

## OUTSOURCING – PUT ZA POVEĆANJE EFIKASNOSTI

## OUTSOURCING – THE WAY TO INCREASE THE EFFICIENCY

**Prof. dr Safet Brdarević, dipl. inž. maš.**  
**Univerzitet u Zenici, Mašinski fakultet**  
**Zenica**

**Omerhodžić Fahrudin, dipl. inž. maš.**  
**ZENIČKO – DOBOJSKI KANTON**  
**Ministarstvo za privredu**  
**Zenica**

### **REZIME**

*Strateški pristup u preduzećima prema problemu koji polazi od definisanog cilja u odvijanju poslovnih aktivnosti uvažava činjenicu da se za uspjeh potrebno temeljito pripremati. Svako preduzeće treba uzeti u obzir djelovanje snaga izvana i unutar organizacije jer je to jedini način kojim može izgraditi uspješan koncept nastupa na tržištu. To je izrazito važno u današnjem jakom konkurentskom okruženju i u uslovima globalizacije. U tranzicijskim se zemljama raspadom bivšeg društveno - političkog sistema javila politika usmjerena tržišnoj ekonomiji, što je nužno značilo privatizaciju preduzeća iz različitih industrijskih sektora, čiji novi vlasnici određuju plasman proizvoda na tržištu. U takva preduzeća treba sve više ulagati kako bi njihovi proizvodi bili spremni za globalizirano tržište. Nove tehnologije, omogućile su drugačiji pristup starim poslovnim principima i otvorile nove poslovne prilike. Outsourcing je samo jedna od njih i treba ga uvrstiti u poslovnu strategiju, ali na pravilan način.*

**Ključne riječi:** outsourcing, poslovna praksa, optimizacija, racionalizacija, planiranje, ugovaranje

### **SUMMARY**

*In the companies a strategic approach towards the issue, which is beginning with an identified goal in completion of the business activities, is respecting the fact that the detailed preparation is a formula for success. Every company should consider the organisational external and internal strengths due to the fact that this is the only way to build up the successful concept of market orientation been extremely important in today's strong competitive surrounding and globalisation trends. Today, most of the organisations are exposed to both external and internal impacts. In the transition countries as result of the social-political system decay a market oriented politics appeared that necessarily produced privatisation of the companies from different industria sectors whose new owners determine the selling of the products at the market. There is a need to invest as much as possible in such companies in order to prepare their products for the global market. New technologies have enabled a different approach towards old business principles and opened up new business opportunities. Outsourcing is only one of them and it should be included into the business strategy but it should be done in a proper way.*

**Keywords:** outsourcing, business practices, optimization, rationalization, planning, contracting

## 1. UVOD

Za razliku od strateškog planiranja, pojam outsourcing definisan je kao jedna od savremenih tehnologija i novog načina poslovanja i upravljanja različitim vrstama preduzeća i državnom i lokalnom upravom. Outsourcing osigurava preduzećima primjenu novih tehnologija i nove mogućnosti na tržištu. Primjena informacionih, komunikacijskih i ostalih tehnologija u preduzeću ostvaruje se na jeftiniji način. Outsourcing definiramo ukratko kao ugovaranje ili prepuštanje dijelova poslova ili cijelih poslovnih aktivnosti drugim preduzećima tako da preuzmu odgovornost i posao matičnog preduzeća u određenom djelokrugu, funkciji ili procesu. Outsourcing pribavlja stručnost koju postojeći uposlenici nemaju na raspolaganju i omogućava postojećim uposlenicima rad na drugim, važnijim, suštinskim pitanjima. To znači veću efikasnost, racionalizaciju i realokaciju postojećih resursa uz jednostavno prebacivanje tereta obavljanja određenih poslova preduzeću kome je to osnovna djelatnost. Outsourcing se uvodi kao pojam negdje na kraju 80-tih godina. Najčešće se odnosi na izdvajanje poslovnih aktivnosti iz vlastite djelatnosti prema vanjskom partneru koji je specijaliziran za rad na određenom području. Outsourcing se koristi s ciljem smanjenja troškova poslovanja, uštede energije usmjerene u pojedine poslovne aktivnosti kao i kvalitetnijeg korištenja uposlenika, kapitala, tehnologija i resursa sa kojima raspolaže preduzeće. Outsourcing uključuje i prenos i raspodjelu kontrole upravljanja i donošenja odluka poslovne funkcije vanjskom saradniku te uključuje i određeni stepen obostrane razmjene informacija, koordinacije i povjerenja između preduzeća koje vrši outsourcing i dobavljača. Ovaj poslovni odnos je u potpunosti različit od tradicionalnog odnosa koji se uspostavlja između proizvođača i kupca.

