

Analiza troškova i koristi za korištenje usluga vanjskog dobavljača na primjeru poduzeća

Kordoš, Vlatka

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:554483>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

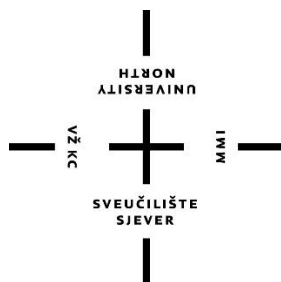
Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište
Sjever**

Diplomski rad br. 018/OMIL/2019

**Analiza troškova i koristi za korištenje usluga vanjskog
dobavljača na primjeru poduzeća**

Vlatka Kordoš, bacc.oec., 0596/336D

Koprivnica, rujan 2019. godine

Prijava diplomskog rada

Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za logistiku i održivu mobilnost		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Održiva mobilnost i logistika		
PRISTUPNIK	Vlatka Kordoš	MATIČNI BROJ	0596/336D
DATUM	20.06.2019.	KOLEGIJ	Menadžment ljudskih potencijala
NASLOV RADA	Analiza troškova i koristi za korištenje usluga vanjskog dobavljača na primjeru poduzeća		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Cost-benefit analysis for the use of outsourcing services based on an example of a compar		

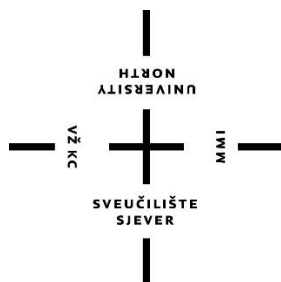
MENTOR	dr. sc. Ana Globočnik Žunac	ZVANJE	docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv. prof. dr. sc. Krešimir Buntak, predsjednik povjerenstva		
	2. doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac, mentor i član povjerenstva		
	3. doc. dr. sc. Miroslav Drljača, član povjerenstva		
	4. doc. dr. sc. Predrag Brlek, zamjena člana povjerenstva		
	5. _____		

Zadatak diplomskog rada

BROJ	018/OMIL/2019
OPIS	<p>Poslovna strategija koju donosi ovaj diplomski rad odnosi se na proces izdvajanja aktivnosti iz poduzeća i tranziciju te iste aktivnosti vanjskom dobavljaču. Današnjim poslovnim trendovima glavni je cilj optimizacija poslovanja, odnosno smanjenje troškova uz istovremeno povećanje zadovoljstva kupaca i kvalitete usluga.</p> <p>Cilj ovog diplomskog rada je naglasiti značaj i složenost koju sa sobom nosi proces izdvajanja aktivnosti, funkcija iz poduzeća te dokazati da je korištenje usluga vanjskog dobavljača isplativije od obavljanja aktivnosti unutar poduzeća s naglaskom na financijsku korist.</p> <p>Zadaci koje je istraživanjem potrebno ispuniti su:</p> <ul style="list-style-type: none">-odrediti osnovne definicije vezane uz pojam "outsourcing",-objasniti upravljanje procesom izdvajanja aktivnosti vanjskom dobavljaču,-utvrditi iz teorije dostupne činjenice o utjecaju vanjskog ugovaranja s dobavljačem na poslovanje poduzeća,-proučiti rezultate ranijih istraživanja o primjeni korištenja usluge vanjskog dobavljača u RH,-intervjuirati odabrano poduzeće s ciljem prikupljanja potrebnih podataka za daljnje istraživanje,-analizirati segmente aktivnosti koje poduzeće izdvaja vanjskom dobavljaču.

ZADATAK URUČEN	23/06/2019	POTPIS MENTORA	
----------------	------------	----------------	--





Sveučilište Sjever

Odjel za Održivu mobilnost i logistiku

Diplomski rad br. 018/OMIL/2019

Analiza troškova i koristi za korištenje usluga vanjskog dobavljača na primjeru poduzeća

Student

Vlatka Kordoš, bacc. oec., 0596/336D

Mentor

doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac

Koprivnica, rujan 2019. godine

Predgovor

Rad koji upravo čitate rezultat je petogodišnjeg obrazovanja na Sveučilištu Sjever. Koristim ovu jedinstvenu priliku da se od srca zahvalim profesorici doc.dr.sc. Ani Globočnik Žunac koja je svojim mentorstvom uveličala značaj ovog diplomskog rada. Hvala Vam na svakom dobivenom savjetu, razgovoru, znanjima koja ste mi pružili, velikoj podršci i motivaciji za vrijeme svih godina obrazovanja na fakultetu.

Također zahvaljujem svim ostalim profesorima i djelatnicima Sveučilišta Sjever koji su svojim pristupom prema studentima i prema meni osobno pokazali kako fakultet može i treba biti jedno lijepo iskustvo koje će nas uvijek pratiti kroz život.

Hvala dragim ženama iz poduzeća na ugodnoj suradnji, pomoći i informacijama koje su mi ustupile kako bih mogla provesti istraživanje za ovaj diplomski rad.

Najveće hvala mojim roditeljima, sestri i bratu, mojim najbližima koji su mi svojom ljubavi i trudom ovo sve omogućili, vjerovali u mene i uvijek me lijepim riječima poticali da u svakom trenutku svim snagama koračam prema naprijed.

Iako je već jednom pronašao svoje mjesto u završnom radu, ponovno samo ovaj put za priliku diplomskog rada, želim upotrijebiti citat koji me pratio sve ove godine školovanja, riječi koje su bile glavna vodilja prema dobrim ostvarenim rezultatima.

„Razvij strast za učenjem. Ukoliko to uspiješ, nećeš nikada prestati rasti.“

Anthony D'Angelo

Sažetak

Suvremeni uvjeti poslovanja postavljaju sve veće zahtjeve, a brojna poduzeća iz različitih područja djelatnosti traže način kako efikasno smanjiti troškove. Kako u privatnom tako i u javnom sektoru izdvajanje aktivnosti postaje sve prisutnije i aktualnije. Danas, usluge „outsourcinga” su se razvile do te mjere da organizacije prenose odgovornost cijele funkcije ili aktivnosti kao što su ljudski resursi, financije i informacijska tehnologija lokalnim, ali i globalnim dobavljačima. Istraživanje u ovom radu provedeno je u suradnji s poduzećem koje se bavi preradom i proizvodnjom proizvoda od drva i unutarnjom i vanjskom trgovinom namještaja te dugi niz godina izdvaja svoje tri aktivnosti odabranim dobavljačima. Kroz teorijsku obradu i analizu troškova i koristi napravljena je usporedba između izdvajanja aktivnosti dobavljačima i obavljanja aktivnosti unutar poduzeća. Prepuštanje aktivnosti dobavljačima organizacijama donosi brojne prednosti, a koje se ne odnose samo na smanjenje troškova i uštedu novca pa „outsourcing“ kao takav pripada u kategoriju najznačajnijih poslovnih trendova današnjice.

Ključne riječi: smanjenje troškova, izdvajanje poslovnih aktivnosti, vanjski dobavljač, poslovna strategija, outsourcing, Cost-benefit analiza (CBA), eksternalizacija, izdvajanje poslovnih procesa

Summary

Modern business conditions are increasingly demanding and numerous companies in different business areas are looking for ways to efficiently reduce costs. Outsourcing is becoming more and more present in the private and public business sectors. Today, outsourcing services are developed to the extent that organizations delegate the responsibility of the whole function or activity, such as human resources, finance and information technology, to local or global suppliers. This research was done in cooperation with a company which processes, manufactures and sells wooden products and furniture, locally and globally to its selected vendors for the past few years. Through the theoretical analysis and analysis of costs and benefits, a comparison was made between allocating activities to suppliers and performing activities within the company. Outsourcing brings a number of benefits to organizations, not only those related to cost reduction or money saving; outsourcing as such falls into the category of the most significant business trends of today.

Keywords: cost reduction, separation of business activities, external supplier, business strategy, outsourcing, Cost-benefit analysis (CBA), externalization, separation of business processes

Popis korištenih kratica

CBA	Cost-benefit analysis Analiza troškova i koristi
TCE	Transaction Cost Economics Ekonomija transakcijskih troškova
RBV	Resource Based View Pogled temeljen na resursima
IS	Information Systems Informacijski sustavi
IT	Information Technology Informacijska tehnologija

Sadržaj

1. Uvod	1
2. „Outsourcing”-vanjsko dobavljanje poslovne usluge	3
2.1. Pregled povijesnog razvoja prakse vanjskog ugovaranja poslovnih procesa	3
2.2. Određenje pojma „outsourcing“	5
2.3. Glavni ciljevi u izdvajanju poslovnih aktivnosti	7
2.4. Tipovi i podjela izdvajanja aktivnosti dobavljaču	10
2.5. Teorijski pristupi za korištenje usluga vanjskog dobavljača	12
2.5.1. Pristup ekonomije transakcijskih troškova (TCE)	12
2.5.2. Pristup temeljen na resursima (RBV)	13
2.6. Upravljanje procesom izdvajanja aktivnosti.....	15
2.7. Rizici u procesu izdvajanja aktivnosti na dobavljača	20
2.8. Zastupljenost izdvajanja aktivnosti dobavljačima u Republici Hrvatskoj	25
2.9. Zaključna razmatranja teorije o korištenju usluge vanjskog dobavljača	29
3. Metodologija istraživanja Teorijska analiza segmenata aktivnosti i Cost-benefit analiza izdvojenih aktivnosti na primjeru poduzeća	31
3.1. Opis problema.....	31
3.2. Cilj istraživanja	31
3.3. Zadatci istraživanja	32
3.4. Hipoteze.....	32
3.5. Opis istraživanja.....	33
4. Analiza rezultata	34
4.1. Teorijska obrada i analiza izdvojenih aktivnosti na primjeru poduzeća	34
4.1.1. Korištenje usluge vanjskog dobavljača za IT sustav	34
4.1.2. Korištenje usluga vanjskih dobavljača u postupku obrade namještaja.....	36
4.2. Cost-benefit analiza na primjeru poduzeća	38
5. Diskusija	56
6. Zaključak	59
7. Literatura	61
Popis slika i tablica	64

1. Uvod

Koncept izdvajanja aktivnosti/posla vanjskim dobavljačima nije nova pojava, ali je i danas zastupljena tema. Imajući u vidu da je ne samo nova djelatnost nego sveobuhvatni, novi pristup tržištu u kojem se traži stalno razvojno razmišljanje obuhvaća veliku promjenu koja omogućuje nove načine poslovanja. Današnju poslovnu okolinu najbolje je opisati pridjevima dinamična i neizvjesna. Neočekivane promjene koje se događaju na tržištu imaju snažan utjecaj na ponašanje i poslovanje svakog poduzeća. Poduzeća pred sobom imaju izazov, a koji se odnosi na pronalaženje načina kako ostvariti tržišni napredak i osigurati konkurentsku prednost. Ona poduzeća koja uspiju brzo i učinkovito reagirati na promjene ostvarit će željeni napredak. Poslovanje na domaćem, ali i na inozemnom tržištu zahtijeva kontinuirano traženje novih instrumenata kojima će se unaprijediti konkurentska sposobnost.

Gotovo svi autori koriste pojam „outsourcing“, a on je u takvom obliku prihvaćen kao element poslovne strategije za koji se organizacije mogu odlučiti. Kako bi se pojam „outsourcing“ približio hrvatskom stanovništvu, engleski izraz prevodi se kao izdvajanje posla, odnosno poslovnih procesa. Zagovaratelji vanjskog ugovaranja s dobavljačima za obavljanje određene aktivnosti ističu kako je glavna značajka efikasnost, odnosno smanjenje troškova uz uvjet da proizvod i usluga ostanu iste kvalitete. „Outsourcing“ kao model ugovaranja provodi se zbog poboljšanja i povećanja produktivnosti i to većinom za sporedne poslove vanjskim poduzećima koja se njime bave. „Outsourcing“ je postao strateški imperativ kada organizacije žele smanjiti troškove i specijalizirati se u ograničenom broju ključnih područja. Proces izdvajanja posla vanjskom dobavljaču uključuje stalna poboljšanja, upravljanje promjenama, upravljanje dionicima, upravljanje znanjem, praćenje informacijske tehnologije, ugovaranje i izvedbu upravljanja.

Diplomski rad sastoji se od šest tematskih poglavlja. Detaljnije obrazloženje svakog poglavlja prikazano je u nastavku.

Na početku rada je prikazan teorijski okvir istraživanja o izdvajanju aktivnosti vanjskim dobavljačima gdje je obuhvaćen dio priče koji polazi od definiranja i značenja pojma „outsourcing“, prikupljenih činjenica koje su promatrane kroz povijest, određivanje glavnih ciljeva, osnovnu podjelu i pristupe koji su zastupljeni, upravljanje procesom te rizike za izdvajanje poslovnih aktivnosti. Osim navedenog, u radu su opisana dosadašnja istraživanja kojima su se autori bavili konkretno za ovu vrstu poslovne strategije i na samom kraju jedno potpoglavlje donosi sažeti prikaz cijele promatrane teorije.

U trećem poglavlju obrađena je sveobuhvatna metodologija istraživanja koje je provedeno za potrebe ovog diplomskog rada.

U četvrtom poglavlju prezentirana je analiza rezultata istraživanja koja su dobivena na temelju podataka iz poduzeća s kojim je ostvarena suradnja. Analiza rezultata prikazana je kroz dva dijela, prvi dio se odnosi na teorijsku obradu i analizu svih izdvojenih aktivnosti, a drugi dio na samu izradu Cost-benefit analize.

U petom poglavlju ovog rada uslijedit će sažetak ukupnih rezultata na temelju kojih je potrebno osvrnuti se na potvrđivanje ili odbacivanje definiranih hipoteza.

Diplomski rad na kraju donosi zaključak u kojem se opisuju konačna razmatranja na predstavljenu temu, a do kojih se došlo temeljem rezultata cjelokupnog teorijskog i empirijskog istraživanja.

2. „Outsourcing”-vanjsko dobavljanje poslovne usluge

Glavni ciljevi kojima teže menadžeri u suvremenom upravljanju organizacijom je ostvarenje što boljeg financijskog rezultata, osiguranje stalnog rasta i opstanka svoje tvrtke. Također, zadržavanje i postizanje vodeće pozicije u svojoj djelatnosti predstavlja samo jedan dio strategije koje sve organizacije žele postići. Većina autora koji se bave tematikom outsourcinga, a koji se na hrvatskom jeziku vodi kao korištenje usluge vanjskog suradnika, slažu se da je poduzeću potrebno fokusiranje i orijentiranje na one aktivnosti i procese za koje su svjesni da posjeduju određenu konkurentsku prednost, a vanjskog suradnika angažiraju za aktivnosti i procese u kojima nisu najbolji, nemaju dovoljno kompetentnu radnu snagu, neisplativi su ili im ne mogu donijeti tržišni i konkurentski rast. Fleksibilnost, cijena i kvaliteta koju pružaju vanjski suradnici samo su neke od prednosti njihova angažiranja. Zbog velikog broja razloga poduzeća više ne promišljaju obavljati sve djelatnosti samostalno.

Postojeća literatura pruža relativno dobar uvid za cijeli koncept outsourcinga o tome hoće li poduzeće kupiti ili proizvoditi određene proizvode ili usluge. Teorijskim pregledom dobivamo jasnu podlogu o tome kako je uopće korištenje usluge vanjskog partnera postalo zastupljeno u brojnim poduzećima, koje su to prednosti i nedostaci i kako uspješno savladati rizike koji se mogu pojaviti. U nastavku ovog diplomskog rada pojam „outsourcing“ koristi se samo u slučajevima gdje ga je nemoguće zamjeniti kako definicije ne bi izgubile svoj smisao, dok će se za sve ostale prikaze i tekst pojam „outsourcing“ voditi u hrvatskom prijevodu kao izdvajanje aktivnosti i poslovnih procesa na vanjskog dobavljača, suradnika, partnera.

2.1. Pregled povijesnog razvoja prakse vanjskog ugovaranja poslovnih procesa

U praksi se outsourcing primjenjuje i koristi dugo vremena iako u povijesti nije tako nazivan. Sam pojam outsourcinga javlja se potkraj osamdesetih godina prošlog stoljeća.

Prema službenom definiranju i postojanju pojma „outsourcing“ započinje još u 14. stoljeću. Prvo robno skladište je izgrađeno u Veneciji. Tada izgrađena skladišta brojni su trgovci iz cijele Europe upotrebljavali kao glavne točke gdje se skupljala i distribuirala roba. Nešto kasnije 1950-ih i 1960-ih godina u SAD-u se upotrebljavao outsourcing za usluge transporta i skladištenja iako u to vrijeme nije tako nazivan. U to vrijeme takve vrste ugovora bilo je moguće sklopiti na rok od trideset dana. Proizvođači u gospodarskom svijetu 1970-ih godina uočili su važnost zadržavanja stalnih potrošača i njihovog zadovoljstva te im je primarni cilj bio povećanje produktivnosti i smanjenje troškova koliko god je to moguće (Čabarkapa-Nedović i Šibalić,

2010). Investiranjem u tada dostupnu tehnologiju i ulaganjem u sposobnosti menadžera uvelike se povećalo kako zadovoljstvo klijenata tako se i povećala proizvodna učinkovitost. Kao što je već navedeno, outsourcing se kao termin počinje upotrebljavati u informatičkim stručnim časopisima u kasnim 1980-im kada su velika poduzeća za projektiranje informacijskih sustava angažirala i koristila usluge manjih specijaliziranih poduzeća. Dugoročni poslovni odnosi s dobavljačima postaju sve uobičajeniji, a poduzeća uvelike prepoznaju sve prednosti takvog pristupa.

Vremensko razdoblje	Prvi val (od 1980-ih)	Drugi val (od 1990-ih)	Treći val (od 2000-ih)
Vrste aktivnosti	Proizvodnja	Informacijska tehnologija	Poslovni procesi
Destinacija-mjesto outsourcinga	Kina, središnja i istočna Europa i ostali	Indija, Irska i ostali	Indija, Pakistan, južna Afrika i ostali
Vrste poduzeća	Proizvođačka poduzeća	Proizvođačka poduzeća, banke i dr.	Financijske usluge, ostale opće usluge
Primarni motivi	Smanjenje troškova radne snage	Nabava dovoljno vještih programskih stručnjaka i smanjenje troškova	Smanjenje troškova radne snage i pružanje usluge 24/7

Slika 1 Valovi outsourcinga na međunarodnoj razini (Izvor: Autor prema Kotabe, Mol, 2007:299)

Slika 1 prikazuje razvoj i aktivnosti za koje su se koristile usluge vanjskog dobavljača od prvog vala koji je nastupio od 1980-ih, drugog vala koji započinje od 1990-ih te treći val koji obuhvaća razdoblje od 2000-ih.

U počecima je korištenje usluge vanjskog dobavljača promatrano kao pristup i rješenje na taktičkoj razini za određene poslovne probleme s vremenom i napretkom na vanjsko ugovaranje se gleda kao na stratešku opciju restrukturiranja poduzeća kako bi se poboljšalo ukupno poslovanje (Pavić, 2009). Kada organizacije nisu mogle nešto izvesti i odraditi unutar vlastitih okvira zbog nedostatka kapaciteta, znanja, financijskih ili tehnoloških nedostataka tada se ovaj oblik poslovanja najviše koristio. Ugovori s dobavljačima su zbog povećanog obujma tržišta i restrukturiranja poduzeća kroz godine razvili snažnu dinamiku. Pavić (2009) smatra da bi se povećanje stope rasta, pogotovo na tržištu outsourcinga, trebalo nastaviti i u budućnosti.

2.2. Određenje pojma „outsourcing“

„Riječ outsourcing se sastoji od dvije riječi: *out* i *source*. *Source* se odnosi na aktivnost prijenosa rada, odgovornosti i prava odlučivanja na nekoga drugog. Ovo je aktivnost koju menadžeri obavljaju na svakodnevnoj razini u svrhu povećanja učinkovitosti i djelotvornosti. *Out* znači vani pa kada se prijenos posla obavlja na aktere van organizacije imamo outsourcing (Letica, 2013:18).“ Na jednoj razini menadžeri gledaju na outsourcing kao na važan proces za dobro održavanje poduzeća. Za mnoge aktivnosti, outsourcing je usvojen kao vrijednost za novac s relativno malim percipiranim rizikom (Alexander i Young, 1996).

Outsourcing se temelji na konceptu eksternalizacije aktivnosti, iako eksternalizacija kao pojam ne može biti potpuna zamjena i prijevod outsourcinga. Tradicionalna eksternalizacija se odnosi na proces izdvajanja pojedinih aktivnosti ili čitavih poslovnih procesa iz poduzeća radi ostvarivanja financijskih ušteda i često je popraćena i transferom dijela imovine, osoblja, baze podataka te intelektualnog vlasništva. Eksternalizacijom može doći i do potpunog napuštanja određene aktivnosti ili funkcije od strane poduzeća, dok se kod outsourcinga radi o prepuštanju aktivnosti ili funkcija specijaliziranim poduzećima koja će ih uspješnije izvršavati. Outsourcing je i eksternalizacija, ali eksternalizacija nije outsourcing (Kolaković, 2010).

Problem se javlja i u poistovjećivanju pojma *outsourcing* i *contracting* u hrvatskom prijevodu ugovorni odnos s dobavljačima. Kolaković (2010) navodi i opisuje *contracting* kao proces u kojem kupac (poduzeće) naručuje robu ili usluge od drugog poduzeća (dobavljača). Kupac u tom odnosu posjeduje potpunu kontrolu cijelog poslovnog procesa, kupac dobavljaču točno diktira i određuje kako će usluga biti izvršena. Nema mogućnosti odstupanja odnosno dobavljač mora pratiti kupčeve instrukcije i naređenja. Razlike je u tome što outsourcing podrazumijeva cjelovito restrukturiranje poduzeća i orijentaciju na ključne sposobnosti i vanjske partnerske odnose. Reorganizacija zahvaća poduzeće u većem ili manjem obujmu. Literatura pruža veliki broj definicija u kojima se ne možemo pronaći isticanje samo jedne jer sve manje-više govore jednako samo kroz drugačiji pristup.

