

# Outsourcing kao poslovni model

---

**Krnet, Bruno**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:783173>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-15**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**BRUNO KRNETA**

# **OUTSOURCING KAO POSLOVNI MODEL**

Završni rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**BRUNO KRNETA**

## **OUTSOURCING KAO POSLOVNI MODEL**

Završni rad

**JMBAG: 0303057411, redovitistudent**

**Studijskismjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Marketing**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Erik Ružić**

Pula, rujan 2020.



### IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile  
u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom  
\_\_\_\_\_ koristi na način  
da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi  
Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova  
Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o  
autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja  
otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

## Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Teorijska razmatranja <i>outsourcinga</i></b> .....	<b>3</b>
2.1 Definiranje pojma <i>outsourcing</i> .....	4
2.2 Primjeri <i>outsourcinga</i> .....	7
2.3 Obilježja <i>outsourcinga</i> .....	11
2.4 Retrospektivni pogled na primjenu <i>outsourcinga</i> .....	12
<b>3. Razlike između organizacija koje primjenjuju i organizacija koje ne primjenjuju model <i>outsourcinga</i> u svojem poslovanju</b> .....	<b>15</b>
3.1 Razlikovanje organizacijskih struktura.....	15
3.2 Prednosti i nedostaci <i>outsourcanja</i> za organizacije .....	19
3.2.1 Prednosti <i>outsourcinga</i> u marketingu.....	22
<b>4. Pregled trendova <i>outsourcanja</i> poslovnih aktivnosti</b> .....	<b>26</b>
4.1 Globalni trendovi.....	26
4.2 Trendovi u Hrvatskoj.....	31
<b>5. Empirijsko istraživanje primjene <i>outsourcinga</i> u poslovanju hrvatskih poduzeća</b> .....	<b>35</b>
5.1 Metodologija istraživanja .....	35
5.2 Rezultati istraživanja.....	41
5.2.1 Prisutnost <i>outsourcinga</i> u hrvatskim poduzećima .....	41
5.2.2 Metode primjene modela <i>outsourcinga</i> .....	42
5.2.3 Opći stavovi o <i>outsourcingu</i> kao poslovnom modelu .....	48
5.3 Osvrt na provedeno istraživanje .....	51
<b>6. Zaključak</b> .....	<b>54</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>56</b>
Knjige .....	56
Članci .....	56

Internetski izvori .....	56
<b>Popis prikaza .....</b>	<b>59</b>
Grafikoni.....	59
Tabele .....	59
Sheme.....	60

## 1. Uvod

Suradnja između dvaju poslovnih subjekata nikako nije novost na tržištu. Štoviše, prvi oblici suradnje između dviju organizacija prepoznati su još u antičkim vremenima. Ipak, tradicionalne organizacije koje su okupljale pojedince kako bi ispunile određeni cilj daleko su od modernih poslovnih organizacija koje unaprijed promišljaju svoje postupke. Razvojem moderne znanosti u koju ulaze znanost o menadžmentu i organizacija kao znanost razvile su složene modele poslovnih organizacija koje konstantno traže načine za unaprjeđenje svoje efikasnosti.

Paralelno s razvojem znanosti razvijala se i tehnologija koja je organizacijama omogućila bolju povezanost i protok informacija, a posljedično i razvoj globalnog tržišta na kojem sve organizacije imaju mogućnost djelovati. S druge strane, stapanjem različitih tržišta u jedno globalno, organizacije su se našle i pod pojačanom prijetnjom konkurencije. Kako bi održale svoji udio na tržištu i ostale konkurente, organizacije su danas, više no ikad prije, prisiljene razvijati proizvode koji zadovoljavaju potrebe kupaca i garantiraju kvalitetu.

U takvom nastojanju, sve poslovne aktivnosti koje nisu izravno vezane uz razvoj i proizvodnju proizvoda i/ili usluga koje spadaju u temeljnu djelatnost organizacije, mogu predstavljati nepotreban teret koji organizacijama može nanijeti poteškoće – kako financijske, tako i po pitanju resursa koje je potrebno usmjeriti na provođenje takvih aktivnosti umjesto na ključne aktivnosti. Kako bi se organizacije rasteretile nepotrebnih aktivnosti koje su ipak dužne provoditi, kao logični odabir javlja se prepuštanje takvih aktivnosti na provedbu drugim poslovnim organizacijama. Takav način upravljanja poslovanjem u posljednje vrijeme uzeo je sve više maha. Poznat pod nazivom *outsourcing*, model u kojem organizacije eksternaliziraju svoje aktivnosti razvio se sve do te razine da ga organizacije uključuju u svoje poslovne modele i prilikom izrade planova i strategija, a ne samo kao način za rješavanje kriznih situacija.

U ovom radu promatra se *outsourcing* kao poslovni model koji organizacijama nudi brojne pogodnosti. Polazeći od teoretskih razmatranja, u radu se promatra način na koji organizacije mogu eksternalizirati svoje aktivnosti, te kako prepuštanje aktivnosti



na provedbu vanjskim partnerima utječe na izgled organizacijske strukture. Na temelju novih saznanja koja proizlaze iz teoretskih okvira *outsourcinga* formirano je i provedeno empirijsko istraživanje s ciljem stjecanja uvida u stanje *outsourcinga* među hrvatskim poduzećima.

Kroz istraživanje, teoretskih okvira i empirijsko istraživanje, nastoje se dokazati sljedeće hipoteze:

- *Outsourcing* je poslovni model koji organizacijama nudi više pogodnosti nego nedostataka
- U modernim vremenima nemoguće je poslovati bez suradnje s drugim poduzećima
- Poslovni model u kojem se organizacije fokusiraju na svoju temeljnu djelatnost, a ostale prepuštaju na provedbu vanjskim partnerima u budućnosti će biti još zastupljeniji.

Rad se sastoji od 6 međusobno povezanih cjelina. Prva cjelina je Uvod u kojem su navedena opća obilježja istraživanja i razlozi radi kojih je istraživanje teme provedeno. U drugoj cjelini razmotreni su teorijski okviri *outsourcinga*. U trećoj cjelini analizirane su pretpostavke o razlikama između organizacija koje primjenjuju *outsourcing* u svojem poslovanju i onih koje ne primjenjuju te su uspoređene prednosti i nedostaci ovog poslovnog modela za organizacije. U četvrtoj cjelini analizirana su empirijska istraživanja koja su provedena na temu *outsourcinga*. U petoj cjelini prikazani su rezultati istraživanja provedenog u svrhu pisanja ovog rada. Posljednja cjelina je zaključak u kojem su sintetizirana prikupljena znanja te je iznijet zaključak o provedenom istraživanju.

Rad je pisan na temelju stručne literature, relevantnih internetskih izvora i podataka prikupljenih u provedenom istraživanju. Rad je pisan pod nadzorom mentora te su svi iznijeti stavovi u njegovoj suglasnosti.

Prilikom istraživanja i formiranja rezultata istraživanja korištene su znanstvene metode analize, komparacije, povijesna metoda, statistička metoda, metoda deskripcije i metoda indukcije.

## 2. Teorijska razmatranja *outsourcinga*

Pojam *outsourcinga* posljednjih godina sve češći je stručni termin koji se spominje u profesionalnoj komunikaciji. Najčešće je to u kontekstu fleksibilnosti i agilnosti tvrtki. Jedan od razloga je i činjenica kako danas mala i srednja poduzeća čine 99% ukupnog broja poduzeća na razini Europske unije, zapošljavaju dvije trećine radne snage iz privatnog sektora<sup>1</sup> i predstavljaju veliku gospodarsku snagu i potencijal budućeg gospodarskog razvoja. Strateški strukturalni programi mnogih gospodarstava nastoje potaknuti pokretanje i razvoj sve većeg broja novih kompanija, popularno nazvanih *start-upovima* koji su usko fokusirani na određenu djelatnost koja je, najčešće, usmjerena razvijanju novih proizvoda i usluga.

U poslovnim modelima u kojima se kompanije nastoje fokusirati na točno određenu i usku tržišnu nišu, strateško planiranje i koordiniranje ostalih aktivnosti predstavlja dodatno (nepotrebno) opterećenje te uzrokuje akumuliranje troškova koji bi se mogli preusmjeriti u istraživanje i razvoj, odnosno investiranje u nove strukturne projekte. Uz to, promjene na tržištu postale sve učestalije i brže te ih je često teško pratiti, a ulaganja u određeni kapital postaju sve rizičnija budući da je sve teže procijeniti vijek iskoristivosti kapitalne imovine u koju je uloženo.

Prethodno navedeni izazovi koji dolaze iz okoline poduzeća neki su od ključnih razloga zbog kojih je pojam *outsourcinga* sve češće korišten u poslovnoj komunikaciji i prilikom definiranja i analiziranja trendova u poduzetništvu.