## 2. POJAM OUTSOURCINGA

Outsourcing definira vlasnički ili zakupnički, upravljački i korisnički prenos određene poslovne aktivnosti određenog preduzeća kojem to nije primarna djelatnost na drugo preduzeće kojem je to primarna, (specijalizirana) djelatnost.

Outsourcing ("eksternaliziranje") se može definirati i kao prepuštanje dijela poslovnih aktivnosti vanjskom partneru - dobavljaču. U SAD outsourcing je normalna poslovna praksa, u Evropi u zadnje vrijeme jedan od bitnih elemenata strateških planova, a u *Bosni i Hercegovini tek tema za razgovor*. Da bi smanjila troškove poslovanja, preduzeća ne izmještaju samo proizvodne pogone, već i poslove pružanja usluga, tamo gdje je niža cijena rada. Za outsourcing je interesantna oblast visoke tehnologije, a države u koje se radna mjesta dislociraju najčešće su Indija, Indonezija i Kina. Outsourcing ne rješava sve probleme nakon što su zapadne kompanije počele prebacivati poslove u Indiju i druge zemlje. O outsourcingu u BiH se vrlo malo piše, rijetko govori, a mnogi neznaju o čemu se zapravo radi. Outsourcing se praktikira koliko i podjela poslova i specijalizacija. Za outsourcing se može reći i da je postupak prenosa sporednih aktivnosti preduzeća na vanjske dobavljače (opskrbitelje), te fokusiranje na suštinske (glavne) aktivnosti preduzeća. I klijenti i outsourcer, moraju imati poslovni interes i razloge za ulazak u partnerski odnos. Ova poslovna tehnologija prije svega ima za cilj smanjenje troškova poslovanja i povećanje profita. Troškovi dobavljača usluga moraju biti manji od troškova primatelja usluga. Na taj se način osigurava da preduzeća maksimalno koriste svoje resurse za izvođenje onih aktivnosti koje obavljaju najbolje. Podrazumijeva se da bi vanjski opskrbitelji (dobavljači), trebali dosta jeftinije, brže, efikasnije i kvalitetnije obavljati eksternalizirane poslovne aktivnosti. Outsourcing će se proširiti iz vanjskih, ne-kritičnih procesa (npr. ljudski resursi) prema kritičnim, ali i dalje sekundarnim procesima (kao što su procesi u platnom prometu). Očekuje se da outsourcing obuhvati čak i funkcije koje se doživljavaju kao kritične i primarne, ( risk

menadžment i obrada zahtjeva). Moguće prilike za dobavljače vanjskih usluga leže i u pretvaranju fiksnih troškova u varijabilne, osiguravajući smanjenje troškova uz pružanje zadovoljavajuće usluge. Uspostavljanje zajedničkih servisnih centara koji mogu opsluživati više klijenata je moderan model. Takvom strategijskom saradnjom s drugim preduzećima stvara se partnerstvo koje je sposobno zadovoljiti zahtjeve tržišta, te dovoljno fleksibilno da u kratkom vremenu uradi snažne zaokrete u načinu poslovanja. Navedeni razlozi za outsourcing se svi, na direktan ili indirektan način, mogu staviti u funkciju ostvarivanja osnovnog cilja preduzeća - maksimizacija profita, tj. ostvarivanje što većih prihoda uz što manje troškove.