Počevši od definicije koju daje Kolaković (2010), a odnosi se na to da u *outsourcingu* tvrtka naručitelj s tvrtkom *outsourcerom* (izvršiteljem „outsourcane“ aktivnosti) sklapa dugoročniji ugovor (obično između 5 i 10 godina) u kojem se specificira naručeni proizvod ili usluga. Poduzeće koje je naručitelj mora vjerovati u specijaliziranost i stručnost izvršitelja aktivnosti odnosno outsourcera jer mu prepušta metode i kontrolu načina odvijanja poslovne aktivnosti.

Greaver (1999) predstavlja outsourcing kao postupak prijenosa pojedinih aktivnosti poslovanja, prava odlučivanja i proizvodnih činitelja, prema sklopljenom ugovoru na vanjskog izvršitelja ili pružatelja usluge. Pravo na odlučivanje podrazumijeva odgovornost pri donošenju

odluka vezanih za pojedine elemente izdvojenih aktivnosti poslovanja. Proizvodni činitelji odnose se na resurse koji obuhvaćaju aktivnosti poslovanja, a to su ljudi, oprema, tehnologija i druga imovina. Outsourcing je jedan od načina kako poboljšati efektivnost poslovanja. To je akt prepuštanja manje bitnih unutarnjih aktivnosti vanjskom dobavljaču i fokusiranja na glavne poslovne aktivnosti (core business).

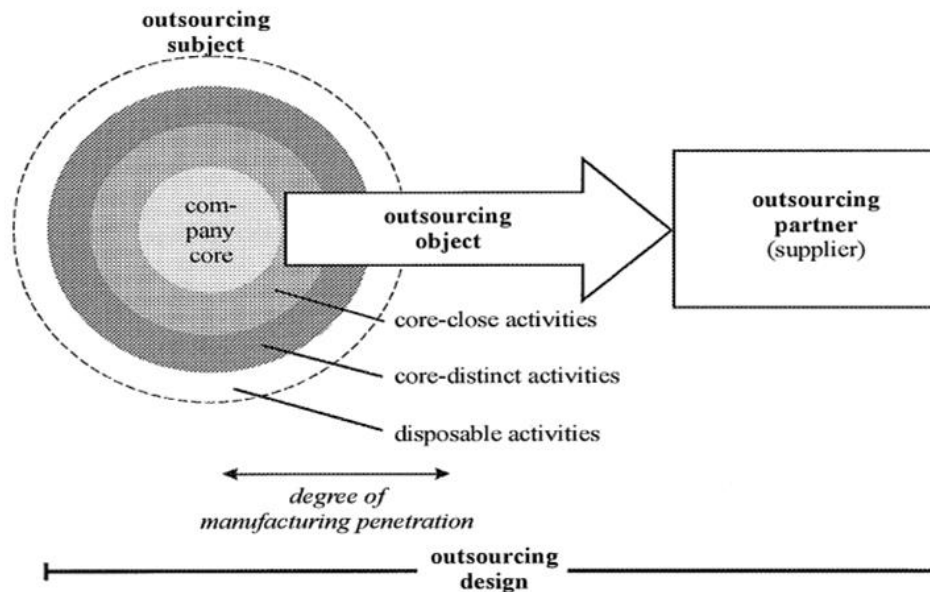
Letica (2013:20) u svome radu posebno ističe sljedeću definiciju koja najbolje obuhvaća sve bitne segmente outsourcinga:

„Outsourcing je strategijska odluka, koja podrazumijeva vanjsko ugovaranje determiniranih ne-strategijskih aktivnosti ili poslovnih procesa, nužnih za proizvodnju dobara ili pružanje usluga, putem ugovora sa poduzećem koje ima veću razinu sposobnosti za izvođenje tih aktivnosti ili poslovnih procesa, s ciljem poboljšanja konkurentskih prednosti.“

Sva promišljanja koja su različiti autori pružili mogu se kategorizirati počevši od prve vrste definicija koje stavljaju naglasak na aktivnosti za koje treba angažirati vanjske suradnike odnosno aktivnosti koje nisu od presudnog značaja za egzistenciju i funkcioniranje poduzeća, druga vrsta definicija odnosi se na poistovjećivanje outsourcinga kao akcije planiranja i prijenosa znanja, odgovornosti i administracije preko ugovora na suradnike i treća vrsta definicija podrazumijeva kako outsourcing sa sobom nosi stabilne, dugoročne ugovore s vanjskim suradnicima koji u trenutku potpisivanja ugovora poduzeću postaju važni strategijski partneri.

Može se zaključiti kako engleski izraz „outsourcing“ obuhvaća širok spektar različitih značenja, ali ga nije potrebno u ovakvom obliku i koristiti, jer se outsourcing na hrvatskom jeziku može odrediti kao davanje određenog posla vanjskim dobavljačima, odnosno uzimanje vanjskih dobavljača za određeni posao, imajući na umu da u engleskom jeziku „outsourcing“ obuhvaća šire područje. Problem se javlja kod autora koji i dalje poistovjećuju izraze „outsourcing, eksternalizacija i contracting“.

Slika 2 prikazuje osnovni model outsourcinga koji obuhvaća tri glavna međusobno povezana elementa. Subjekt u ovom modelu je poduzeće koje donosi odluku o tome hoće li u svoju organizaciju uvesti angažiranje vanjskog suradnika. Objekti ovog modela odnose se na procese ili aktivnosti koji se mogu eksternalizirati, aktivnosti koje poduzeće obavlja razlikuju se po značaju i važnosti pa se može govoriti o primarnim, sekundarnim ili tercijarnim poslovima. Primarni poslovi su oni koji poduzeću donose i stvaraju najveću vrijednost, sekundarni poslovi odnose se na nabavu, održavanje, financijske i računovodstvene poslove, tercijarni poslovi najčešće su predmet outsourcinga, kao što je izobrazba zaposlenika, prehrana i slično. Partneri u ovom modelu predstavljaju vanjske suradnike za obavljanje pojedine djelatnosti koju je poduzeće na temelju sebi svojstvenih razloga odabralo kao nužnu za „outsourcati“.



Slika 2 Outsourcing model (Izvor: Arnold, 2000:24)

Informatičku tehnologiju, operativu i logistiku možemo istaknuti kao glavna područja i područja koja imaju velike potencijale za primjenu outsourcinga. Informatička tehnologija kroz korištenje usluge od strane vanjskog suradnika obuhvaća održavanje, osposobljavanje, razvoj aplikacija, baze podataka, konzalting i reinženjering (Embleton i Wright, 1998). Operativa obuhvaća značajan dio funkcija u poduzeću koje se odnose na potrošačke servise, administraciju, ljudske resurse, financije, imovinu, prodaju i marketing. Administracija uključuje aktivnosti kao što su tisak i grafičke usluge, obrada pošte, osposobljavanje. Potrošački servisi odnose se na telefonsku pomoć za kupca i terenske usluge. U financije ulaze plaće, nabave, obrade različitih transakcija, računovodstvo i izrade poreznih prijava. Računovodstvene usluge danas su jedne od zastupljenijih aktivnosti za koje se poduzeća odlučuju angažirati vanjskog suradnika. Nadalje, ljudski resursi bi obuhvaćali izbor i zapošljavanje kadrova i osposobljavanje. Imovina obuhvaća „outsourcing“ aktivnosti opremanja, osiguranja i održavanja. Logističko područje obuhvaća funkcije distribucije i transporta. Distribucija se odnosi na skladištenja, logistike, kontrole i konzalting dok transport obuhvaća aktivnosti upravljanja i održavanja voznog parka i neke druge operative (Kolaković, 2010:77-78).

2.3. Glavni ciljevi u izdvajanju poslovnih aktivnosti

Poduzeća jasno trebaju odrediti svrhu i glavne ciljeve koje žele ostvariti prije nego uopće odluče angažirati vanjskog suradnika za pojedinu aktivnost. Stoga svako poduzeće preispituje svoje vlastite potrebe i zahtjeve te određuje minimalne efekte koje će dobiti primjenom outsourcinga. Ciljevi za izdvajanje posla prema dobavljaču mogu biti dostižni ako poduzeće

ozbiljno i pravilno pristupi njegovoj provedbi. Evaluacija svih razloga primjene ovog procesa iznimno je važna kako u budućnosti ne bi došlo do ozbiljnih problema u poslovanju. Ono što je važno istaknuti je da se ciljevi i prednosti za korištenje usluge vanjskog dobavljača najčešće u literaturi jednako navode. Ciljeve za izdvajanje posla i aktivnosti neke organizacije promatramo kroz taktičku ili stratešku razinu.

Ciljevi koji su orijentirani na performanse i snižavanje troškova su u pravilu taktičke i kratkoročne vrijednosti. U taktičke i kratkoročne vrijednosti pripadaju smanjenje troškova, raspoloživost kapitala, dotok gotovine i izbjegavanje investicija. Također u okvir kratkoročnih ciljeva svrstavaju se i povećanje kvalitete, performansi ili kapaciteta određenih usluga (Pavić, 2009). I dalje je smanjenje troškova jedan od glavnih ciljeva i prednosti koje poduzeće želi postići korištenjem usluge vanjskog suradnika iako je veliki broj poduzeća pristupio strateškom pristupu određivanja ciljeva. Kada je riječ o strateškom pristupu i ciljevima oni se promatraju i žele ostvariti dugoročno pa možemo govoriti o povećanju konkurentske prednosti i poboljšanju ukupnog poslovanja poduzeća. Prema Williamsu (1998:1) neki od značajnih ciljeva za poduzeće koje planira ili primjenjuje outsourcing su:

- 1) Snižavanje troškova** - Mogućnost obavljanja djelatnosti s manjim troškovima može biti prva motivacija za tvrtku i sa sigurnošću je najtraženija u praksi. Poduzeća izdvajanjem aktivnosti nastoje smanjiti troškove zbog niza razloga, kao što su loša financijska situacija ili povećanje profita (Bragg, 2006). Vanjski suradnik mora biti u mogućnosti pružiti dovoljno nisku cijenu kako bi donijela uštedu za tvrtku i još uvijek stvoriti maržu za sebe. Ona poduzeća koja naručiteljima obavljaju dogovorene aktivnosti mogu omogućiti uštede u mnogim područjima. Kolaković (2010) navodi da je primarna osnovica za te uštede njihova sposobnost iskorištenja svoje ekonomije veličine. Ekonomije razmjera omogućuju dobavljaču, koji posluhuje nekoliko klijenata, da proširi fiksne troškove preko većeg opsega aktivnosti nego što bi bilo koja pojedinačna tvrtka mogla koristiti za vlastite (David, 2011). Čimbenici koji mogu utjecati na uštede i troškove tijekom korištenja usluge vanjskog suradnika su veličina poduzeća, strateško usmjerenje, postojeći budžet, broj i struktura zaposlenih, leasing i ugovorni odnosi o održavanju te postojeći partneri. Za primjer se može uzeti poduzeće koje pruža uslugu obrade podataka za veliki broj klijenata, takvo poduzeće je u mogućnosti konsolidirati centar za obradu podataka što bi automatski značilo niži trošak po klijentu. Specijalizirana poduzeća iz ovog područja mogu dobiti popuste za kupovinu hardvera i softvera upravo na temelju količine (Kolaković, 2010:74).

- 2) **Smanjenje rizika** - Iako će jedno poglavlje u ovom radu biti izdvojeno samo za rizike koji se mogu pojaviti u procesu korištenja usluge vanjskog suradnika i ovoj vrsti suradnje između poduzeća naručitelja i poduzeća izvršitelja svakako je smanjenje mogućih rizika jedan od glavnih ciljeva svakog poduzeća. Poduzeća su stalno izložena brojnim rizicima koji mogu biti uzrokovani čestim financijskim, tehnološkim, društvenim i drugim promjenama (Kolaković, 2010). Ona poduzeća koja se samostalno nastoje nositi sa svim promjenama izložena su puno većim rizicima od onih poduzeća koja prijenosom određenih sporednih aktivnosti na vanjske suradnike prenose i rizike koji su povezani s njihovim obavljanjem.
- 3) **Dostupnost resursa** - Od iznimne je važnosti da poduzeće ima pristup svim potrebnim resursima jer je to prevaga između uspjeha i neuspjeha. Kako se na tržištu događaju brojne promjene pa i sami zahtjevi potrošača uvelike variraju s tim se paralelno mijenjaju i zahtjevi za resursima. Pružatelj usluge treba raspolagati resursima kroz razinu profesionalnosti usluge koje će biti dostupna kada bude potrebna i koliko bude potrebna (Kolaković, 2010).
- 4) **Prednost novih tehnologija** - Velika prednost u korištenju usluge vanjskog suradnika za IT područja je u praćenju, održavanju i kontroli za postojeće i nove tehnologije. Kadrovi koji se nalaze u području informatičke podrške moraju biti kompetentni i osposobljeni. Iako mnoga poduzeća žele uložiti i iskoristiti prednosti novih tehnologija zbog visokih troškova to nije moguće (Stritesky, 2017). Poduzeću koje ima funkciju dobavljača isplati se ulagati u svoje zaposlenike jer zbog njihove adekvatne stručnosti smanjuje se rizik koji bi mogao uslijediti uslijed nedostatka znanja i iskustva. Problem se javlja u onom trenutku kada bi poduzeće izdvojilo značajni udio za investiranje u tehnologije koje možda s vremenom uopće ne bi zadovoljile očekivanja.
- 5) **Pristup kapitalu i dodatna infuzija kapitala** - Jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta je u što će investirati kapital. Teško je opravdati investicije u područja koja su izvan osnovne djelatnosti i aktivnosti za poduzeće, kada temeljne aktivnosti zahtijevaju isti taj kapital. Kako onda reducirati potrebu investiranja kapitala u područja izvan osnovne djelatnosti, odgovor je outsourcing. Umjesto da poduzeće stječe resurse kroz kapitalne investicije, resursi se steknu i dolaze ugovorom kojim se angažiraju na osnovi trenutačne potrebe (Kolaković, 2010). Izdvajanje posla ili aktivnosti uključuje transfer imovine od naručitelja do izvršitelja pa prema tome oprema, licencije, vozila koja je naručitelj koristio za svoje vlastite operacije prodaju

se izvršitelju za dogovorenu i definiranu aktivnost. Izvršitelj potom koristi imovinu da bi naručitelju pružio traženu uslugu (Jennings, 1996).

- 6) Reinženjering** - Reinženjering zahtjeva dramatična poboljšanja u vrijednostima kao što su kvaliteta, usluga, brzina, troškovi. Ako se poduzeće odluči posvetiti osnovnoj djelatnosti, sve će se interne funkcije koje su izvan toga kontinuirano zanemarivati što će uzrokovati pad njihove produktivnosti i učinkovitosti. Novonastala ili redizajnirana poduzeća koja šire poslovanje na nova područja ili koriste nove tehnologije svakako bi trebala uzeti u obzir koristi izdvajanja poslovnih procesa od samog početka (Kolaković, 2010:77).

2.4. Tipovi i podjela izdvajanja aktivnosti dobavljaču

Izvršitelj procesa outsourcinga može biti vanjsko poduzeće ili podružnica poduzeća koja je smještena u zemlji ili inozemstvu. Zbog različitih značenja „outsourcinga“ može se zaključiti da postoje različite vrste koje možemo grupirati prema određenim kriterijima. Organizacije koje primjenjuju izdvajanje posla na točno određenog dobavljača mogu se rangirati od onih koje su prebacile sporedne aktivnosti kao što je čišćenje, prehrana ili zaštitarska djelatnost, pa sve do onih koje su na vanjske izvođače izdvojile poslove u području informacijske tehnologije, upravljanja ljudskim resursima, marketinga, oglašavanja, nabave, logistike ili distribucije, a pojedini čak i proizvodnju. Koje će od ovih aktivnosti biti smatrane važnima, ovisi o osnovnoj djelatnosti kojom se tvrtka bavi.

Dvije su osnovne vrste izdvajanja aktivnosti prema Galetić (2011), a prikazane su kao:

- 1) izdvajanje operacija koje predstavljaju osnovni lanac vrijednosti i
- 2) izdvajanje potpornih aktivnosti.

U prvu skupinu, kao najčešći primjeri izdvajaju se lanac nabave, proizvodnog procesa i distribucije. Takva vrsta izdvajanja aktivnosti mora biti organizirana tako da sačuva visoki stupanj operacijskog jedinstva. Druga se vrsta odnosi na izdvajanje istraživanja i razvoja, funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, aktivnosti upravljanja kapacitetima, logistike, poslova održavanja i razvoja informacijske tehnologije, pravnih poslova itd. (Šarić, 2012).

Prema klasifikacijskom kriteriju uzimaju se stavke razine odlučivanja, opsega, stupnja integracije, imovinskog odnosa, administrativne kontrole i vlasništva (Espino-Rodríguez i Padrón-Robaina, 2004).

U nastavku je ukratko prikazana i objašnjenja podjela prema razini odlučivanja, opsegu i prema kriteriju imovinskog odnosa. U kriteriji razine odlučivanja ubrajaju se strateški, taktički

ili tradicionalni outsourcing. S jedne strane strateški outsourcing odnosi se na prepuštanje cijele procesne funkcije uz zadržavanje nadzora i kontrole, s druge strane taktički outsourcing obuhvaća prepuštanje samo jednog dijela jednog procesa gdje se za primjer može uzeti komunikacija s kupcima ili rješavanje pritužbi. Kod podjele prema kriteriju opsega definirani su totalni i djelomični ili selektivni outsourcing. Totalni outsourcing označava potpuno prepuštanje svih aktivnosti i odgovornosti vanjskom partneru, dok se djelomični odnosi na pribavljanje specifične funkcije. Unutarnji i vanjski outsourcing ulaze u podjelu prema kriteriju imovinskog odnosa. Unutarnji outsourcing obuhvaća premještanje obavljanja pojedinih poslova u segmentirane (neovisne dijelove poduzeća) dok se vanjski outsourcing odnosi na prepuštanje posla dobavljačima u okviru vertikalne kooperacije ili potpunim prepuštanjem dijelova posla dobavljačima te uspostavljanjem kupoprodajnih odnosa (Espino-Rodríguez i Padrón-Robaina, 2004).

U nastavku je predstavljena i objašnjena druga podjela izdvajanja aktivnosti prema Power, Desouza i Bonifazi (2006), a odnosi se na:

- 1) Pružanje outsourcing usluge prema lokaciji gdje se ubrajaju „on-site outsourcing“ i „off-site outsourcing“ u koji ulaze „onshore“ , „nearshore“ i „offshore“. On-site odnosi na outsourcing na licu mjesta gdje izvršitelj, suradnikov tim obavlja uslugu unutar organizacije naručitelja (klijenta). Onshore ili domaći outsourcing obuhvaća prepuštanje poslovnih aktivnosti, procesa ili čitavih funkcija izvršitelju (outsourceru) smještenom u istoj zemlji, dok s druge strane offshore predstavlja outsourcing koji se odvija u inozemstvu. „Nearshoring“ je još jedan termin kojeg se ne treba izostaviti kod same podjele jer predstavlja prijenos dijela poslovanja na tvrtke u susjednim zemljama s kojima se dijeli granica. Pozitivna strana premještanja aktivnosti u susjedne zemlje s kojima se dijeli granica je u tome što poduzeće ima veću povezanost sa samim partnerom i procesom, smanjena je razina troškova te povećana fleksibilnost. Kod „offshoringa“ javljaju se ograničenja u smislu udaljenosti, problema u međusobnoj komunikaciji zbog nerazumijevanja jezika ili kulture, slaba mogućnost nadzora kao i slabo poznavanje zakona i praksi definiranih za pojedinu zemlju.
- 2) Prema dubini outsourcing projekta govorimo o individualnom, funkcionalnom i outsourcingu nadležnosti. Letica (2013) objašnjava kako individualni uključuje outsourcing određenih specifičnih radnih pozicija (koristi se kod potrebe za ekspertizom u određenom užem području na kraće vrijeme kao npr. PR stručnjak, web dizajner, funkcionalni se odnosi na outsourcing individualnog funkcijskog područja npr. obračun plaća ili nabava te outsourcing nadležnosti koji je definiran kao outsourcing nekoliko

funkcijskih područja, odnosi se na aktivnosti koje u velikoj mjeri utječu na protok proizvoda i usluga kroz organizaciju npr. logistika, upravljanje ljudskim resursima.

- 3) Zadnji dio odnosi se na podjelu prema prirodi rada koji se obavlja pod outsourcingom, a može biti procesno i projektno orijentiran. Projektni outsourcing obuhvaća dobro strukturirane, standardizirane i dokumentirane funkcije kao što je obračun plaća. Procesni outsourcing su specifični, ne-rutinski, nestrukturirani i nestandardizirani poslovi kao što je razvoj software-a (Letica, 2013: 39).

2.5. Teorijski pristupi za korištenje usluga vanjskog dobavljača

Kod pristupa koji se pojavljuju najvažnije je spomenuti glavne značajke pristupa ekonomije transakcijskih troškova i pristup temeljen na resursima.

