
<https://doi.org/10.54318/eip.2023.nv.351>

NATAŠA VUJOVIĆ¹

E-mail: natasa.bulatovic@gmail.com

VLADIMIR GRUJIĆIĆ²

E-mail: vlad.grujicic@gmail.com

ANALIZA OPRAVDANOSTI AUTSORSINGA U POGLEDU POVEĆANJA EFIKASNOSTI U NABAVCI

ANALYSIS OF THE JUSTIFICATION OF OUTSOURCING IN TERMS OF INCREASING PROCUREMENT EFFICIENCY

JEL KLASIFIKACIJA: D81, O21, Y10, M21

APSTRAKT:

Predmetni rad fokusiran je na značaj nabavke i korišćenje prikazane metodologije kao važnog alata prilikom analize opravdanosti outsorsinga određenih kategorija usluga u kompaniji sa krajnjim ciljem smanjenja operativnih troškova i boljim pozicioniranjem kompanije na tržištu. Ovaj rad upoznaje čitaoca sa faktorima koje je potrebno uzeti u obzir prilikom donošenja odluke o outsorsingu, o prednostima i nedostacima outsorsin-

1 NIS a.d. Novi Sad, Narodnog fronta br.12, 21000 Novi Sad, Srbija

2 NIS a.d. Novi Sad, Narodnog fronta br.12, 21000 Novi Sad, Srbija

ga i na praktičan način usmerava čitaoca kako da donese optimalnu odluku koja će predstavljati osnov za strateške poteze menadžmenta u kompaniji. Rad dodatno ukazuje na transformativni put autsorsinga i percipira nove vrednosti koje će autsorsing imati u budućnosti.

**KLJUČNE REČI:****AUTSORSING, INSORSING, NABAVKA**

ABSTRACT:

The paper focuses on the importance of procurement department and the use of the presented methodology as an important tool in determining which categories of the services to outsource in the company with the ultimate goal of reducing operating costs and better positioning companies in the market. This paper introduces the factors that need to be taken into account when deciding on which categories to outsource, including its advantages and disadvantages and in a practical way guides the reader on how to make the optimal decision that will form the basis for strategic management moves. In addition, the paper also points to the transformative path of outsourcing and perceives new values that outsource will have in the future.

**KEYWORDS:****OUTSOURCING, INSOURCING, PROCUREMENT**

1. UVOD

Imajući u vidu trend i potrebu današnje ekonomije da se kompanije više nego ikada okreću smanjenju troškova i povećanju produktivnosti i efikasnosti, outsorsing sve više dobija na popularnosti.

Autsorsing se može definisati kao proces putem kojeg kompanija na osnovu ugovora dodeljuje većinu „non-core“³ aktivnosti eksternim pružaocima usluga najčešće na duži vremenski period.

Jedna od značajnih strateških odluka kompanije jeste donošenje odluke o outsorsingu određene grupe aktivnosti i definisanju perioda isplativosti za odabranu aktivnost. Značajnu ulogu u donošenju takve odluke ima organizacioni deo nabavke koji najčešće predstavlja zasebnu funkciju kompanije koja potpomaže razvoj strategija i ciljeva kompanije.

Opšte je poznato da poslednjih decenija u kompanijama provejava trend outsorsing aktivnosti koje ne predstavljaju „core business“ kompanije. Dva oblika outsorsinga koja su najčešće zastupljena su IT outsorsing („cyber security“, „cloud computing“ itd.) i „Business process outsourcing“ – BPO (HR, računovodstvene usluge, korisnički servis itd.)⁴. Prema poslednjem istraživanju „Deloitte“, tri od četiri kompanije koriste treće lice za pružanje podrške po pitanju „cyber security“.⁵

Donošenje odluka o outsorsingu određenih aktivnosti, kompanija bi trebalo da bazira na velikom broju faktora kao što su: strateško planiranje, proizvodni i kadrovski kapaciteti, postojanje odgovarajućih eksternih dobavljača i odnos sa dobavljačima, uslovi na tržištu rada, predviđanja u domenu prodaje, cenovna isplativost i „cost savings“ itd. Potrebno je praviti jasnu distinkciju između „core“ i „non-core“ aktivnosti za posmatranu kompaniju i razmotriti i ukrstiti pozitivne i negativne strane outsorsinga kako bi se donela optimalna odluka u kompaniji.

