



6. OUTSOURCING

Ovo poglavlje posvećeno je najvažnijim pitanjima vezanim uz outsourcing i *make-or-buy* analizu koja se koristi u procesu donošenja odluka o outsourcingu. Sadrži :



- osnovne definicije,
- vrste outsourcinga,
- prednosti i nedostaci outsourcinga,
- opis make-or-buy analize,
- outsourcing logistike.

6.1. Uvod

U današnjim tržišnim uvjetima logistički procesi, koji uključuju protok proizvoda, materijala i informacija unutar poduzeća i između organizacija, uvelike utječu na ispunjenje očekivanja i zahtjeva potrošača. Logistika određuje stvaranje i održavanje konkurentske dominacije postojećih gospodarskih subjekata. Logistički procesi odvijaju se unutar logističkog sustava koji je svaka tvrtka postavila na drugačiji način. Kako bi zadovoljile promjenjiva i rastuća očekivanja i preferencije kupaca, tvrtke trenutno grade vrlo složene logističke sustave temeljene na suradnji mnogih poduzeća iz različitih zemalja. Logistički procesi postaju sve složeniji, opterećeni neizvjesnošću i iziskuju velike financijske izdatke. Tvrtke ne bi trebale samo pokušati jamčiti odgovarajuću korisničku uslugu i minimizirati troškove, već i smanjiti utjecaj poremećaja u logističkim procesima (König i Spinler, 2016). Logistički sustav poduzeća trebao bi biti prilagođen vanjskim i unutarnjim uvjetima date organizacije i trebao bi jamčiti djelotvornu i učinkovitu realizaciju njenih ciljeva. Neodgovarajući raspored logističkih procesa može dovesti do povećanja financijskih izdataka logističkih aktivnosti i pada kvalitete usluge potrošačima, što rezultira padom konkurentske pozicije organizacije (Bzeziński, 2015).

Suvremene tvrtke sve više uvode promjene unutar svoje organizacije, posebice u području upravljanja, zbog težnje za visokom učinkovitošću svojih aktivnosti i postizanjem



ciljeva i tržišnog uspjeha, jer je učinkovitost alat za stvaranje njihove konkurentske prednosti. Konstantno rastući tržišni pritisak uz konkurentnost drugih poduzeća onemogućuje poslovnim subjektima integraciju svih resursa na svim razinama svog djelovanja. Stoga se postavlja pitanje je li potrebno sve aktivnosti obavljati *in-house* za određenu organizaciju i razmisliti o korištenju outsourcinga, odnosno usluga vanjske tvrtke specijalizirane za određenu industriju, kako bi se fokusirala na svoje temeljne aktivnosti?

Henry Ford je rekao da "Ako postoji nešto što ne možemo učiniti učinkovitije, jeftinije i bolje od naše konkurencije, nema smisla da to radimo, i trebali bismo unajmiti nekoga da obavi taj posao tko to može učiniti bolje od nas" (Ford, 1923).

6.2. Temelj outsourcinga



Općenito govoreći, **outsourcing** je metoda (koncept) upravljanja koja se sastoji u ograničavanju opsega aktivnosti koje izravno obavlja određena tvrtka (koja se naziva matična tvrtka) i njihovu eksteralizaciju za trajnu provedbu vanjskim poduzećima (koja se nazivaju uslužna poduzeća) (Trocki, 2001).

Koncept outsourcinga pretpostavlja da za gotovo svaki proces, područje ili funkciju koja se može obavljati unutar tipične organizacijske strukture poduzeća postoji alternativa u obliku usluga koje nude vanjski dobavljači (partneri) specijalizirani za određenu industriju. Zbog toga se outsourcing definira kao metoda stalne eksterne usluge od strane specijaliziranih poduzeća, eksteralizacija, eksterno upravljanje ili čak dekoncentracija funkcioniranja organizacije.

Područja koja se mogu uspješno prepustiti vanjskim tvrtkama prikazana su u tablici 6.1.

**Tablica 6. 1. Primjeri područja koja se mogu prenijeti na uslužnu tvrtku u sklopu outsourcinga**

Površina	Primjeri vanjskih poslova, funkcija ili procesa
Proizvodnja i opskrba	proizvodnja komponenti, poluproizvoda pa čak i gotovih proizvoda, montaža proizvoda, pakiranje, dizajn,
Transport i logistika	transport i distribucija proizvoda, kurirske usluge, skladištenje,
Istraživanje i razvoj	istraživačko-razvojni rad, znanstveno-istraživački rad, implementacijski rad,
Računalstvo i informacijske tehnologije	podrška računalne mreže, podrška podatkovnom centru, usluge održavanja IT infrastrukture, podrška IT aplikacijama, podrška krajnjim korisnicima, sigurnosne usluge ili internetske usluge,
Financijske, računovodstvene i porezno-računovodstvene usluge	računovodstvo, upravljanje dugom, kontroling, revizija, financijske i analitičke usluge, izrada poslovnih planova, porezno savjetovanje, zastupanje poreznih obveznika pred poreznim tijelima,
Pravna podrška	pravni savjeti iz raznih oblasti, odnosno zastupanje u pravnim stvarima,
Služba za korisnike	telemarketing, vođenje recepcije, tajništva, telefonske linije ili pozivnog centra,
Marketing	praćenje promjena koje se događaju na tržištu, istraživanje očekivanja kupaca, kreiranje koncepata novih proizvoda, definiranje promotivnih, reklamnih i distribucijskih strategija te oblikovanje sfere odnosa s javnošću,
Osoblje i ljudi resursi,	regrutacija i selekcija kandidata, obuka zaposlenika, izrada motivacijskih sustava, upravljanje kadrovima, vođenje kadrovske dokumentacije, zapošljavanje na određeno vrijeme i obračun plaća,
Menadžment i administracija	održavanje objekata i čistoće, čuvanje arhiva, zaštita ljudi i imovine, usluge upravljanja.