U nastavku je definirano na što se točno pojam *outsourcinga* odnosi. Sam pojam *outsourcinga* detaljnije je definiran kroz opis primjera *outsourcinga* i njegova obilježja. Iako se sve češće i učestalije ovaj pojam koristi i primjenjuje kao poslovni model, on nije potpuna novost pa je u nastavku razmotren i povijesni slijed primjene *outsourcinga* u poslovanju.

---

<sup>1</sup>Gouardères, F., „Mala i srednja poduzeća“, *Informativni članci o Europskoj uniji, Europski parlament*, veljača 2020, <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/63/mala-i-srednja-poduzeca> (pristupljeno: 17. travnja 2020.)

## 2.1 Definiranje pojma *outsourcing*

Pojam *outsourcing* dolazi iz engleskog jezika i kao takav, u obliku tuđice, zadržao se u hrvatskom jeziku. Iako postoje i hrvatski sinonimi, odnosno izrazi koji opisuju isti skup aktivnosti, zbog jednostavnosti i popularnosti, ovaj izraz zadržao se u uporabi u svom izvornom, anglističkom, obliku.

S obzirom da je riječ engleskog podrijetla, najbolje polazište za definiranje pojma je rječnik pojmova. Tako je prema Oxford Learner's Dictionariu pojam *outsourcing* definiran kao imenica koja označava postupak dogovaranja u kojem netko izvan tvrtke odrađuje posao ili omogućuje dobra za tu tvrtku<sup>2</sup>. Uz pojam *outsourcing* koji je prema vrsti riječi imenica, na gotovo identičan način definiran je i glagol *outsource* koji označava radnju dogovaranja i prepuštanja posla nekome izvan tvrtke<sup>3</sup>.

Kako je pojam relativno nov, svoji doprinos definiranju dali su i mnogi autori, znanstvenici i stručnjaci s područja menadžmenta i poslovne ekonomije. S druge strane, budući da se radi o relativno novom izrazu, lingvistička znanost nije pojam definirala u detalje poput nekih pojmova čiji korijeni sežu daleko u prošlost, pa je moguće tek ukratko izvesti zaključak kako je pojam nastao spajanjem izraza *out-vani*, izvan i *source* – izvor. Na temelju korijena riječi ovog izraza nastali su i prijevod na hrvatskom pa se u stručnoj literaturi koja mogu pronaći različiti prijevodi poput eksternalizacija aktivnosti<sup>4</sup>, podugovaranje<sup>5</sup> ili izdvajanje (posla)<sup>6</sup>. 2015. godine, Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje posljednji izraz predlaže i kao hrvatsku zamjenu za ovaj anglizam.<sup>7</sup>

Kako se radi o relativno novom pojmu u kontekstu poslovanja i menadžmenta, znanstvenici se još nisu usuglasili oko jedinstvene i univerzalne definicije. No zato,

---

<sup>2</sup>„Outsourcing“, *Oxford Learner's Dictionaries*, <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/outsourcing?q=outsourcing> (pristupljeno: 17. travnja 2020.)

<sup>3</sup>Loc. Cit..

<sup>4</sup>Galetić, L. (ur.), *Organizacija velikih poduzeća*, Zagreb, Sinergija d.o.o., 2011., str. 287

<sup>5</sup>„Podugovaranje“, *Kontekst.io*, <https://www.kontekst.io/hrvatski/podugovaranje> (pristupljeno: 06. svibnja 2020.)

<sup>6</sup>„Outsourcing>izdvajanje (posla)“, *Bolje je Hrvatski!*, <http://bolje.hr/rijec/outsourcing-gt-izdvajanje-posla/1/> (pristupljeno 06. svibnja 2020)

<sup>7</sup>„Znate li kako se na hrvatskom kaže outsourcing, spin-off i startup?, *Index*, 17. ožujka 2015., <https://tinyurl.com/y7ubuyzv> (pristupljeno: 06. svibnja 2020)

mnogi inozemni i domaći autori nastojali su doprinijeti definiranju ovog pojma i ponudili određene definicije.

Tako je pojam *outsourcing* na portalu Investopedija definiran kao poslovna praksa angažiranja stranke izvan tvrtke za obavljanje usluga i izrade dobara koje su tradicionalno obavljane unutar poduzeća od strane zaposlenika i osoblja<sup>8</sup>.

U članku „*Outsourcing: a primer*“ autori William M. Lankford i Faramarz Parsa *outsourcing* definiraju kao nabavu proizvoda ili usluga iz izvora koji su izvan organizacije<sup>9</sup>.

Svoj doprinos definiranju *outsourcinga* dali su i domaći autori. Tako je u radu Uloga *outsourcinga* u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu, autor Mario Pavić *outsourcing* definirao kao izdvajanje sporednih aktivnosti poduzeća i njihov prijenos na vanjske specijalizirane partnere, s kojima poduzeće ostaje u kompleksnom, dugoročnom odnosu, dok interne resurse usmjerava na obavljanje ključnih aktivnosti.<sup>10</sup>

Lovorka Galetić i Tomislav Hernaus *outsourcing*, koji nazivaju i eksternalizacijom aktivnosti, definiraju kao proces prebacivanja aktivnosti koje su se do sada izvodile unutar organizacije vanjskim partnerima, koji će ih od sada obavljati umjesto matične organizacije<sup>11</sup>.

Za razliku od definicija stranih autora, domaći autori *outsourcing* ograničavaju u određenim pogledima. Tako je Pavić<sup>12</sup> u svojoj definiciji *outsourcing* ograničio isključivo na izdvajanje sporednih aktivnosti, dok Galetić i Hernaus<sup>13</sup> smatraju kako *outsourcing* označava prebacivanje aktivnosti koje su se određeno vrijeme provodile unutar poduzeća s resursima u vlasništvu poduzeća te su tek potom povjerene na provođenje vanjskim partnerima.

---

<sup>8</sup>Twin, A., „Outsourcing“, *Investopedia*, 25. lipnja, 2019, <https://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp> (pristupljeno: 13. svibnja 2020.)

<sup>9</sup>Lankford, W.M. i Parsa, F., „Outsourcing: a primer“ *Management Decision*, Vol. 37 No. 4, pp. 310-316, 1. svibnja 1999., <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251749910269357/full/html> (pristupljeno 13. svibnja 2020.)

<sup>10</sup>Pavić, M., „Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu“, *Poslovna izvrsnost*, 3(2), 41-57, <https://hrcak.srce.hr/50652>, (pristupljeno: 13. svibnja 2020.)

<sup>11</sup>Galetić, L. (ur.), 2011., op. cit. str. 287

<sup>12</sup> Pavić, M., op.cit.

<sup>13</sup> Galetić, L. (ur.), 2011., op. cit. str. 287

Međutim, u literaturi se navodi kako postoje dvije osnovne vrste *outsourcinga*<sup>14</sup>:

1. Izdvajanje operacija koje predstavljaju osnovni lanac vrijednost i
2. Izdvajanje podražavajućih ili pratećih aktivnosti.

U prvu skupinu, kao najčešći primjeri, pripadaju izdvajanje lanca dobave, proizvodnog procesa i distribucije<sup>15</sup> čime definiranje *outsourcinga* kao izdvajanje sporednih aktivnosti poduzeća gubi na smislu. Naime, prema neoklasičnoj teoriji poduzeća, koja je i najstarija među teorijama poduzeća, poduzeća se osnivaju kako bi maksimizirala profit, a pritom je kao jedina varijabla za opisivanje poduzeća korištenja proizvodna funkcija<sup>16</sup>. Dakle, prema navedenoj teoriji primarni uvjet za postojanje poduzeća je proizvodnja čime se ona ne može smatrati sporednom aktivnosti već je to temeljna aktivnost poduzeća, neovisno proizvodili poduzeće fizičke proizvode ili razvija određene usluge.

Dok je Pavić<sup>17</sup> u definiciji *outsourcing* ograničio prema opsegu aktivnosti, Galetić i Hernaus<sup>18</sup> ovu su aktivnost ograničili u vremenskom pogledu. Točnije, navode kako je određena aktivnost trebala primarno biti provođena unutar poduzeća, a tek kasnije izdvojena vanjskim suradnicima. Prema njihovoj definiciji, ukoliko određena poslovna organizacija dio svojih poslovnih aktivnosti već u samom početku prepusti drugoj organizaciji ili pojedincu koji nije formalni član organizacije, to nije *outsourcing*. Međutim, kao što je moguće utvrditi i u primjerima te prema prethodno navedenim definicijama stranih autora, to nije posve točno.

Bilo bi pogrešno za bilo koju od prethodno navedenih definicija tvrditi da je netočna. Svaka od njih opisuje *outsourcing*, no neke od njih ne uzimaju u obzir sve karakteristike određene poslovne aktivnosti koja bi mogla biti *outsourcing*.