2. AUTSORSING – PREDNOSTI I NEDOSTACI

Strateške odluke kompanije u vezi sa „insource“ i „outsource“ predstavljaju konstantan i aktivan proces koji značajno utiče na produktivnost i kompetitivnost kompanije. Iz tog razloga potrebno je biti dobro upoznat sa jakim i slabim stranama outsorsinga jer se na takav način može proceniti odnos potencijalnih benefita spram potencijalnog rizika za kompaniju.

3 Non-core – podrazumeva aktivnosti koje nisu ključne za posmatranu kompaniju

4 Deloitte, The outsourcing handbook, p.4

5 Deloitte, global outsourcing survey 2022, p.10

► TABELA BR. 1. POZITIVNE STRANE AUTSORSINGA

- smanjenje troškova zaposlenih, prostora i održavanja;
- sinergetsko udruživanje znanja sa partnerima;
- potpomognut pristup ekspertizi, tehnologiji i resursima ugovarača (brža isporuka);
- koncentrisanje resursa menadžera i zaposlenih na „core“ aktivnosti;
- podela finansijskog rizika;
- povećanje kvaliteta;
- smanjeni troškovi pronalazjenja kadrova;
- podsticanje interno zaposlenih na kompetitivnost usled bojazni da eksterne kompanije mogu preuzeti njihov deo posla;
- ublažavanje fluktuacije tražnje od kupaca s obzirom da eksterne kompanije mogu da pokriju povećanu tražnju.

► TABELA BR. 2. NEGATIVNE STRANE AUTSORSINGA⁶

- potencijalno skuplja usluga usled ukalkulisanog profita eksterne kompanije;
- rizik otkrivanja poverljivih podataka i tehnologije eksternoj kompaniji;
- rizik od netransparentnosti troškova;
- izbor pogrešnog partnera za „outsource“ uz potpisivanje dugoročnih ugovora;
- gubitak kontrole nad procesom obavljanja posla (npr. poznavanje tržišnih uslova);
- reputacioni rizik i zavisnost od eksterne kompanije; jezičke, kulturološke, etičke i pravne barijere ukoliko se angažuje firma iz drugih zemalja;
- potencijalni gubitak „in-house“ ekspertize, znanja i tehnologije za delatnosti koje bi u budućnosti morale da se sprovede interno;
- slabljenje radnog morala zaposlenih (manja posvećenost zaposlenih, smanjen osećaj pripadnosti, socijalna napetost itd.)

Prilikom outsorsing aktivnosti brojna istraživanja pokazala su da outsorsovani projekti ponekad ne zadovolje očekivanja Klijenata. Neki od mogućih razloga mogu da budu to što Klijent nije jasno razgraničio „core“ od „non-core“ aktivnosti i nije adekvatno formirao kriterijume prilikom izbora eksterne kompanije. Razlozi mogu biti i neadekvatno postavljene KPI i SLA⁷, nerealno postavljena očekivanja od trećeg lica, nemogućnost monitoringa kada „stvari krenu po zlu“, zatim, nedovoljno precizni ugovori koji mogu biti štetni za Klijenta sa potencijalnim „lock-in“, manjak menadžerskih sposobnosti da kontrolišu pružaoca usluge itd.⁸