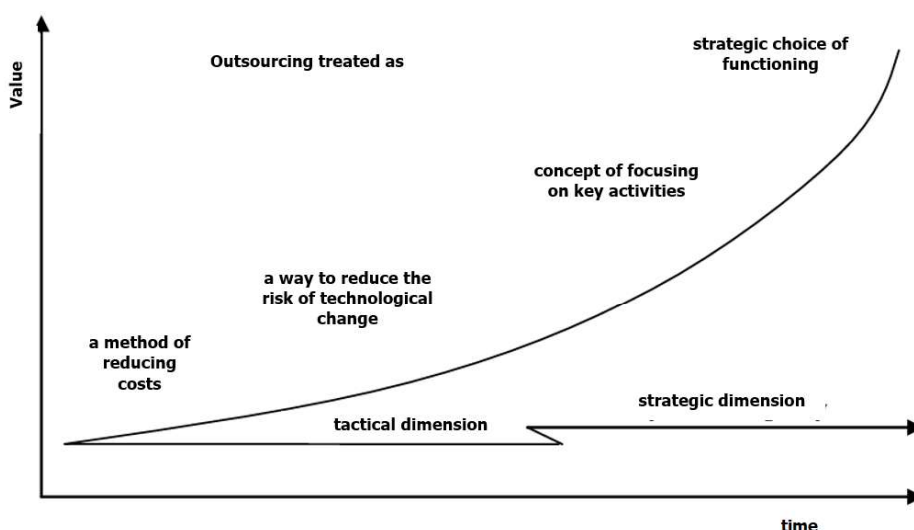
Izvor: (Matejun, 2007)



Prema drugoj definiciji, "**outsourcing** je metoda organizacije i upravljanja koja se sastoji u relativno trajnom, dugoročnom, ugovornom prijenosu odgovornosti za provedbu specifičnih područja poslovnih aktivnosti (zadataka, funkcija ili procesa) na specijaliziranog vanjskog partnera, uzimajući u obzir dinamičnu, interaktivnu i partnersku prirodu suradnje usmjerenu na postizanje ekonomskih i kvalitativnih koristi te istovremeno mogućnost razvoja ključnih

kompetencija matičnog poduzeća, što omogućuje jačanje njegovih ključnih aktivnosti, izgradnju konkurentske prednosti i razvoj poduzeća" (Matejun, 2015).

Dijagram evolucije i porasta važnosti outsourcinga za moderna poduzeća prikazan je na slici 6.1.



Slika 6. 1. Evolucija koncepta outsourcinga

Izvor: (Matejun, 2015)

6.3. Osnovne vrste outsourcinga

Outsourcing se u poslovnoj praksi može odvijati u dva glavna oblika: razdvajanje ili provizija. **Razdvajanje** se odnosi na situaciju kada se određena sfera aktivnosti (proces, zadatak, funkcija) obavlja unutar organizacijske strukture poduzeća, ali ne spada u glavne nadležnosti organizacije, a analize vezane uz troškove njenog održavanja te kvalitetu, koordinaciju i pravovremenost aktivnosti pokazuju da ne sudjeluje u procesu stvaranja vrijednosti usluga ili proizvoda. Tada je moguće određeno područje aktivnosti ukloniti iz organizacijske strukture i njegovu provedbu prepustiti uslužnoj tvrtki (Matejun, 2015).

Provizija nastaje kada se određeno područje aktivnosti još nije obavljalo unutar organizacijske strukture poduzeća, a analiza pokazuje da bi bilo potrebno zbog određenih



strateških koristi. Ovo područje ne uključuje ključne kompetencije tvrtke, a njegovo izravno dodavanje organizacijskoj strukturi rezultiralo bi uključivanjem značajnih resursa koji bi se mogli alocirati za jačanje osnovne sfere djelovanja. To će omogućiti suradnju s vanjskim dobavljačem koji pruža željene usluge outsourcinga (Matejun, 2015).

Tablica 6. 2 Varijante kapitalnog i ugovornog outsourcinga ovisno o obliku prijenosa djelatnosti na uslužnu tvrtku

Outsourcing Oblik prijenosa poslovne aktivnosti	Kapitalni outsourcing	Ugovorni outsourcing
	stalna suradnja s kapitalno i vlasnički povezanim subjektom	trajnu suradnju s kapitalno neovisnim subjektom
Odvajanje područja	Odvajanje kapitala stvaranje nove podružnice na temelju resursa, koja započinje svoje samostalno tržišno postojanje; pruža usluge matičnoj tvrtki kao i vanjskim subjektima.	Ugovorno razdvajanje likvidacija dotadašnje funkcije u poduzeću i uspostavljanje formalne suradnje s vanjskim, neovisnim dobavljačem koji osigurava provedbu zadataka; mogućnost djelomičnog prijenosa osoblja i drugih resursa na dobavljača.
Peovizija područja	Kapitalna provizija kupnja udjela ili udjela u društvu koje pruža potrebne usluge ili obavlja određene poslove; kao rezultat toga dolazi do preuzimanja kapitala i osnivanja podružnice	Ugovorna provizija uspostavljanje suradnje s kapitalno i vlasnički neovisnim dobavljačem čime započinje provedba određene funkcije.

Izvor: (Matejun, 2015)

Također je moguće izdvojiti i komisionirati usluge u ugovornoj ili kapitalnoj varijanti. U **ugovornoj varijanti**, vanjski dobavljač, odnosno uslužno poduzeće, kapitalno je neovisno specijalizirano poduzeće koje je s matičnim poduzećem povezano samo na temelju ugovora. Pretpostavka kapitalne varijante je ulazak u suradnju s vlasnički i kapitalno ovisnim poduzećem. To se može učiniti stvaranjem nove organizacije (tvrtke kćeri) ili kupnjom udjela u poduzeću koje već posluje na tržištu i obavlja aktivnosti potrebne matičnom društvu. Kombinacijom kapitalnog



i ugovornog outsourcinga s dvije osnovne metode outsourcinga usluga vanjskoj uslužnoj tvrtki mogu se dobiti četiri osnovne varijante ove metode, prikazane u tablici 6.2.

Tablica 6. 3. Osnovne vrste outsourcinga

Kriterij podjele	Vrste outsourcinga
Vrsta odvojenih funkcija	▪ outsourcing pomoćnih funkcije, ▪ funkcija upravljanja, ▪ outsourcing osnovnih funkcije
Vrsta odvojenih aktivnosti	▪ outsourcing strane aktivnosti, ▪ outsourcing pomoćnih aktivnosti, ▪ outsourcing jezgre aktivnosti.
Vrsta outsourcinga prema funkciji	▪ outsourcing IT usluga, ▪ outsourcing financijskih usluga, ▪ logistike, ▪ outsourcing ljudskih resursa i drugi
Složenost odvojenih funkcija	▪ outsourcing individualnih funkcije, ▪ procesa (BPO), ▪ outsourcing funkcionalnih područja.
Svrha odvajanja	▪ popravaka, ▪ prilagodbe, ▪ outsourcing razvoja
Postojanost odvojenosti	▪ strateški outsourcing, ▪ taktički outsourcing.
Mjesto izvršenja usluge outsourcinga	▪ pružene usluge centralno, ▪ pružene usluge lokalno.
Opseg razdvajanja	▪ totalni outsourcing, ▪ djelomični (selektivni) outsourcing.