2.5.1. Pristup ekonomije transakcijskih troškova (TCE)

Nekadašnji vodeći pristup i teorijska objašnjenja o „outsourcingu“ povezana su uz Ekonomiju transakcijskih troškova (Transaction Cost Economics). Temelj za ovaj pristup postavio je Oliver E. Williamson 1981. godine predstavljajući kratki uvid na koji način TCE možemo primijeniti na izdvajanje aktivnosti vanjskom dobavljaču. U ekonomiji i srodnim znanostima, transakcijski trošak se smatra troškom nastalim pri gospodarskoj razmjeni, zapravo to su troškovi sudjelovanja na tržištu. Nekoliko je glavnih determinanti transakcijskog troška: učestalost, specifičnost, neizvjesnost, ograničena racionalnost i oportunistička priroda. Troškove za aktivnost koja se razmatra za izdvajanje iz poduzeća mogu se podijeliti na proizvodne troškove, koji se sastoje od izravnih i neizravnih troškova potrebnih da proizvede neko dobro ili usluga, i od transakcijskih troškova, odnosno ostalih neizravnih troškova koji se mogu pojaviti tijekom obavljanja određene poslovne aktivnosti. Ako se aktivnost obavlja unutar poduzeća transakcijski troškovi bi se odnosili na troškove poput formiranja radnog tima s odgovarajućim vještinama i znanjima te upravljanje nesigurnošću dok kada je u pitanju izdvajanje aktivnosti, za razliku od proizvodnih troškova koji se sada prebacuju na dobavljača transakcijski troškovi i dalje ostaju na poduzeću klijentu i uključuju troškove pronalaženja informacija, troškove odabira i pregovaranja, troškove monitoringa i kontrole te troškovi koordinacije posla. Transakcijski troškovi izdvajanja aktivnosti se povećavaju sa kompleksnošću aktivnosti ili dijela poslovanja koji se daje dobavljaču kao i ako dana aktivnost zahtijeva korištenje ili razvoj specifične imovine (Letica, 2013).

TCE teorija koristi se kao instrument pri donošenju poslovne odluke po načelu „proizvesti ili nabaviti“ ili u analizi upravljačke strukture odnosa kupac – dobavljač. Izbor upravljačke

strukture, odnosno pravila, tehnika i organizacijskih oblika potrebnih za kontrolu aktivnosti i transakcija, treba biti vođen stupnjem nesigurnosti (teškoća predviđanja svih situacija koje se mogu dogoditi tijekom transakcije), posebnosću imovine (stupanj potpune prilagodbe proizvoda u transakciji) i učestalošću transakcije. Kada je imovina specifična, nesigurnost niska a transakcije relativno česte, tada bi transakcijama trebala upravljati tržišta, te bi se tu trebali razviti dugoročni odnosi s dobavljačima. Nasuprot tome, niska posebnost imovine i nesigurnost vode ka transakcijskim poteškoćama i hijerarhijskom upravljanju (Križman Pavlović i Kalanj, 2008:66). Ako se TCE proučava iz perspektive odluke po načelu „proizvesti ili nabaviti”, gdje se odabire između proizvodnje proizvoda unutar poduzeća ili kupnje od vanjskog dobavljača, teorija predviđa da će menadžeri provesti organizacijski oblik koji umanjuje troškove transakcije (Neves, Hamacher i Scavarda, 2014). Najvažnija dimenzija od tri navedene je posebnost imovine i predstavlja najvažniji aspekt transakcije te se pod time misli na specifičnost imovine u fizičkom smislu, kao i na specifičnost ljudskog kapitala. Imovina – roba i usluge visoke specifičnosti ne mogu se koristiti u drugim transakcijama bez enormno velikih dodatnih troškova. Niska specifičnost znači da mali broj informacija mora biti razmijenjen s vanjskim partnerom pa je stoga za upravljanje imovinom niske specifičnosti moguće je upotrijebiti outsourcing (Liović, Hadrović Zekić, Dražić Lutilsky, 2018).

2.5.2. Pristup temeljen na resursima (RBV)

Pogled na organizaciju temeljen na resursima (Resource Based View) stavlja u odnos vezu između internih karakteristika poduzeća i njegova pozicioniranja. Resursi su definirani kao svaki faktor proizvodnje koji na raspolaganju poduzeću, a podjela resursa obuhvaća financijske, fizičke, ljudske, tehnološke resurse i reputaciju. Teoretičari koji se bave ovim pristupom smatraju kako resursi mogu biti dobro iskorišteni i kroz ugovorne odnose s dobavljačima, a ne samo i isključivo unutar poduzeća. RBV pomaže poduzeću u razlikovanju ključnih kompetencija od ostalih i sugerira kako poduzeće treba investirati u ono što radi najbolje jer su to aktivnosti koje osiguravaju rast i opstanak poduzeća, a vanjskom dobavljaču dati sve ostalo. Posjedovanje određenih resursa i sposobnosti je ono što točno definira što će poduzeće samo obavljati, a što će kupiti na tržištu odnosno angažirati vanjske dobavljače (Letica, 2013). RBV pristup polazi od identifikacije resursa poduzeća kako bi se mogle utvrditi njegove sposobnosti naspram konkurenata, nakon čega dolazi do ocjene održive konkurentnosti i formuliranja strategije korištenja resursa u skladu sa njihovim sposobnostima. Izdvajanje aktivnosti vanjskom dobavljaču dolazi kao nadogradnja nedostataka u resursima poduzeća u skladu s definiranom strategijom. Sukladno tome, RBV pristup na outsourcing gleda kao na strategijski alat kojim se

poduzeće služi za nadogradnju vlastitih resursa i povećanja sposobnosti s ciljem zadržavanja ili osvajanja konkurentske pozicije (Letica, 2013: 35).

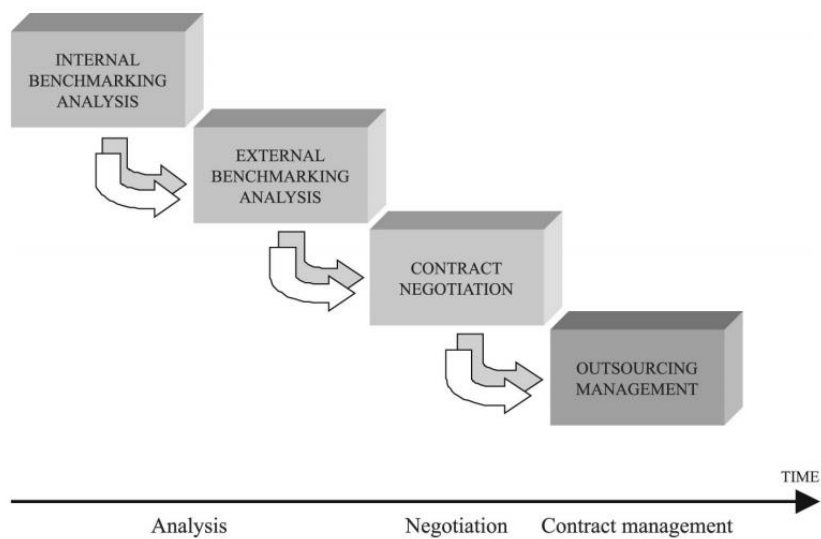
Tablica 1 prikazuje oba pristupa jedan nasuprot drugom i kratki pregled osnovnih elemenata svakog pristupa pojedinačno. Za ova dva tradicionalna pristupa zaključujemo da se pri donošenju konačne odluke o izdvajanju aktivnosti vanjskom dobavljaču TCE pristup fokusira na analizu imovine i transakcija s naglaskom na minimiziranje transakcijskih i proizvodnih troškova kako bi se donijela operativna odluka koje će biti efikasna za poduzeće, dok RBV pristup proučava cjelokupne resurse i njihove sposobnosti s kriterijem ocjene stvaranja vrijednosti jer ukoliko je dobavljač sposoban stvoriti dodanu vrijednost obavljajući izdvojenu aktivnost nego li interni resursi tada dolazi do donošenja strategijske odluke koja dovodi do jačanja konkurentske pozicije poduzeća (Espino-Rodríguez i Padrón-Robaina, 2006).

	TCE	RBV
Jedinica analize	• transakcije	• resursi i sposobnosti
Pretpostavke ponašanja	• oportunitizam i ograničena racionalnost	• ograničena racionalnost (poduzeće ne može biti najbolje u svemu)
Analiza za outsourcing	• specifičnost imovine • individualne analize transakcija • učestalost transakcije	• specifičnost resursa • analiza resursa u cjelini • vještine i sposobnosti • iskustvo opskrbljivača • analiza komplementarnih sposobnosti
Kriteriji za outsourcing	• minimiziranje transakcijskih i proizvodnih troškova	• promatranje stvaranja vrijednosti
Željeni utjecaj na organizaciju	• učinkovitost • bolja ekonomska strategija • taktička i operativna odluka	• konkurentska prednost • strategijska odluka • razvijanje sposobnosti izvan postojećih ograničenja poduzeća
Rizici	• ovisnost o dobavljaču • skriveni troškovi • post-ugovorni problemi	• gubitak kritičnih vještina i sposobnosti • nedostatak nužnih sposobnosti od strane opskrbljivača

Tablica 1 Osnovni elementi TCE i RBV pristupa (Izvor: Letica, 2013:36)

2.6. Upravljanje procesom izdvajanja aktivnosti

Upravljanje bi se odnosilo na složeni proces u koji ulazi nekoliko faza analize i provođenja tranzicije aktivnosti iz neke organizacije prema vanjskom pružatelju usluga. Svaka izvršena tranzicija za neku aktivnosti može biti donijeti pozitivne rezultate koji će nadmašiti uloženo vrijeme i energiju u cijeli proces, ali samo onda kada se radi iz pravih razloga i s realnim očekivanjima. Glavni cilj je organizirati sve bitne elemente koji bi mogli utjecati na strateške odluke, ekonomske faktore, organizaciju i ljudske resurse.



Slika 3 Shematski prikaz modela za upravljanje procesom outsourcinga (Izvor: Franceschini et al. 2003:248)

Slika 3 prikazuje model za upravljanje procesom outsourcinga i sastoji se od četiri glavne razine počevši od internog benchmarkinga, eksternog benchmarkinga, pregovaranje i sklapanje ugovora i na kraju samo upravljanje outsourcingom. Interna benchmarking analiza, organizacijska promjena podrazumijeva identificiranje osnovnih, glavnih kompetencija tj. skup različitih aktivnosti po kojima se poduzeće razlikuje od svoje konkurencije. U ovoj prvoj fazi sljedeći korak je točno identificirati procese za koje će biti potrebno angažirati vanjskog suradnika. Vrhovni menadžment bi trebao usporediti učinkovitost različitih aktivnosti. Budući da su odluke kod izdvajanja posla vođene ekonomskim čimbenicima tada se transakcijski i proizvodni troškovi trebaju sagledati u sklopu internog benchmarkinga. Kod eksternog benchmarkinga nužno je promotriti i analizirati sve vanjske suradnike kao i definirati vrstu interakcije i povezanosti između poduzeća naručitelja i poduzeća izvršitelja. U ovom koraku nužno je odabrati strategiju i način upravljanja odnosima. Dogovaranje i uspostavljanje ugovora

predstavlja rezultat svih prethodnih analiza, dok se zadnji korak upravljanja izdvojenim aktivnostima dobavljačima odnosi na samu realizaciju promatranog procesa, vođenje i praćenje.

Power, Desouza i Bonifazi (2006) su upravljanje procesom izdvajanja posla na dobavljača objasnili kroz sedam faza odnosno kroz „životni ciklus outsourcinga“, a Letica (2013) je na sljedeći način objasnila koji sve koraci, analize, procjene i odluke ulaze u tih sedam faza.

1. Strategijska procjena

Strategijska procjena kao prva faza u životnom ciklusu outsourcinga je najsloženija jer služi kao podloga i polazište za sve ostale analize i odluke.

a) Procjena vrijednosti poslovanja

Uključuje analiza ključnih sposobnosti kako bi poduzeće znalo s kojim to prednostima raspolaže. U toj fazi menadžment 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 (Pavić, 2009). Kod strategijske procjene potrebno je razviti i definirati tim menadžera koji će najbolje znati procijeniti koje su to aktivnosti i procesi ne-ključni i sukladno kriterijima pogodni za outsourcing. Poslovna strategija poduzeću pomaže u orijentiranju prema ostvarenju zamišljenih ciljeva pa je nužno napraviti i analizu povezanosti.

b) Operativna procjena

Kod operativne procjene radi se mapiranje svih procesa u organizaciji, benchmarking procesa koji je gore ukratko prikazan i objašnjen te upravljanje kritičnim elementima u procesu.

c) Financijska procjena

Financijska procjena neophodna je kod bilo koje vrste nekog poslovnog projekta ili procesa, a kod ove vrste procjene definiraju se i uspoređuju izravni i neizravni troškovi, trenutni i budući troškovi nakon kojih dolazi do odabira metoda obračuna svih troškova.

d) Procjena mogućih rizika

Kod procjene rizika sagledavaju se strategijski, svi financijski, operativni i tehnološki rizici. Rizik kao jedan od najvažnijih elemenata u procesu outsourcinga u radu dobiva svoju zasebnu cjelinu.

2. Analiza potreba

Analiza potreba zapravo traži odgovore na neke od osnovnih pitanja, a koja su povezana s odlukom o tome treba li nastaviti baviti se procesom izdvajanja svojih aktivnosti i što sve dati u taj proces kao i traženje odgovora o tome može li se proces izmjeriti. Kod analize potreba jedna od važnih odluka je odabrati strategiju u kojoj mora biti jasno definirano hoće li se u proces outsourcinga dati samo neke segmente funkcije ili preko 80% ukupne funkcije te hoće li stupiti u suradnju sa jednim suradnikom, dobavljačem ili više njih. Zadnji korak koji organizacija mora provesti je znati koje potrebe trebaju biti zadovoljene suradnjom sa vanjskim suradnikom.

3. Procjena suradnika, dobavljača

Kod procjene suradnika potrebno je pripremiti sve informacije i kreirati listu potencijalnih dobavljača. Kako bi se identificirali potencijalni dobavljači, poduzeće treba odrediti kvalifikacije koje bi trebali imati da bi udovoljili zahtjevima, te kriterije procjene. 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 (Pavić, 2009). Na temelju kriterija koje je organizacija odredila sukladno svojim potrebama i očekivanjima prelazi se na korak evaluacije užeg kruga kao i na evaluaciju svih ponuda. Cilj je da se dobije što veći broj ponuda koje zadovoljavaju kriterije kako bi finalni izbor bio što kvalitetniji.

Prema Power, Desouza i Bonifazi (2006) kada se radi procjena i odabir dobavljača možemo govoriti o šest osnovnih grešaka koje organizacije naprave:

1) Žrtvovanje procesa analize potreba za „glamuroznog“ dobavljača

Brojna su iskušenja s kojima se organizacija susreće tijekom odabira dobavljača ili partnera s kojim će ostvariti suradnju. Organizacije smatraju kako će suradnja s dobavljačem koji ima visoku reputaciju i izgrađen imidž biti daleko uspješnija i donijet će više pozitivnih rezultata. Kod najavljuvanje dogovora i suradnje s manje poznatim dobavljačima dolazi do razlike u visini cijene. Nakon svega, tržište zanima kako se ostvarena suradnja odvija kroz svoje trajanje i koje prednosti donosi. Dogodi li se neuspjeh kod ove vrste poslovanja i ugovaranja u konačnici nije bitno radi li se o dobavljaču s poznatim i dobrim statusom ili ne. Ukoliko je

organizacija ostvarila suradnju s poznatim dobavljačem svakako će se ta vijest puno brže proširiti u svijetu rada i poslovanja. Bitno je samo da se organizacija prvenstveno orijentira na svoje potrebe i da ne pristaje na kompromis samo zbog poriva da ugovor bude potpisan i suradnja ostvarena. Važno je osigurati da sve potrebe organizacije budu definirane, shvaćene i da se uklope u ponudu i zahtjeve dobavljača kako bi se osigurao dugoročno održiv odnos.

2) Evaluacija dobavljača kroz uštedu troškova kao glavni faktor odluke

Međusobna suradnja između organizacije i dobavljača odnosno naručitelja i izvršitelja usluge puno je više i bazira se na daleko značajnijim ciljevima od same uštede troškova koja kao što je već rečeno donosi samo kratkoročnu korist. Ovakva vrsta poslovne suradnje treba se promatrati u puno širem kontekstu kroz sve strateške prednosti koje dodaju vrijednost poslovanju. Nužno je pronaći način kako uskladiti i ostvariti dugoročno uštedu troškova kao i sve ostale prednosti koje mogu proizaći iz takvog odnosa.

3) Loša procjena rizika dobavljača

Nepotpuna procjena rizika dobavljača može organizaciji donijeti brojne „ranjivosti“. Dobavljač je poslovni partner i stoga organizacija mora prikupiti odgovarajuća znanja o njemu kao i njegove prošle poslove prije nego što se uopće odluči za poslovni odnos. Za organizacije se može reći da „traže probleme“ kada sa nedovoljno pažnje rade procjenu dobavljača. Svi dobavljači donose određenu razinu rizika sa sobom, to je normalni dio u poslu, zato je izazov za organizaciju da odluči s kojim potencijalnim rizicima je spremna nositi se i u kojoj točki rizik prerasta onaj definirani prag.

4) Žurba organizacije u procesu odabira dobavljača

Vrijeme je „dragocjeno“, ali vrijeme u ovom kontekstu potrebno je pažljivo rasporediti kroz detalje i izbore koji će voditi dobrim odlukama ključnim za uspjeh organizacije. Žurba kroz proces može rezultirati odabiru dobavljača koji je manje od adekvatnog. Ukoliko organizacije ne „zagrebe“ dublje u poznavanje određenog dobavljača on će možda imati sve potrebne kompetencije, ali u pogrešnoj domeni, djelatnosti.

5) Nedostatak brige u upravljanju interakcijama između dobavljača

Tijekom odabira dobavljača organizacija ne smije zanemariti jedan važan aspekt kulturnog uklapanja između novog odabranog dobavljača kojeg namjerava uvesti i dosadašnjih, postojećih partnera. Organizacije žele postići da svi dobavljači, ukoliko je potrebno, međusobno surađuju kako bi se posao obavio na učinkovit način organizacija također želi

vidjeti i malo „prijateljskog natjecanja“ između dobavljača. Prijateljskim nadmetanjem povećat će se radni učinak svih stana uključenih u projekt. Organizacija treba učiniti sve što je moguće kako bi osigurala upravljanje interakcijama između dobavljača na odgovarajući način jednako tako organizacija u tom prijateljskom nadmetanju između dobavljača ne smije favorizirati pojedinog jer bi se s tim mogao postići nepoželjni efekt gdje bi jedan od dobavljača mogao djelovati u smjeru koji će naštetiti kako organizaciji i njezinom poslovanju tako i međusobnom odnosu.

6) Nedostatak održavanja ravnoteže između korištenja trenutnih i novih dobavljača

U većini slučajeva organizacija ima izbor da koristi svoje sadašnje dobavljače za angažman izdvajanja aktivnosti ili pristupi odabiru novih partnera. Ukoliko organizacija kreće u posao s dobavljačima koji već trenutno rade s njom, veći dio procesa u toj procjeni postaje lakši ako je već uspostavljen dobar odnos s dobavljačem i zbog toga organizacija i promišlja na proširenje tog odnosa. Problem se javlja kod toga što organizacija u takvim situacijama ne prepoznaje i percipira nove alternative koje su dostupne na tržištu. Ukoliko organizacija ide s novim dobavljačem javlja se puno veći rizik jer informacije nisu dostatne. S jedne strane novi dobavljač bi mogao raditi iznimno loše i uzaludno trošiti vrijeme, a s druge strane tu je i šansa odrađivanja izvrsnog posla, a koji organizacija nikako neće moći otkriti ukoliko ne kreira partnerstvo s novim dobavljačem. Ukoliko organizacija ima postojećeg dobavljača koji posjeduje sve potrebne kompetencije u područjima projekta, posla koji se izvodi i može donijeti očekivanu razinu kvalitete tada je nepotrebno suočiti se s rizikom i krenuti s novim dobavljačem.

4. Ugovaranje sa suradnikom, dobavljačem

Definiranje svih uvjeta ugovora odnosno pregovaranje i ugovaranje ima izuzetnu težinu za uspješnost cijelog procesa. Ugovor se odnosi na niz klauzula koje povezuju različite kombinacije mogućih događaja do propisanog ponašanja i akcija (Barthélemy i Quélin, 2006). Ako se ugovaranju ne pristupi ozbiljno i detaljno tijekom implementacije može doći do velikih problema kao što su veći transakcijski troškovi, nekvalitetne izvedbe, zastoji u procesu dolaska do finalnog proizvoda ili usluge. Svaki ugovor mora imati jasno naznačeno sve obveze dobavljača, ulogu i odgovornosti organizacije klijenta, ulogu i odgovornosti dobavljača, mjere koje će služiti za procjenu performansi odnosa te procedure u slučaju da se pojave neki problemi i da stvari ne idu prema očekivanjima.

„Nekoliko je vrsta ugovora kod izdvajanja poslovnih procesa, ugovor u kojem je cijena usluge dobavljača temeljena na stvarnom trošku utrošenog vremena i materijala, ugovor s

determiniranom fiksnom cijenom za točno definirani i ugovoreni tip posla, ugovor koji ujedinjuje ciljeve obje organizacije tako što utvrđuje podjelu rizika, ali i nagrada iz zajedničkog posla, ugovor koji se zasniva na unaprijed dogovorenom postotku zarade za dobavljača u odnosu na njegove stvarne troškove te ugovor temeljen na konceptu korisnosti ili tzv. „pay as you go“ ugovor, gdje plaćanja nisu dogovorena unaprijed nego se određuju temeljem izvršenog posla i situacija kako nastupaju u realnom vremenu (Letica, 2013:53).“

5. Iniciranje projekta i prijenos resursa

Peta faza životnog ciklusa outsourcinga odnosi se na određivanje standarda rada i izvedbe te protokol integracije, uspostavljanje komunikacijskih protokola, rješavanje pitanja koji u određenom trenutku mogu postati problem, zaštita intelektualnog vlasništva. U ovoj fazi javlja se i obučavanje osoblja kroz treninge i omogućavanje prijenosa znanja.