### 3. CILJEVI OUTSOURCINGA

Ciljevi outsourcinga kao poslovne prakse sagledavaju se kroz dva ključna aspekta:

- aspekt povećanja efikasnosti u pojedinim sredinama. Menadžment pojedinih preduzeća koji je usmjeren na povećanje efikasnosti služi se outsourcingom na način da se rukovodi ciljevima smanjivanja troškova poslovanja, te putem outsourcinga usmjerava uštedena sredstva u druge vlastite ključne projekte.
- aspekt transformacije pristupa poslovnim aktivnostima, usmjeren je na agresivni pristup realizacije unaprijed zacrtanih ciljeva. U tom smislu, outsourcing ima ulogu svojevrsnog izbjegavanja vlastitog gomilanja svih vrsta poslovnih aktivnosti koje nameće poslovna djelatnost, a koje zahtijevaju povećanje broja uposlenika, a time i fiksnih troškova. Na taj način se narušava likvidnost, fleksibilnost, operativnost i efektivnost preduzeća.

### 4. VRSTE ( MODELI) OUTSOURCINGA

Tri su osnovne vrste outsourcinga. *Strateški* - kada se tržištu prepuštaju u potpunosti cijele procesne funkcije, uz zadržavanje nadzora i kontrole. *Takticki* ili parcijalni - kada se tržištu prepušta jedan dio jednog procesa, na primjer kod procesa prodaje, komunikacija sa kupcima i rješavanje pritužbi. *Ciljani* - koji je inače i najčešći, kada se kod projektnog posla na tržištu unajmljuju stručnjaci ili specijalizirana preduzeća koja moraju preuzeti određene poslovne aktivnosti. Strateški i takticki outsourcing usmjereni su na procesne poslove, a ciljani je u biti sastavni dio projektnog outsourcinga. Međutim ne treba zaobići niti podjelu outsourcinga na:

- *tradicionalni (traditional) i,*
- *moderni (greenfield).*

Kod tradicionalnog outsourcinga uposlenici preduzeća prestaju obavljati poslove koje su do tada obavljali. Prepoznaju se poslovi koje treba napraviti i od davatelja usluga unajmljuju se zaposlenici koji će obaviti taj posao. Tradicionalni outsourcing uključuje transfer ljudi i imovine opskrbitelju koji za uzvrat nudi uslugu po određenoj cijeni. Ovaj model je započeo prepuštanjem određenih aktivnosti, koje preduzeća nisu više željela interno izvoditi, drugim preduzećima. U početku se uglavnom radilo o pomoćnim aktivnostima (npr. čišćenje i održavanje), i to iz taktičkih razloga, tj. u svrhu što bržeg rješavanja tekućih problema (npr. visoki troškovi određene aktivnosti), gdje se od opskrbitelja tražilo da aktivnosti izvodi na tačno utvrđeni način. Međutim, snižavanje troškova dovelo je uglavnom do smanjivanja kvalitete, te je stoga trebalo naći bolje rješenje za uspješno provođenje outsourcinga.

Kod modernog outsourcinga preduzeće mijenja svoje poslovne procese bez unajmljivanja uposlenika od strane pružatelja usluga. Preduzeće može unajmiti drugo preduzeće da obavlja neku novu poslovnu aktivnost koju oni prije nisu uopće obavljali.

## 5. POSLOVI NAD KOJIMA SE PROVODI OUTSOURCING

<u>Outsourcing poslovnih tehnologija:</u>	<u>Outsourcing informacijskih tehnologija:</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>- marketing, komercijalni poslovi,</li><li>- finansijske funkcije,</li><li>- računovodstvo i obračun plata,</li><li>- knjigovodstvo,</li><li>- pravni i kadrovski poslovi,</li><li>- opći i administrativni poslovi,</li><li>- upravljanje ljudskim resursima,</li><li>- proizvodnja, skladištenje,</li><li>- transport, održavanje,</li><li>- CAD servisi,</li><li>- Elektronsko izdavaštvo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Razvoj software-a,</li><li>- Razvoj web stranica,</li><li>- Vanjska pomoć IT-u,</li><li>- Servisiranje mreža</li></ul>