Izvor: (Matejun, 2006).

Osim gore navedenih tipova outsourcinga, u poslovnoj praksi postoje mnoge druge vrste outsourcinga, ovisno o usvojenom kriteriju, a koji su prikazani u tablici 6.3.

6.4. Prednosti i rizici korištenja outsourcinga u suvremenim poduzećima

Iako su koristi dobivene kao rezultat outsourcing suradnje često određene čimbenicima koji se odnose na veličinu poduzeća, njegovu industriju, vrstu eksternalizirane aktivnosti ili opseg poslovanja, treba obratiti pozornost na mnoge pozitivne aspekte za matičnu tvrtku koji se mogu vidjeti nakon implementacije outsourcinga, bez obzira na gore spomenute čimbenike. Najčešće se



iznose sljedeće prednosti outsourcinga, razmatrane na više razina (Trocki, 2001; Lachiewicz i Matejun, 2012).

I. Izravne koristi

1. Pravne koristi

- osjećaj sigurnosti koji proizlazi iz stalne suradnje s eksternom tvrtkom,
- dijeljenje rizika između uslužne tvrtke i matične tvrtke,
- prijenos odgovornosti za pružanje usluga na dobavljača.

2. Motivacijske koristi

- veća tržišna orijentacija menadžmenta i zaposlenika,
- povećano zadovoljstvo i psihološki komfor u upravljanju organizacijom,
- povećanje motivacije menadžmenta i zaposlenika.

3. Tehničko- tehnološke koristi

- Uspostavljanje suradnje s partnerskim tvrtkama s odgovarajućim kvalifikacijama potvrđenim certifikatima,
- povećanje razine korištenja resursa poduzeća,
- dostupnost vanjskih tehnoloških resursa (*know how*),
- poboljšanje parametara uspješnosti sfera djelovanja vanjskih tvrtki (njihova implementacija, troškovi, uloženi resursi, kvaliteta, vrijeme itd).

4. Prednosti za organizacijske i ljudske resurse

- pojednostavljenje organizacijske strukture i organizacijskih procedura koje se primjenjuju u poduzeću,
- brži protok informacija i bolja komunikacija unutar organizacije,
- oslobađanje unutarnjih resursa i ušteda vremena upravljanja, koje se može potrošiti na razvoj ključnih aktivnosti,
- smanjenje potrebe za angažiranjem vlastitih zaposlenika za obavljanje određenih zadataka.

5. Ekonomske i financijske koristi

- povećanje financijske discipline i povećanje kontrole troškova i prihoda,



- minimiziranje financijskih izdataka za provedbu zadataka (prvenstveno smanjenjem broja zaposlenih i drugih sredstava potrebnih za njihovo obavljanje),
- bolju strukturu troškova poduzeća,
- pretvaranje fiksnih troškova u varijabilne zahvaljujući plaćanju samo usluge vanjske tvrtke, bez potrebe za fiksnim troškovima njezine provedbe.

6. Operativne koristi

- poboljšanje kvalitete i učinkovitosti operativnih procesa u poduzeću,
- smanjenje operativnih problema.

7. Strateške koristi

- povećana strateška fleksibilnost poslovanja,
- razvoj pojedinih područja organizacije bez potrebe za ulaganjem - pružatelj usluga sam ulaže u tehnologiju i resurse potrebne za obavljanje određenih funkcija,
- pristup resursima ili kvalifikacijama koje tvrtka nema u svojoj strukturi ili ih nije u mogućnosti financirati,
- usmjerenost gospodarskog subjekta na osnovnu djelatnost i razvoj ključnih kompetencija (područja djelovanja).

II. Neizravne koristi

- diverzifikacija ili obogaćivanje tržišne ponude poduzeća,
- povećanje tržišnog udjela,
- stjecanje novih potrošača,
- veće zadovoljstvo postojećih kupaca,
- bolji natjecateljski položaj.

Međutim, outsourcing nije bez rizika. Najčešći rizici povezani s implementacijom outsourcinga prema (Clements i dr., 2004; Click i Duening, 2005) uključuju rizike:

- upravljanje ljudskim kapitalom – odnosi se kako na motivaciju zaposlenika koji prelaze u vanjska poduzeća i njihovu sposobnost brze prilagodbe novim uvjetima, tako i na gubitak njihovih znanja, kompetencija i potencijala;



- kontrola odnosa s klijentima – outsourcing poslovnih procesa može dovesti do privremenih poremećaja u odnosima s klijentima, posebno kada promjene uključuju ključna područja usluga;
- u odabiru i ocjeni pružatelja usluga – uključuju poteškoće u odabiru odgovarajućih vanjskih tvrtki, procjeni njihove kompetentnosti i potrebi prilagodbe svojih resursa potrebama organizacije;
- vezano uz kvalitetu i pravovremenost usluga – mogu postojati poteškoće u osiguravanju da isporučeni proizvodi i usluge zadovoljavaju tražene standarde i da se poštuju dogovoreni rokovi;
- ograničena fleksibilnost dobavljača – problemi mogu nastati zbog poteškoća u prilagodbi aktivnosti vanjskih strana promjenama u matičnoj organizaciji;
- pad kvalitete korisničke usluge – kratkoročno može doći do smanjenja brzine i učinkovitosti kojom se zadovoljavaju potrebe kupaca;
- povezana s razlikama u ciljevima organizacije i dobavljača – može postojati neusklađenost između strategije i ambicija tvrtke i onih outsourcing partnera;
- povezano s reorganizacijom procesa – odnosi se na potrebu za prilagodbom organizacijskih struktura kako bi se izbjegao gubitak učinkovitosti i produktivnosti;
- gubitak učinkovite razmjene informacija – outsourcing može usporiti protok informacija i spriječiti njihovo široko širenje;
- povećanje troškova u kratkom roku – iako je eksternalizacija često namijenjena smanjenju troškova, u početku može stvoriti dodatne troškove povezane s provođenjem promjena;
- pravne – proizlaze iz potencijalnih ugovornih netočnosti, regulatornih problema i pravnih sporova.