Kako ne bi došlo do ostvarenja gorepomenutih rizika i neuspeha outsorsinga izuzetno je važno da se vodi računa o sledećem, pre nego se pristupi ugovaranju: odluku za outsorsing bazirati na merljivim očekivanim benefitima i „cost-benefit“ analizama; pažljivo definisati kvalifikacione kriterijume prilikom izbora partnera na dug rok i voditi računa o korporativnoj i etičkoj odgovornosti odabrane firme; pažljivo izvršiti uporednu analizu cena i voditi računa o kvalitetu koji eksterna kompanija može da pruži; nedvosmisleno precizirati odredbe ugovora kako bi se jasno znala odgovornost za štetu, penali, KPI, SLA itd; uspostaviti sistem praćenja blagovremenog pružanja usluge; biti spreman na

6 The chartered institute of procurement and supply (2016) Managing risks in supply chain, dopunjeno izdanje, Stamford, p.91

7 KPI - key performance indicator, SLA - service-level agreement

8 The chartered institute of procurement and supply (2016) Managing risks in supply chain, dopunjeno izdanje, Stamford, p.91

aneksiranje ugovora i unošenja izmenjenih odredbi u Ugovor ukoliko iste predstavljaju poboljšanje uslova pod kojima se ugovara outsorsing aktivnosti.⁹

3. METODOLOGIJA ANALIZE OPRAVDANOSI AUTSORSINGA

3.1. Parametri i faktori u izradi metodologije

S obzirom da outsorsing služi kompaniji kao veoma vredan alat za sprovođenje strategije redukcije operativnih troškova i poboljšanje konkurentnosti, a sve sa ciljem stvaranja visoko fleksibilne kompanije, od ključne je važnosti adekvatno detektovati nomenklature koje se outsorsuju i izabrati kvalitetne pružaoce usluga. Preporuka je da se u razmatranju nomenklature uzmu u obzir ključne nabavne kategorije usluga, s obzirom da je pretpostavka da ove kategorije reprezentuju najveći udeo godišnje potrošnje (što znači da imaju presudan „profit impact“) i/ili imaju visoku važnost za kompaniju.

Da bismo odredili položaj kategorija u pogledu a) nivoa kompetentnosti u odnosu na tržište i b) strateške važnosti kategorija usluga, potrebno je definisati parametre koji utiču na finalni obračun rezutata analize, koji posledično ima reperkusije na mapiranje kategorija usluga u okviru outsorsing matrice i određivanje donošenja daljih odluka po pitanju strategije upravljanja nabavnim kategorijama.

Za izračunavanje nivoa kompetentnosti u odnosu na tržište korišćemo sledeće parametre izračunavanja:

► TABELA 3. FAKTORI OBRAČUNA NIVOA KOMPETENTNOSTI U ODNOSU NA TRŽIŠTE

FAKTOR	OCENE
Kadrovski kapacitet (ekspertiza) i kapacitet opremljenosti (mehanizacijom/opremom/vozilima i sl.)	0 - bez kapaciteta/ekspertize 1 - slab nivo kapaciteta/ekspertize 2 - srednji nivo kapaciteta/ ekspertize 3 - visok nivo kapaciteta/ ekspertize
Benčmark - cost effectiveness (ugovoreni komercijalni uslovi outsorsinga vs tržišni nivo)	0 - povoljniji outsorsing uslovi 1 - tržišni nivo 2 - cena do 10% iznad tržišnog nivoa 3 - cena preko 10% iznad tržišnog nivoa
Ocena rizika od gubitka stručnosti internih kadrova i kapaciteta prelaskom na outsorsing	0 - nema rizika 1 - nizak rizik 2 - srednji rizik 3 - visok rizik

Izvor: Samostalno delo autora

- Kadrovski kapacitet (ekspertiza) i kapacitet opremljenosti (mehanizacijom/opremom/vozilima i sl.) je parametar koji pokazuje u kojoj meri (i u kom kapacitetu) je naš biznis opremljen resursima u smislu postojanja komparativne prednosti u odnosu na tržišni potencijal.