6. Upravljanje odnosom

Upravljanje odnosom sastoji se od 5 ključnih elemenata na koje se poduzeće mora orijentirati. Počevši od upravljanja administracijskim pitanjima izdvajanja poslovnih procesa i aktivnosti, upravljanje znanjem, upravljanje odnosom i održavanje komunikacije između naručitelja i izvršitelja, upravljanje ljudima i upravljanje financijama. Svaki od ovih segmenata upravljanja obuhvaća detaljne analize i kontinuirano praćenje.

7. Izlazne strategije ili nastavak odnosa uz potrebne promjene

Zadnja sedma faza životnog ciklusa outsourcinga se odnosi na ponovno vrednovanje situacije gdje dolazi do odluke hoće li se odnos između organizacije naručitelja i organizacije izvršitelja obnoviti odnos ili izaći iz njega. Poduzeće u ovoj fazi može odlučiti i da želi promijeniti dosadašnjeg dobavljača ili izdvojene aktivnosti uvesti interno u svoje poslovanje. Razlozi koji utječu na odluke o promjenama mogu biti različiti, a ovise od vanjskih i unutarnjih faktora i događaja koji imaju izravan utjecaj na poduzeće.

2.7. Rizici u procesu izdvajanja aktivnosti na dobavljača

Rizik predstavlja neizostavni dio svake organizacije, prema tome svaka organizacija bila to određena jedinica, ustanova ili poduzeće susreće se s rizikom.

Problem koji se javlja kod rizika je upravo mišljenje poduzeća o tome kako je rizik potrebno staviti na onu negativnu stranu odnosno kao potencijalni gubitak za određeni dio u poslovanju. Menadžment rizik promatra kroz raspon koji obuhvaća rizike i šanse, dobitke i gubitke koji

obuhvaćaju pozitivne i negativne rezultate, vjerojatnost nastanka i posljedica (Udovičić i Kadlec, 2013). Svaki koncept rizika ima tri elementa: percepciju o tome je li se neki štetan događaj zaista mogao dogoditi, vjerojatnost da će se on zaista dogoditi i posljedice toga događaja koji bi se mogao dogoditi. Rizik bi prema tome bio sinergija za sva tri nabrojana elementa zajedno (Drljača i Bešker, 2010). Rizik se izražava kroz nesigurnost i očekivane vrijednosti, kroz posljedice i neizvjesnost te rizik u odnosu na ciljeve. Procjena i identifikacija rizika provodi se u bitnim situacijama za organizaciju, a osobito kad se ukaže nova rizična situacija, promjeni stupanj poznatog rizika i kada nastupi novo shvaćanje rizične situacije (Regester i Larkin, 1997).

Upravljanje rizicima čini jednu od glavnih komponenti učinkovitog upravljanja samom organizacijom, a da bi upravljanje bilo učinkovito uvijek treba polaziti od same strategije odnosno ciljeva poduzeća. Upravljanje rizikom je složen proces, multiutjecajan, ponekad i s lančanom reakcijom događaja uslijed kojih može doći i do pojave novih rizika ali je u svojim koracima i provođenju jednak za bilo koji oblik organizacije i poslovanja. Proces upravljanja rizikom zahtjeva disciplinu svih uključenih jer je jedino tako moguće prepoznati rizike i probleme, minimizirati ih i imati pod kontrolom (Perhot, 2011). Trenutno najbolje razvijeni i najsuvremeniji sustav za upravljanje rizicima je norma ISO 31000:2009 jer pokriva svu potrebnu tematiku upravljanja raznim rizicima. Smisao upravljanja rizicima nije eliminiranje rizika, već kontrola rizika kako bi poduzeće moglo postići zacrtane ciljeve (Leitch, 2010). Sukladno normi ISO 31000:2009 proces upravljanja rizikom se sastoji od komunikacije i konzultacija, procjene rizika u koju ulazi identifikacija, analiza i vrednovanje, tretman rizika te praćenje i preispitivanje. Mogu je koristiti sve organizacije, neovisno o veličini i vrsti posla koji obavljaju. Norma ISO 31000:2009 obuhvaća nekoliko cjelina. Kao polazište obuhvaća principe norme nakon toga okvir prema kojemu se norma provodi i sam proces provođenja upravljanja rizikom. Potrebna je komunikacija između svih cjelina jer su međusobno povezane (Čupić, 2018).

Organizacija mora upravljati s više rizika koji se mogu pojaviti tijekom dogovorene suradnje s vanjskim suradnikom kako bi se spriječila ozbiljna oštećenja koja se mogu pojaviti kako prema samoj kvaliteti proizvoda i usluga tako i prema cijeloj organizaciji. Kada se koriste usluge vanjskog suradnika organizacija izvedbu aktivnosti prenosi s internog oblika na vanjskog suradnika, ali ne prenosi i samu odgovornost, odgovornost ima i naručitelj usluge odnosno organizacija i izvršitelj te usluge odnosno vanjski suradnik. Stoga u slučaju neuspjeha između ove dogovorene suradnje organizacija mora biti u stanju spremno prihvatiti i u što kraćem vremenskom razdoblju riješiti otkriveni problem.

Veliki broj ugovora za izdvajanje poslovnih aktivnosti ne uspiju jer tvrtke same pokrenu rizike zbog toga što ne provode odgovarajuće analize koje bi mogle pokazati kako će unutarnje obavljanje posla biti produktivnije od vanjskog ugovaranja ili obrnuto. Jednom kada poduzeće donese odluku o prebacivanju interne aktivnosti na vanjskog dobavljača potrebno je da svaki korak u tome procesu bude detaljno isplaniran. Nepravilno i neadekvatno prepuštanje dijela poslovanja prema vanjskom dobavljaču može dovesti do niza različitih problema u samom postupku stoga je potrebno predvidjeti što je više moguće rizika i smjerova odvijanja procesa i ukoliko je to moguće spriječiti rješenja za takve nepovoljne utjecaje koji se mogu pojaviti. Proces prebacivanja poslovnih aktivnosti je dugotrajan i složen zadatak i njegovi su učinci dugoročni (Čabarkapa-Nedović i Šibalić, 2010).

Stritesky i Balcar (2017) izdvojili su sljedeće rizike, a koji su detaljnije objašnjeni u nastavku.

1) Dugoročni rizik produktivnosti

Korištenje usluge vanjskog suradnika je često povezano sa željom o trenutnoj uštedi troškova ili poboljšanja kvalitete. Tvrtke koje žele ostvariti i postići konkurentsku prednost moraju stalno razvijati i ulagati u inovativnost svojih procesa kako bi se povećala sama produktivnost. Kada poduzeće obavlja „apsolutni outsourcing“ kontrola aktivnosti se prebacuje s poduzeća na dobavljača odnosno sa naručitelja aktivnosti na izvršitelja. Izvršitelj aktivnosti djeluje unutar granica ugovora i na način kako je dogovorena suradnja. Na početni uspjeh, pomak kontrole koje je do sada imalo samo poduzeće pa i prijenos odgovornosti smatra se da dugoročno sprječava rast produktivnosti tvrtke. Tvrtka može poduzeti različite mjere kako bi se ovaj rizik smanjio, a započinje s kontrolom aktivnosti.

Poduzeće bi trebalo imati uvid i pratiti svaki korak koji obavlja suradnik jednako tako ako može i uz dogovor sa suradnikom poduzeće bi trebalo moći preoblikovati bilo koji od koraka kako bi se smanjili svi troškovi, poboljšala kvaliteta izlaza i postigla veća fleksibilnost. Ako poduzeće ne djeluje na takav način doći će do povećanja marže suradnika dok poduzeće neće dobiti nikakvu dodatnu korist. Ugovor bi prema mišljenjima različitih poduzeća trebao biti ostvaren na kraći vremenski period jer se na taj način ostvaruje bolji učinak od strane dobavljača. Dobavljačima ili suradnicima je u takvoj situaciji nametnuto da moraju nuditi različita poboljšanja i inovacije kako bi si osigurali produljenje ugovora jer poduzeće vrlo lako može ostvariti novu suradnju s nekim drugim ponuđačem koji će se po svojoj ponudi i kvaliteti usluga istaknuti u različitim segmentima (Stritesky i Balcar, 2017). S druge strane poduzeće bi trebalo uzeti

u obzir važnost pojedinih aktivnosti koje imaju značaj utjecaj na preoblikovanje poduzeća, koje su jedinstvene i teško zamjenjive.

2) Rizik ljudskog kapitala

Promjena strategije može imati jak i značajan psihološki utjecaj na zaposlenike, jer se nažalost u većini slučajeva takav utjecaj odrazi u negativnom smjeru, pogotovo ako se radi o aktivnosti koja se do sada obavljala interno i na njezine zaposlenike.

U izvješću Delloittea 22% menadžera su naglasili kako je problem s internim osobljem jedan od učestalih rizika. Zaposlenici bi trebali shvatiti da je odluka o korištenju usluge vanjskog suradnika osmišljena kako bi pomogla tvrtki i ljudima koji su zaposleni u njoj (Belcourt, 2006). Zahvaćeni i pogođeni zaposlenici u ovom procesu postaju zabrinuti za svoju budućnost u tvrtki pa često dolazi i do razmišljanja o tome hoće li biti otpušteni. Jednako tako javljaju se i razmišljanja hoće li morati proći nove obuke i stjecati nova, različita znanja za obavljanje pojedinih aktivnosti te način kako će uopće ostvariti očekivanu razinu. Takva vrsta promišljanja koja se javlja kod zaposlenika iznimno utječe na smanjenje motivacije i same predanosti poslu. Ako se neizvjesnosti ne riješe mogu se ujediniti i funkcioniranju poduzeća stvoriti veliki problem (Barthelemy, 2003). Poduzeće bi trebalo uključiti svoje zaposlenike u proces i planiranje samog outsourcinga i voditi brigu da sve informacije budu dostupne kao i osigurati da osoblje ima mogućnost podnošenja primjedbi i prijedloga. Bez obzira na donošenje konačne odluke takvim načinom sačuvat će se povjerenje zaposlenika i zaposlenici neće imati stalne nedoumice koje s vremenom mogu dovesti do velikih problema.

3) Reputacijski rizik

Rizik loše reputacije je za poduzeće od velike važnosti. Okruženje može poduzeće optužiti kao nekompetentno za obavljanje određene aktivnosti zbog toga poduzeće mora biti spremno kako internim tako i eksternim dionicima objasniti da korištenje usluge vanjskog suradnika za neku aktivnost nije znak slabosti ili neznanja već jedna od strateških opcija i sredstvo za poboljšanje i daljnji napredak. Poduzeće u ovoj situaciji treba jasno naglasiti koje sve prednosti dolaze izdvajanjem aktivnosti npr. niže cijene ili kraće vrijeme isporuke. Kada se govori o reputacijskom riziku važno je spomenuti i reputaciju samog dobavljača ili suradnika, ukoliko je poduzeće odabralo dobavljača koji je na lošem glasu i nema osiguranu kvalitetu proizvoda ili usluga koje donosi to može biti vrlo značajan rizik. U današnjim suvremenim poduzećima koji se susreću sa velikim brojem konkurenata reputacija i dobar glas puno znači za kvalitetu samog poslovanja i

jako se teško postiže. Rizik reputacije također dolazi od dobavljača, kada je dobavljaču nanесena reputacijska šteta onda se prenosi i na poduzeće. Kontrola rizika reputacije najbolje će obaviti ukoliko poduzeće pažljivo odredi kriterije procjene na temelju kojih će odabrati samog dobavljača koji svakako treba biti na dobrom glasu, uzimajući u obzir dobar ugled i naravno međusobno povjerenje i komunikaciju.

4) Strateški i operativni rizik

Uspješno obavljanje izdvajanja poslovnih procesa ovisi o suradnji između obje strane i stavlja naglasak na uključivanje i razmjenu informacija. Poduzeće treba pružiti odabranom dobavljaču dovoljan broj i količinu informacija koje su potrebne da bi se aktivnost mogla uspješno provesti i odraditi, neke interni procesi jednostavno moraju biti dostupni dobavljaču. Pružanje prekomjernih informacija i znanja koje poduzeće ima prema dobavljačima isto tako nije dobro. U industriji s velikom konkurencijom dobavljač može podijeliti dobiveno znanje i iskustvo s konkurentima. Kako bi strateški rizik bio sveden na najmanju moguću mjeru nužno je pažljivo birati dobavljača te odrediti podatke i informacije koji su uistinu potrebni za podijeliti sa dobavljačem. Ključan je dobro i precizno definiran ugovor uz kojeg neće postojati mogućnost kršenja, ali ako do toga i dođe bitno je razjasniti sankcije koje će uslijediti.

Poduzeće koje koristi usluge dobavljača očekuje i traži od njega kontinuirano izvršavanje aktivnosti dok operativni rizik predstavlja situaciju u kojoj se izvršenje obustavlja (Stritesky i Balcar, 2017). Operativni rizik odnosi se na rizik gubitaka koji nastaju zbog neadekvatnih procedura i neuspjelih internih procesa, ljudskog faktora, sistemskih ili eksternih događaja (Chernobai, Rachev i Fabozzi, 2012). Da bi se smanjila mogućnost realizacije operativnog rizika, poduzeće treba primjenjivati odgovarajuće praćenje kako bi uočilo znakove upozorenja i uključilo sankcije u ugovor. Dobavljač, s reputacijom, uspješnim izvješćem i dobro uspostavljenom pozicijom na tržištu, smanjuje vjerojatnost operativnog rizika. Poduzeće bi trebalo poduzeti mjere za ublažavanje utjecaja operativnog rizika, odnosno plana za izlaznu strategiju i uključiti propust dobavljača u plan upravljanja krizom (Stritesky i Balcar, 2017).

Rizike također možemo razvrstati i u određene kategorije, prva kategorija određena je kao dizajn (izgled) odnosno uspostavljanje osnovnih dijelova za „outsourcing proces“ koji može uključivati rizike poput ne podržavanja od strane višeg rukovodstva, negativna reakcija zaposlenika, nepotpuna analiza mogućnosti vanjskih pružatelja usluga, skraćeni pisani sporazum ili ugovor, druga kategorija odnosi se na tranziciju ili proces premještanja poslovnih aktivnosti s

klijenta na vanjskog pružatelja usluge sa mogućim tehničkim rizicima koji će odgoditi prijenos aktivnosti ili pružatelj usluge odmah na početku doživljava probleme te zadnja kategorija koja se odnosi na samo praćenje cijelog procesa tj. nakon premještanja poslovnih aktivnosti klijent mora voditi brigu o dobrom odnosom s pružateljem usluge pa se mogu javiti rizici da izvršitelj usluge ne odrađuje svoje definirane zadatke i obaveze na vrijeme, mjere izvedbe nisu razumljive i ne poštuju se, pružatelj usluga ne drži se definiranog ugovora (Schniederjans i Zuckweiler, 2004).

Svaki identificirani rizik koji organizacija prepozna kao opasnost ukoliko se ne smanji na najmanju moguću mjeru uvelike može utjecati na ostvarivanje ciljeva koji su zamišljeni od strane organizacije. Prema tome, rizik je vrlo raširen i često spominjan pojam i tema je raznih diskusija, razmatranja i proučavanja te je nezaobilazan dio svakodnevnice. U poslovnom svijetu stoji svakodnevna izloženost problematici koju sa sobom nosi rizik. Pojam rizika mogao bi se promatrati na razne načine od same teoretske diskusije pa do praktične uzročno-posljedične činjenice. Uzroci pojave rizika su različiti pa se za uzroke mogu promatrati konkurentnost tržišta, prirodne nepogode, recesije, čovjek ili financijski utjecaji.

2.8. Zastupljenost izdvajanja aktivnosti dobavljačima u Republici Hrvatskoj

Velika razlika je zastupljena kod izdvajanja poslovnih procesa između hrvatske i inozemne prakse. Velike organizacije u inozemstvu koriste usluge dobavljača za gotovo sve aktivnosti koje ne pripadaju u takozvani „core business“. Inozemne organizacije podložne su ugovaranju za brojne aktivnosti osim onih značajnih kompetencija i temeljnih poslovnih procesa koji pridonose stvaranju bilo kojeg oblika vrijednosti i koristi. Brojna su istraživanja u Republici Hrvatskoj provedena isključivo po pitanju korištenja usluge vanjskih dobavljača. Cilj tih istraživanja je bio prikazati u kojoj mjeri organizacije u Republici Hrvatskoj izdvajaju svoje pojedine aktivnosti i poslove te zastupljenost i postotak u određenim djelatnostima. Dostupna literatura i provedena istraživanja u Republici Hrvatskoj na temu izdvajanja aktivnosti iz organizacije i ugovaranje s dobavljačima općenito pokazuju kako je navedeno područje još uvijek nedovoljno istraženo i nepoznato. Prema Dražić Lutilsky, Dragija i Krnjić (2015) promatrajući cjelokupno tržište Republike Hrvatske možemo reći kako je ono u porastu kada je riječ o broju specijaliziranih pružatelja i ponudi dobavljača za izvršavanje izdvojenih aktivnosti, a i potražnja za vanjskim dobavljačima zabilježena je najviše za područje IT usluga, računovodstvenih usluga, ugostiteljskih usluga, usluga čišćenja i prostora za održavanje.

S obzirom na to da je potražnja u Republici Hrvatskoj za uslugom informatičke podrške na mjestu broj jedan, važno je spomenuti nekoliko važnih informacija o inovativnosti koju nosi

postojeći i budući IT sustav, a o kojem su raspravljali Davenport i Short 1990. godine. Alfirević (2001:615) donosi sažeti prikaz, a stavlja u odnos područje inovacije i moguće organizacijske prednosti.

1) Strukturiranje transakcija koje obuhvaća da IT transformira nestrukturirane procese u rutinske transakcije.

2) Automatizacija koja zamjenjuje ili smanjuje potrebu za radnom snagom.

3) Poboljšanje informacijskih sposobnosti jer IT donosi jednostavno korištenje složenih analitičkih modela te prikupljanje i obradu velikih količina podataka sve za svrhu poboljšanja poslovnog odlučivanja.

4) Zemljopisna raspršenost, IT uvelike olakšava i ubrzava prijenos svih informacija.

5) Skraćenje proizvodnog ciklusa IT omogućuje promjenu od sekvencijalnih tokova radnih procesa prema simultanima

6) Kontrola predstavlja jednu od najvažnijih prednosti jer IT daje mogućnost praćenja i izvještavanja o stanju pojedinih aktivnosti ili stanja u kojem se nalazi određeni resurs ili poluproizvod.

7) Smanjenje organizacijske složenosti jer IT omogućava lakšu komunikaciju svih organizacijskih jedinica koje su uključene u obavljanje nekog zadatka i sudjeluju u procesu stoga nema potrebe za posrednicima.

8) Menadžment znanja kao prednost zbog toga što IT olakšava stvaranje “baza znanja” (tj. formalizaciju organizacijskog znanja) i njihov prijenos u realnom vremenu.

U nastavku će biti opisani i kronološki poredani neki od značajnih istraživanja za Republiku Hrvatsku.

Autori	Uzorak ispitanika
Parlov, I. (2003)	-91 veliko poduzeće -više od 250 zaposlenika
Pavić, M. (2009)	-32 velika hrvatska poduzeća -zastupljena u prerađivačkoj industriji
Šarić, M. (2012)	-velika hrvatska poduzeća
Brkić, A. (2013)	-26 poduzeća svih veličina u Republici Hrvatskoj -11 poduzeća-Hrvatska -10 poduzeća-Europska Unija -5 poduzeća diljem svijeta
Krnjić, A. (2014)	-29 hrvatskih poduzeća -22 sektor trgovine, transporta i usluga -7 sektor industrije, energije i gradnje

Tablica 2 Provedena istraživanja o korištenju usluga vanjskih dobavljača (Izvor: Izrada autora)

Tablica 2 kronološki prikazuje autore, godinu istraživanja i uzorak ispitanika na kojima je rađeno pojedino istraživanje. Parlov (2003) je proveo jedno od prvih istraživanja, a u svome članku 2004. godine to istraživanje detaljno prikazuje. Cilj istraživanja bio je utvrditi koristi li se i koji su glavni razlozi upotrebe angažiranja dobavljača za izdvojene aktivnosti u velikim hrvatskim poduzećima. Istraživanje je rađeno na uzorku od 91 velikih poduzeća s više od 250 zaposlenih od toga 73% ispitanih poduzeća primjenjuje outsourcing (61% za dvije ili više aktivnosti), dok unutar ostalih poduzeća koja outsourcing ne primjenjuju, 44% nije niti uzimalo ovaj oblik kao način poslovanja, 28% smatra da je najbolje obaviti sve potrebne aktivnosti interno dok su neki zabrinuti za očuvanje radnih mjesta (20%). O razini zadovoljstva upotrebom outsourcinga, istraživanje pokazuje kako je velika većina ispitanih tvrtki manje ili više zadovoljna istim (70%), a vrlo mali broj njih je nezadovoljno. Čak 68% anketiranih poduzeća smatra kako ovakav oblik poslovanja nema ili ima mali utjecaj na ostvarivanje ciljeva poduzeća. Pavić (2009) se bavio istraživanjem o primjeni izdvajanja aktivnosti koje se odnose na informacijske tehnologije u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno na uzorku od 32 velika hrvatska poduzeća, koja su najviše zastupljena u prerađivačkoj industriji, a rezultati su pokazali sljedeće: 71,88% ispitanih poduzeća primjenjuje outsourcing, trenutačno ga ne primjenjuje 3,12%, a 25% ispitanih poduzeća ga uopće ne namjerava primjenjivati. Poduzeća smatraju kako je sigurnije i najbolje sve svoje aktivnosti obavljati unutar poduzeća jer se javlja strah od gubitka nad kontrolom poslovnih procesa. Kod ovog istraživanja važno je spomenuti da

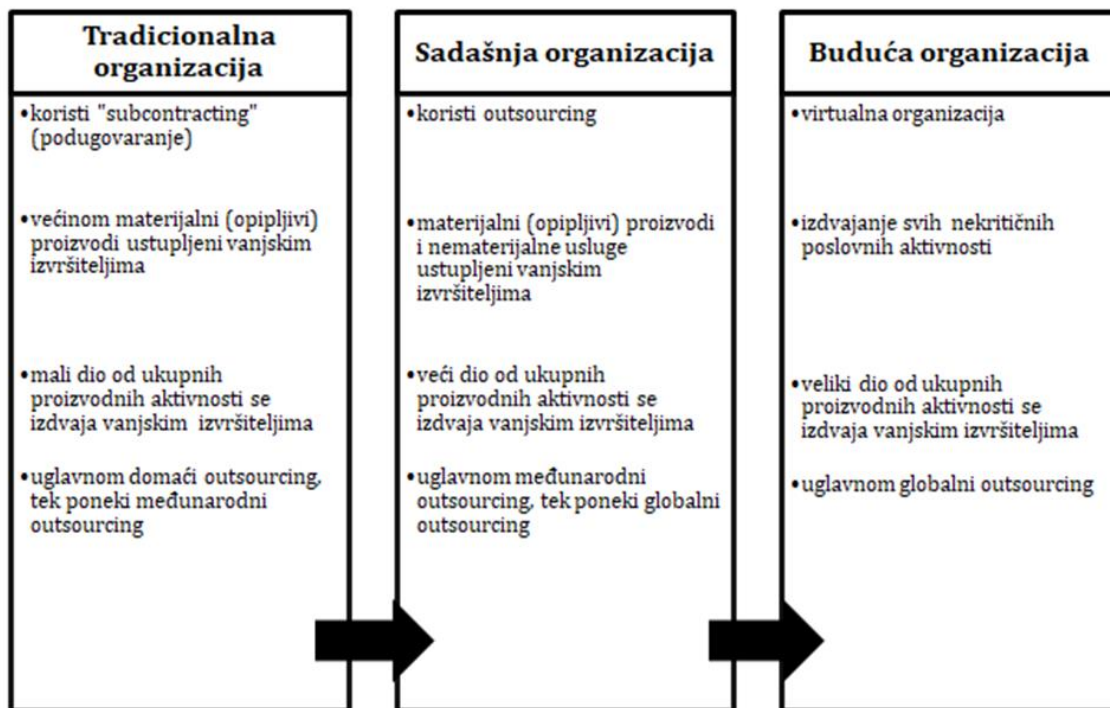
je kod 43,48% anketiranih poduzeća došlo do pojave negativnog efekta, dok kod ostalih 56,52% nije došlo do negativnih rezultata. Negativni efekti očituju se kroz povećanje i rast troškova, sporije rješavanje problema do kojeg je došlo zbog nedovoljno kontrole kao i nastali nepredviđeni troškovi te loša kvaliteta.