6.5. Napravi ili kupi analiza

Jedan od najvažnijih koncepata koji opravdavaju korištenje outsourcinga je koncept ***make or buy*** dileme, koji je vezan uz temeljne probleme funkcioniranja svakog poduzeća:



napraviti, napraviti sam (engl. *make*), ili kupiti, outsourcati posao vanjskoj tvrtki (engl. *buy*), ali i hoće li dati projekt izvesti sam ili zajedno s drugim organizacijama (Perechuda, 2000)?

Make (proizvodnja) – omogućuje organizaciji da kontrolira svoje aktivnosti. Posebno se preporučuje kada tvrtka ima vlastite proizvode ili procese. Preporučuje se kada (www_6.1):

- je proizvod vrijedan i nije ga lako ponoviti,
- tržište dobavljača nije dobro razvijeno,
- okruženje je stabilno.

Buy (kupnja) – nabava usluga i proizvoda od vanjskih tvrtki u opskrbnom lancu pridonosi povećanju fleksibilnosti tvrtke i omogućuje joj pristup najsuvremenijim proizvodima. Ovaj se koncept preporučuje kada (www_6.1):

- nestabilnost okoliša uzrokuje visok rizik internih ulaganja,
- bavimo se konkurencijom na tržištu dobavljača,
- proizvod se ne tretira kao strateški važan.

Make-or-buy ključna je strategija tvrtke koja između ostalog uključuje:

- uvođenje novog proizvoda na tržište,
- kontrola proizvodnje,
- sustavi kvalitete,
- ljudski resursi,
- proizvodni proces,
- veličina poduzeća i njegova lokacija,
- učinkovitost mjerenja.

Početna točka *make-or-buy* ukupni su troškovi proizvodnje i nabave izračunati za usporedive serije proizvoda. Osnovna ekonomska premisa daje se jednostavnom usporedbom jedinične nabavne cijene s jediničnim varijabilnim troškom proizvodnje. Ako se utvrdi da jedinični varijabilni trošak proizvodnje premašuje ili je jednak cijeni nabavljenog proizvoda, odluka o proizvodnji nije ekonomski opravdana (www_6.1).

U ukupnoj analizi, osim varijabilnih troškova proizvodnje, potrebno je analizirati i koji dio fiksnih troškova poduzeća treba dodati podmirenju ukupnih troškova proizvodnje? U



nastavku je prikazana komparativna analiza koja predstavlja premisu za donošenje odluke "proizvesti" ili "kupiti"? (www_6.1).

Proračuni troškova proizvodnje pokazuju da:

$$K_{str} = K_s + X * k_v$$

gdje:

K_p – ukupni trošak proizvodnje x jedinica robe,

K_s – fiksni troškovi proizvodnje,

X – očekivani obim proizvodnje,

k_v – jedinični varijabilni troškovi.

Za kupovinu:

$$K_z = c * x$$

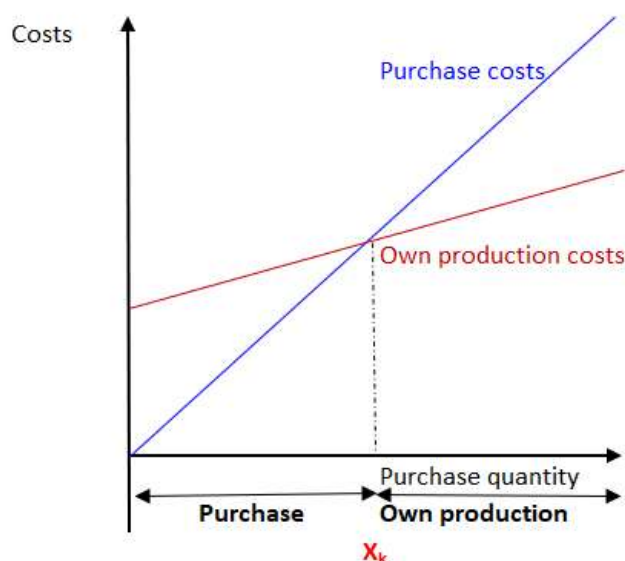
gdje:

K_z - trošak nabave,

c - jedinična cijena,

x - obujam nabave (proizvodnje).

X_k definira se kao kritični obujam proizvodnje za koji je nabavni trošak jednak trošku vlastite proizvodnje. To je vrijednost ispod koje nije isplativo krenuti u proizvodnju. Tek kada se prekorači vrijednost X_k opravdana je odluka o pokretanju proizvodnje. Gornji izračuni temeljeni su na pretpostavci da je samo cijena proizvoda važna za opciju kupnje. Međutim, ako je kupnja popraćena dodatnim financijskim izdacima (npr. troškovi transporta), tada se uzorak mora modificirati tako da se proširi odgovarajućim komponentama (slika 6.2).



Slika 6. 2. Kritični obujam proizvodnje

Izvor: (www_6.1)

Također se možete suočiti s dilemom: isplati li se ulagati u proizvodni proces s proizvodnim kapacitetom? U ovom slučaju, nakon uzimanja u obzir svih bitnih premisa koje podupiru investiciju, a ne eliminiraju razumnost kupnje – analiza troškova treba uključiti komponente investicijskog računa (www_6.1).

$$k_i = \frac{r * (1 + r)^m + k_d}{(1 + r)^m - 1}$$

gdje:

a_0 – obujam investicijskih izdataka,

r – Kamatna stopa,

m – rok korištenja investicije,

k_d – dodatne godišnje troškove vezane uz upravljanje investicijom,

k_i – investicijski troškovi,

K_p – trošak proizvodnje.

Stoga će se trošak proizvodnje izračunati prema formuli:

$$K_{str} = k_i + x + k_v$$



i trošak nabave

$$K_z = c * x$$

Ako je ispunjena nejednakost $K_z < K_p$, postoji osnova za donošenje odluke o kupnji određenog proizvoda.