Budući da se radi o novom pojmu, nije iznenađujuće kako još ne postoji univerzalna definicija ovog pojma. No, ono što je svim definicijama zajedničko su ključna

---

<sup>14</sup>Ibidem, str. 288

<sup>15</sup>Loc. cit.

<sup>16</sup>Kolaković, M., Kovačević, B. i Sisek, B., „Utjecaj teorija poduzeća na suvremene pristupe organizaciji poduzeća“, *Ekonomski pregled*, 53(9-10), 934-955, <https://hrcak.srce.hr/28386>, (pristupljeno: 17. svibnja 2020.)

<sup>17</sup> Pavić, M., op.cit.

<sup>18</sup> Galetić, L. (ur.), 2011., op. cit.

obilježja *outsourcinga* – prepuštanje poslovne aktivnosti na provedbu drugoj organizaciji.

## 2.2 Primjeri *outsourcinga*

Iako je prema definiciji *outsourcing* obavljanje određenih aktivnosti od strane druge organizacije ili nabavu proizvoda ili usluga iz izvora koji su izvan organizacije<sup>19</sup> i dalje nije posve jasno radi li se o jednokratnom prepuštanju određenog zadatka drugoj organizaciji ili je *outsourcing* proces koji ima određeno vremensko trajanje. Kako bi se jasnije definirao *outsourcing* i pronašli odgovori na prethodna pitanja razmotreni su primjeri *outsourcinga*.

Organizacije mogu eksternalizirati, tj. *outsourcati* sporedne aktivnosti, kao što su čišćenje, prehrana i zaštitarska djelatnosti, pa sve do onih koje su na vanjske izvođače prebacile informacijsku tehnologiju, upravljanje ljudskim resursima, marketing, oglašavanje, nabavu, logistiku, distribuciju pa čak i proizvodnju<sup>20</sup>.

Veoma čest slučaj u kojem organizacije *outsourcaju* određenu djelatnost su računovodstvene aktivnosti. Kako su sva poduzeća prema zakonu dužna voditi poslovne knjige, a knjigovodstvo zahtjeva specifična znanja i vještine, mnogim poduzećima jednostavnije je angažirati vanjskog suradnika za ove poslovne aktivnosti nego formirati organizacijsku jedinicu koja će se time baviti. Uz to, za vođenje poslovnih knjiga često su potrebni određeni softveri čija cijena nije mala.

Sličan primjer prethodnom je eksternalizacija zaštitarske djelatnosti. Gotovo niti jedna banka u Republici Hrvatskoj ne zapošljava svoje zaštitare, no u svakoj poslovnici se nalaze. Umjesto ulaganja u obuku zaštitara i nabavu opreme, bankama je isplativije ovu djelatnost prenijeti na vanjskog suradnika, odnosno organizaciju specijaliziranu za zaštitarsku djelatnost. Organizacija koja se specijalizirala za nuđenje navedenih usluga ima puno bolja znanja i iskustvo iz navedene djelatnosti pa je i obuka zaposlenika puno jednostavnija nego nekoj organizaciji koja nije u doticaju s navedenom djelatnošću. Uz to, organizacije koje su se specijalizirale za nuđenje

---

<sup>19</sup>Lankford, W.M. i Parsa, F., op. cit.

<sup>20</sup>Galetić, L. (ur.), 2011., op. cit. str. 288

zaštitarских usluga imaju veće mogućnosti povrata na uloženu imovinu poput oružja i specijaliziranih vozila budući da ih mogu koristiti učestalije od, primjerice, banke koja ima svega nekoliko poslovnica te im je vozilo potrebno svega 2 do 3 puta na dan.

Dakle, iz prethodnih primjera moguće zaključiti kako *outsourcing* obuhvaća dugoročno eksternaliziranje određene aktivnosti na drugu organizaciju. Međutim, sljedeći primjer potvrđuje kako *outsourcing* može biti i jednokratan.

Uzmimo za primjer da je određena organizacija odlučila uložiti u izgradnju novog skladišta. Budući da se organizacija bavi radovima na niskogradnji, u svojem vlasništvu već ima potrebne strojeve za izgradnju i stručnu radnu snagu koja je na raspolaganju. Ipak, ova organizacija u svojim kadrovima ne zapošljava arhitekta, inženjera građevine niti geodeta. Kako bi izgradili novi objekt, na raspolaganju imaju dvije mogućnosti. Zaposliti na određeno razdoblje arhitekta, geodeta i inženjera građevine dok se skladište ne izgradi ili aktivnosti koje su potrebne eksternalizirati na organizaciju koja se specijalizirala za pružanje usluga projektiranja u građevini. Budući da bi kod zapošljavanja stručnih kadrova organizacija morala uložiti i u sredstva za rad osoblja poput računala, softvera, mjernih instrumenata i osigurati im dodatan prostor za rad, jeftinija i efikasnija varijanta u ovoj situaciji jest angažiranje vanjskog suradnika. Budući da je projektiranje građevinskih objekata poduhvat koji se provodi gotovo svakodnevno, velika je vjerojatnost kako u okruženju već postoji organizacija specijalizirana za tu djelatnost sa svom potrebnom imovinom i stručnim kadrovima. Budući da takva organizacija ima potrebu za konstantnom uporabom profesionalnih strojeva, alata i softvera, oni projekt mogu provesti po nižoj cijeni nego što bi to bilo za organizaciju kojoj je takva aktivnost potrebna jednokratno.

Dakle, *outsourcing* može biti jednokratno izdvajanje određene aktivnosti za potrebe određenog projekta ili kontinuirano angažiranje druge organizacije za obavljanje određene aktivnosti. Da bi određeno izdvajanje posla bilo *outsourcing*, ono ne mora biti prethodno provođeno unutar organizacije s resursima organizacije. Štoviše, mnoge organizacije već prilikom formiranja u svojim poslovnim planovima predviđaju eksternalizaciju djela posla, najčešće računovodstvenih usluga.

S druge pak strane, *outsourcing* nije striktno vezan uz privredne organizacije. Dio svojih procesa mogu eksternalizirati i neprofitne organizacije pa čak i sama država. Poznati primjer pokušaja eksternalizacije neosnovnih djelatnosti u javnom sektoru

poput čišćenja, pripreme hrane i pića, zaštite i prijevoza<sup>21</sup>, u Republici Hrvatskoj u fokus javnosti došao je odlukom Vlade 2014. godine. Međutim, zbog snažnog negodovanja javnosti, ovaj poslovni model u Hrvatskoj nije zaživio kako je bilo predloženo u Vladinom planu.

Drugi primjer eksternalizacije državnih aktivnosti na privatni sektor u Velikoj Britaniji provodi se još od sredine devedesetih godina prošlog stoljeća, a eksternalizacija djelatnosti u IT sektoru i upravljanju ljudskim potencijalima pokazala se uspješnom<sup>22</sup>.

Ipak, u ovom radu fokus je na *outsourcanju* poslovnih aktivnosti u poslovnim organizacijama pa je potrebno navesti i primjer *outsourcinga* koji većina multinacionalnih kompanija primjenjuje.

Nike, Cisco Systems, Apple, Wal-Mart i IBM kompanije su koje ostvaruju najveću proizvodnju kroz *outsourcing* proizvodnje u azijskim zemljama<sup>23</sup>.

Primjerice, proizvođač sportske odječe i opreme Nike kompletnu proizvodnju obuće prenio je na partnere koji su uglavnom locirani u Kini ili ostalim azijskim zemljama poput Vijetnama, Tajlanda i Indije<sup>24</sup>. Središnja djelatnost ove kompanije je oblikovanje proizvoda i istraživanje, te je sjedište locirano u Beavertonu (Oregon). Gotovo sve ostale specijalizirane funkcije potrebne za proizvodnju i marketing obuće Nike je izmjestio u kompanije diljem svijeta. To im uspijeva zahvaljujući modernim IT tehnologijama<sup>25</sup>. Svoja rješenja vezana uz proizvodnju i distribuciju potom šalju proizvođačima i dobavljačima diljem svijeta. Primjerice, upute za dizajn novog đona mogu poslati dobavljaču na Tajvan a upute za gornji kožni dio dobavljaču u Maleziju. Ti dobavljači potom proizvode dijelove obuće koji se šalju na završnu obradu proizvođaču u Kinu s kojim je Nike u strateškom partnerstvu. Iz Kine se obuća

---

<sup>21</sup>E.M., „Vladin plan reformi javne uprave: Na udaru čistačice, kuhari, vozači i osiguranje!“, *Indeks*, 28. travnja, 2014., <https://tinyurl.com/yapxqla4> (pristupljeno: 17. svibnja 2020.)