Šarić (2012) je u svome radu „*Eksternalizacija kao model restrukturiranja poduzeća*“ prikazao kako većina velikih hrvatskih poduzeća primjenjuje vanjsko ugovaranje za manje bitne poslovne zadatke pri čemu vrsta zadataka ovisi o glavnoj djelatnosti poduzeća. Istraživanje je pokazalo da se najčešće izdvajaju aktivnosti transporta, distribucije, čišćenja (održavanja) i informatičke tehnologije. Brkić (2013) predstavlja i donosi istraživanje na 26 poduzeća svih veličina u Republici Hrvatskoj. Od tih 26 poduzeća, 11 posluje samo u hrvatskoj, 10 u Europskoj Uniji i 5 poduzeća koja posluju diljem svijeta. Istraživanjem se pokazalo kako su glavni ciljevi poduzeća smanjiti troškove, poboljšati kvalitetu proizvoda, povećati konkurentnosti i proširiti se na globalno tržište. U ovom istraživanju najčešće izdvajane djelatnosti su IT, ljudski resursi, računovodstvo i transport. Veća poduzeća svakako izdvajaju više svojih aktivnosti zbog velikog broja poslovnih procesa, dok mala poduzeća i dalje smatraju kako još uvijek nije potrebno angažirati dobavljače.

Istraživanje koje je 2014. godine proveo Krnjić imalo je za zadatak i cilj utvrditi razinu svijesti i praksu izdvajanja aktivnosti unutar poduzeća u odnosu na prethodna istraživanja, razmatranja i godine. Od 29 ispitanih poduzeća najveći broj njih 22 pripada sektoru trgovine, transporta i usluga, a njih 7 pripada sektoru industrije, energije i gradnje. Menadžeri smatraju da je izdvajanje pojedinih aktivnosti učinkovit oblik poslovanja (Liović, Hadrović-Zekić i Dražić Lutilsky, 2017). Gledajući sva istraživanja zajedno svi rezultati su pokazali kako se svijest o izdvajanju aktivnosti i prebacivanje na dobavljače razvija i da je svjesnost o ovakvom načinu poslovanja i jednoj vrsti strategije poznata i poduzećima u Republici Hrvatskoj. Poduzeća shvaćaju koncept koji nosi „outsourcing“ kao i sve prednosti i nedostatke s kojima se poduzeće može susresti i u što kraćem vremenu pristupiti njihovom rješavanju. Domaće tvrtke usvajaju i teže uvođenju novih, suvremenih načina poslovanja te se prilagođavaju brzom razvoju tržišta i prihvaćaju svjetske trendove.

2.9. Zaključna razmatranja teorije o korištenju usluge vanjskog dobavljača

Kratki sveobuhvatni pregled o razvoju i korištenju usluge vanjskog dobavljača, a koji nudi teorijska podloga i dostupna literatura prikazan je kroz sliku 4: „Evolucije poslovnih organizacija i outsourcinga.”



Slika 4 Razvoj poslovnih organizacija i outsourcinga (Izvor: Autor prilagodio prema Schniederjans et al. 2005:6)

Slika 4 najbolje prikazuje način funkcioniranja organizacije u tradicionalnom obliku u povezanosti sa primjenom procesa korištenja usluga vanjskog izvršitelja. Gore prikazana skica prikazuje način poslovanja organizacija, ali za i do 2005. godine. Danas možemo reći da se organizacije nalaze i funkcioniraju sukladno trećem stupcu ove slike i kako je potrebno izraditi novi okvir za buduća predviđanja. Sažeti prikaz najvažnijih razloga zbog kojih se tako značajan broj organizacija odlučuje na usluge vanjskog dobavljača je 1) mogućnost da se organizacija koncentrira na ono što radi najbolje tj. da usredotoči sve svoje organizacijske sposobnosti na procese i aktivnosti u kojima je konkurentna, dok se svih ostalih aktivnosti može „osloboditi“ i prenijeti ih vanjskim partnerima, 2) organizaciji se dopušta da koristi najbolje izvršitelje koji se mogu naći na tržištu za obavljanje drugih, sporednih ili pratećih aktivnosti, slijedeći pri tome pravilo konkurentske prednosti te odabira najstručnije organizacije, bez obzira na činjenicu nalaze li se u matičnoj državi ili globalnom tržištu, 3) zagarantirana ušteda troškova jer kao što je već gore spomenuto vanjski proizvođači i dobavljači usluga organizaciju mogu opskrbiti uz niže

troškove nego što bi to napravio neki njezin unutarnji odjel, 4) organizacije se oslobađaju operativnih problema i uskih grla, 5) izbjegavanje problematičnih situacija u odnosima među zaposlenicima, kao i problema manjka menadžerskog kadra, važno je istaknuti vrlo važnu činjenicu da su loši međuljudski odnosi često uzrok nezadovoljavajućih rezultata u tvrtkama, 6) prenošenje aktivnosti na vanjske suradnike pridonosi smanjivanju organizacije što za rezultat ima korištenje svih prednosti koje imaju mala poduzeća u smislu povećanja posla i boljih poslovnih rezultata (Šarić, 2012).

3. Metodologija istraživanja

Teorijska analiza segmenata aktivnosti i Cost-benefit analiza izdvojenih aktivnosti na primjeru poduzeća

3.1. Opis problema

U današnjim uvjetima snažne međusobne konkurencije niski troškovi i vrhunska izvedba svih aktivnosti nužni su za opstanak poduzeća i uspješno poslovanje. Kako svjetska poduzeća tako i poduzeća u Republici Hrvatskoj sve više ograničavaju svoje poslovanje na strateške aktivnosti odnosno na područja koja stvaraju najveću dodanu vrijednost, a za ostale aktivnosti su onda angažirani vanjski dobavljači. Svaku poslovnu odluku nužno je preispitati u određenim fazama poslovanja jer ona može imati značajan pozitivan ili negativan utjecaj na poduzeće. Poduzeća vode brojna razmatranja o vanjskom ugovaranju i internom provođenju aktivnosti jer ni sama nisu provela detaljnu analizu o opciji koja je bolja, sigurnija i isplativija za njih.

Sukladno navedenom, glavni problem ovog istraživanja i problemsko pitanje definirao je kao: Donosi li izdvajanje aktivnosti vanjskom dobavljaču u odnosu na unutarnje izvođenje neke aktivnosti značajne financijske koristi poduzeću i kakva je razina isplativosti ove vrste poslovne strategije?

3.2. Cilj istraživanja

Ovim istraživanjem želi se dobiti primarne pokazatelje od strane jednog srednjeg poduzeća i saznati na koji način i za koje točno aktivnosti koriste usluge vanjskih dobavljača. Svaka cjelina koje je prethodno razrađena u teorijskom dijelu ovog rada ima svoju svrhu da pomogne u lakšem savladavanju ovog istraživanja. Cilj istraživanja je naglasiti značaj i složenost koju sa sobom nosi proces izdvajanja aktivnosti iz poduzeća te dokazati da je korištenje usluga vanjskog dobavljača ponekad isplativije od obavljanja aktivnosti unutar poduzeća s naglaskom na financijsku korist. Osim toga, cilj je dobiti rezultate gdje će i samo poduzeće koje je bilo voljno ustupiti svoje podatke, dobiti uvid o ispravnosti svoje odluke za izdvajanje aktivnosti i ugovaranju posla s vanjskim dobavljačem.

3.3. Zadaci istraživanja

Kako bi se dobila usporedba između izdvajanja aktivnosti vanjskom dobavljaču ili obavljanja te iste aktivnosti unutar poduzeća zadaci koje je istraživanjem potrebno ispuniti su:

1. Intervjuirati odabrano poduzeće s ciljem prikupljanja potrebnih podataka za daljnje istraživanje.
2. Teorijski obraditi segmente aktivnosti koje poduzeće izdvaja vanjskom dobavljaču.
3. Usporediti uvjete koje sa sobom nosi izdvajanje aktivnosti u odnosu na obavljanje aktivnosti unutar poduzeća.
4. Izraditi analizu troškova i koristi za sve izdvojene aktivnosti.
5. Utvrditi financijsku korist ili gubitak s kojim poduzeće posluje.
6. Analizirati i diskutirati dobivene rezultate istraživanja.

3.4. Hipoteze

Na temelju definiranih ciljeva i zadataka istraživanja uz praćenje sadržaja kroz teorijsku analizu segmenata usluga za koje se koristi vanjsko ugovaranje i Cost-Benefit analizu, postavljene su četiri hipoteze koje se nastoje potvrditi ili odbaciti kroz daljnji tijek istraživanja i rada.

Hipoteza 1

Dosadašnja saznanja pokazuju da je korištenje usluge vanjskog dobavljača poželjnije od obavljanja aktivnosti unutar organizacije.

Hipoteza 2

Korištenje usluge vanjskog dobavljača za IT podršku je isplativije od obavljanja aktivnosti unutar organizacije.

Hipoteza 3

Korištenje usluge vanjskog dobavljača za poslove u postupku obrade namještaja je isplativije od obavljanja tih aktivnosti unutar organizacije.

Hipoteza 4

Različite aktivnosti koje organizacije izdvajaju dobavljačima donose značajne i različite materijalne koristi.

3.5. Opis istraživanja

Poduzeće s kojim je ostvarena uspješna suradnja za potrebu izrade ovog diplomskog rada i istraživanja ostaje anonimno, ali je dobrovoljno ustupilo sve interne podatke koji ulaze u daljnju analizu. Pisat će se i voditi analiza srednjeg poduzeća koje se bavi proizvodnjom proizvoda od drva, unutarnjom i vanjskom trgovinom. Prikazane su tri različite aktivnosti za koje je poduzeće donijelo odluku kako je za njihovo poslovanje bolja i učinkovitije angažiranje vanjskog dobavljača nego preuzimanje i obavljanje tih aktivnosti unutar poduzeća. Poslovanje tvrtke zasniva se na poznavanju drva, sofisticiranoj tehnologiji i individualnom pristupu zahtjevima kupaca dok svi proizvodi i tehnologije sadrže FSC certifikat. Poduzeće svoju djelatnost obavlja na dvije različite lokacije, a radnu snagu čini oko 300 zaposlenika. Od svojih početaka poduzeće izdvaja svoje tri aktivnosti i ima ostvaren poslovni odnos s tri različita dobavljača. Izdvojene aktivnosti odnose se na IT sustav i dvije aktivnosti u postupku obrade namještaj (brušenje i presvlačenje stolica).

Istraživanje je vođeno u dva osnovna koraka:

Korak 1: Odnosi se na teorijsku analizu segmenata izdvojenih aktivnosti gdje je kroz zajedničku razmjenu informacija potrebno definirati sve uvjete koji su prisutni ugovaranjem s vanjskim dobavljačem kao i uvjete koji moraju postojati da se određene aktivnosti započne provoditi unutar poduzeća, prvi dio istraživanja zapravo predstavlja zajednička promišljanja i dobivanje teorijske podloge i analize.

Korak 2: Drugi korak donosi izradu analize troškova i koristi koja se temelji na pravim brojevanim vrijednostima. Budući da se promatrala financijska korist, iskazana je kroz razliku ukupnih troškova i rezultata između „outsourcinga“ i „insourcinga“ za definirane godine i period istraživanja. Kako bi ova analiza uopće mogla biti izrađena, putem intervjua i sastanaka prikupljeni su svi potrebni podaci, papirologija i informacije. U grupi od troje ljudi aktivno se promišljalo što sve treba biti definirano i uključeno kako bi istraživanje bilo s kvalitetnim i točnim informacijama prikazano. Dubinski intervjui su provedeni s višim menadžerima u poduzeću kako bi se lakše shvatio pristup ovom poslovnom procesu.

4. Analiza rezultata

4.1. Teorijska obrada i analiza izdvojenih aktivnosti na primjeru poduzeća

Za svaku aktivnost koju poduzeće izdvaja i prepušta vanjskim dobavljačima definiran je oblik ugovora (međusobne suradnje), zadaci i odgovornost koju preuzima dobavljač, uvjeti koje bi poduzeće moralo ostvariti ukoliko izdvojene aktivnosti želi obavljati interno, pozitivne i negativne strane izdvajanja svake od aktivnosti i razlozi zašto poduzeće od svojih početaka baš za te aktivnosti smatra kako je bolje angažirati dobavljača.

4.1.1. Korištenje usluge vanjskog dobavljača za IT sustav

Zbog kompleksnosti koju zahtijeva upravljanje IT sustavom poduzeće je uzelo vanjsku IT tvrtku za pružanje potpune informatičke podrške.

Poduzeće s tom tvrtkom posjeduje Ugovor o održavanju IT sustava, a izvršitelj je dužan: održavati računalnu i sličnu opremu (hardver/softver), potrošni materijal ili rezervne dijelove, održavanje obuhvaća otklanjanje kvarova na opremi, novih instalacija, nadogradnja postojećih. Prilikom otklanjanja kvarova davatelj usluge je dužan ugrađivati nove ili korištene (funkcijski jednako vrijedne novim) rezervne dijelove, cijele uređaje i potrošni materijal prema zahtjevu poduzeća, jednako tako preporučuje se i arhiviranje podataka na dnevnoj bazi. Tvrtka izvršitelj obavezna je pratiti zakonsku regulativu i izmjene programa kada i ukoliko to bude potrebno.

U nastavku se nalazi pregled uvjeta koji bi prema mišljenju poduzeća trebali biti ispunjeni kako bi organizacija mogla posjedovati svoje održavanje IT sustava: tim visokokvalificiranih ljudi kojima se osigurava stalna plaća, osiguranje na poslu, 13. plaća, regres, briga o bolovanjima, prijevoz za potrebe posla nadalje licencirani programski alati, praćenje zakonskih okvira, cjelokupna kvalitetna informatička oprema, prostor koji treba odgovarati broju zaposlenih, ulaganje u obrazovanje zbog stalnog tehnološkog napretka. Iz navedenog se može vidjeti koliko je zapravo velik broj uvjeta koji moraju biti zadovoljeni za insourcing oblik poslovanja i koliko je to veći proces od primjene outsourcinga.

U sklopu uvjeta u nastavku se nalaze neki od glavnih razloga koje je potrebno detaljno razmotriti za vrijeme odluke o outsourcingu. Ove prednosti i nedostaci odnose se samo na područje IT sustava pa za moguće poticatelje outsourcinga možemo spomenuti brži razvitak IT aplikacija, poboljšanje kvalitete usluga i proizvodnosti, pristup vodećim i novim tehnološkim i

kompetencijama, reduciranje tehnološkog rizika i povećanje fleksibilnosti upravljanja IT resurisma, brža implementacija promjena, provjera trenutnih praksi i problematičnih slučajeva koji se odnose na upravljanje s tehnologijom i informacijama. Za moguće potencijalne razloge i rizike protiv IT outsourcinga navodi se povećani rizik pri upravljanju IS funkcijom, gubitak kontrole nad IT odlukama, podacima i sigurnosnim pitanjima, kršenje ugovora ili nemogućnost isporuke dogovorene usluge, gubitak kontrole nad pružateljem usluge te nekontrolirani rast ugovora i postojanje „ skrivenih troškova“ koje poduzeće neće uvidjeti, nedostatak povjerenja između tvrtke pružatelja i primatelja IT outsourcing usluga.

Tvrtke pri razmišljanju i mogućoj realizaciji IT outsourcinga trebaju razumjeti snage i slabosti informacijskih sustava i IS odjela tvrtke, postati što više upoznati s IT industrijom, posebno s tvrtkama pružateljima IS outsourcing usluga, jasno razumjeti poslovne ciljeve koji moraju biti postignuti i prepoznati da su promjene stalne te da se njima barem u području napredovanja tehnologije treba neprestano prilagođavati (Müller, 2001).

Poduzeće je jasno definiralo glavne razloge odabira outsourcinga za IT sustav. Kako bi se ova aktivnost mogla odvijati unutar poduzeća nužno je zaposliti vlastitog informatičara ili cijeli informatički odjel, a vrlo je teško poduzeću pronaći kompetentne zaposlenike, kada ne znaju koja su to znanja i vještine koje bi trebala imati osoba koja će raditi ovu vrstu posla. U toj situaciji bolje je prepustiti taj dio informatičkog posla IT stručnjacima koji će pružiti najbolje savjete i osigurati kvalitetne informatičke usluge. Poduzeće umjesto da ulaže u edukaciju svojih zaposlenika i na taj način troši vrijeme i novac, IT outsource-om dobit će kvalificirane IT stručnjake kojima je to svakodnevni posao. Informatički odjeli koji su zaduženi za IT poslovanje i koji se nalaze unutar organizacije svoje svakodnevne poslove odrađuju prema rutini koju su stekli bez potrebe za istraživanjem promjena koje se događaju na tržištu. Na taj način IT infrastruktura može izgubiti na svojoj funkcionalnosti. Također, potrebno su značajni kapitalni izdaci za izgradnju internog IT tima. Jako je teško odlučiti koji je pristup najbolji za vašu organizaciju, ali je isto tako jasno kako ne postoji jedan oblik koji će odgovarati svima pogotovo kada je u pitanju IT podrška koja danas snažno korača prema naprijed i sustav rada koji se neprestano izmjenjuje.

4.1.2. Korištenje usluga vanjskih dobavljača u postupku obrade namještaja

Poduzeće kroz svoj pristup prema radu uspješno provodi cjelokupan proces izrade namještaja, a preostale dvije aktivnosti koje se obavljaju upravo outsourcingom odnose se na dijelove u procesu važne za dobivanje finalnog proizvoda. Outsourcing usluge tapeciranja (presvlačenja) i outsourcing usluge brušenja stolica poduzeće je odabralo kao aktivnosti koje izdvajaju i prepuštaju odabranom vanjskom dobavljaču. Poduzeće je sklopilo Ugovor o poslovnoj suradnji s jednom tvrtkom za uslugu tapeciranja stolica, a s drugom tvrtkom sklopljen je također Ugovor o poslovnoj suradnji za uslugu brušenja stolica. U takvom radnom odnosu poduzeće plaća kompletnu uslugu tvrtki s kojom je sklopljen ugovor.

Kao i kod prve raščlanjene aktivnosti, prikupljeni su neki od uvjeta koji bi morali biti ispunjeni kako bi se tapeciranje i brušenje stolica moglo odrađivati interno u poduzeću: stručno osoblje, prostor koji bi trebao obuhvatiti dva različita odjela, nabava potrebnog materijala i alata, dostupnost skladišta, oprema za postupak tapeciranja, strojevi nužni za brušenje stolica, servisiranje strojeva. Uvjeti koji bi trebali biti zadovoljeni prema zaposlenicima od strane poduzeća: redovna plaća, sigurnost na radu, odjeća, sistematski pregled, prijevoz, prehrana, regres, 13. plaća, bolovanja i godišnji, osiguranje na poslu.