Zbog mogućnosti promjene i obujma potražnje x i tržišne cijene, preporuča se odrediti **kritičnu cijenu c_k** i **kritični obujam proizvodnje X_k** kao vrijednosti kod kojih su troškovi vlastite proizvodnje i troškovi nabave jednaki.

$$c_k = \frac{k_i + x * k_v}{x}$$

U situaciji kada su početni izračuni sugerirali preporučljivost kupnje, vrijednost kritične cijene pokazatelj je do koje razine se tržišna cijena može povećati bez ugrožavanja odluke o kupnji.

$$X_k = \frac{k_i}{c - k_v}$$

Analiza *make-or-buy* može se podijeliti u četiri faze, koje su ilustrirane na slici 6.3.



Slika 6. 3. Faze outsourcinga

Izvor: (www_6.2)

Korak 1: Priprema (www_6.2)

Najprije treba definirati logističke procese, područja poduzeća koja će biti predmet promatranja u *make-or-buy* analizi, kao i aspekte na koje se treba posebno fokusirati u ovoj analizi. Postoje standardni logistički procesi, kao što su transport, skladištenje, otprema, uvoz,



izvoz i carinjenje, te prateći logistički procesi, koji uključuju, na primjer, pripremu, puštanje u rad, pakiranje, povrate i popis. Ova je podjela nužna za donošenje odluke o opsegu outsourcinga kao i o operativnom modelu.

Prilikom odabira projektnog tima treba uzeti u obzir i – osim rukovodećeg osoblja, stručnjaka iz područja operativne logistike, kao i pitanja vezanih uz procjene – zaposlenike iz susjednih odjela, poput proizvodnje ili odjela ljudskih resursa, pa čak i radničko vijeće, jer će odluka o outsourcingu imati ključni utjecaj na funkcioniranje tvrtke. Nakon toga, tijekom početnog sastanka, raspravljat će se o ciljevima i koristima te će se pripremiti koncept projekta.

2. korak: prikupljanje podataka (www_6.2)

Kvaliteta naknadnih rezultata analize ovisi samo o točnosti podataka. Zbog toga je potrebno prikupiti ili pohraniti u poduzeću sve potrebne podatke o zaposlenicima i onima koji odgovaraju na pitanje moraju li se logistički sustavi, npr. industrijski kamioni ili upravljanje skladištem, prenijeti ili izvoditi od strane vanjskih subjekata. Katalog pitanja koja se mogu podijeliti na važna svakako može biti od pomoći pri donošenju odluke o outsourcingu i objašnjenju logističke situacije pojedine organizacije, npr. koliki su bruto troškovi zapošljavanja i od čega se točno sastoje? Koje je tjedno radno vrijeme? itd. i za informativna pitanja, npr. postoji li sustav za podnošenje prijedloga poboljšanja zaposlenicima?

Korak 3: Analiza (www_6.2)

U sljedećoj fazi podaci se procjenjuju i analiziraju. Rezultati *make-or-buy* analize najčešće se provode korištenjem skupa vrijednosti indikatora iz komparativne analize (*benchmark*), koji se prikupljaju tijekom operativnog izvršavanja naloga za klijente.

Korak 4: Usporedba ukupnih troškova (www_6.2)

Konačno, napravljena je jasna usporedba između logističkih troškova unutar tvrtke i logističkih troškova vanjskog pružatelja usluga. Što se tiče zaposlenika, na primjer, ukupni troškovi osoblja organizacije uspoređuju se s ukupnim troškovima osoblja vanjskog subjekta. Obično su troškovi pružatelja usluga niži zbog fleksibilnijih propisa o radnom vremenu. Outsourcing tvrtka ima mogućnost izvršiti isti zadatak s manje osoblja. Njezino stručno znanje



pridonosi i optimizaciji procesa, čime se smanjuju troškovi osoblja. Međutim, cilj outsourcinga ne bi se trebao temeljiti na težnji za uštedama na zaposlenicima. U vremenima nedostatka kvalificiranog osoblja, važnije je učinkovito dodijeliti odgovarajuća radna mjesta zaposlenicima ili povećati produktivnost uz zadržavanje istog broja osoblja.

Pri izračunu ukupnih troškova mora se uzeti u obzir da odluka o outsourcingu obično uključuje prijenos dijela organizacije. To znači da će odabrano osoblje matične tvrtke prijeći u tim eksternog entiteta u određenom vremenskom roku. To može biti povezano s otpremninom ili drugim troškovima konverzije. Tu činjenicu također treba uzeti u obzir pri usporedbi ukupnih troškova. Nakon što dobijete cjelokupni izračun i analizu, možete donijeti odluku za ili protiv outsourcinga.

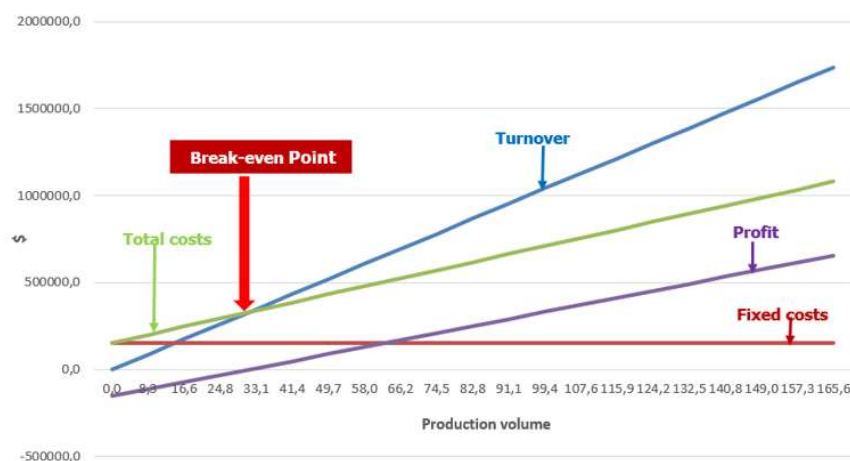
	A	B	C	D	E	F	G
1	Production (Sales)	92	pcs				
2	Unit price:	10480	\$		Break-even point:	31,5	Mg
3	Variable costs:	5600	\$			$(0+B4)/(B2-B3)$	
4	Fixed costs:	153600	\$				
5							
6		$=B2*A8$	$=B2*B3$	$=B2*B3$	$=B2*B4$	$=D8+E8$	$=C8-F8$
7	Coefficient	Production / Sales	Turnover	Variable costs	Fixed costs	Total costs	Profit
8	0,00	0,0	0,0	0,0	153600,0	153600,0	-153600,0
9	0,09	8,3	86774,4	46368,0	153600,0	199968,0	-113193,6
10	0,18	16,6	173548,8	92736,0	153600,0	246336,0	-72787,2
11	0,27	24,8	260323,2	139104,0	153600,0	292704,0	-32380,8
12	0,36	33,1	347097,6	185472,0	153600,0	339072,0	8025,6
13	0,45	41,4	433872,0	231840,0	153600,0	385440,0	48432,0
14	0,54	49,7	520646,4	278208,0	153600,0	431808,0	88838,4
15	0,63	58,0	607420,8	324576,0	153600,0	478176,0	129244,8
16	0,72	66,2	694195,2	370944,0	153600,0	524544,0	169651,2
17	0,81	74,5	780969,6	417312,0	153600,0	570912,0	210057,6
18	0,90	82,8	867744,0	463680,0	153600,0	617280,0	250464,0
19	0,99	91,1	954518,4	510048,0	153600,0	663648,0	290870,4
20	1,08	99,4	1041292,8	556416,0	153600,0	710016,0	331276,8
21	1,17	107,6	1128067,2	602784,0	153600,0	756384,0	371683,2
22	1,26	115,9	1214841,6	649152,0	153600,0	802752,0	412089,6
23	1,35	124,2	1301616,0	695520,0	153600,0	849120,0	452496,0
24	1,44	132,5	1388390,4	741888,0	153600,0	895488,0	492902,4
25	1,53	140,8	1475164,8	788256,0	153600,0	941856,0	533308,8
26	1,62	149,0	1561939,2	834624,0	153600,0	988224,0	573715,2
27	1,71	157,3	1648713,6	880992,0	153600,0	1034592,0	614121,6
28	1,80	165,6	1735488,0	927360,0	153600,0	1080960,0	654528,0
29							

