora, poduzeće donosi odluku, s obzirom na tržišne promjene, potrebe poduzeća i uspjeh outsourcinga, hoće li i dalje produžiti isti ugovor, promijeniti uvjete i sklopiti novi, tražiti novog dobavljača ili tražiti druga rješenja. U tablici 5 prikaz je rezultata korelacije provedbe pojedinih aktivnosti u fazi upravljanja odnosima i uspjeha outsourcinga.



Aktivnosti \ Uspjeh outsourcinga	$r_s$	p-vrijednost
Vijeće za nadzor	0,167	0,176
Redovita komunikacija	0,292 <sup>2</sup>	0,017
Izveštavanje i analize	0,409 <sup>1</sup>	0,001
Revizija dobavljača	0,387 <sup>1</sup>	0,001
Upravljanje sporovima	0,425 <sup>1</sup>	0,000
Relacijsko upravljanje	0,363 <sup>1</sup>	0,003
Transfer znanja	0,309 <sup>2</sup>	0,011
Projekti zajedničkog istraživanja	0,197	0,110
Mjerenje ostvarenja ciljeva	0,313 <sup>1</sup>	0,010

<sup>1</sup>Koeficijent korelacije signifikantan na razini 0,01 (dvosmjerno testiranje).; <sup>2</sup>Koeficijent korelacije signifikantan na razini 0,05 (dvosmjerno testiranje).

Tablica 5. Veza između aktivnosti u fazi upravljanja odnosima i uspjeha outsourcinga

Rezultati prikazani u tablici 5 sugeriraju da između provedbe većine aktivnosti u fazi upravljanja odnosima i uspjeha outsourcinga postoji pozitivna i statistički signifikantna veza. Između uspostavljanja vijeća za nadzor, te projekata zajedničkog istraživanja i uspjeha outsourcinga statistički signifikantna veza nije utvrđena.

## 7. Zaključak

Iako faze procesa, kao i aktivnosti pojedinih faza, nisu univerzalne i trebaju biti prilagođene s obzirom na specifičnu situaciju svakog poduzeća, temeljem rezultata istraživanja ipak je moguće identificirati određene ključne čimbenike, odnosno aktivnosti pojedinih faza procesa outsourcinga, čije izvođenje signifikantno utječe na uspjeh inicijative. Provedba tih aktivnosti predstavlja projektni pristup outsourcing inicijativi. Kao ključni čimbenici faze strateške analize utvrđeni su: analiza rizika, formiranje projektnog tima, razvoj plana projekta, definiranje ciljeva, benchmarking, analiza ključnih kompetencija, analiza postojećih troškova, analiza budućih troškova outsourcinga, analiza performansi i usklađenost s korporacijskom strategijom. U fazi izbora dobavljača utvrđene ključne aktivnosti su: određivanje kriterija procjene s obzirom na ciljeve, identificiranje dobavljača temeljem kriterija, strukturiranje poziva za podnošenje ponuda, njihova usporedba i vrednovanje, izravna provjera rezultata te izbor optimalnog dobavljača s obzirom na ciljeve. Kao ključni čimbenici uspjeha outsourcinga u fazi pregovaranja i ugovaranja utvrđeni su: priprema strategije pregovaranja, te preciznost, potpunost, poticajnost, balansiranost i fleksibilnost ugovora. Formiranje projekta tranzicije, komunikacijska pitanja, upravljanje utjecajem na zaposlene, koordiniran transfer materijalnih resursa te kriteriji prihvaćanja utvrđeni su kao ključne aktivnosti implementacijske faze. Redovita komunikacija poduzeća i dobavljača, izvještavanje i analize, revizija dobavljača, učinkovito upravljanje sporovima, korištenje relacijskih elemenata upravljanja, transfer znanja te mjerenje ostvarenja ciljeva utvrđeni su kao ključni čimbenici uspjeha outsourcinga u fazi upravljanja odnosima.