<sup>22</sup>Hall, K., „Has outsourcing public-sector IT worked? The Institute for Government seems to think so, kinda“, *The Register*, 16. rujna 2019., <https://tinyurl.com/ybj3nmpm> (pristupljeno: 19. svibnja 2020.)

<sup>23</sup>Stewart, M., „Wich Five Companies Do The Most Overseas Manufacturing?“, *ITI Manufacturing*, 17. Listopada 2014., <https://www.itimanufacturing.com/news/five-companies-overseas-manufacturing/> (pristupljeno: 19. svibnja 2020.)

<sup>24</sup>ibidem

<sup>25</sup>Perkov, D., *Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba*, Zagreb, Narodne novine, 2019, str. 16



brodom dostavlja distributerima diljem svijeta i putem pojedinih ugovornih organizacija iz Nikove mreže marketira se u svakoj zemlji posebno<sup>26</sup>.

Ovakav oblik *outsourcinga* u engleskoj literaturi poznatiji je i pod nazivom **offshoring**, a budući da ne postoji hrvatska inačica ovog izraza, često se u obliku tuđice može naći i u hrvatskoj literaturi.

*Offshoring* je moguće opisati kao oblik *outsourcinga* kojeg karakterizira provođenje poslovnih aktivnosti u zemlji s znatno nižim nadnicama od zemlje u kojoj se proizvodi ili usluge konzumiraju, te je moguća vremenska razlika između tih zemalja<sup>27</sup>.

Posljednji primjer *outsourcinga* koji je potrebno navesti posebno dolazi do izričaja razvojem IT tehnologija koje su postale dostupne gotovo svima, što uključuje i krajnje potrošače. Uglavnom se radi o pametnim telefonima i aplikacijama koje su namijenjene pametnim telefonima. Zahvaljujući takvom sustavu digitalizacije poslovanja, poslovnim organizacijama stvorila se mogućnost za pružanjem usluga koje se temelji isključivo na ugovornim odnosima s partnerima pojedincima. Primjerice, globalna kompanija za taksi prijevoz Uber, u svojim redovima ne zapošljava niti jednog vozača taksi vozila. Svi vozači koji pružaju usluge taksi vožnje pod imenom ove kompanije zapravo su samozaposleni u vlastitim tvrtkama/obrtima. Čak i na službenim web stranicama kompanije stoji kako svi koji su zainteresirani postati Uberovi vozači imaju mogućnost biti „sam svoji šef i zaraditi“, a dodatan uvjet za postati partner je prilaganje licencije za autotaksi prijevoz koju izdaje državni ured uprave u županiji prema sjedištu/prebivalištu tvrtke ili obrta i rješenje o upisu u trgovački ili obrtni registar<sup>28</sup>.

Na sličan način funkcioniraju i mnogi drugi tehnološki *start-upovi* koji djeluju na globalnom tržištu poput Lime-a, Fiverr-a, i drugih.

---

<sup>26</sup>Ibidem

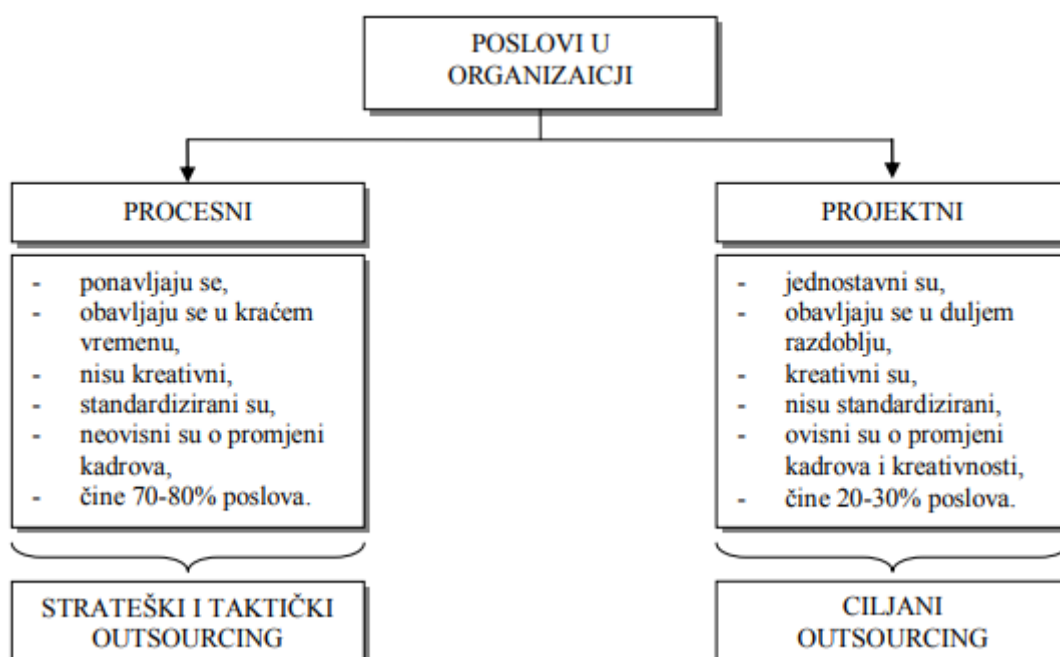
<sup>27</sup>„Offshoring – how to ensure success“, *Deloitte*, <https://tinyurl.com/yb5zakze> (pristupljeno: 20. svibnja 2020.)

<sup>28</sup>*Uber*, službena web stranica kompanije, <https://www.uber.com/hr/hr/drive/requirements/> (pristupljeno: 30. svibnja 2020.)

## 2.3 Obilježja *outsourcinga*

Iz same definicije *outsourcinga* i primjera koji su prethodno navedeni moguće je uvidjeti kako je ključno obilježje *outsourcinga* postojanje najmanje dvije organizacije koje međusobno surađuju. Za daljnje definiranje *outsourcinga* potrebno je uzeti u obzir kako u poslovnim organizacijama postoje dvije osnovne vrste *outsourcinga*: procesni i projektni<sup>29</sup>.

Shema 1: Obilježja procesnog i projektnog *outsourcinga*



Izvor: Drljača, M., „Outsourcing kao poslovna strategija“, *Kvaliteta, konkurentnost i održivost*, 2010, (53)-(64), <https://bib.irb.hr/datoteka/517555>, (pristupljeno: 30. svibnja 2020.)

Prema tome, osnovna obilježja *outsourcinga* moguće je svesti na<sup>30</sup>:

- **Repetitivnost** (jednokratna eksternalizacija aktivnosti ili zasnivanje dugoročnih odnosa s partnerom)
- **Ograničenost ili neograničenost vremenskog trajanja** (eksternalizacija aktivnosti može se odnositi na određeni projekt ili je moguće eksternalizirati dijelove poslovanja za koje se očekuje neograničeno provođenje)

<sup>29</sup>Drljača, M., „Outsourcing kao poslovna strategija“, *Kvaliteta, konkurentnost i održivost*, 2010, (53)-(64), <https://bib.irb.hr/datoteka/517555>, (pristupljeno: 30. svibnja 2020.)

<sup>30</sup> ibidem

- **Kreativnost u određenoj razini** (problematična pitanja mogu se prepustiti vanjskom partneru pri čemu nije potrebna visoka razina kreativnosti u matičnom poduzeću ili je moguće definirati rješenja za sve izazove u samom poduzeću, a partner prema kojem se eksternaliziraju aktivnosti provodi iste isključivo prema danim uputama)
- **Ovisnost o promjeni kadra** (kod aktivnosti koje ne zahtijevaju kreativnost, određenu vještinu i znanje od zaposlenika kao što su operativni poslovi „na traci“, promjena kadra imati će znatno manji utjecaj nego u slučaju kada se za potrebe provođenja aktivnosti zahtijevaju specifična znanja i vještine od zaposlenika, npr. *outsourcing* IT aktivnosti).

Navedenim obilježjima potrebno je dodati i kako je komunikacija od velike važnosti za uspješno *outsourcanje* određene poslovne aktivnosti, a digitalizacija poduzeća, iako nije uvjet, uvelike olakšava i pospješuje proces *outsourcinga*.

Jednako tako, specijalizacija u radu može se smatrati još jednim uvjetom za postojanje *outsourcinga*. Za razliku od tradicionalnih poduzeća, koja nastoje razvijati svoje ključne kompetencije, *outsourcing* organizacijama omogućuje oslanjanje na kvalitetne partnere u dijelovima gdje sami nisu dovoljno dobri<sup>31</sup>, ukoliko su se partneri specijalizirali za određenu djelatnosti i postigli odgovarajuću razinu kvalitete u njoj.