Slika 6. 4. Izračun podataka za grafičko određivanje prijelomne točke

Izvor: vlastita studija

MS Excel proračunska tablica alat je za podršku odlukama o eksternalizaciji u analizi *Make-or-Buy*. U studiji slučaja tvrtke prirodne kozmetike prikazana su dva pristupa. Prvi se

odnosi na određivanje **točke rentabilnosti** korištenjem grafičkih i analitičkih metoda. Ova točka označava minimalnu razinu proizvodnje za pokrivanje troškova (slika 6.4).



Slika 6. 5. Grafikon točke rentabilnosti

Izvor: vlastita studija

Koristeći podatke treba izraditi grafikon ovisnosti fiksnih troškova, ukupnih troškova, prometa i dobiti o obujmu proizvodnje. Analizom linije dobiti otkriva se točka presjeka, a analitičko određivanje točke prijeloma sastoji se u određivanju točke presjeka linija prometa i ukupnih troškova (sl. 6.5), čime se definira točka pokrića.

Na temelju rezultata može se procijeniti je li poslovanje ekonomski isplativo pri sadašnjim razinama proizvodnje? Promjene u parametrima kao što su obujam prodaje (x), cijena (c), fiksni troškovi (K_s) i jedinični varijabilni troškovi (k_v) mogu se zatim odrediti kako bi se postigla prijelomna ili planirana dobit, pomoću formule:

$$z = x(c - k_v) - K_s,$$

gdje:

x - razina proizvodnje,

c – cijena,

k_v – jedinični varijabilni troškovi,

K_s – fiksni troškovi.



Drugi način analize odnosi se na odluku o izradi ili kupnji. Uprava je smatrala da je proizvodnja prirodnih eteričnih ulja preskupa, što utječe na cijenu kozmetike. Kako bi se odlučilo hoće li se proizvodnja nastaviti u vlastitoj tvrtki ili će se proizvodnja prepustiti vanjskim suradnicima, provedena je dodatna analiza uzimajući u obzir kvantitativne i kvalitativne kriterije.

Identificirani su ključni kriteriji (slika 6.6, stupac A) i dodijeljeni su ponderi (q_i , stupac B). Vrijednosne prosudbe (s_i) napravljene su za obje opcije (*Make* i *Buy*) korištenjem ljestvice od šest točaka (stupci C i D). Izračunati su indeksi relativne važnosti: za vlastitu proizvodnju ($R_M = 4,24$) i za vanjsku nabavu ($R_B = 5,0$). Negativna konačna razlika od -0,76 potvrdila je superiornost kupovne opcije (*Buy*).

Radi jasnoće analize primijenjeni su logični uvjeti:

- Ako su troškovi vlastite proizvodnje niži od troškova kupnje vanjske usluge ($K_M < K_B$), a istovremeno je indeks važnosti kriterija kvalitete manji za vlastitu proizvodnju ($R_M < R_B$), treba odabrati opciju *Kupi*,
- Ako su troškovi vlastite proizvodnje viši od troškova nabave ($K_M > K_B$), a indeks važnosti kriterija kvalitete viši je za vlastitu proizvodnju ($R_M > R_B$), opcija proizvodnje (*Proizvodnja*)
- inače odluka zahtijeva daljnju analizu.



	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Make-or-buy decision criteria	Significance of q	Score		Indicator or cost		Decision or make-buy differences	
2			Own production (make)	Purchase (buy)	Own production (make)	Purchase (buy)		
3	Quantitative Costs [\$]				K_v Cost	K_s Cost		
4		1			80000	72000	Buy	
5	Jakościowe		Score s_i		Indicator r_i		$=IF(E4<=F4;"Make";"Buy")$	
6	Time, $s_1=1$ to max.	20,0%	4	5	0,8	1	-0,2	
7	Jakość, $s_1=1$ to min.	19,0%	5	4	$=B6*C6$ 0,95	$=B6*D6$ 0,76	$=E6-F6$ 0,19	
8	Production capacity, $s_1=1$ to min.	15,0%	3	6	0,45	0,9	-0,45	
9	Flexibility, $s_1=1$ to min.	8,0%	4	6	0,32	0,48	-0,16	
10	Financial capacity, $s_1=1$ to min.	12,0%	4	6	0,48	0,72	-0,24	
11	Maintaining jobs, $s_1=1$ to min.	7,0%	6	4	0,42	0,28	0,14	
12	Work organisation, $s_1=1$ to min.	5,0%	5	5	0,25	0,25	0	
13	Risk, $s_1=1$ to max.	5,0%	6	5	0,3	0,25	0,05	
14	Environmental protection, $s_1=1$ to min.	9,0%	3	4	0,27	0,36	-0,09	
15	TOTAL, R	100,0%			4,24	5	-0,76	
16	Conclusion: use the BUY option				R_v	R_B	Buy	
17								
18	$=IF(AND(G3="Buy";G16="Buy");"use the BUY option";IF(AND(G3="Make";G16="Make");"Own production must be carried out";"A difficult decision"))$				$=SUM(E6:E14)$	$=SUM(F6:F14)$	$=IF(G15<0;"Buy";"Make")$	
19								
20								