9 The cheatered institute of procurement and supply (2016) Managing risks in supply chain, dopunjeno izdanje, Stamford, p.92

- Benčmark – „cost effectiveness” je faktor koji ukazuje na troškovnu komponentu kategorije koja je ugovorena. Ovaj pokazatelj je odnos između ugovorenih komercijalnih uslova u „autsorsing” varijanti i tržišnog nivoa cena.
- Treći važan faktor u oceni nivoa kompetentnosti je usko povezan sa prethodna dva, i tiče se ocene potencijalnog gubitka važnih resursa (koji postoje u datom momentu) prelaskom na „autsorsing”.

Za obračun strateške važnosti kategorije, osnovnu ulogu igraju naredni parametri:

► TABELA 4. FAKTORI OBRAČUNA STRATEŠKE VAŽNOSTI KATEGORIJE USLUGE

FAKTOR	OCENE
Nabavka je ključna kategorija / core competence	0 - ne 1 - da (kritičnost) 2 - da (vrednost i kritičnost) 3 - core competence
Ocena mogućnosti pronalaska i prelaska na alternativnog dobavljača	0 - nema rizika 1 - nizak rizik 2 - srednji rizik 3 - visok rizik
Ocena rizika od mogućnosti nerealizacije usluge prema naručiocu (impact)	0 - nema rizika 1 - nizak rizik 2 - srednji rizik 3 - visok rizik

Izvor: Samostalno delo autora

- Informacija o tome da li je kategorija nabavke usluge transakciona, ključna/strateška ili tzv. „core competence” je ključna u razmatranju ocene strateške važnosti kategorije.
- Ocena mogućnosti pronalaska i prelaska na alternativnog dobavljača je pokazatelj koga možemo sresti u Porterovom modelu pet sila, nalazimo da razmatranje ovog faktora ima signifikantan značaj sa ocenu strateške važnosti.
- Poslednji, treći faktor je sa polja upravljanja rizikom, i ukazuje na mogućnost nerealizacije usluge prema naručiocu, odnosno daje odgovor na pitanje koliki „impact” ima potencijalna situacija po biznis u slučaju da se desi u praksi.

3.2. Izračunavanje rezultata

Kako bismo došli do pravilnih i upotrebljivih rezultata, sve faktore je neophodno oceniti sa ocenama od 0 do 3, saobrazno podacima navedenim u Tabelama 1 i 2. Ipak, analiza ukazuje da svaki faktor nije moguće posmatrati identično, odnosno da svaki od njih ne može nositi istu vrednost, te je ovaj nedostatak prevaziđen kreiranjem pondera u okviru same metodologije obračuna. Za svaku od vrednosti koja se izračunava (i za nivo kompetentnosti, i za stratešku važnost) navedeni prvi faktori nose 50% vrednosti krajnjeg rezultata, a ostali po 25%.

Sledstveno navedenom, formula za izračunavanje nivoa kompetentnosti u odnosu na tržište je sledeća:

$$CP = \frac{50 \times EX}{100} + \frac{25 \times B}{100} + \frac{25 \times R_r}{100}; CP_{\max} = 3 \quad (1)$$

Pri čemu je: CP - rezultat nivoa kompetentnosti u odnosu na tržište, EX – ocena resursa (ekspertize i kapaciteta opremljenosti), B – benčmark, ocena troškovne efikasnosti, R_r – rizik od gubitka resursa

Sa druge strane, formula za izračunavanje strateške važnosti kategorije usluge:

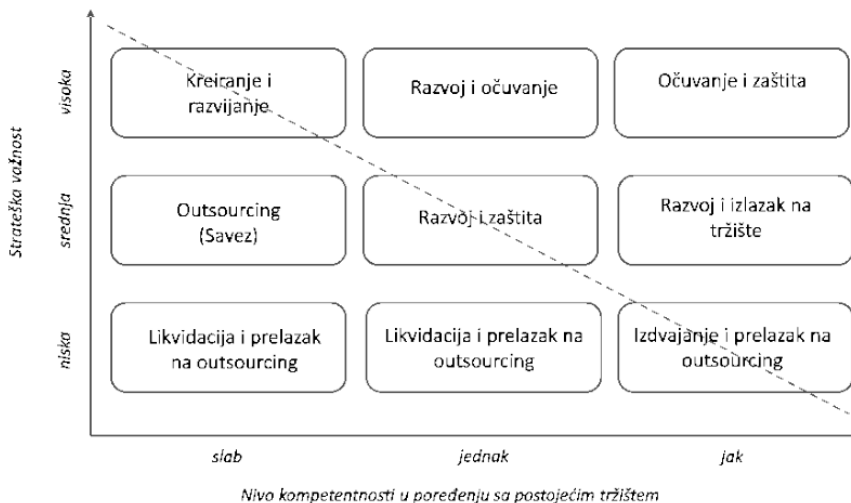
$$SI = \frac{50 \times CI}{100} + \frac{25 \times AL}{100} + \frac{25 \times R_i}{100}; SI_{\max} = 3 \quad (2)$$

Pri čemu je: SI - rezultat strateške važnosti kategorije, CI – ocena značaja važnosti nabavke za biznis, AL – ocena mogućnosti pronalaska i prelaska na alternativnog dobavljača, R_i – rizik nerealizacije usluge (impact)

3.3. Primeri izračunavanja rezultata

Pre samog objašnjenja i izvedenih zaključaka u različitim situacijama u praksi, kao i prolaska kroz primere i objašnjene formule, upoznaćemo se sa samom matricom:

GRAFIKON 1. MATRICA AUTSORSINGA



Izvor: Prikazani grafikon je razvijen i prilagođen na bazi uvida u matrice vodećih konsultantskih kompanija.

Kao i svaki grafikon, matrica se sastoji od apscise (osa „x“) i ordinate (osa „y“). Na „x“ osi predstavljena je strateška važnost posmatrane delatnosti za određenu kompaniju. Istu čine faktori koji su navedeni u Tabeli br. 4. Na „y“ osi prikazan je nivo kompetentnosti određene kompanije u odnosu na tržište po pitanju realizacije posmatrane delatnosti, a

koju čine faktori prikazani u Tabeli br. 3. Matrica takođe obuhvata devet polja koju seče kriva koja ukazuje da sve što je desno od krive usmerava korisnika da se odluči na insorsing, dok sve što je levo od krive za rezultat ima donošenje odluke o autsorsingu određene vrste delatnosti koja je predmet posmatranja.

Pretpostavimo da imamo u našem primeru građevinsku kompaniju koja se bavi izvođenjem građevinskih radova i izgradnjom stambenih objekata. Svaka kompanija koja obavlja svoju delatnost se više ili manje susreće sa kategorijom zbrinjavanjem opasnog, neopasnog i ambalažnog otpada, u skladu sa pozitivnim zakonskim propisima i normama. Pretpostavićemo da ovakva firma jeste konkurentna u zbrinjavanju komunalnog (neopasnog) otpada, ali ne i opasnog i ambalažnog otpada. Dakle, posmatraćemo kategoriju zbrinjavanja otpada iz ugla pomenute građevinske kompanije, kako bismo dobili finalne rezultate i njene koordinate (mapiranje) u okviru autsorsing matrice:

► TABELA 5. OCENA PARAMETARA NA SLOBODNOM PRIMERU BR. 1

NIVO KOMPETENTNOSTI		STRATEŠKA VAŽNOST	
FAKTOR	OCENA	FAKTOR	OCENA
EX	1 - slab nivo kapaciteta/ekspertize	CI	0 - ne
B	1 - tržišni nivo	AL	1 - nizak rizik
R_i	1 - nizak rizik	R_i	2 - srednji rizik
Ukupna ocena:	1,00	Ukupna ocena:	0,75

Dat primer ukazuje da će za ovu nabavnu kategoriju autsorsing biti preferirano rešenje, s obzirom da će koordinate kategorije u matrici biti u delu „likvidacije i prelaska na autsorsing”. Konkretnije, ovo bi značilo da zbrinjavanje opasnog otpada nije prioritarna delatnost prethodno pomenute građevinske kompanije kao i to da su kompetencije radne snage na nedovoljno visokom nivou da bi bilo isplativo ulagati u stručnost kadrova, privlačenje licenci za zbrinjavanje opasnog otpada itd.