## 8. Literatura

- [1] Greaver II, M. F. (1999). *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, AMACOM, New York.
- [2] Click, R. L., Duening, T. N. (2005). *Business Process Outsourcing: The Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- [3] Duening, T. N. (2005). Identifying Business Process Outsourcing Opportunities, *Natural Gas & Electricity*, Vol. 22, No. 4, pp. 23-27.
- [4] DeRose, G. J. (1999). *Outsourcing: Training & Education*, American Society for Training & Development, Alexandria, Virginia.
- [5] Duarte, G. M., Sackett, P., Evans, S. (2004/2005). Step by step: breaking outsourcing down into manageable phases, *IEE Engineering Management*, Vol. 14, No. 6, pp. 28-30.
- [6] Lynch, C. F. (2004). *Logistics Outsourcing: A Management Guide*, CFL Publishing, Memphis, Tennessee.
- [7] Williams, O. (1998). *Outsourcing: a CIO's Perspective*, St. Lucie Press, Boca Raton, Florida.
- [8] Outsourcing Institut. Dostupno na: <http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/about/index.html> (10. studenog 2010.)
- [9] Cullen, S., Seddon, P., Willcocks, L. (2005). Managing Outsourcing: The Life Cycle Imperative, *MIS Quarterly Executive*, Vol. 4, No. 1, pp. 229-246.
- [10] Fawkes, S. (2007). *Outsourcing Energy Management: Saving Energy and Carbon through Partnering*, Gower Publishing Limited, Aldershot.
- [11] McIvor, R. (2000). Strategic Outsourcing: Lessons from a Systems Integrator, *Business Strategy Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 41-50.
- [12] Gay, C. L., Essinger, J. (2000). *Inside Outsourcing: An Insider's Guide To Managing Strategic Sourcing*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- [13] Hodel, M., Berger, A., Risi, P. (2006). *Outsourcing Realisieren: Vorgehen für IT und Geschäftsprozesse zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenserfolgs*, Vieweg, Wiesbaden.
- [14] McIvor, R. (2005). *The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management*, Cambridge University Press, Cambridge.
- [15] Cullen, S., Willcocks, L. (2003). *Intelligent IT outsourcing: Eight Building Blocks to Success*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- [16] Franceschini, F., Galetto, M., Pignatelli, A., Varetto, M. (2003). Outsourcing: guidelines for a structured approach, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10, No 3, pp. 246-260.
- [17] Kumar, S., Aquino, E. C., Anderson, E. (2007). Application of a process methodology and a strategic decision model for business process outsourcing, *Information Knowledge Systems Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 323-342.
- [18] Mayer, A. G. (2005). Prozessanalytische Betrachtung von Outsourcing-Projekten – Effizienz – und Effektivitätssteigerung durch planerische Integration der Kooperationsphasen-Charakteristika. U: Köhler-Frost, W. (Hrsg.): *Outsourcing: Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit*, Erich Schmidt, Berlin, pp. 175-193.

- [19] Insinga, R. C., Werle, M. J. (2000). Linking outsourcing to business strategy, *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 4, pp. 58-70.
- [20] Momme, J. (2001). Framework for Outsourcing: Based on Theoretical Review and Empirical Findings from Danish Heavy Industry, *Proceedings of The Fourth Stimulating Manufacturing Excellence in Small & Medium Enterprises International Conference (SMESME)*, Aalborg, Denmark, pp. 265-274.
- [21] Jensen, E. K., Heinzl, L. (2001). Stimulating Manufacturing Excellence Through Outsourcing - Networks of Interdependent Specialised Production Units, *Proceedings of The Fourth Stimulating Manufacturing Excellence in Small & Medium Enterprises International Conference (SMESME)*, Aalborg, Denmark, pp. 360-366.
- [22] Bragg, S. M. (2006). *Outsourcing: a guide to... selecting the correct bussiness unit... negotiating the contract... maintaining control of the proces*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- [23] Barthélemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing, *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 2, pp. 87-98.
- [24] Lee, M. K. O. (1996). IT outsourcing contracts: practical issues for management, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 96, No 1, pp. 15-20.
- [25] Saunders, C., Gebelt, M., Hu, Q. (1997). Achieving Success in Information Systems Outsourcing, *California Management Review*, Vol. 39, No. 2, pp. 63-79.
- [26] Graham, R. (1993). Outsourcing and keeping control: the key legal issues, *Property Management*, Vol. 11, No. 2, pp. 141-145.
- [27] Tilmann, B. (2003). *Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen: Ein konfigurierbares Modell für die optimierte Gestaltung der Wertschöpfungstiefe*, Univ. Diss., Universität Stuttgart, 2003., Peter Lang, Frankfurt am Main.
- [28] Goo, J., Nam, K. (2007). Contract as a Source of Trust - Commitment in Successful IT Outsourcing Relationship: an Empirical Study, *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences*, Big Island, Hawaii, USA.
- [29] Goo, J., Kishore, R., Rao, H. R., Nam, K. (2009). The role of service level agreements in relational management of information technology outsourcing: an empirical study, *MIS Quarterly*, Vol. 33, Issue 1, pp. 119-145.
- [30] Kern, T. (1997). The gestalt of an information technology outsourcing relationship: An exploratory analysis, *Proceedings of the Eighteenth International Conference on Information Systems*, Atlanta, Georgia, USA, pp. 37-58.
- [31] Cong, Q., Chau, P. Y. K. (2010). Relationship and Contract Issues of IT Outsourcing - Descriptive Case Studies in China Regions, *Proceedings of the 14th Pacific Asia Conference on Information Systems*, Taipei, Taiwan, pp. 797-808.
- [32] Sánchez, J. Á. L., Vijande, M. L. S., Gutiérrez, J. A. T. (2010). The Impact of Relational Variables on Value Creation in Buyer-Seller Business Relationships, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 17, No. 1, pp. 62-94.
- [33] Gregory, R., Beck, R., Prifling, M. (2009). Breaching the Knowledge Transfer Blockade in IT Offshore Outsourcing Projects - A Case from the Financial Services Industry, *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*, Big Island, Hawaii, USA, pp. 1-10.



Photo 087. Pozega / Požega