## 2.4 Retrospektivni pogled na primjenu *outsourcinga*

Budući da *outsourcing* obilježava proces u kojem se dio aktivnosti poduzeća prenosi na drugu organizaciju, korijene *outsourcinga* moguće je pronaći još u antičkim vremenima u kojima je podjela rada i organizacija pojedinaca vodila ka postizanju zacrtanih ciljeva. Nadalje, period u povijesti u kojem je *outsourcing* počeo dolaziti do izričaja vjerojatno je razdoblje od 14. do 16. stoljeća u razdoblju manufakturne proizvodnje. Moguće je pretpostaviti kako je u tom razdoblju, kojem je jedno od ključnih obilježja specijalizacija rada, suradnja između različitih proizvođača bila neophodna. Primjerice, za proizvodnju stolarskih proizvoda specijalni alati i inputi poput vijaka i čavala bili su neophodni, a budući da je prevladavala specijalizacija

---

<sup>31</sup>Fabac, R., *Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama, Projektni pristup*, Zagreb, Naklada Slap, 2017, str. 102

rada, pretpostavka je kako se preradom metala bavio drugi poduzetnik koji se specijalizirao za tu djelatnost.

Nadalje, moguće je pretpostaviti kako je *outsourcing* bio prisutan i u industrijskoj revoluciji iako je moguće očekivati kako je to bio u manjoj mjeri nego u doba manufakturne proizvodnje. Budući da industrijsku proizvodnju u doba industrijske revolucije karakteriziraju proizvodnje u pogonima za koje je bio potreban veliki radni kapital, pretpostavka je kako su poduzetnici nastojali svu proizvodnju zadržati u svojim redovima. Međutim, i u doba industrijske revolucije u distribuciji je sudjelovao veliki broj posrednika, a posebno se ističu posrednici u transportu poput željeznica koje su upravo u to vrijeme doživjele svoji razvoj.

Iako se oblici *outsourcinga* mogu pronaći u raznim etapama povijesti kapitalizma, ovaj poslovni model pod svojim nazivom prvi puta spominje se tek krajem prošlog stoljeća. Točnije, *outsourcing* je kao poslovni model prepoznat 1989. godine, a sastavnim dijelom poslovne ekonomije postaje tokom 90-ih godina prošlog stoljeća<sup>32</sup>.

Kao što je teško procijeniti koje je godine točno *outsourcing* nastao, tako je teško procijeniti tko je tvorac ovog poslovnog modela. Postoje navodi kako je tvorac pojma *outsourcing* ekonomist Roland Coase<sup>33</sup>. Doduše, Coase nije izravno predlagao *outsourcing* niti ga je definirao pod ovim nazivom već je u svom radu „Priroda poduzeća (eng. *The Nature of the Firm*)“ iz 1937. godine naveo kako poduzeća moraju biti upoznata s troškovima sklapanja novih ugovora te ih uzeti u obzir kao troškove poslovanja. Iako se njegova teorija danas promatra uglavnom s pogleda alokacije resursa, ovim prijedlogom je mnogim poduzetnicima u to vrijeme dao do znanja kako je *outsourcing* moguće i potrebno uključiti u poslovnu strategiju poduzeća i moguće troškove<sup>34</sup>.

Osoba uz čije ime se pojam *outsourcinga* najviše veže je austrijski konzultant i profesor Peter Drucker. Jedan od citiranih savjeta koji je uputio menadžerima i poduzetnicima glasi „Činite ono u čemu ste najbolji, ostalo *outsourcajte* (eng. *Do*

---

<sup>32</sup>Twin, A., op. cit.

<sup>33</sup>„How did the concept of outsourcing begin?“, *Connect Americas*, <https://connectamericas.com/content/how-did-concept-outsourcing-begin> (pristupljeno: 30. svibnja 2020.)

<sup>34</sup>Vitasek, K. i Manrod, K., „What Five Great Economists Can Tell Us about Outsourcing“, *SupplyChain247*, 16. Travnja 2013., <https://tinyurl.com/y9ajbpmw> (pristupljeno: 30. svibnja 2020.)

*what you do best and outsource the rest*)<sup>35</sup>. 1989. godine predvidio je kako će sve više i više zaposlenih u organizacijama biti na platnoj listi neovisnog vanjskog partnera<sup>36</sup>.

Upravo takav scenarij započeo je u 90-im godinama prošlog stoljeća. Organizacije su se fokusirale na mjere štednje radi čega su započele eksternalizirati aktivnosti koje su nužne za poslovanje no nisu izravno povezane sa samom djelatnošću organizacije<sup>37</sup> poput računovodstva, osiguranja, usluga čišćenja, upravljanja ljudskim resursima i slično.

Danas se *outsourcing* razvio do mjere u kojoj gotovo da ne postoji poduzeće, neovisno o veličini, koje nema vanjskog suradnika za provođenje makar jedne aktivnosti. Iz prethodno navedenih primjera vidljivo je kako u mnogim slučajevima *outsourcing* predstavlja sastavnu strategiju poduzeća u kojima su gotovo sve aktivnosti osim temeljne prepuštene vanjskim suradnicima na provedbu.

---

<sup>35</sup>„A New Way To Outsource“, *Forbes*, 1. lipnja 2010., <https://tinyurl.com/ybnljqd> (pristupljeno: 01. lipnja 2020.)

<sup>36</sup>Corbett, M.F., „The Outsourcing Revolution“, *Dearborn Trade Publishing*, 2004, [https://studydaddy.com/attachment/106269/The\\_Outsourcing\\_Revolution.pdf](https://studydaddy.com/attachment/106269/The_Outsourcing_Revolution.pdf) (pristupljeno: 01. lipnja 2020.)

<sup>37</sup>„A Brief History of Outsourcing“, *NC State University*, 1. lipnja 2006., <https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/a-brief-history-of-outsourcing> (pristupljeno: 01. lipnja 2020.)

### 3. Razlike između organizacija koje primjenjuju i organizacija koje ne primjenjuju model *outsourcinga* svojem poslovanju

Iako je danas gotovo nemoguće pronaći organizaciju koja makar jednu poslovnu aktivnost nije prepustila na provedbu nekoj drugoj poslovnoj organizaciji, u teoretskim okvirima ipak je moguće razlikovati organizacije koje primjenjuju *outsourcing* od onih koje to ne čine. Nastavno na razliku između takva dva oblika organizacija moguće je utvrditi i koje su prednosti, odnosno nedostaci uključivanja modela *outsourcinga* u poslovnu strategiju poduzeća.

#### 3.1 Razlikovanje organizacijskih struktura

Polazište u teoretskom razmatranju organizacijskih struktura poslovnih organizacija su dva osnovna oblika: funkcijska organizacijska struktura i divizijska organizacijska struktura. U grani znanosti koja je posvećena organiziranju i podjeli rada, ova dva oblika nisu uzimala u obzir posebne organizacijske jedinice kojima je uloga uspostava i održavanje suradnje s vanjskim partnerima, a koje dolaze do izražaja sve većim uključivanjem *outsourcinga* u poslovne strategije poduzeća.

U ranijim stadijima znanstvenog proučavanja organizacije pretpostavljalo se kako svaka poslovna organizacija ima 7 temeljnih poslovnih funkcija: istraživanje i studij proizvoda, razvoj, nabava, upravljanje ljudskim potencijalima, proizvodnja, prodaja i financije<sup>38</sup>. Pretpostavka je kako se navedene poslovne funkcije provode unutar same organizacije s resursima i zaposlenicima kojima organizacija raspolaže, pa samim time predstavljaju osnovu formiranja organizacijskih jedinica u funkcijskoj organizacijskoj strukturi<sup>39</sup>. Kada je riječ o divizijskoj organizacijskoj strukturi, ove poslovne funkcije objedinjuju se prema proizvodima, geografskim područjima ili različitim kategorijama potrošača ili pak predstavljaju stožerne službe<sup>40</sup>.

Međutim, danas malo koja poslovna organizacija u cijelosti objedinjuje sve navedene poslovne funkcije, osobito ukoliko se radi o manjim organizacijama. Nerijetko se neka

---

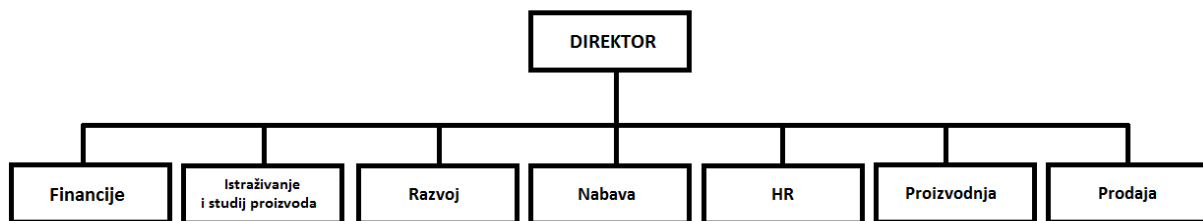
<sup>38</sup>Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 361

<sup>39</sup>Loc. cit.