Nasuprot ovako datom primeru, pretpostavimo da imamo kompaniju koja se bavi zbrinjavanjem otpada, a koja je autsorsovala jedan deo zbrinjavanja opasnog otpada usled nedostatka dovoljnih tehničkih i kadrovskih kapaciteta. Raspored rezultata bi mogao biti u ovom primeru kako sledi:

► TABELA 6. OCENA PARAMETARA NA SLOBODNOM PRIMERU BR. 2

NIVO KOMPETENTNOSTI		STRATEŠKA VAŽNOST	
FAKTOR	OCENA	FAKTOR	OCENA
EX	3 - visok nivo kapaciteta/ ekspertize	CI	3 - core competence
B	2 - cena do 10% iznad tržišnog nivoa	AL	2 - srednji rizik
R_i	2 - srednji rizik	R_i	2 - srednji rizik
Ukupna ocena:	2,50	Ukupna ocena:	2,50

Ovakav primer pokazuje da će, u ovom slučaju, opredeljenje biti verovatno na insorsingu, imajući u vidu činjenicu da će koordinate kategorije u matrici biti u delu „očuvanje i zaštita”. Pod „očuvanjem i zaštitom” misli se pre svega na očuvanje kadrovskog potencijala u okviru kompanije koja se bavi zbrinjavanjem otpada.

Kao treći primer u razmatranje možemo uzeti građevinsku kompaniju koja se susreće sa dilemom po pitanju outsorsinga usluge rentiranja skela i radne snage za postavljanje istih.

► TABELA 7. OCENA PARAMETARA NA SLOBODNOM PRIMERU BR. 3

NIVO KOMPETENTNOSTI		STRATEŠKA VAŽNOST	
FAKTOR	OCENA	FAKTOR	OCENA
EX	2 – srednji nivo kapaciteta/ ekspertize	CI	0 - ne
B	1 - tržišni nivo	AL	1 - nizak rizik
R_r	1 - nizak rizik	R_r	3 - visok rizik
Ukupna ocena:	1,50	Ukupna ocena:	1,50

Rezultat za ovaj primer ukazuje na polje iz matrice pod nazivom „razvoj i zaštita“. Isto bi konkretno značilo da je potrebno zadržati postojeće kadrove budući da poseduju prosečan nivo kompetentnosti s tim da je preporuka da se uz zadržavanje postojećih radnika zaposle i kompetentniji radnici kako bi se postojeći radnici dodatno obučili i osnažili. Nakon toga kompanija može da razmišlja i o prelasku u naredno polje „razvoj i izlazak na tržište“. Ovo bi posmatranoj kompaniji omogućilo diversifikaciju poslovanja gde bi vremenom građevinska kompanija mogla da pruža drugim kompanijama usluge rentiranja i postavljanja skela i na taj način obezbedi dodatni benefit.