Udaljenost i lokacija između poduzeća te tvrtki koje su pružatelji usluga mogle bi predstavljati potencijalni rizik. Poduzeće u takvim uvjetima nema potpunu kontrolu nad kvalitetom, a koja bi svakako bila izraženija da se ove aktivnosti provode unutar poduzeća. Problem se može pojaviti ukoliko usluga nije isporučena na vrijeme i u dogovorenim okvirima. Kada bi poduzeće ove dvije aktivnosti odrađivalo interno postojao bi svakodnevni nadzor nad izradom i obradom proizvoda, nadzor i kontrola kvalitete i na taj način ukoliko su pojavi određeni problem poduzeće može u bilo kojem trenutku stopirati proces i krenuti u ispravljanje grešaka. U ovom obliku poslovanja mora postojati međusobno povjerenje, kvalitetna i provjerena suradnja između obje tvrtke koje su u poslovnom odnosu, a posebno odgovornost od strane outsourcera, odnosno izvršitelja usluge. S obzirom da se radi o dvije aktivnosti u poduzeću koje nisu među najvažnijim funkcijama, a zahtijevaju puno pripreme, organiziranosti i ulaganja, outsourcing im donosi veliku prednost. Poduzeće se može orijentirati na neke važnije dijelove i podjele poslova, dok tvrtka s kojom je potpisan ugovor odrađuje ono što je u njenom opisu posla i ono što radi najbolje.

Prema mišljenju direktora, poduzeće nije dovoljno veliko kako bi pokrivalo dodatna dva odjela, s obzirom da se radi o tapeciranju i brušenju isključivo stolica ali ne i svih ostalih proizvoda koje poduzeće priprema i s kojima raspolaže. Potrebno je puno novca uložiti za opremu, materijal, alate i potrebe zaposlenika. Količina posla koja bi se obavljala nije dovoljna da to sve pokrije i vrati uloženi novac, jednako kao i zapošljavanje zaposlenika koji ne bi imali dovoljno posla da bi mogli biti plaćeni. Prema tome, poduzeću se dosadašnji način poslovanja za outsourcing ove dvije aktivnosti pokazao kao iznimno pouzdan, dobar, kvalitetan i isplativ.

Treba napomenuti da je poduzeće od samog početka ostvarilo dobar i pouzdan odnos sa svojim odabranim dobavljačima za sve tri aktivnosti i zna da će svaki proizvod i usluga biti zaprimljeni u razini kvalitete koja se očekuje.

4.2. Cost-benefit analiza na primjeru poduzeća

Za izradu analize troškova i koristi promatraju se ukupni godišnji izdaci za razdoblje od 2014. do 2018. godine kao i projekcija ukupnih budućih troškova na petogodišnjoj razini.

Ovo poglavlje sadrži tri osnovna koraka:

1. Tablice u kojima je detaljno prikazan trošak koji poduzeće ima izdvajanjem aktivnosti vanjskim dobavljačima.
2. Tablice koje prikazuju uvjete i troškove s kojima bi se poduzeće moralo suočiti ukoliko bi se ove aktivnosti uvodile unutar poduzeća.
3. Tablica u kojoj su suočavaju ukupni izdaci obje vrste poslovanja kako bi se iskazala financijska korist odnosno ušteda financijskih troškova za poduzeće.

Korak 1.

A1: INFORMATIČKI INŽENJERING	1. GODINA 2014.	2. GODINA 2015.	3. GODINA 2016.	4. GODINA 2017.	5. GODINA 2018.
Siječanj	4.976,79	4.996,65 3.136,00	4.981,96	4.931,45	4.902,65 612,50
Veljača	4.992,79	5.020,38	4.996,20 2.940,00	4.876,14 735,00	4.838,40
Ožujak	4.995,26 5.390,00	5.016,30 6.860,00	4.972,76 6.370,00	4.846,73 1.470,00 1.470,00	4.858,38 8.820,00 1.960,00
Travanj	4.997,10	4.985,94	4.906,66	4.857,93 1.592,50	4.849,40
Svibanj	4.961,26	4.944,49	4.879,58	4.874,35 8.820,00	4.838,40 6.860,00
Lipanj	4.951,78	4.946,78	4.881,91	4.836,58	4.817,48
Srpanj	4.936,90	4.947,33	4.906,74	4.833,43 245,00	4.815,18
Kolovoz	4.982,54 2.082,50	4.950,19	4.879,06 980,00	4.833,86	4.820,18
Rujan	4.976,70 1.960,00	4.927,99	4.880,55	4.832,49 2.450,00	4.848,45 9.310,00
Listopad	4.976,45 15.740,00	4.989,45 4.165,00 3.920,00	4.901,15	4.891,86 490,00	4.844,18
Studeni	4.996,15	4.958,83	4.894,49	4.902,69 5.390,00	4.846,06 34.250,00
Prosinac	5.006,13 980,00	4.971,31 7.250,00	4.916,88 3.920,00	4.921,00	4.835,56
UKUPNO:	85.902,35	84.986,64	73.207,94	81.101,01	119.926,82
UKUPNO (5 GODINA):	=445.124,76 kn				

Tablica 3 Trošak poduzeća prema dobavljaču za uslugu IT podrške

Tablica 3 prikazuje mjesečne i ukupne novčane izdatke koje dobavljač potražuje od poduzeća za svoju uslugu IT podrške. U 2014. godini ukupna potražnja od strane dobavljača iznosi 85.902,35 kn, poduzeće je najveći iznos te godine moralo podmiriti u listopadu, a najmanji iznos potraživan je u mjesecu srpnju. Za 2015. godinu vidljive su male razlike u ukupnom iznosu koji stoji 84.986,64 kn. 2016. godina bilježi nešto veći pad ukupnog troška usluge za poduzeće s iznosom od 73.207,94 što je manje za 11.778,7 kn u odnosu na prethodnu godinu. Ukupan trošak za 2017. gotovo je iste vrijednosti kao i 2014. te 2015. godina. Značajan porast cijene usluge prikazan je u 2018. godini i iznosi 119.926,82 kn. Najveći iznos te godine koji je poduzeće trebalo platiti odnosi se na mjesec studeni i to 4.846,06 kn i 34.250,00 kn što je ukupno 39.096,06 kn. Sukladno današnjim promjenama i razvoju IT sektora vrijednost ovakve vrste usluge raste neovisno radi li se o porastu cijene od strane dobavljača ili od većeg broja potreba i zahtjeva od strane poduzeća. Ukupan iznos koji je poduzeće tijekom 5 godina izdvojilo dobavljaču za obavljanje poslova i zadataka iz područja IT-a iznosi 445.124,76 kn.

A2: OBRADA DRVETA (STOLICA)	1. GODINA 2014.	2. GODINA 2015.	3. GODINA 2016.	4. GODINA 2017.	5. GODINA 2018.
Siječanj	19.901,68	41.012,59	45.314,89	43.342,44	39.757,76
Veljača	50.347,38	50.084,33	61.462,36	39.149,03	43.648,45
Ožujak	39.932,68	55.397,85	47.463,75	51.707,44	41.628,28
Travanj	45.409,56	45.892,08	(-2.250,27) 61.784,41	31.070,30	41.524,63
Svibanj	35.522,98	38.355,53	47.370,10	43.715,98	43.871,18
Lipanj	34.401,80	(-1.713,94) 38.033,93	41.241,99	39.018,11	40.382,40
Srpanj	47.177,76	38.300,39	43.921,41	37.849,99	33.801,23
Kolovoz	7.926,88	12.722,96	14.228,65	11.460,74	12.618,23
Rujan	52.498,98	47.503,33	32.489,65	46.742,45	30.514,95
Listopad	46.890,39	40.590,96	43.211,25	42.104,04	51.033,61
Studeni	40.254,39	52.717,65	48.233,58	37.202,75	35.170,75
Prosinac	37.993,29	37.826,71	31.850,70	45.794,36	23.157,76
UKUPNO:	458.257,77	496.724,37	516.322,47	469.157,63	437.109,23
UKUPNO (5 GODINA):	=2.377.571,47 kn				

Tablica 4 Trošak poduzeća prema dobavljaču za uslugu obrade (brušenja) stolica

Tablica 4 odnosi se na mjesečne i ukupne novčane izdatke koje dobavljač potražuje od poduzeća za svoju uslugu obrade odnosno brušenja stolica. Količinu definira poduzeće u zavisnosti od mjesečnih potreba. Za 2014. godinu ukupan trošak za poduzeće iznosi 458.257,77 kn, a u 2015. godini iznos je nešto veći 496.724,37 kn. Godine 2017. i 2018. kreću se u vrijednosti od 469.157,63 kn i 437.109,23 kn. Najveći iznos za vremenski period od 5 godina, poduzeće je izdvojilo u 2016. godini s iznosom od 516.322,47 kn. Ukupna potražnja dobavljača i iznos koji je poduzeće podmirilo za svih 5 godina iznosi zajedno 2.377.571,47 kn.

*(Iznosi u zagradama s minusom odnose se na stavke koje idu na teret dobavljaču, npr. reklamacije, popusti)

A3: TAPETARIJA (PRESVLAČENJE STOLICA)	1. GODINA 2014.	2. GODINA 2015.	3. GODINA 2016.	4. GODINA 2017.	5. GODINA 2018.
Siječanj	75.980,19 85.124,71	146.303,18 134.867,31 150.986,34	(-735,23) 216.498,40 83.864,04 247.811,60	102.579,15 75.112,44 139.413,30 145.733,09	(-566,84) 159.283,96 198.395,03 146.301,03
Veljača	98.547,10 80.225,98 101.298,08	(-1.171,07) 182.655,41 181.140,95 98.124,80	110.323,93 107.096,31 98.648,50 126.916,03 115.055,51 74.464,53 133.576,53 171.155,30	(-3.346,20) (-186,12) 76.774,50 102.907,88 117.718,54 173.420,81	(-506,97) 178.787,93 245.811,85
Ožujak	119.186,26 95.915,19 115.998,34	(-845,75) 279.556,03 (-571,73) 79.777,09 176.846,35	131.096,35 77.376,08 146.252,56 36.023,38 295.576,54 130.182,44	167.855,18 150.126,78 (-71,60) 72.089,30 128.096,13	(-468,75) 331.599,33 179.782,36
Travanj	169.316,95 149.981,10	(-186,13) (-383,28) (-383,30) 195.407,69 142.200,85 115.795,14	182.922,63 184.333,21 114.876,39 154.174,49 194.381,66	(-943,60) (-139,50) 129.789,35 195.615,30 33.099,88 100.771,60	(-458,69) 203.220,23 235.593,29
Svibanj	123.570,16 175.416,91	(-1.306,45) 138.304,26 171.633,31	173.244,18 120.983,13 147.629,93 221.191,23	(-462,09) 159.903,99 316.178,23	(-2.363,85) 205.684,38 179.932,85
Lipanj	(-887,16) 119.952,85 96.489,59	(-567,04) (-326,06) (-28,43) (-383,42) 122.114,19 151.178,54	(-9.945,88) (-2.993,13) 162.799,70 142.845,51 124.985,89 73.618,54	136.730,80 135.681,76	(-424,50) (-318,21) 226.396,84 210.467,90
Srpanj	(-610,51) 135.621,36 131.328,49 156.930,84	(-653,96) 358.348,50	244.843,23 183.880,93 (-4.207,50)	210.012,68 138.815,30	166.716,59 149.422,84 (-553,13)

Kolovoz	48.425,94	(-1.796,41)	122.496,23	106.496,36	101.081,83
		103.380,29	67.072,50	102.502,06	114.268,80
Rujan	(-657,41)	(-363,23)	(-1.121,40)	(-285,95)	206.148,16
	202.735,96	(-792,92)	86.971,20	(-204,25)	157.311,80
	187.605,69	(-567,29)	126.368,20	208.809,95	
		74.568,01	92.300,58	91.541,78	
		103.337,59	57.719,65	234.155,74	
		127.043,24			
Listopad	134.445,08	(-645,19)	16.152,50	(-645,89)	196.060,20
	180.108,91	91.139,25	115.733,99	(-1.405,99)	166.263,21
	96.832,60	147.563,54	42.032,23	187.365,33	
		138.841,35	93.138,18	396.416,30	
			218.364,33		
Studeni	97.296,39	(-36,25)	(-563,08)	(-706,59)	160.148,11
	123.629,21	95.362,35	172.974,16	(-25,00)	199.003,11
	69.940,58	168.227,25	203.669,16	(-1.901,37)	
		82.567,61	53.358,39	219.960,44	
			124.628,48	305.667,80	
Prosinac	164.956,70	262.200,04	172.117,36	(-603,87)	125.077,18
	85.291,94	84.877,23	212.754,14	120.166,08	129.852,48
				168.602,43	
UKUPNO:	3.419.998,02	4.293.339,78	6.686.913,74	5.139.182,24	4.566.950,35
UKUPNO (5 GODINA):	=24.106.384,13 kn				

Tablica 5 Trošak poduzeća prema dobavljaču za uslugu tapeciranja (presvlačenja) stolica

Tablica 5 donosi prikaz mjesečnih i ukupnih novčanih izdataka koje dobavljač potražuje od poduzeća za uslugu tapeciranja stolica. U 2014. godini ukupni iznos koji je poduzeće platilo stoji 3.419.998,02 kn. Za 2015. i 2018. godinu ukupan zbroj iznosio je 4.293.339,78 kn i 4.566.950,35. Nešto veći iznos dobiven je u 2016. i 2017. godini u vrijednosti od 6.686.913,74 kn i 5.139.182,24 kn. Ukupan zbroj troškova za uslugu tapeciranja stolica za svih 5 projiciranih godina iznosio je 24.106.384,13 kn.

Korak 2.

A1: UVOĐENJE IT STRUČNJAKA KATEGORIJA TROŠKOVA	1.GODINA	2.GODINA	3.GODINA	4.GODINA	5.GODINA
Trošak plaće-Zaposlenik (1)	181.452,00	185.052,00	185.052,00	188.652,00	194.652,00
Regres	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Božićnica	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Dar za djecu	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Nagrada za ostvareni radni rezultat	4.200,00	4.200,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Obrazovanje (Edukacija)	10.000,00	2.000,00	5.000,00	7.000,00	3.500,00
Osiguranje od nezgode	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Sistematski pregled	1.500,00	1.000,00	1.500,00	1.000,00	1.500,00
Trošak prijevoza	1.440,00	1.680,00	2.520,00	2.520,00	3.720,00
Računalo (Hardver)	20.000,00	1.200,00	3.229,00	3.000,00	2.500,00
Održavanje programa i aplikacija	17.000,00	10.500,00	15.000,00	10.000,00	15.000,00
Servis računala	2.000,00	2.500,00	4.449,00	2.000,00	5.350,00
Telekomunikacijska oprema	10.000,00	6.000,00	5.040,00	6.600,00	6.600,00
Uredska oprema	10.200,00	0	0	779,00	0
Potrošni,uredski materijal	3.000,00	2.748,00	2.400,00	3.000,00	2.868,00
Materijal i sredstva za čišćenje i održavanje računala	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Režijski troškovi	2.040,00	2.101,20	2.101,20	2.132,72	2.139,16
Amortizacija Računalo	10.000,00	10.000,00	0	0	0
Telekomunikacijska oprema	4.000,00	0	0	0	0
Uredska oprema	2.550,00	2.550,00	2.550,00	2.550,00	0
UKUPNO:	283.082,00	235.231,20	237.341,20	237.733,72	246.329,16
UKUPNO (5 GODINA):	=1.239.717,28 kn				

Tablica 6 Zapošljavanje IT stručnjaka unutar poduzeća

Tablica 6 prikazuje projekciju svih novčanih izdataka koje bi poduzeće kroz 5 godina trebalo izdvojiti ukoliko bi se odlučilo na zapošljavanje vlastitog IT stručnjaka. U prvom stupcu kategorije troškova nabrojani su svi uvjeti bez kojih poduzeće ne bi moglo pristupiti zapošljavanju vlastitog informatičara.

Svaki pojedini trošak detaljno je opisan u nastavku kako bi jasno bila raščlanjena gore dobivena određena novčana vrijednost:

Trošak plaće-Zaposlenik (1)

Ukoliko bi poduzeće odlučilo unutar svoje djelatnosti uvesti informatičku podršku samo jedan IT stručnjak bio bi zaposlen. Zamislimo da poduzeće samo za njegovu plaću treba raspolagati s iznosom, prikazanom kao bruto: (15.121,00 kn x 12 mj. = 181.452,00 kn) na godišnjoj razini i to u početnoj prvoj godini. U drugoj, trećoj, četvrtoj i petoj godini dolazi do porasta plaće za 300,00 kn i 500,00 kn temeljem kojih su dobiveni iznosi u vrijednosti od (185.052,00 kn, 188.652,00 kn i 194.652,00 kn).

Regres, Božićnica, Dar za djecu, Nagrada za ostvareni radni rezultat

Od 01. prosinca 2018. godine djelatnicima se mogu isplatiti slijedeće neoporezive nagrade/bonusi/stimulacije/dodaci (<https://www.isplate.info/nagrade-za-radne-rezultate-i-drugi-oblici-dodatnog-nagrađivanja-radnika.aspx>):

-Prigodne nagrade, do 2.500,00 kn (božićnica, naknada za godišnji odmor i sl.),

-Dar za djecu do 600,00 kn po djetetu

-Nagrade za radne rezultate i drugi oblici dodatnog nagrađivanja radnika, do 5.000,00 kn (dodatna plaća, dodatak uz mjesečnu plaću i sl.).

Sukladno propisanom pravilniku svake godine zaposleniku se isplaćuje regres (1.000,00 kn), božićnica (1.000,00 kn) te dar za djecu na godišnjoj razini (500,00 kn). Nagrada za ostvareni radni rezultat u prvoj i drugoj godini iznosi (350,00 kn x 12 mj. = 4.200,00 kn) dok bi za treću, četvrtu i petu godinu došlo do povećanja u iznosu od (400,00 kn x 12 mj. = 4.800,00 kn).

Obrazovanje (Edukacija)

Poduzeće bi također plaćalo svom IT stručnjaku dodatne edukacije s ciljem stalnog praćenja ubrzanog napretka ove djelatnosti. U prvoj godini zaposlenik bi imao priliku otići na skuplji seminar od (10.000,00 kn), u drugoj i trećoj godini cijena edukativnog programa iznosi (2.000,00 kn) i (5.000,00 kn), treća godina (7.000,00 kn) i peta godina iznos od (3.500,00 kn).

Osiguranje od nezgode na petogodišnjoj razini iznosi (50,00 kn x 12 mj. = 600,00 kn).

Za **sistematski pregled** poduzeće u prvoj, trećoj i petoj godini izdvaja (1.500,00 kn) jer svake druge godine zaposleniku je omogućen poseban pregled oči. U drugoj i četvrtoj godini sistematski pregled iznosi (1.000,00 kn).

Trošak prijevoza

Potrebno je da poduzeće izdvoji određenu svotu novca i na sam trošak prijevoza koji je definiran prema sljedećim vrijednostima uzimajući u obzir mogući porast cijena goriva. Prva godina (120,00 kn x 12 mj.=1.440,00 kn), druga godina (140,00 kn x 12 mj. = 1.680,00 kn), treća i četvrta godina (210,00 kn x 12 mj. = 2.520,00 kn) i peta godina (310,00 kn x 12 mj. = 3.720,00 kn).

Računalo (Hardver)

Kvalitetna oprema jedna je od ključnih stvari u koje poduzeće treba uložiti kada je u pitanju ova vrsta posla. Iznosi su zamišljeni na sljedeći način, u prvoj godini ukupno (20.000,00 kn) u kojih je uključeno (12.000,00 kn za samo kućište, 3.349,00 kn printer, 2.951,00 kn monitor te sitna oprema u koju ulaze iznosi od 900,00 kn, 300,00 kn i 500,00 kn). Iznosi od (1.200,00 kn) za drugu godinu, (3.229,00 kn) za treću godinu, (3.000,00 kn) za četvrtu godinu i (2.500,00 kn) za petu godinu stoje na raspolaganju zaposleniku ukoliko se odluči da je potrebno investirati u neki novi dio opreme za računalo.

Održavanje programa i aplikacija

Za nadopunu, ažuriranje, dopunu i razvoj postojećih poslovnih softvera određeni su okvirni iznosi za svih pet godina (17.000,00 kn, 10.500,00 kn, 15.000,00 kn, 10.000,00 kn i 15.000,00 kn) koji bi mogli predstavljati definirani trošak na godišnjoj razini.

Za servis računala izdvojeni su sljedeći iznosi, prva godina (2.000,00 kn), druga godina (2.500,00 kn), treća godina (4.449,00 kn), četvrta godina (2.000,00 kn) i peta godina (5.350,00 kn).

U **telekomunikacijsku opremu** uključen je samo službeni mobitel. U prvoj godini iznos od 10.000,00 kn (tarifa 500,00 kn x 12 mj. = 6.000,00 kn + aparat 4.000,00), u drugoj (500,00 kn x 12 mj. = 6.000,00 kn), trećoj (420,00 kn x 12 mj. = 5.040,00 kn), četvrtoj (550,00 kn x 12 mj. =6.600,00 kn) i petoj (550,00 kn x 12 mj. = 6.600,00 kn) godini poduzeću ostaje samo plaćanje tarife kojoj cijena varira ovisno o samoj potrošnji.

Uredska oprema

Nabavna vrijednost uredske opreme u prvoj godini iznosi (10.200,00 kn), u drugoj, trećoj i petoj godini poduzeće nema potrebu uložiti u dodatnu uredsku opremu izuzev četvrte godine u kojoj stoji iznos od (779,00 kn) npr. za kupnju nove uredske stolice ili neke druge vrste opreme čija vrijednost ne prelazi definiranu.

Za **potrošni, uredski materijal** procijenjeni su sljedeći promjenjivi iznosi, prva godina (250,00 kn x 12 mj. = 3.000,00 kn), druga godina (229,00 kn x 12 mj. = 2.748,00 kn), treća godina (200,00 kn x 12 mj. = 2.400,00 kn), četvrta godina (250,00 kn x 12 mj. = 3.000,00 kn) i peta godina (239,00 kn x 12 mj. = 2.868,00 kn).

Materijal i sredstva za čišćenje i održavanje računala iznose (50,00 kn x 12 mj. = 600,00 kn) na godišnjoj razini.