<sup>40</sup>Ibidem, str. 362

od navedenih poslovnih funkcija eksternalizira na drugu poslovnu organizaciju. Prema tome, odnos između organizacije koja primjenjuje poslovni model *outsourcinga* i organizacije koja ne primjenjuje na primjeru funkcijske organizacijske strukture moguće je prikazati na sljedeći način:

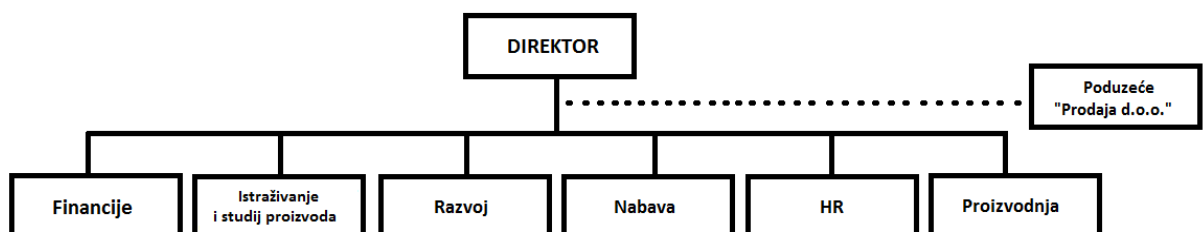
**Shema 2: Funkcijska organizacijska struktura (osnovni model)**



**Izvor:** izrada autora prema: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 362

U slučaju kada bi prethodno prikazana organizacija ili organizacija s istom organizacijskom strukturom odlučila jednu od poslovnih funkcija prepustiti na provedbu drugoj poslovnoj organizaciji, njezina bi organizacijska struktura poprimila sljedeći oblik:

**Shema 3: Funkcijska organizacijska struktura s eksternaliziranom poslovnom funkcijom**



**Izvor:** izrada autora prema: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 362

Iz primjera proizlazi zaključak kako je razlika u nadležnosti matične organizacije nad određenom poslovnom funkcijom. Naime, poslovna funkcija koja je eksternalizirana drugoj organizaciji na provedbu i dalje se može smatrati dijelom matične organizacije, no menadžment matične organizacije nema nadležnost niti kontrolu nad organizacijom koja provodi određenu poslovnu funkciju. Ipak, treba uzeti u obzir kako u rijetkim slučajevima organizacija koja provodi aktivnost koja je *outsourcana* to čini isključivo za jednu organizaciju. U većini slučajeva radi se o specijaliziranim poslovnim organizacijama koje svoje usluge nude većem broju drugih poslovnih organizacija.

Kako takav slučaj na tržištu nije rijedak, organizacija kao znanost uočila je određene specifične karakteristike takvih organizacijskih sustava, pa se među novim oblicima organizacijski struktura mogu pronaći razni organizacijski modeli koji se temelje na djelomičnom ili potpunom *outsourcingu* i suradnji među organizacijama. Neki od suvremenih oblika organizacijskih struktura koji uključuju povezanost organizacija su mrežna organizacijska struktura i virtualna organizacijska struktura<sup>41</sup>.

Specifičnost mrežne organizacije je upravo u tome da se svi poslovi ne obavljaju više pod jednim krovom nego se pojedine poslovne funkcije – kao što su računovodstvo, proizvodnja, marketing i distribucija – dislociraju drugim poduzećima koja su umjesto matičnog poduzeća zadužena za svakodnevno obavljanje tih poslova<sup>42</sup>. Mrežna organizacijska struktura predstavlja, po modelu „lego kocki“, slaganje odvojivih proizvodnih modula koji se mogu osigurati od unutrašnjih i vanjskih ugovarača<sup>43</sup>. Mrežna organizacija, dakle, upravlja različitim, složenim i dinamičnim odnosima između različitih organizacija od kojih je svaka specijalizirana za određenu poslovnu funkciju ili zadatak. Različite poslovne funkcije koje su se tradicionalno obavljale u jednoj organizaciji sada obavljaju različite članice mreže<sup>44</sup>. Ovakvu organizaciju moguće je grafički prikazati na sljedeći način:

---

<sup>41</sup>Galetić, L., „Moderne tendencije i organizacijske strukture“, u Galetić, L. (ur.), *Organizacija*, Zagreb, Sinergija d.o.o., 2016., str. 255

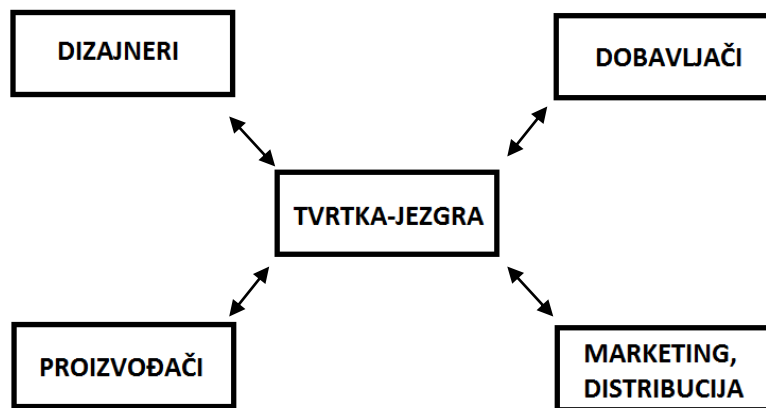
<sup>42</sup>Galetić, L. (ur.), *Organizacija*, Zagreb, Sinergija d.o.o., 2016., str., 278

<sup>43</sup>Fabac, R., op. cit. str. 93

<sup>44</sup>Galetić, L. (ur.), 2016., op. cit., str. 278



**Shema 4: Mrežna organizacija**



**Izvor:** Fabac, R., *Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama, Projektni pristup*, Zagreb, Naklada Slap, 2017, str. 95

Virtualna organizacija u svojoj suštini nije ništa drugo negoli mrežna organizacija, no glavno obilježje joj je visok udio informacijsko-komunikacijskih tehnologija u koordinaciji i upravljanju organizacijom. Uglavnom se ocjenjuje kako je virtualna organizacija privremena mreža sudionika (koji mogu biti cijele organizacije, dijelovi organizacije, timovi ili specifični pojedinci) povezanih informacijsko-komunikacijskom tehnologijom, koji fleksibilno koordiniraju svoje aktivnosti i kombiniraju svoja znanja i izvore kako bi ostvarili zajedničke ciljeve, pritom ne koristeći tradicionalne hijerarhijske sustave centralističkog usmjeravanja i kontroliranja. Virtualnom organizacijom upravlja organizacija koordinator koja usklađuje sve aktivnosti u virtualnoj mreži uz pomoć informacijsko-komunikacijskog sustava<sup>45</sup>.

Virtualne organizacije ne poznaju granice. Virtualna organizacija je ne-hijerarhijska organizacija neovisnih kompanija, iako ona može biti uspostavljena i između pojedinih dijelova unutar jedne velike kompanije. Riječ je o privremenoj mreži poduzeća (dobavljači, kupci, konkurenti) povezanih informatičkom tehnologijom na način da dijele resurse, vještine, troškove, pristup tržištima, i sl<sup>46</sup>. Navedene karakteristike daju naslutiti kako je ovaj organizacijski model najsuvremeniji način na koji organizacije upravljaju svojim eksternaliziranim aktivnostima, pa je moguće ovu organizaciju nasloviti i kao koordinacijski model *outsourcinga*. Posebno do izražaja

<sup>45</sup>Galetić, L. (ur.), 2016., op. cit., str. 284

<sup>46</sup>Fabac, R., op. cit., str. 100 i 101

dolazi u modelima *offshoringa* kada je potrebno komunicirati s partnerima na udaljenim krajevima svijeta.

Također, sve većim udjelom informacijsko-komunikacijskih tehnologija u poslovanju i trendu eksternalizacije poslovnih aktivnosti moguće je očekivati kako će ovaj organizacijski model postati najzastupljenijim među poslovnim organizacijama. Razlog tomu su svakako prednosti informacijsko-komunikacijskih tehnologija koje pojednostavljaju i ubrzavaju komunikaciju, a samim time i koordinaciju među dijelovima organizacijske mreže.