4. RAZVOJ AUTSORSINGA I ŠTA DA OČEKUJEMO U BUDUĆNOSTI

Autsorsing je prešao dug put u preobražaju posmatrajući svoj prvobitni oblik. Prvi zabeleženi vid outsorsinga datira još iz '80 tih godina¹⁰ kada su u Americi kompanije angažovale druge firme za obračun plata zaposlenih. Naime, tradicionalni outsorsing imao je fokus samo na tome šta se outsorsuje i gde se isporučuju proizvodi i usluge. Naredni stadijum outsorsinga imao je za cilj redukciju troškova kompanije koja angažuje drugu firmu. Predmet outsorsinga su bili jednostavni zadaci koji su se mogli lako automatizovati (npr. platni spisak). Sledeći korak u razvoju outsorsinga bio je usmeren na kombinaciju redukcije troškova i dodavanje nove vrednosti za kompaniju koja angažuje druge kompanije tako što bi vendori svojom ekspertizom podržavali kompleksne procese. Ovo bi podrazumevalo dugoročne ugovore koji se baziraju na SLA i koji su usmereni na ostvarivanje dodatne vrednosti. Primer za to mogu biti „cloud hosting“ operacije. Poslednji stadijum u razvoju outsorsinga, a zbog koga se kompanije odlučuju na outsorsing, orijentisan je na rezultate inovacije podržane tehnologijom i optimizacijom troškova. Klijentima se omogućava pristup talentima, veštinama, inovacijama i novim tehnologijama angažovane kompanije. Primeri uključuju savetovanje kao uslugu, analitiku kao uslugu, „cyber“ detekciju i odgovor itd.¹¹

10 Eskić et al (2018), str. 93

11 Deloitte, 2022, Global outsourcing survey, p.4

U protekle tri godine koje su bile praćene uticajem pandemije većina kompanija bila je primorana da se bavi upravljanjem troškova i rizicima umesto da je ulagala u nove mogućnosti i razvoj poslovanja. Ono sa čime se kompanije sada susreću jeste borba za talentovane kadrove i okretanje ka lokalnom načinu snabdevanja usled poremećaja u lancu snabdevanja¹² koji su prvo bili uzrokovani pandemijom, a zatim globalno političkom situacijom izazvanom dešavanjima na relaciji Rusija-Ukrajina.

Pod lokalnim načinom snabdevanja misli se na „onshore“ autsorsing što podrazumeva okretanje kompanijama koje su stacionirane u istoj državi, za razliku od „offshore“ autsorsinga koji praktikuje angažovanje trećih lica sa drugih kontinenata (najčešće je to angažovanje kompanija u Kini i Indiji).

Što se tiče uloge autsorsinga u budućnosti isti će se pored prethodno pomenutog baviti poboljšanjem usluga i kvalitetnijim pristupom kadrovskim kapacitetima. Od unapređene verzije autsorsinga očekuje se proaktivni pristup upravljanja ugovorom, isporuka inovativnih rešenja i proizvoda koji će transformisati procese u kompaniji klijenta putem brze i efikasne implementacije istih. Dodatno, u fokusu će biti unapređenje zaposlenih kod kompanije klijenta odnosno akcenat će biti na „co-source“¹³. Od autsorsinga se očekuje da se rok ugovaranja skрати, da se cene ugovaranja baziraju na očekivanom rezultatu, a ne na miksu FTE¹⁴ i cenama baziranim na transakcijama. U fokusu će biti posvećenost automatizaciji i inovaciji procesa. Preći će se sa klasičnog upravljanja ugovorom sa finansijskog aspekta na fokus koji se bavi realizacijom ugovora i zagovara partnerski model itd¹⁵.

Prema istraživanju KPMG¹⁶, namena unapređene verzije autsorsinga odnosiće se na isporuku inovativnih proizvoda i rešenja sa ciljem transformisanja procesa i funkcija u kompaniji Klijenta; primenu aktivnosti koje će ubrzati dolazak do prethodno pomenute transformacije; pružanje integrisanog rešenja klijentima sa povećanom kolaboracijom sa provajderom.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Kao pomoć menadžmentu prilikom donošenja strateških odluka koje se tiču razvoja kompanije i postizanje optimalne produktivnosti i efikasnosti, nabavci je potrebno poveriti značajan deo posla prilikom učestvovanja u donošenju odluke koje usluge je potrebno autsorsovati, a koje ne.