Slika 6. 6. Procjena problema *Make-or-Buy* uzimajući u obzir kvantitativne i kvalitativne čimbenike

Izvor: vlastita studija

Kao što pokazuje gornja analiza, odluke o izradi ili kupnji mogu se pokazati strateškim odlukama vezanim uz poslovanje, pa čak i buduću sudbinu tvrtke. Danas, u vrijeme velike konkurencije, kada se tvrtke bore za kupce, nastoje proizvesti vrlo kvalitetne proizvode što jeftinije. To znači da velike korporacije često prestaju proizvoditi poluproizvode za male tvrtke (www_6.1).

Pristup problemu *make-or-buy* temelji se kako na kvalitativnim tako i na ekonomskim i financijskim čimbenicima i vezan je uz odgovor na pitanje može li drugi poslovni subjekt izvršiti zadani zadatak po nižoj cijeni i/ili bolje od matičnog poduzeća. Pogrešno donesena odluka po ovom pitanju može pridonijeti povećanju operativnih i proizvodnih troškova, gubitku operativne učinkovitosti, kao i neučinkovitom korištenju resursa (Platts, Probert i Canez, 2002).

6.6. Outsourcing u logistici

U sklopu outsourcinga najčešće se outsourcaju područja koja nisu ključne kompetencije pojedine tvrtke, već je samo prate. Ukoliko logistika nije temeljna djelatnost poduzeća,



delegiranje organizacije i/ili provedbe svih ili dijela logističkih procesa kompetentnim dobavljačima specijaliziranim za pružanje logističkih usluga može značajno povećati učinkovitost logističkih procesa, što se odražava na povećanje učinkovitosti organizacije. Ideja logističkog outsourcinga je izdvajanje resursa i korištenje logističkih usluga koje pružaju kvalificirane vanjske tvrtke, koje, preuzimajući vlastiti rizik i najčešće koristeći vlastite resurse, preuzimaju upravljačke i izvršne funkcije. Logistički outsourcing također uključuje kupnju različitih logističkih usluga od vanjskih dobavljača bez ispunjavanja uvjeta prijenosa resursa (Witkowski, 2008).

Prvi i najvažniji zadatak tvrtke prije nego što se odluči za outsourcing logistike je definiranje glavnih ciljeva koje planira postići prijenosom logistike izvan tvrtke. Najčešće je prvi i ključni željeni cilj smanjenje troškova (www_6.3). Odluka o opsegu logističkog outsourcinga uvelike ovisi o cijenama logističkih usluga, koje pak određuju logističke troškove gospodarskog subjekta i cijene proizvoda koji se proizvode i/ili prodaju. Kao rezultat suradnje između organizacije i logističkog operatera moguće je postići sljedeće ciljeve (Gąsowska, 2016):

- poboljšanje kvalitete usluge kupcima,
- kraće vrijeme izvršenja ciklusa naloga,
- bolju kvalitetu i garanciju isporuke,
- brži protok i veća transparentnost informacija,
- učinkovitije korištenje sredstava.

Outsourcing logističkih procesa također se odnosi na sfere ključnih logističkih aktivnosti tvrtke. Poduzeća naručuju od pružatelja logističkih usluga stvaranje logističkog sustava, modeliranje logističkih procesa, stvaranje i implementaciju logističke strategije. Upućivanje na logistički subjekt kao na strateškog partnera može pridonijeti dobivanju i stabilizaciji konkurentске prednosti (Jeszka, 2013).

Strategija matične tvrtke utječe na modeliranje logističkih procesa pružatelja logističkih usluga. Jamstvo učinkovite suradnje između organizacije i vanjskog poduzeća specijaliziranog za logističke usluge je komunikacija između poduzeća koja surađuju. IT sustavi se sve više koriste za podršku odlukama vezanim uz tokove u logističkom sustavu poduzeća i opskrbnim lancima. To dovodi do brzih akcija koje dovode do optimizacije ili transformacije logističkih



procesa, a kao rezultat toga, do uklanjanja povezanih rizika, minimiziranja troškova, kraćeg vremena implementacije logističkih procesa, povećane fleksibilnosti i učinkovitosti poduzeća (Gąsowska, 2016; Liu i dr., 2015).

Logistički outsourcing poboljšava učinkovitost poduzeća ako logističke usluge stvaraju očekivanu korelaciju troškova s rezultatima logističkih usluga. Ključna odrednica u procesu odlučivanja o logističkom outsourcingu trebala bi biti precizna procjena outsourcinga u smislu finansijskih ušteda, ne-troškovnih koristi i procjene rizika (Gąsowska, 2016).

Za procjenu učinkovitosti logističkog outsourcinga koriste se četiri kategorije pokazatelja (Szukalski, 2016):

- promjene u troškovima – usporedbom njihovih promjena možete procijeniti uštede na području operativnih troškova koje proizlaze iz outsourcinga logistike,
- promjene u profitabilnosti – njihova analiza omogućuje procjenu utjecaja outsourcinga logistike na dobit koju poslovni subjekt ostvaruje,
- promjene u prometu – omogućuju procjenu učinkovitosti logističkog outsourcinga, ako razdvajanje logističkih procesa rezultira promjenom vrijednosti imovine,
- promjene u točki pokrića – njihova analiza prije i nakon logističkog outsourcinga omogućuje procjenu isplativosti outsourcinga. Profitabilna promjena je smanjenje točke rentabilnosti.

Analizu rizika za logistički outsourcing treba provesti u sljedećim područjima (Gąsowska, 2016):

- operativni rizik, koji proizlazi iz straha od gubitka kontrole nad logističkim procesima ili pristupa eksterne tvrtke povjerljivim informacijama,
- rizike povezane s odabirom pružatelja logističkih usluga,
- rizik kvalitete logističkih usluga i posljedice nepravilnosti u pojedinim logističkim procesima,
- rizike povezane sa osiguravanjem povjerljivih informacija tvrtke,
- rizik povezan s uvođenjem organizacijskih promjena u poduzeću.