### **3.2 Prednosti i nedostaci *outsourcanja* za organizacije**

Iako se model u kojem organizacije dio ili čak većinu svojih poslovnih aktivnosti eksternaliziraju na druge organizacije i na taj način ostvaruju brojne pogodnosti u poslovnom planiranju, *outsourcing* ipak nosi i određene nedostatke. Galetić navodi brojne prednosti *outsourcinga*<sup>47</sup>:

- *Outsourcing* omogućuje da se organizacija koncentrira na ono što radi najbolje (na taj način pruža mogućnost organizaciji da se usredotoči na svoje organizacijske sposobnosti i bavi se procesima i aktivnostima u kojima je konkurentna, dok se svih ostalih aktivnosti može „osloboditi“ i prenijeti ih vanjskim partnerima)
- U isto vrijeme dozvoljava organizaciji da izabere i koristi se najboljim izvršiteljima koji se mogu naći na tržištu za obavljanje drugih, sporednih ili pratećih aktivnosti (potrebno je slijediti pravilo konkurentne prednosti te izabrati najstručnije organizacije, bez obzira na to nalaze li se one u istoj državi ili na globalnom tržištu)
- Nudi znatnu, često neposrednu, uštedu troškova (vanjski proizvođači i dobavljači usluga mogu opskrbiti organizaciju uz niže troškove nego što bi to učinio neki njezin unutarnji odjel što omogućuje suvremena informacijsko-komunikacijska tehnologija)

---

<sup>47</sup>Galetić, L. (ur.), 2016., op. cit., str. 274

- Oslobađa organizacije operacijskih problema i uskih grla (moguće je eksternalizirati djelomično ili u potpunosti sve one procese i aktivnosti s kojima se u dugom roku ne postižu zadovoljavajući rezultati)
- Omogućuje izbjegavanje problematičnih situacija u odnosima među zaposlenicima kao i problema pomanjkanja menadžerskog kadra (često su loši međuljudski odnosi uzrok nezadovoljavajućih rezultata pri čemu *outsourcing* nudi mogućnost da se takva organizacijska jedinica proda i da se njezini proizvodi ili aktivnosti osiguraju iz drugog izvora ili od iste te organizacijske jedinice nakon što se reorganizira pod drugim vlasnikom i menadžerom, a to pridonosi poboljšanju organizacijske klime i prevladavanju sukoba u organizaciji)
- Prenoseći aktivnosti koje su se do sada obavljale u organizaciji na vanjske partnere, pridonosi smanjivanju organizacije (tako se rješava izazov kako ostati mali i iskoristiti sve prednosti koje sa sobom donose mala poduzeća, a istodobno povećati posao i ostvarivati bolje poslovne rezultate)
- Strah od izdvajanja aktivnosti može osnažiti menadžersku kontrolu unutar organizacije (ako organizacijska jedinica ostvaruje loše rezultate, eksternalizacija pruža mogućnost njezine prodaje ili zatvaranja, pri čemu se aktivnosti koje je ona obavljala prepuštaju vanjskom partneru).

Naravno, ovo nisu sve prednosti koje eksternalizacija jedne ili više aktivnosti može doprinijeti organizaciji koja se odlučila za ovaj poslovni model upravljanja. Još neke od činjenica vezanih uz *outsourcing* koje idu u prilog organizacijama koje odluče primijeniti ovaj poslovni model su:

- Pristup većem broju talentiranih ljudi<sup>48</sup> (mnogi talentirani profesionalci odlučuju se zadržati potpunu fleksibilnost na svojem radnom mjestu, pa umjesto da posao potraže u organizaciji pokreću vlastite tvrtke i na tržištu rada svoji talent, znanje i vještine pružaju kao samozaposleni)
- Ponuda proizvoda i usluga koji nisu u temeljnoj djelatnosti organizacije (mnoge poslovne organizacije fokusiraju se na određenu poslovnu djelatnost. Primjerice, u hrvatskom zakonodavstvu svoju temeljnu djelatnost dužne su definirati NKD-om, no u određenim situacijama postoji potreba za pružanjem

---

<sup>48</sup>Patel, D., „The Pros And Cons Of Outsourcing“, *Forbes*, 17. srpnja, 2017., <https://tinyurl.com/ydbuw4lh> (pristupljeno: 03. lipnja 2020.)

usluga ili proizvoda koji nisu obuhvaćeni navedenom, temeljnom djelatnošću poduzeća. U tom slučaju, preko vanjskih partnera na tržište mogu staviti proizvode ili usluge pod svojom markom bez da ulaze u sukob s zakonom ili da provode proširenje djelatnosti poduzeća).

Uz navedene prednosti, Galetić navodi i određene nedostatke *outsourcinga*<sup>49</sup>:

- Izdvoje li se pogrešne aktivnosti, organizacija će izgubiti ključne stručnjake i kompetencije (tako je, primjerice, IBM prilikom razvijanja svojega PC-ja, odlučio eksternalizirati proizvodnju mikroprocesorskog čipa *Intel*, a softver operativnog sustava *Microsoftu*, u uvjerenju da će to ubrzati uvođenje novog proizvoda; gledajući unatrag, očito je da se *IBM* odrekao potencijalne vodeće pozicije u dvama vrlo konkurentnim područjima)
- Nepouzdanost dobavljača (taj se nedostatak može umanjiti ako se razviju odnosi s više dobavljača, ali to onemogućuje dugoročnu suradnju s dobavljačem na tehnološkom razvoju kao i isključivu vezanost dobavljača za organizaciju)
- Pritiskanje dobavljača (dogođa se kad je organizacija znatno jača i veća od njezinih dobavljača i kada joj je osnovni cilj zbog kojeg je išla u eksternalizaciju smanjenje troškova)
- Iskorištavanje ovisnosti organizacije od strane dobavljača (pojavljuje se kada je organizacija ovisna o jednom dobavljaču koji posreduje robu jedinstvene kvalitete ili strukture te koji može tražiti veću cijenu za tu robu nego što je tržišno opravdano)
- Sklapanje nepovoljnog ugovora (ugovori s partnerima ponekad mogu biti previše kruti i nefleksibilni što onemogućuje kasnije usklađivanje s promjenama u okolini)
- Gubitak morala zaposlenih (provede li se izdvajanje aktivnosti bez sudjelovanja i pristanka zaposlenih, može prouzročiti ozbiljan strah od budućnosti i pad morala zaposlenih čiji se poslovi odvajaju, ali i u zaposlenih koji ostaju)

---

<sup>49</sup>Galetić, L. (ur.), 2016., op. cit., str. 275

- Problemi komunikacije (nastaju kad izdvajanje aktivnosti ovisi o osobnoj komunikaciji, najčešće kada se komunikacija zbiva između različitih država koje imaju različite kulture i običaje)
- Gubitak kontrole nad izdvojenim aktivnostima (kako bi se izbjegao gubitak kontrole, mala grupa menadžera i nadalje treba biti u kontaktu s vanjskim partnerom, posebice ako je eksternalizirana aktivnost ključni element ili usluga u lancu vrijednosti).

Osim navedenih, nedostaci ovog poslovnog modela za organizacije mogu biti sljedeći:

- Moguće curenje povjerljivih informacija
- Loša izvedba partnera može oslabiti percepciju marke kod potrošača
- Rizici u koje se partner upušta kroz druge poslovne aktivnosti mogu zahvatiti i organizaciju za koju provodi određene aktivnosti

### **3.2.1 Prednosti outsourcinga u marketingu**

Prednosti i nedostaci *outsourcinga* koji su prethodno navedeni i obuhvaćaju opće prednosti i nedostatke ovog poslovnog modela, dijelom se očitavaju i na marketinške aktivnosti organizacija. Ipak, u pogledu eksternalizacije marketinških aktivnosti, poduzeća mogu naići i na dodatne prednosti. Primjerice:

- Specijalizirane marketinške agencije posjeduju kontakte koji mogu promociju poduzeća učiniti učinkovitijom te poduzeće predstaviti većem broju potencijalnih potrošača, što posebno dolazi do izričaja ukoliko se radi o odnosima s javnošću<sup>50</sup>
- Marketinške agencije okupljaju stručnjake koji su u toku s zadnjim trendovima što organizacijama omogućuje fokus na temeljnu djelatnost bez da ulažu vrijeme i sredstva u analizu i praćenje trendova u marketingu
- Angažiranje marketinške agencije često je jeftinije od zapošljavanja marketinškog menadžera ili uspostave organizacijske jedinice

---

<sup>50</sup>Colin, B., „The Pros and Cons of Outsourcing Marketing and PR“, *Business News Daily*, 22. kolovoza 2019., <https://www.businessnewsdaily.com/15270-outsourcing-marketing-and-pr.html> (pristupljeno, 03. lipnja 2020.)

- Fleksibilnost u plasiranju marketinških kampanja je veća
- Marketinške aktivnosti se sve više provode online za što je potrebna određena tehnologija, specijalizirane marketinške agencije često ulažu u infrastrukturu koju zatim mogu ustupiti klijentima za znatno nižu cijenu (npr. serveri za automatizirani e-mail marketing, serveri za web stranice, softveri za izradu grafičkih rješenja...)

Također, potrebno je uzeti u obzir kako marketing nije samo promocija. *Outsourcing* može utjecati na marketinške aktivnosti poduzeća ili percepciju marke kod potrošača i kroz eksternalizaciju aktivnosti koje nisu vezane uz eksternalizaciju tradicionalnih marketinških aktivnosti.