## 6. OUTSOURCING – PREDNOSTI I NEDOSTACI

Neophodno je navesti nekoliko važnih razloga i prednosti korištenja outsourcinga:

- smanjenje i kontrola troškova,
- nivo uposlenosti, smanjenje broja uposlenih i fluktuacije,
- usmjeravanje, fokusiranje na sržne aktivnosti preduzeća,
- poboljšanje performansi povezivanjem sa partnerima nosiocima kvaliteta,
- oslobađanje internih resursa za druge svrhe,
- funkcija teška za upravljanje, nezadovoljstvo internom izvedbom,
- podjela rizika poslovanja sa outsourcing opskrbiteljem,
- povećanje finansijske fleksibilnosti, povećanje protoka novca,
- znanje, način da se dobije pristup novim tehnologijama,
- pristup novim tržištima i poslovnim prilikama putem poslovne mreže opskrbitelja,
- rast kredibiliteta saradnjom sa superiornim opskrbiteljima,
- rast kapaciteta proizvodnje/prodaje u periodima kada to inače ne bi bilo moguće,
- ubrzanje koristi od reinženjeringa,
- oslobađanje pristupa kapitalnim fondovima,
- povećan protok gotovine i podjela rizika sa opskrbiteljem,
- pretvaranje fiksnih u varijabilne troškove,
- prikupljanje inovativnih ideja, rast poduzetništva u sporednim aktivnostima,
- bolji menadžment,
- rast vrijednosti proizvoda i usluga, zadovoljstva kupaca, te vrijednosti dionica.

Nedostaci kod primjene outsourcinga:

- Nedostatak kontrole kvalitete i težak nadzor ispunjavanja ugovora,
- Smanjena privrženost preduzeću, sporije rješavanje problema,
- Dugačak proces dogovaranja, teško poništavanje ugovora i promjene dobavljača,
- Gubitak strateške povezanosti, gubitak postignutih ekonomija obuhvata,
- Postojanje nesigurnosti (o prirodi outsourcinga, postojanju kvalitetnih opskrbitelja, te njihovoj vjerodostojnosti itd.),
- Referenca opskrbitelja i obećanja koja daje često nisu realna,
- Mogućnost gubitka kontrole i ovisnost o opskrbitelju,
- Gubitak suštinskih kompetencija i teško stečenih znanja i poslovnih veza,

- Realna mogućnost odavanja poslovnih tajni od strane opskrbitelja,
- Konflikti interesi dviju strana uzrokuju probleme u odnosima,
- Nezadovoljstvo zaposlenih i gubitak posla dijela zaposlenih,
- Stvaranje viškova zaposlenih unutar preduzeća, ukoliko nisu dobili otkaz (a nema ih se gdje rasporediti), niti su prešli opskrbitelju,
- Opasnost od slabije kvalitete, jer u cijenu nižu od interne cijene treba uračunati trošak proizvodnje i profit opskrbitelja,
- Zaposlenici opskrbitelja rade za tuđe dioničare, te gledaju svoje interese,
- Inicijalni troškovi outsourcinga, skriveni troškovi outsourcinga.

## 7. UNAPREĐENJE OUTSOURCINGA

Uticajni faktori koji su bitni za što uspješniji outsourcing:

1. *zadovoljstvo potrošača- kupca* - ovo je prvi i najvažniji faktor. Ako kupac nije zadovoljan proizvodom ili uslugom on odlazi kod konkurencije. Prihvata se pristup zadovoljstva kupca i insistira da outsourcing partner ima isti takav pristup.
2. *mjerljivost* - uspješan outsourcing ne ovisi samo o tome koliko se dobro definiše zahtjev kupca nego i koliko dobro se može mjeriti zadovoljstvo kupca.
3. *finansijske uštede* - outsourcing pruža finansijski zadovoljavajuću alternativu obavljanja posla . Obzirom da je cilj smanjiti troškove poslovanja mora i outsourcing partner doprinjeti tome.
4. *podjela rizika* - podijeliti rizik sa outsourcing partnerom, i sa strane stimuliranja i sa strane represije. Ako je posao uspješan treba nagraditi i outsourcing partnera a za neuspjeh i outsourcing partner mora osjetiti odgovarajuću represiju.
5. *kvaliteta i isporuka* - isporuka i kvaliteta proizvoda, odnosno usluge je veoma značajna. Treba biti vrlo precizan u vezi očekivanja o dostavi i kvaliteti. Ovom zahtjevu treba dodati mjerenje.
6. *uskladljivost* - outsourcing partner mora ispuniti zahtjeve za trendom rasta, zato se ne gledaju trenutni kapaciteti nego i mogućnost rasta kapaciteta.
7. *stabilnost i različitost* - različitost se odnosi na mogućnost mijenjanja zahtjeva, funkcionalnosti, i dinamičke baze kupaca. Različitost dovodi do promjene, a promjena do nestabilnosti, nestabilnost do raskida ugovora koji onda dovodi do troškova i zastoja te u krajnjoj liniji nezadovoljstva kupaca.
8. *predvidljivost* - sistem mjerenja treba određivati granice unutar kojih bi trebala biti kvaliteta usluge outsourcing partnera i njegov rad usklađivati s tim sistemom.
9. *sposobnost i stručnost uposlenika* - Ako je poslovna aktivnost koja se daje u outsourcing kritična za poslovnu djelatnost mora se zadržati. Provjerava se da li se kvalitetno mogu zamijeniti zaposlenici koji odlaze.
10. *brzina reagiranja na promjenu* - ako poslovna aktivnost ima česte promjene onda i sposobnost outsourcing partnera da odgovori na promjene je ključna.

## 8. ZAKLJUČAK

Osnovni zadatak strateškog planiranja je prilagoditi određenu organizaciju - preduzeće da obuhvati dovoljno poslova i poduzme niz različitih aktivnosti kako bi se održala, čak i ako bi neki od njezinih poslova bili štetni, odnosno ne bi imali očekivani finansijski rezultat. Outsourcing u sklopu primjene unutar preduzeća može smanjiti određene troškove poslovanja i omogućiti bolje i kvalitetnije poslovanje preduzeća. Problem outsourcinga je postavljanje granica, odnosno koje usluge ili dijelova poslovnih aktivnosti prepustiti drugom preduzeću. O tome naravno mora svaki vlasnik i preduzeće zajednički odlučiti, poslije temeljite analize

strateških ciljeva i vlastitog budućeg usmjerenja poslovanja. Zato se svi poslovni procesi, koji se žele predati na izvršavanje vanjskim dobavljačima, moraju precizno i temeljito definisati kako bi se isključili svi mogući problemi i nedostaci. Ovim radom date su osnovne napomene o poslovnoj tehnologiji - outsourcing, koja je jedna od mogućih značajnih preduslova uspješnog i efikasnog razvoja preduzeća. Postoje indikatori i počeci primjene i razumijevanja strateškog pristupa kod većine preduzeća, dok se prema outsourcingu još uvijek menadžeri preduzeća određuju s podozrenjem i nerazumijevanjem.

## 9. LITERATURA

- [1] Arnelid, H.: Tema outsourcing, Metall, Stockholm, 1997,
- [2] Heywood, J.B.: The outsourcing dilemma: The search for competitiveness, Prentice Hall PTR, New Jersey, 2001.
- [3] <http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>
- [4] <http://www.referenceforbusiness.com/small/Op-Qu/Outsourcing.html>
- [5] <http://techupdate.zdnet.com/techupdate/stories/main/0,14179,2914138,00.html?tag=tu.tk.7806.f2>
- [6] [http://www.outsourcing-law.com/what\\_is\\_outsourcing.htm](http://www.outsourcing-law.com/what_is_outsourcing.htm)
- [7] <http://thedesignfirm.4t.com/outsourcing.html>