Proces outsourcinga općenito se može podijeliti u tri faze (www_6.3):

1. **Interne pripreme** tvrtke – svrha ove faze je započeti razgovore s pružateljima logističkih usluga. Ovisi prije svega o tome je li tvrtka koja planira prenijeti skladišne funkcije na uslužnu tvrtku sposobna prikupiti sve informacije o skladišnim zalihama za razdoblje od najmanje nekoliko mjeseci te jesu li definirani procesi donošenja odluka primjenjivi u organizaciji, kao i uvjeti za odabir pružatelja logističkih usluga. Ovisno o stupnju složenosti logističkih procesa i veličini poduzeća, treba pretpostaviti da vrijeme internih priprema za početak pregovora s logističkim stručnjacima može biti od jednog do šest mjeseci. Ova faza trebala bi završiti raspisivanjem natječaja za logističke usluge sa svim potrebnim podacima koji bi bili povjereni određenoj grupi logističkih dobavljača.
2. **Pozivanje vanjskih tvrtki** da dostave svoje prijedloge logističkih usluga, trgovinski pregovori i odabir organizacije koja će u konačnici preuzeti logističke usluge. Drugi dio procesa, uključujući razgovore i pregovore s odabranim pružateljima logističkih usluga, može trajati od tri mjeseca do oko pola godine. To je razdoblje potrebno za izradu ponuda i sve ostale aktivnosti koje prate ovaj zadatak: komercijalne rasprave, postupno sužavanje kruga pružatelja usluga u narednim fazama natječaja, do odabira pobjednika.
3. **Implementacija**, odnosno rad s odabranim poslovnim subjektom na realizaciji projekta i fizičkom prijenosu skladišnih zaliha pod upravljanjem operatera. Treća faza obično traje četiri do šest mjeseci. Naravno, razdoblje provedbe operacije rezultat je mnogih čimbenika, a u projektima s više aspekata provedba može trajati puno dulje. Uvijek vrijedi uzeti u obzir malo vremena u slučaju nepredviđenih okolnosti.

Tablica 6. 4. Osnovne vrste outsourcinga

Prednosti logističkog outsourcinga	Nedostaci outsourcinga logistike
Optimiziranje troškova i smanjenje rizika ulaganja	Strah zaposlenika od otkaza i demotivacija
Sposobnost fokusiranja na pravi posao	Djelomičan gubitak kontrole nad izvršenjem naloga.



Poboljšanje tijeka procesa i podjele odgovornosti	Odabir partnera s manjkom kompetencija
Poboljšanje kvalitete usluga potrošačima	Postati ovisan o davatelju usluga
Povećava se konkurentnost	Mogući problemi s koordinacijom i internom komunikacijom

Izvor: (www_6.4)

Povećanje učinkovitosti logističkih procesa dobiveno zahvaljujući outsourcingu logistike utječe na učinkovitost upravljanja u poduzeću i opskrbnog lanca (Kowalska, 2011). Suradnja poduzeća s tvrtkama koje pružaju logističke usluge može doprinijeti smanjenju troškova, poboljšanju financijske likvidnosti, povećanju profitabilnosti prodaje, povratu na imovinu, povratu na kapital, poboljšanju pokazatelja (Gąsowska, 2016).

Pitanja poglavlja

1. Koji su potencijalni rizici povezani s outsourcing procesima u tvrtki?
2. Koji su glavni čimbenici koji utječu na odluku o odabiru strategije "napravi" ili "kupi" u kontekstu poslovanja tvrtke?
3. Koji su ključni podaci koje treba prikupiti kako bi se ispravno procijenila potreba za outsourcingom logističkih sustava?

REFERENCE

Brzeziński, M. (2015) Inżynieria systemów logistycznych. WAT, Warszawa.

Gąsowska, M. (2016). Outsourcing logistyczny jako narzędzie doskonalenia efektywności przedsiębiorstwa, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z.97.

Jeszka, A.M.(2013). Sektor usług logistycznych w teorii i w praktyce, Difin, Warszawa.



- König A. i Spinler S. (2016). The effect of logistics outsourcing on the supply chain vulnerability of shippers in *The International Journal of Logistics Management*, no. 1.
- Kowalska, K. (2011). Efektywność procesów logistycznych w strategii zarządzania przedsiębiorstwem, [in:] Witkowski J., Baraniecka A. (ed): *Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach*. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Lachiewicz, S. i Matejun, M. (2012). Ewolucja nauk o zarządzaniu, [in:] Zakrzewska-Bielawska A. (ed), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Liu, Ch., Huo, B. i Liu S., Zhao X. (2015). Effect of information sharing and process coordination on logistics outsourcing. *Industrial Management i Data Systems*, no. 1.
- Matejun M. (2015). Outsourcing, [in:] Szymańska K. (ed), *Kompedium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Matejun, M. (2006). Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania, *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie*, 42.
- Matejun, M. (2007). Zakres wykorzystania wybranych obszarów outsourcingu w sektorze MŚP, [in:] Otto J., Stanisławski R., Maciaszczyk A. (ed), *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Perechuda, K. (ed) (2000). *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Platts, K.W., Probert, D.R. i Canez, L. (2002). Make vs. Buy Decisions: A Process Incorporating Multi-attribute Decision-making, *International Journal of Production Economics*, 77(3).
- Szukalski, S.M. (2016). Metody oceny efektywności rozwiązań outsourcingowych. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 2.
- Trocki, M. (2001). *Outsourcing*, PWE, Warszawa.
- Witkowski, J. (2008). Uwarunkowania i perspektywy rozwoju outsourcingu logistycznego w Europie, [in:] Gołemska E., Schuster M. (ed): *Logistyka międzynarodowa w gospodarce światowej*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.



(www_6.1) https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_make-or-buy, (access 2024.01.07)

(www_6.2) <https://www.lila-logistik.com/pl/make-or-buy>, (access 2024.01.07)

(www_6.3) <https://log24.pl/news/proces-zarzadzania-outsourcingiem-logistycznym>, (access 2024.01.07)

(www_6.4) <https://wareteka.pl/blog/outourcing-logistyczny-co-to-jest-jakie-ma-wady-i-zalety/>, (access 2024.01.07)