Režijski troškovi

Za režijske troškove napravljena je okvirna procjena troška, sukladno mogućem porastu cijena, za prvu godinu (170,00 kn x 12 mj. = 2.040,00 kn), druga godina uz povećanje od 3% (170,00 x 3% = 175,10 x 12 mj. = 2.101,20 kn), treća godina iznos ostaje isti kao i u drugoj godini, četvrta godina povećanje od 1.5% (175,10 x 1.5% = 177,73 x 12 mj. = 2.132,72 kn) i peta godina povećanje od 0.30% (177,73 x 0.30% = 178,26 x 12 mj. = 2.139,16 kn).

Amortizacija

AMORTIZACIJA					
Za računala, računalnu opremu i programe, mobilne telefone i opremu za računalne mreže:					
Redovan otpis (stopa: 50%, koristan vijek: 2)					
Ubrzani otpis (stopa: 100%, koristan vijek: 1)					
Uredska oprema:					
Redovan otpis (stopa: 25%, koristan vijek: 4)					
Ubrzani otpis (stopa: 50%, koristan vijek: 2)					
Računalo	20.000,00 (50%) 10.000,00	10.000,00 10.000,00	x	x	x
Telekomunikacijska oprema	4.000,00 (100%) 4.000,00	x	x	x	x
Uredska oprema	10.200,00 (25%) 2.550,00	2.550,00 2.550,00	2.550,00 2.550,00	2.550,00 2.550,00	x

Tablica 7 Stavke koje podliježu amortizaciji iz tablice 6

Tablica 7 uzima u obzir sve skupine koje je iz tablice 6 potrebno amortizirati. Vrijednosti u tablici 7 detaljno su raspisane i u skraćenom obliku prenesene u tablicu 6. Na računalo koristila se stopa od 50 % i koristan vijek od dvije godine, za telekomunikaciju opremu odnosno mobilni

telefon korišten je ubrzani otpis po stopi od 100 %, korisnog vijeka jedna godina. Uredska oprema amortizirana je redovnim otpisom po stopi od 25%, korisnog vijeka četiri godine.

Gledajući troškove za svaku godinu kod uvođenja vlastitog IT stručnjaka u poduzeće dolazimo do ukupnog zbroja koji za prvu godinu iznosi **(283.082,00 kn)**, druga godina **(235.231,20 kn)**, treća godina **(237.341,20 kn)**, četvrta godina **(237.733,72 kn)** i peta godina **(246.329,16 kn)**. U prvoj godini zabilježen je najveći iznos ukupnog troška što se moglo i pretpostaviti budući da je u prvoj godini potrebno najviše investirati kako bi se zadovoljile sve potrebe zaposlenika i opreme koje ja potrebna za rad. Ukupnim zbrajanjem svih troškova u pet godina dobiven je iznos od **1.239.717,28 kn**.

A2: UVOĐENJE BRUŠENJA STOLICA KATEGORIJA TROŠKOVA	1.GODINA	2.GODINA	3.GODINA	4.GODINA	5.GODINA
Trošak plaća-Zaposlenici (10)	660.000,00	660.000,00	684.000,00	684.000,00	732.000,00
Regres	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Božićnica	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Dar za djecu	5.000,00	5.000,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Nagrade za ostvarene rezultate rada	24.000,00	24.000,00	24.000,00	30.000,00	30.000,00
Edukacija	9.000,00	2.000,00	1.300,00	5.000,00	1.100,00
Osiguranje od nezgode	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Liječnički pregled	4.500,00	0	4.500,00	0	4.500,00
Trošak prijevoza	24.000,00	31.200,00	31.200,00	36.000,00	36.000,00
Materijal za HTZ zaštitu, radna i zaštitna odjeća i obuća	10.000,00	8.000,00	10.000,00	7.490,00	8.000,00
Strojevi i alati za brušenje stolica	2.100.000,00	300.000,00	100.000,00	250.000,00	450.000,00
Servis, održavanje strojeva	20.000,00	25.000,00	30.000,00	30.500,00	40.000,00
Sirovine i pomoćni materijal	300.000,00	100.000,00	150.000,00	150.000,00	200.000,00
Potrošni materijal	6.000,00	7.560,00	6.000,00	4.800,00	6.600,00
Materijal i sredstva za čišćenje i održavanje strojeva	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Režijski troškovi	84.000,00	86.520,00	86.520,00	87.818,40	88.082,40
Amortizacija Strojevi i alati za brušenje stolica	210.000,00	240.000,00	250.000,00	275.000,00	320.000,00
UKUPNO:	3.486.100,00	1.518.880,00	1.410.620,00	1.593.708,40	1.949.382,40
UKUPNO (5 GODINA):	=9.958.690,80 kn				

Tablica 8 Uvođenje odjela za brušenje stolica unutar poduzeća

Tablica 8 prikazuje projekciju svih novčanih izdataka koje bi poduzeće kroz 5 godina trebalo izdvojiti ukoliko odluči pokrenuti još jedan odjel u samoj proizvodnji unutar poduzeća, a koji se odnosi na obradu (brušenje) stolica.

Svaka pojedinu kategorija troška jednako kao i kod zapošljavanja IT stručnjaka detaljno je objašnjena u nastavku:

Trošak plaća-Zaposlenici (10)

Odjel za brušenje stolica treba imati minimalno 10 zaposlenika kako bi tražena količina u samoj proizvodnji bila zadovoljena. Sukladno plaćama ostalih zaposlenika na sličnim poslovima definiran je okvirni iznos plaće. Prva i druga godina uključuju iznos od $(5.500,00 \text{ kn} \times 10z = 55.000,00 \text{ kn} \times 12 \text{ mj.} = 660.000,00 \text{ kn})$, uz pretpostavku da bi se i sama plaća povećala u trećoj i četvrtoj godini zabilježen je godišnji iznos od $(684.000,00 \text{ kn})$, u petoj godini poduzeće treba za trošak plaća zaposlenika raspolagati sa $(732.000,00 \text{ kn})$.

Regres, Božićnica, Dar za djecu, Nagrada za ostvareni radni rezultat

Prema propisanom pravilniku zaposlenicima se svake godine isplaćuje regres $(1.000,00 \text{ kn} \times 10z = 10.000,00 \text{ kn})$, božićnica $(1.000,00 \text{ kn} \times 10z = 10.000,00 \text{ kn})$ te dar za djecu koji se u prvoj i drugoj godini isplaćuje za svih 10 zaposlenika u iznosu od $(500,00 \text{ kn} \times 10z = 5.000,00 \text{ kn})$. Dar za djecu u trećoj, četvrtoj i petoj godini bit će isplaćen sedmero ljudi u iznosu od $(500,00 \text{ kn} \times 7z = 3.500,00 \text{ kn})$. Poslodavac svojim radnicima isplaćuje dar djetetu do 15 godina starosti. Zaposlenici također dobivaju nagrade za ostvareni radni rezultat, u prvoj, drugoj i trećoj godini iznos od $(200,00 \text{ kn} \times 10z \times 12 \text{ mj.} = 24.000,00 \text{ kn})$, četvrta i peta godina $(250,00 \text{ kn} \times 10z \times 12 \text{ mj.} = 30.000,00 \text{ kn})$.

Edukacija

U prvoj godini svim zaposlenicima bila bi omogućena dodatna edukacija za rad na strojevima u iznosu od $(900,00 \text{ kn} \times 10z = 9.000,00 \text{ kn})$. U drugoj godini dva zaposlenika dobivaju dodatnu edukaciju za rad na novom stroju u iznosu od $(1.000,00 \text{ kn} \times 2z = 2.000,00 \text{ kn})$. U trećoj godini poduzeće odlučuje izdvojiti jednog zaposlenika i omogućiti mu dodatni kvalitetni program čija je cijena $1.300,00 \text{ kn}$. U četvrtoj godini svim zaposlenicima plaćena je edukacija za $(500,00 \text{ kn} \times 10z = 5.000,00 \text{ kn})$. U petoj godini na dodatnu edukaciju odlazi isti zaposlenik kao i u trećoj godini koji se svojim radom istaknuo kao najbolji uz edukativni program od $(1.100,00 \text{ kn})$.

Za **osiguranje od nezgode** odlazi $(50,00 \text{ kn} \times 10z \times 12 \text{ mj.} = 6.000,00 \text{ kn})$ svake godine.

Na **liječnički pregled** poduzeće svake druge godine izdvaja $(450,00 \text{ kn} \times 10z = 4.500,00 \text{ kn})$.

Trošak prijevoza

U prvoj godini trošak prijevoza iznosi (200,00 kn x 10z x 12 mj. = 24.000,00 kn), u drugoj i trećoj godini (260,00 kn x 10z x 12 mj. = 31.200,00 kn) i u četvrtoj i petoj godini (300,00 kn x 10z x 12 mj. = 36.000,00 kn).

Radna i zaštitna odjeća i obuća

Poduzeće svake godine osigurava svojim zaposlenicima potrebna radna odjela, rukavice, cipele i ostalu opremu. Ova kategorija troškova iznosi u prvoj godini (1.000,00 kn x 10z = 10.000,00 kn), u drugoj godini (800,00 kn x 10z = 8.000,00 kn), treća godina (1.000,00 kn x 10z = 10.000,00 kn), četvrta godina (749,00 kn x 10z = 7.490,00 kn) i peta godina (800,00 kn x 10z = 8.000,00 kn). Cijene radne opreme kroz svih 5 godina nisu iste jer se vodimo pretpostavkom pada ili rasta cijena, različite količine, ali i druge vrste potrebne opreme.

Strojevi i alati za brušenje stolica

(U ovu kategoriju troškova ubrajamo strojeve i alate poput blanjalica, glodalica, kružnih pila, bušilica itd.) Kako bi poduzeće uopće moglo započeti s radom na odjelu za brušenju stolica neophodno je odmah u prvoj godini nabaviti one nužne, potrebne strojeve. Za ostale četiri godine dovoljno je izdvojiti određenu svotu novca koja će služiti ukoliko bude potrebno kupiti još neki dodatni stroj ili opremu. Procjena tih vrijednosti je sljedeća: prva godina (2.100.000,00 kn) (uzimamo u obzir da jedna blanjalica može ići do cijene od 600.000,00 kn), druga godina (300.000,00 kn), treća godina (100.000,00 kn), četvrta godina (250.000,00 kn) i peta godina (450.000,00 kn).

Za **servis, održavanje strojeva** poduzeće treba raspolagati s minimalnim iznosom u prvoj godini (20.000,00 kn), druga godina (25.000,00 kn), treća godina (30.000,00 kn), četvrta godina (30.500,00 kn) i peta godina (40.000,00 kn).

Sirovine i pomoćni materijal

Za ovu kategoriju troškova potrebno je osigurati sljedeće iznose novca, prva godina (300.000,00 kn), druga godina (100.000,00 kn), treća i četvrta godina (150.000,00 kn) i peta godina (200.000,00 kn).

Potrošni materijal

Na potrošni materijal poduzeće ne mora izdvojiti veliku svotu novca. Prva godina (50,00 kn x 10z x 12 mj. = 6.000,00 kn), druga godina (63,00 kn x 10z x 12 mj. = 7.560,00 kn), treća godina

(50,00 kn x 10z x 12 mj. = 6.000,00 kn), četvrta godina (40,00 kn x 10z x 12 mj. = 4.800,00 kn) i peta godina (55,00 kn x 10z x 12 mj. = 6.600,00 kn).

Za **materijal i sredstva za čišćenje i održavanje strojeva** poduzeću svake godine treba (300,00 kn x 12 mj. = 3.600,00 kn).

Režijski troškovi

Poduzeće procjenjuje gore navedene godišnje iznose troškova režija na temelju ostalih odjela slične veličine u njihovoj djelatnosti: 1. godina (84.000,00 kn), 2. godina (86.520,00 kn), 3. godina (86.520,00 kn), 4. godina (87.818,40) i 5. godina (88.082,40 kn). Vrijednosti se odnose na cjelokupan trošak odjela, ali može se promatrati i okvirna potrošnja po osobi, na taj način izračun bi bio sljedeći: 1. godina (700,00 kn x 10z x 12 mj.=84.000,00 kn), 2. i 3. godina (700,00 kn x 3% =721 x 10z x 12 mj. = 86.520,00 kn), 4. godina (721,00 kn x 1.5% = 731.82 x 10z x 12 mj. = 87.818,40 kn) i 5. godina (731,82 kn x 0.30% =734.02 x 10z x 12 mj. = 88.082,40 kn).

Amortizacija

AMORTIZACIJA					
Redovan otpis (stopa: 10%, koristan vijek: 10)					
Ubrzani otpis (stopa: 20%, koristan vijek: 5)					
	2.100.000,00 (10%)	300.000,00	100.000,00	250.000,00	450.000,00
Strojevi i alati za brušenje stolica	210.000,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00	210.000,00
		30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
			10.000,00	10.000,00	10.000,00
				25.000,00	25.000,00
					45.000,00
	210.000,00	240.000,00	250.000,00	275.000,00	320.000,00

Tablica 9 Stavke koje podliježu amortizaciji iz tablice 8

U tablici 9 amortizirana je stavka strojeva i alata za brušenje stolica jer jedino ona iz tablice 8 podliježe amortizaciji. Vrijednosti u tablici 9 detaljno su raspisane i u skraćenom obliku prenesene u tablicu 8. Na strojeve i alate za brušenje stolica korišten je redovan otpis po stopi od 10% i korisnog vijeka 10 godina.

Uzmemo li u obzir ukupne troškove za odjel brušenja stolica u odnosu na pojedine godine dolazimo do sume koja u prvoj godini iznosi **(3.486.100,00 kn)**, u drugoj godini **(1.518.880,00 kn)**, u trećoj godini **(1.410.620,00 kn)**, u četvrtoj godini **(1.593.708,40 kn)** i u petoj godini

(**1.949.382,40 kn**). U prvoj godini ponovno je zabilježen najveći iznos ukupnog troška. Ukupnim zbrojem svih troškova kroz 5 godina dobiven je iznos od **9.958.690,80 kn**.

A3: UVOĐENJE TAPECIRANJA STOLICA KATEGORIJA TROŠKOVA	1.GODINA	2.GODINA	3.GODINA	4.GODINA	5.GODINA
Trošak plaća-Zaposlenici (20)	1.344.000,00	1.344.000,00	1.392.000,00	1.392.000,00	1.536.000,00
Regres	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Božićnica	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Dar za djecu	8.000,00	8.000,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00
Nagrade za ostvarene rezultate rada	48.000,00	48.000,00	48.000,00	60.000,00	60.000,00
Edukacija	16.000,00	2.000,00	1.450,00	8.000,00	1.000,00
Osiguranje od nezgode	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Liječnički pregled	9.000,00	0	9.000,00	0	9.000,00
Trošak prijevoza	48.000,00	62.400,00	62.400,00	79.200,00	79.200,00
Materijal za HTZ zaštitu, radna i zaštitna odjeća i obuća	16.000,00	16.000,00	12.000,00	12.000,00	16.000,00
Strojevi i oprema za tapeciranje stolica	700.000,00	100.000,00	105.000,00	100.000,00	120.000,00
Servis, održavanje strojeva	10.200,00	11.500,00	10.000,00	15.000,00	20.000,00
Sirovine i pomoćni materijal	1.500.000,00	1.560.000,00	1.600.000,00	1.645.000,00	1.645.000,00
Potrošni materijal	16.800,00	12.000,00	16.800,00	12.720,00	12.720,00
Materijal i sredstva za čišćenje i održavanje strojeva	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Režijski troškovi	52.800,00	54.384,00	54.384,00	55.197,60	55.363,20
Amortizacija Strojevi i oprema za tapeciranje stolica	70.000,00	80.000,00	90.500,00	100.500,00	112.500,00
UKUPNO:	3.896.800,00	3.356.284,00	3.466.034,00	3.544.117,60	3.731.283,20
UKUPNO (5 GODINA):	=17.994.518,80 kn				

Tablica 10 Uvođenje odjela tapeciranja stolica unutar poduzeća

Tablica 10 prikazuje ukupne novčane izdatke na petogodišnjoj razini s kojima poduzeće treba raspolagati ukoliko se želi pokrenuti odjel za tapeciranje stolica kao nova aktivnost unutar samog poduzeća.

Detaljno objašnjenje svake vrijednosti navedenih troškova nalazi se u nastavku:

*(Izračun je rađen na temelju prosječne proizvodnje i potrebne količine stolica od 82.125,00 komada za godinu dana).

Trošak plaća-Zaposlenici (20)

Na odjelu za tapeciranje stolica bilo bi zaposleno 20 radnika. Plaće su usklađene i ostaju slične kao i kod zaposlenika koji rade na odjelu za brušenje stolica. Izračun je nešto drugačiji i veći budući da se radi o trošku plaće za 20 zaposlenika. Prva i druga godina uključuju iznos od (5.600,00 kn x 20z x 12 mj. = 1.344.000,00 kn), treća i četvrta godina (1.392.000,00 kn) i peta godina (1.536.000,00 kn).

Regres, Božićnica, Dar za djecu, Nagrada za ostvareni radni rezultat

Prema propisanom pravilniku zaposlenicima se svake godine isplaćuje regres (1.000,00 kn x 20z = 20.000,00 kn), božićnica (1.000,00 kn x 20z = 20.000,00 kn) te dar za djecu koji se u prvoj i drugoj godini isplaćuje za ukupno 16 zaposlenika u iznosu od (500,00 kn x 16z = 8.000,00 kn). Dar za djecu u trećoj, četvrtoj i petoj godini bit će isplaćen za 13 zaposlenika u iznosu od (500,00 kn x 13z = 6.500,00 kn). Nagrade za ostvareni radni rezultat za prvu, drugu i treću godinu iznose (200,00 kn x 20z x 12 mj. = 48.000,00 kn), a za četvrtu i petu godinu (250,00 kn x 20z x 12 mj. = 60.000,00 kn).

Edukacija

U prvoj godini svim zaposlenima je omogućena dodatna obuka u iznosu od (800,00 kn x 20z = 16.000,00 kn), u drugoj godini samo dva odabrana zaposlenika imaju mogućnost dodatne edukacije od (1.000,00 kn x 2z = 2.000,00 kn), samo jedan zaposlenik odabran je u trećoj godini za novu edukaciju od (1.450,00 kn), za četvrtu godinu izdvojeno je (8.000,00 kn) za svih 20 zaposlenika (400,00 kn x 20z = 8.000,00 kn) i u petoj godini edukativni program bit će omogućen samo jednom zaposlenom u vrijednosti od (1.000,00 kn).

Za **osiguranje od nezgode** svaki mjesec kroz pet godina odlazi (50,00 kn x 20z x 12 mj. = 12.000,00 kn).

Zaposlenici odlaze na **liječnički pregled** svake druge godine (450,00 kn x 20z = 9.000,00 kn).

Trošak prijevoza

U prvoj godini trošak prijevoza iznosi (200,00 kn x 20z x 12 mj. = 48.000,00 kn), druga i treća godina (260,00 kn x 20z x 12 mj. = 62.400,00 kn) te četvrta i peta godina (330,00 kn x 20z x 12 mj. = 79.200,00 kn).

Radna i zaštitna odjeća i obuća

Novu radnu i zaštitnu odjeću i obuću zaposlenicima bi poduzeće trebalo uzeti svake godine. Ova kategorija troška u prvoj i drugoj godini bilježi iznos od (800,00 kn x 20z = 16.000,00 kn), u

trećoj i četvrtoj godini ($600,00 \text{ kn} \times 20z = 12.000,00 \text{ kn}$) i u petoj godini cijena od ($800,00 \text{ kn} \times 20z = 16.000,00 \text{ kn}$).

Strojevi i oprema za tapeciranje stolica

(U ovu kategoriju troška ubrajaju se svi alati, strojevi i oprema koje poduzeće mora kupiti kako bi odjel za tapeciranje mogao raditi.) U prvoj godini potrebno je uložiti najviše novca jer se treba kupiti cjelokupna oprema za rad. Poduzeće treba raspolagati s iznosom od ($700.000,00 \text{ kn}$) u prvoj godini, ($100.000,00 \text{ kn}$) u drugoj godini, ($105.000,00 \text{ kn}$) u trećoj godini, ($100.000,00 \text{ kn}$) u četvrtoj godini i ($120.000,00 \text{ kn}$) u petoj godini.

Za **servis, održavanje strojeva** izdvojeno je u prvoj godini ($10.200,00 \text{ kn}$), druga godina ($11.500,00 \text{ kn}$), treća godina ($10.000,00 \text{ kn}$), četvrta godina ($15.000,00 \text{ kn}$) i peta godina ($20.000,00 \text{ kn}$).

Sirovine i pomoćni materijal

Tkanine, spužva, koža samo su neki od pomoćnog materijala koji poduzeće mora osigurati za odjel tapeciranja. Za samu nabavu ovog materijala izdvaja se velika količina novca obzirom na visoku razinu cijena, prva godina ($1.500.000,00 \text{ kn}$), druga godina ($1.560.000,00 \text{ kn}$), treća godina ($1.600.000,00 \text{ kn}$), četvrta godina ($1.645.000,00 \text{ kn}$) i peta godina ($1.645.000,00 \text{ kn}$).

Potrošni materijal

Prva godina i treća godina ($70,00 \text{ kn} \times 20z \times 12 \text{ mj.} = 16.800,00 \text{ kn}$), druga godina ($50,00 \text{ kn} \times 20z \times 12 \text{ mj.} = 12.000,00 \text{ kn}$) i četvrta i peta godina ($53,00 \text{ kn} \times 20z \times 12 \text{ mj.} = 12.720,00 \text{ kn}$).

Za **materijal i sredstva za čišćenje i održavanje strojeva** poduzeću svake godine treba oko ($500,00 \text{ kn} \times 12 \text{ mj.} = 6.000,00 \text{ kn}$).