Donošenje odluke o autsorsingu predstavlja sveobuhvatan proces i svestran pristup budući da je prvenstveno potrebno jasno razgraničiti „core“ od „non-core“ aktivnosti, zatim iskoristiti prethodno predložene formule i matricu, razmotriti sve prednosti i nedostatke

12 Tomić et al (2021) p.57

13 Co-source u ovom slučaju predstavlja angažovanje konsultanta ili kontraktora na duži vremenski period koji svojom ekspertizom osnažuju zaposlene kod klijenta.

14 FTE- Full time employment

15 Randy Wiele, (2022),p.9-17

16 Randy Wiele, (2022),p.10

outsorsinga, sprovedi određene „cost-benefit“ analize, dobro ispregovarati i u ugovor sa vendorom uneti nedvosmislene odredbe. Na kraju, potrebno je uspostaviti sistem monitoringa blagovremenog pružanja usluga putem KPI, SLA itd. i biti u mogućnosti pravovremeno reagovati ukoliko se primeti da se očekivani benefiti od outsorsinga ne postižu.

LITERATURA

Deloitte (2022) Global outsourcing survey, dostupno na: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/global-outsourcing-survey.html>

Deloitte (2013) The outsourcing handbook, a guide to outsourcing, verzija 2 dostupno na: <https://www.studocu.com/ph/document/university-of-saint-louis/electrical-engineering/the-outsourcing-handbook-a-guide-to-outsourcing/27012687>

Eskić et al (2018) „Primjena outsorsinga u cilju parcijalnog restrukturiranja preduzeća koja ostvaruju negativan poslovni rezultat“ *Ekonomski izazovi*, br.13, Pp 92-108. <https://doi.org/10.5937/Ekolzazov1813092E>

Guiennet, F. and Sauvage, F. (2009), *Proposition d'un modèle d'externalisation des activités achats*, Management & Avenir, n° 24, Pp. 103 – 122. <https://doi.org/10.3917/mav.024.0103>

Leeman J. (2020), *End-to-end supply chain management* (2nd Edition), Institute for Business Process Management, Dusseldorf.

McIvor, R., et al (2009), *A study of performance measurement in the Outsourcing Decision*, Cima publishing, Oxford, UK.

McIvor, R. (2010), *Global services outsourcing*, Cambridge University Press, Cambridge. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511844911>

Milberg W. i Winkler D. (2013), *Outsourcing Economics*, Cambridge University Press, Cambridge. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139208772>

Oshri I. et al (2009), *The handbook of Global outsourcing and Offshoring*, Palgrave MacMillan, London. <https://doi.org/10.1057/9780230251076>

Randy Wiele, (2022), *The future of outsourcing*, KPMG, dostupno na: <https://advisory.kpmg.us/articles/2022/future-outsourcing.html>

The cheatered institute of procurement and supply (2016) *Improving the competitiveness of supply chain*, dopunjeno izdanje, Stamford

The cheatered institute of procurement and supply (2016) *Operations management in supply chains* dopunjeno izdanje, Stamford

The cheatered institute of procurement and supply (2016) *Managing risks in supply chain*, dopunjeno izdanje, Stamford

Tomić et al (2021) „Uticaj pandemije Covid -19 na uticaj SDI“ *Ekonomске ideje i prakse*, br.42, Pp 47-72. <https://doi.org/10.54318/eip.2021.mt.296>

Willcocks L., et al (2017), *Outsourcing and Offshoring Business services*, Palgrave MacMillan, London. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-52651-5>

INTERNET IZVORI:

5 Tips When Outsourcing Embedded Software Development - Qadra Studio <https://www.timedoctor.com/blog/outsourcing-trends/> [Pristupljeno: 06/06/23]

Les 5 piliers de la stratégie “Make-Or-Buy“ dans le conseil (consultingquest.com) [Pristupljeno: 06/06/23]