Režijski troškovi

Poduzeće procjenjuje gore navedene godišnje iznose troškova režija na temelju ostalih odjela slične veličine u njihovoj djelatnosti: 1. godina ($52.800,00 \text{ kn}$), 2. i 3. godina ($54.384,00 \text{ kn}$), 4. godina ($55.197,60$) i 5. godina ($55.363,20 \text{ kn}$). Vrijednosti se odnose na cjelokupan trošak odjela, ali može se promatrati i okvirna potrošnja po osobi, na taj način izračun bi bio sljedeći: 1. godina ($220,00 \text{ kn} \times 20z \times 12 \text{ mj.} = 52.800,00 \text{ kn}$), 2. i 3. godina ($220,00 \text{ kn} \times 3\% = 226,6 \times 20z \times 12 \text{ mj.} = 54.384,00 \text{ kn}$), 4. godina ($226,6 \times 1,5\% = 229,99 \times 20z \times 12 \text{ mj.} = 55.197,60 \text{ kn}$) i 5. godina ($229,99 \times 0,30\% = 230,68 \times 20z \times 12 \text{ mj.} = 55.363,20 \text{ kn}$).

Amortizacija

AMORTIZACIJA					
Redovan otpis (stopa: 10%, koristan vijek: 10)					
Ubrzani otpis (stopa: 20%, koristan vijek: 5)					
	700.000,00	100.000,00	105.000,00	100.000,00	120.000,00
	(10%)				
Strojevi i oprema za tapeciranje stolica	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00
		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
			10.500,00	10.500,00	10.500,00
				10.000,00	10.000,00
					12.000,00
		70.000,00	80.000,00	90.500,00	100.500,00

Tablica 11 Stavke koje podliježu amortizaciji iz tablice 10

U tablici 11 amortizirana je stavka strojeva i opreme za tapeciranje stolica jer se jedino ona iz tablice 10 treba i mora amortizirati. Izračun je prikazan u tablici 11, a skraćene vrijednosti nalaze se u tablici 10. Na strojeve i opremu za tapeciranje stolica korišten je redovan otpis po stopi od 10% i korisnog vijeka 10 godina.

Ukupan zbroj troškova prve godine iznosi **(3.896.800,00 kn)**, druge godine **(3.356.284,00 kn)**, treće godine **(3.466.034,00 kn)**, četvrte godine **(3.544.117,60 kn)** i pete godine **(3.731.283,20 kn)**. Ukupnim zbrojem svih troškova kroz 5 godina dobiven je iznos od **17.994.518,80 kn**.

Korak 3.

VREMENSKI PREGLED (5 GODINA)	IZDVAJANJE AKTIVNOSTI (OUTSOURCING)		UVOĐENJE AKTIVNOSTI (INSOURCING)	
	GOD.PROSJEK	UKUPNO	GOD.PROSJEK	UKUPNO
A1: INFORMATIČKI INŽENJERING	89.024,95	<u>=445.124,76 kn</u>	247.943,46	=1.239.717,28 kn
A2: OBRADA (BRUŠENJE) STOLICA	475.514,29	<u>=2.377.571,47 kn</u>	1.991.738,16	=9.958.690,80 kn
A3: TAPECIRANJE (PRESVLAČENJE STOLICA)	4.821.276,83	=24.106.384,13 kn	3.598.903,76	<u>=17.994.518,80 kn</u>

Tablica 12 Prikaz ukupnih rezultata između izdvajanja i uvođenja definiranih aktivnosti

Tablica 12 predstavlja sažetu sliku svih gore prikazanih tablica. Postavljene su sve ukupne vrijednosti, obje vrste poslovne strategije, za sve tri aktivnosti i njihov godišnji prosjek. Na temelju ove tablice uspoređuju se svi dobiveni rezultati i konačni pregled u poglavlju (5. Diskusija).

5. Diskusija

U nastavku ovog poglavlja opisuju se sva rješenja i usporedbe koje su proizašle iz dosadašnjih razmatranja i istraživanja te obrada rezultata rada. Kada je riječ o aktivnostima koje poduzeće izdvaja svojim odabranim dobavljačima kroz pet godina usluga tapeciranja stolica je najskuplja, na godišnjoj razini u prosjeku se izdvoji 4.821.276,83 kn, a za pet godina dobiven je iznos od 24.106.384,13 kn dok za informatičku podršku s druge strane poduzeće plaća najmanji iznos, na godišnjoj razini u prosjeku 89.024,95 kn na temelju navedenog u pet godina poduzeće izdvaja 445.124,76 kn. Ista je situacija i kod samog uvođenja aktivnosti unutar poduzeća gdje za tapeciranje stolica poduzeće mora uložiti najveći iznos od toga na godinu dana u prosjeku odlazi 3.598.903,76 kn, a za pet godina ukupna ulaganja bila bi 17.994.518,80 kn. Od sve tri analizirane aktivnosti za pokretanje informatičkog inženjeringa uložila bi se najmanja svota novca, prema prosjeku u godinu dana poduzeće bi moralo raspolagati s 247.943,46 kn gdje se za pet godina onda dobiva iznos od ukupno 1.239.717,28 kn. Hipoteza 1 potvrđuje se ili odbacuje na temelju proučavane teorije i poglavlja 4.1., a poglavlje 4.2. izrađeno je da bismo mogli potvrditi ili odbaciti hipoteze 2,3 i 4.

Hipoteza 1

Dosadašnja saznanja pokazuju da je korištenje usluge vanjskog dobavljača poželjnije od obavljanja aktivnosti unutar organizacije.

Veliki broj istraživanja i proučavanja o ovoj temi pokazuju činjenicu da poduzeća trebaju shvatiti prednosti koje donosi područje izdvajanja dogovorenog posla na vanjskog dobavljača. Iako se kroz literaturu navode i neke negativne strane ove vrste poslovanja ipak je više onih koji potiču poduzeća na primjenu „outsourcinga“ i da se poduzeća trebaju nastaviti razvijati u tome smjeru. Brojna istraživanja opisana u poglavlju 2.8. također pokazuju kako poduzeća izdvajaju minimalno dvije aktivnosti pa i kako se RH prilagodila razvoju ove poslovne strategije. Uzmemo li u obzir poglavlje 4.1. gdje su se zajedno s poduzećem definirale glavne prednosti i nedostaci korištenja usluga vanjskog dobavljača kao i svi nabrojani uvjeti koji moraju biti zadovoljeni da bi poduzeće pokrenulo novu aktivnost pokazuju kako je ponekad jednostavnije, ali i bolje odabrati stručnog i kompetentnog dobavljača. Sukladno navedenom, hipoteza 1 se potvrđuje jer poduzeća ne razmatraju i ne uspoređuju više toliko pozitivne i negativne strane između outsourcinga i internog poslovanja već strategiju izdvajanja aktivnosti gledaju kroz prednosti koje im ona nosi i rade na što boljim međusobnim odnosima sa svojim dogovorenim partnerima. Na taj način dogovoreni gotovi proizvod ili usluga bit će kvalitetno od strane dobavljača isporučeni poduzeću.

Hipoteza 2

Korištenje usluge vanjskog dobavljača za IT podršku je isplativije od obavljanja aktivnosti unutar organizacije.

Istraživanje je pokazalo kako je poduzeću teško napraviti dobar odabir kada je u pitanju zapošljavanje vlastitog informatičara, ne samo zbog toga što IT nije primarna djelatnost poduzeća već što tvrtke koje se bave IT-om ipak znaju koje ljude treba zaposliti u odnosu na njihove kompetencije i posjedovanje širokih znanja za rad u ovom području. Takve tvrtke redovno će ulagati u svoje zaposlenike kako bi stalno mogli pratiti razvoj područja u kojem rade. Budući da je tablica troškova uvođenja ove aktivnosti pokazala iznos od 1.239.717,28 kn koji je veći od novca kojeg poduzeće plaća svome dobavljaču iznos od 445.124,76 kn, hipoteza 2 se može potvrditi.

Hipoteza 3

Korištenje usluge vanjskog dobavljača za poslove u postupku obrade namještaja je isplativije od obavljanja tih aktivnosti unutar organizacije.

Hipoteza 3 odnosi se i na aktivnost brušenja stolica i na aktivnost tapeciranja stolica. Za aktivnost brušenja stolica hipoteza 3 se potvrđuje jer je uvođenje u iznosu od 9.958.690,80 kn daleko skuplje od iznosa 2.377.571,47 kn koje poduzeće za ukupno pet godina plati dobavljaču. Za aktivnost tapeciranja stolica dobio je suprotan rezultat i hipoteza 3 se za ovaj dio odbacuje. Poduzeće za uslugu tapeciranja stolica ostvaruje gubitak jer su brojke pokazale kako je isplativije pokrenuti odjel unutar poduzeća kako bi se ova aktivnost nesmetano mogla odvijati. Iako se kod poglavlja 4.1. zagovarao također „outsourcing”, nakon što je napravljena projekcija na pet godina i nakon što su definirani svi troškovi dobiveno je suprotno, plaćanje dobavljaču u iznosu od 24.106.384,13 kn nasuprot uvođenju aktivnosti u iznosu od 17.994.518,80 kn.

Hipoteza 4

Različite aktivnosti koje organizacije izdvajaju dobavljačima donose značajne i različite financijske koristi.

Hipoteza 4 se za većinski dio može potvrditi. Prvo sagledavamo aktivnost informatičkog inženjeringa gdje su rezultati pokazali da bi poduzeće ukoliko bi odlučilo prekinuti međusobnu suradnju s dobavljačem i odlučilo se da u budućnosti ovu aktivnost radi unutar svoga poslovanja došlo bi do gubitka u iznosu od 794.592,52 kn (1.239.717,28 kn - 445.124,76 kn). Za plaću jednog informatičara poduzeće mora izdvojiti veliki novac koji ujedno za uvođenje ove aktivnosti predstavlja najveći trošak. Drugo sagledavamo aktivnost brušenja stolica gdje su

rezultati jednako kao i kod informatičkog inženjeringa pokazali da bi pokretanjem ovog odjela poduzeće ostvarivalo samo gubitak u iznosu od 7.581.119,33 kn (9.958.690,80 kn-2.377.571,47 kn). Strojevi koji su potrebni da bi ovakav jedan odjel mogao funkcionirati donose značajno velike troškove. Poduzeće za aktivnost informatičkog inženjeringa i za aktivnost brušenja stolica treba nastaviti koristiti usluge dobavljača jer im takvo poslovanje donosi uštedu financijskih troškova odnosno financijsku korist. Treće sagledavamo aktivnost tapeciranja stolica, gdje bi prema dobivenim rezultatima poduzeće trebalo prestati izdvajati ovu aktivnost. Dobavljači su im u ovom slučaju značajno skuplja opcija. Dok poduzeće izdvoji 24.106.384,13 kn u pet godina za njihovu uslugu, za 17.994.518,80 kn može pokrenuti vlastiti odjel. Pokretanjem odjela poduzeće bi uštedjelo 6.111.865,33 kn (24.106.384,13 kn - 17.994.518,80 kn).

6. Zaključak

Prijenos posla i aktivnosti drugom dobavljaču je vrlo složen i dugotrajan proces koji neprestano traži ozbiljnost, veliku pozornost i kontinuiranu komunikaciju. Tijekom cijelog vremena međusobne suradnje bilo bi dobro oformiti tim u oba poduzeća. Organizacije koje razmišljaju o korištenju usluga vanjskih dobavljača trebaju znati na što treba obratiti pozornost prije donošenja same odluke kao i tijekom transfera aktivnosti iz jednog gospodarskog subjekta u drugi. Glavni cilj svake organizacije je da sve aktivnosti i proizvodni procesi odvijaju nesmetano, tako da krajnji potrošač ne vidi razliku u kupljenom proizvodu ili usluzi zbog primjene „outsourcinga“. Iako trenutno kod odluke za angažiranje vanjskih dobavljača dominira razina troškovne vrijednosti u budućnosti poduzeća će se s razmatranja troškova prebaciti na razmatranje znanja u smislu tko je stručnjak za određeno područje, a ne tko je davatelj najnižih troškova.

Motivi sve veće primjene ove vrste poslovne strategije pronalaze se u brojnim razlozima od toga da pritisak konkurencije na globalnoj razini postaje sve veći, proizvodni ciklus i pružanje usluga vremenski su sve kraći, vanjska ponuda stručnih i kvalificiranih ljudi vrlo je bogata stoga je ponekad nepotrebno interno zapošljavanje, tehnologija i znanje su prepoznati kao vrlo bitne odrednice za ostvarivanje konkurentne prednosti, ali su jednako tako skupi za steći, uspješni rezultati često su nedostižni u pokušajima interne primjene i na tržištu se nalaze brojne organizacije koje su specijalizirane za obavljanje aktivnosti koje za poduzeće nisu toliko važne da bi se trošili unutarnji resursi za obavljanje istih. Interno obavljanje određenog posla ili njegovo izdvajanje pažljivo odabranom dobavljaču ima svoje brojne prednosti i nedostatke. Situacija i istraživanja u svijetu daleko su opsežnija, ali upravo zbog tih brojnih stranih istraživanja koja su omogućila kompletnu sliku o poziciji i razumijevanju samog „outsourcinga“ bilo je zanimljivo i korisno napraviti istraživanje koje je prikazano u ovom diplomskom radu. Sva istraživanja uključujući i ovo, predstavljaju ideju i polazišta za sva buduća promišljanja kako u RH tako i u svijetu. Možemo zaključiti da svako poduzeće ima pravo odabrati poslovnu strategiju koja u konačnici uvijek treba omogućiti ostvarivanje pozitivnih radnih rezultata, a hoće li poduzeće prenijeti neku aktivnost na vanjskog dobavljača zbog želje za manjim troškovima, uštede vremena ili možda nesigurnosti u svoju stručnost ovisi o svakom poslodavcu pojedinačno. Istraživanje i dobiveni rezultati dokazali su kako je najbolje uz teorijsko proučavanje i promišljanje ipak osmisliti i primijeniti alat čiji će rezultati biti glavno polazište za daljnje poslovne odluke poduzeća.

"Do what you do best and outsource the rest."

T. Peters

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, VLATKA KORDOŠ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ANALIZA TROŠKOVA I KORISTI ZA KORIŠTENJE USLUGA VAJUSKOG DOBAVLJAČA NA PRIMJERU PODUZEĆA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Vlatka Kordoš

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, VLATKA KORDOŠ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ANALIZA TROŠKOVA I KORISTI ZA KORIŠTENJE USLUGA VAJUSKOG DOBAVLJAČA NA PRIMJERU PODUZEĆA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Vlatka Kordoš

(vlastoručni potpis)

7. Literatura

Knjige:

Bragg, S. M. (2006). *Outsourcing: A guide to... Selecting the correct business unit... Negotiating the contract... Maintaining control of the process*. John Wiley & Sons.

Chernobai, A., Rachev, S. T., i Fabozzi, F. J. (2012). *Operational risk*. Encyclopedia of Financial Models.

David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases*. Peason/Prentice Hall.

Galetić, L. (ur.) (2011). *Organizacija velikih poduzeća*. Sinergija, Zagreb.

Greaver II M.F. (1999). *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. AMACOM, New York.

Kolaković M. (2010). Virtualna ekonomija, kako poslovati u uvjetima globalne krize, STRATEGIJA d.o.o., Zagreb.

Kotabe, M., Mol., M. (2007). *International Sourcing: Redressing the balance*, The McGraw-Hill Companies, New York.

Power, M. J., Desouza, K. C., Bonifazi, C. (2006). *The outsourcing handbook. How to Implement a Successful Outsourcing Process*. Kogan Page, London i Philadelphia.

Regester, M. i Larkin, J. (1997). *Risk Issues and Crisis Management*. Kogan Page Limited, London.

Schniederjans, M. J., Schniederjans, A. M. i Schniederjans, D. G. (2005). *Outsourcing and Insourcing in an internation context*. M.E. Sharpe, New York.

Williams, O. D. (1998). *Outsourcing: a CIO's perspective*. CRC Press.

Članci:

Alexander, M. i Young, D. (1996). Strategic outsourcing. *Long Range Planning*, 29(1), 116–119.

Alfirević, N. (2001). Uloga informacijske tehnologije u upravljanju promjenama i izgradnji konkurentske snage velikih poduzeća: rezultati empirijskog istraživanja. *Ekonomski pregled*, 52(5-6), 613-633.

Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(1), 23–29.

Barthelemy, J. (2003). “The seven deadly sins of outsourcing.” *The Academy of Management Executive* 17(2): pp. 87–98.

- Barthélemy, J. i Quélin, B. V. (2006). Complexity of Outsourcing Contracts and Ex Post Transaction Costs: An Empirical Investigation. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1775–1797.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing — The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269–279.
- Čupić, M. (2018). Okvir, Principi i Proces Upravljanja Rizikom Preduzeća. *Implikacije ekonomije znanja za razvojne procese u Republici Srbiji*, 737-747.
- Davenport, T. H. i Short, J. E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 11-27.
- Drljača, M., i Bešker, M. (2010). Sustainable Accomplishment and Business Activity Risk Management. *XIV. Savjetovanje s međunarodnim sudjelovanjem SQM2010*.
- Embleton, P. R., & Wright, P. C. (1998). A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organizations*, 6(3), 94–106.
- Espino-Rodríguez, T. F. i Padrón-Robaina, V. (2004). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 287–306.
- Espino-Rodríguez, T. F. i Padrón-Robaina, V. (2006). A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International journal of management reviews*, 8(1), 49-70.
- Franceschini, F., Galetto, M., Pignatelli, A., i Varetto, M. (2003). Outsourcing: guidelines for a structured approach. *Benchmarking: An International Journal*, 10(3), 246–260.
- Jennings, D. (1996). Outsourcing opportunities for financial services. *Long Range Planning*, 29(3), 393–404.
- Križman Pavlović, D. i Kalanj, I. (2008). Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentne prednosti. *Ekonomski istraživanja*, 21(4), str. 62-81.
- Leitch, M. (2010). ISO 31000:2009-The New International Standard on Risk Management. *Risk Analysis*, 30(6), 887–892.
- Liović, D., Hadrović Zekić, B. i Dražić Lutilsky, I. (2017). Outsourcing računovodstvene funkcije - strategija upravljanja troškovima u okviru ekonomike transakcijskih troškova. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, br. 23, 144-165.
- Lutilsky, I. D., Dragija, M., i Krnjić, A. (2015). Influence of outsourcing on the cost management. *Economy of eastern Croatia yesterday, today, tomorrow*, 4, 281-293.
- Müller, J. (2001). Upravljanje informacijskom tehnologijom u suvremenim tvrtkama te Hrvatska poslovna praksa korištenja informacijskih tehnologija, *Ekonomski pregled*, vol. 52, br. 5-6, str. 587-612.

- Nedović Čabarkapa, M., i Šibalić, V. (2010). Orijehtacija gospodarskog subjekta na temeljni biznis primjenom outsourcinga. *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*, 71-91.
- Neves, L. W. D. A., Hamacher, S. i Scavarda, L. F. (2014). Outsourcing from the perspectives of TCE and RBV: a multiple case study. *Production*, 24(3), str. 687-699.
- Parlov, I. (2004). e inuence of outsourcing on achieving business goals in large Croatian companies. *Management*, 9(1), 47-72.
- Pavić, M. (2009). Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu. *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, 3(2), 41-57.
- Schniederjans, M. J., i Zuckweiler, K. M. (2004). A quantitative approach to the outsourcing-insourcing decision in an international context. *Management Decision*, 42(8), 974–986.
- Šarić, M. (2012). Eksternalizacija kao model restrukturiranja poduzeća. *Tranzicija*, 14(29), 122-131.
- Udovičić, A. i Kadlec, Ž. (2013). Analiza rizika upravljanja poduzećem. *Praktični menadžment*, 4 (1), 0-0.

Doktorski i diplomski radovi:

- Brkić, A. (2013). Outsourcing IT projekata u RH. Diplomski rad, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.
- Letica, M. (2013). Utjecaj outsourcinga na poslovne performanse poduzeća. Doktorski rad, Ekonomski fakultet Mostar. Sveučilište u Mostaru.
- Perhot, D. (2011). Upravljanje rizicima metodom analitičko hijerarhijskog procesa. Magistarski rad, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb.
- Stritesky, V., Balcar, P. (2017). Outsourcing: Benefits and Costs for Businesses. Charles University, Faculty of Social Sciences, Institute of Economic Studies.

Internet izvori:

- <https://www.isplate.info/nagrade-za-radne-rezultate-i-drugi-oblici-dodatnog-nagradivanja-radnika.aspx>, dostupno: 09.07.2019.

Popis slika

Slika 1 Valovi outsourcinga na međunarodnoj razini.....	4
Slika 2 Outsourcing model.....	7
Slika 3 Shematski prikaz modela za upravljanje procesom outsourcinga	15
Slika 4 Razvoj poslovnih organizacija i outsourcinga.....	29

Popis tablica

Tablica 1 Osnovni elementi TCE i RBV pristupa	14
Tablica 2 Provedena istraživanja o korištenju usluga vanjskih dobavljača	27
Tablica 3 Trošak poduzeća prema dobavljaču za uslugu IT podrške.....	38
Tablica 4 Trošak poduzeća prema dobavljaču za uslugu obrade (brušenja) stolica.....	40
Tablica 5 Trošak poduzeća prema dobavljaču za uslugu tapeciranja (presvlačenja) stolica	42
Tablica 6 Zapošljavanje IT stručnjaka unutar poduzeća	43
Tablica 7 Stavke koje podliježu amortizaciji iz tablice 6	46
Tablica 8 Uvođenje odjela za brušenje stolica unutar poduzeća.....	47
Tablica 9 Stavke koje podliježu amortizaciji iz tablice 8	50
Tablica 10 Uvođenje odjela tapeciranja stolica unutar poduzeća	51
Tablica 11 Stavke koje podliježu amortizaciji iz tablice 10	54
Tablica 12 Prikaz ukupnih rezultata između izdvajanja i uvođenja definiranih aktivnosti	55