*Outsourcingom* se tako može postići bolja percepcija marke radi kvalitetnije izrade proizvoda koji su eksternalizirani partnerima koji posjeduju resurse i znanja potrebna za izradu kvalitetnih proizvoda, što je često moguće ukoliko je poduzeće novo ili se radi o proizvodima koji su sastavljeni od velikog broja dijelova (npr. za BMW je iznesen podatak da je tijekom prvih godina ovog stoljeća čak 75% ukupnih proizvodnih troškova te kompanije dolazilo od dijelova koji su vanjskog podrijetla<sup>51</sup>).

Kada je riječ o novim markama, sadržavanje dijelova proizvoda ili usluge koji dolaze od proizvođača koji su već poznati na tržištu može ostvariti pozitivno percipiranje proizvoda/usluge i osnažiti povjerenje kupaca prilikom prve kupnje.

Još jedna od prednosti *outsourcinga* u marketingu je i stvaranje mreže ponuđača. Primjerice, proizvođač koji već djeluje na tržištu ima osiguran tržišni udio s proizvodom koji nudi već određeno vrijeme. Takav proizvođač nije sam na tržištu, već postoje konkurenti koji imaju vlastiti udio na tržištu u istoj ili različitoj branši. Suradnjom između dvaju poduzeća stvara se mogućnost većeg dosega kroz promotivne kanale koji su već osigurani u prethodnim aktivnostima poduzeća. U slučaju ovakvih aktivnosti određeni proizvođač također može graditi svoje povjerenje kod kupaca na temelju povjerenja koje je stekao proizvođač s kojim surađuje.

---

<sup>51</sup>Fabac, R., op. cit., str. 95

Primjerice, proizvođač surferske opreme RipCurl odredio je dizajn interijera u posebnoj ediciji Renaultovog modela Clio iz 2007. godine<sup>52</sup>. Na taj način, Renault je eksternalizirao dizajn interijera, a naglašavanjem dizajnera u svojim promotivnim aktivnostima približio se tržišnom segmentu koji nije zastupljen među kupcima Renaultovih vozila. S druge strane, ova suradnja RipCurl-u omogućila je sudjelovanje u kreiranju proizvoda koji nije dio njihove standardne ponude niti je dio temeljne djelatnosti poduzeća.

Sličan primjer nastao je suradnjom proizvođača sportske opreme Nike 2016. godine kada je predstavljen sportski ručni sat čije je tehničko rješenje izradio i potpisao Apple<sup>53</sup>. Na taj način, proizvođač sportske opreme svojim kupcima jamči sat koji zadovoljava potrebe koje su prepoznate kod korisnika sportske opreme, dok se markom Apple jamči kvaliteta sata kao tehnološkog proizvoda u kakvima se Nike nije specijalizirao. S druge strane, korisnici Apple-ovih proizvoda nisu nužno sportaši, no na ovaj način stječu povjerenje prema marki proizvoda koju garantira proizvođač kojem vjeruju – u ovom slučaju Apple.

Uz ovaj primjer potrebno je uzeti u obzir i primjer koji je prethodno naveden u radu, a navodi kako je Nike kompanija koja u svojoj temeljnoj djelatnosti ima dizajniranje proizvoda, a ne i proizvodnju istih. Jednako tako, i Apple veći dio proizvodnje provodi modelom *outsourcinga*. Dakle, *outsourcing* predstavlja model kojim se poduzeća mogu fokusirati na osmišljavanje i dizajn proizvoda, a sve ostale djelatnosti prepustiti vanjskim partnerima na provedbu.

Drugim riječima, modernim organizacijama dovoljno je da u svojim redovima zapošljavaju profesionalce koji će osmisliti i brendirati proizvode, a sve ostale aktivnosti koje su potrebne da proizvod doprije do krajnjeg kupca moguće je eksternalizirati na vanjske partnere. Pritom je potrebno naglasiti kako takvim organizacijama nije potrebno niti tehničko definiranje proizvoda, budući da je i za taj dio aktivnosti moguće angažirati vanjskog partnera. Dakle, suvremena informacijsko-komunikacijska tehnologija i poslovni model *outsourcinga* stvorili su mogućnosti da

---

<sup>52</sup>Nicusor, B., „2007 Renault Clio Rip Curl Edition“, *TopSpeed*, 13. veljače 2007., <https://www.topspeed.com/cars/renault/2007-renault-clio-rip-curl-edition-ar27123.html> (pristupljeno: 07. lipnja 2020.)

<sup>53</sup>„Apple & Nike Launch the Perfect Running Partner, Apple Watch Nike+“, *Nike*, 07. rujna 2016., <https://news.nike.com/news/apple-watch-nike> (pristupljeno: 07. lipnja 2020.)

se kompanije fokusiraju na jedan od 4 elementa marketinškog spleta, sve ostalo moguće je prepustiti vanjskim partnerima.

Iako ovakav pristup tržišnog djelovanja zvuči kao najjednostavniji model za pokretanje poslovnog pothvata te djeluje kao da ne zahtijeva nikakva ulaganja, potrebno je uzeti u obzir kako bi se takav način poslovanja u praksi susreo s brojnim prijetnjama:

- Visoko kvalificirani profesionalci koji djeluju kao samostalni agenti najčešće imaju visoke naknade. U suprotnom, poduzeće se izlaže riziku da vanjski partneri iznimno loše obave svoji dio posla čime poduzeće koje ih je angažiralo najvjerojatnije pada u financijske gubitke
- Vanjski partneri mogu iznenada prekinuti isporuku svojih usluga
- Ne postoji garancija kako će alternativni partneri isporučiti usluge jednake kvalitete kao i prethodni suradnici
- U dugom roku, poduzeću je isplativije pribaviti potrebnu imovinu i adekvatan kadar.



## 4. Pregled trendova *outsourcanja* poslovnih aktivnosti

Na pitanje primjene *outsourcinga* u poslovnim organizacijama u Hrvatskoj i svijetu već su provedena brojna istraživanja koja su dala uvid u razinu primjene ovog poslovnog modela i njegovu ekonomsku važnosti. Kako se kroz model *outsourcinga* mogu eksternalizirati brojne poslovne aktivnosti svakako su korisni podaci o obujmu eksternaliziranih aktivnosti, razlozi *outsourcanja* istih kao i podaci o tome koje se aktivnosti najviše eksternaliziraju.

### 4.1 Globalni trendovi

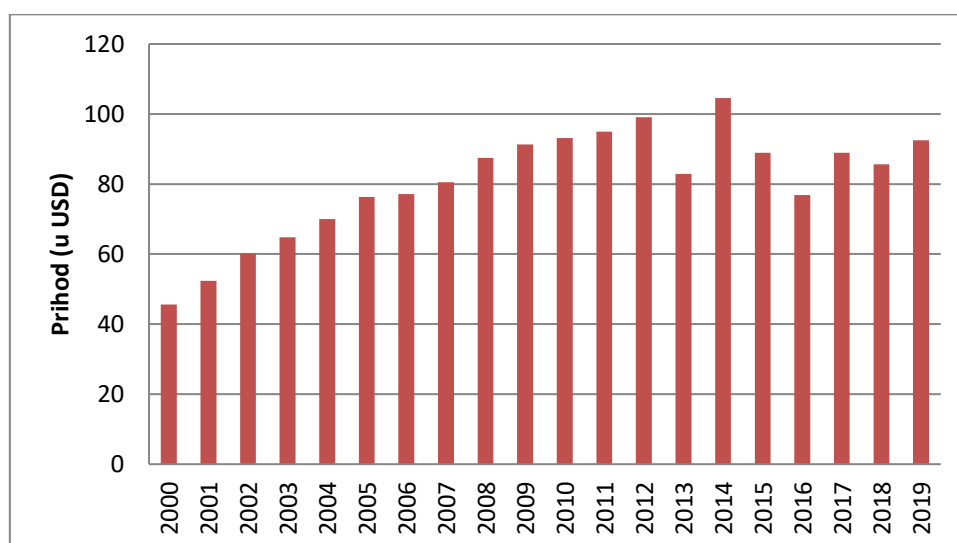
Globalno tržište *outsourcing* uslugama u razdoblju od 2000. godine bilježilo je kontinuirani rast sve do 2012. godine, a svoji vrhunac doseglo je 2014. godine kada je prihod ostvaren kroz usluge *outsourcinga* iznosio 104,6 milijardi američkih dolara. Od 2013. godine nadalje ukupna vrijednost *outsourcanih* usluga gotovo je u stalnim oscilacijama te bilježi različite razine. Posljednji podatak pokazuje kako je 2019. godine ukupna vrijednost *outsourcanih* usluga iznosila 92,5 milijardi američkih dolara.

Najveći udio u prihodu *outsourcanih* usluga dolazi iz Sjeverne Amerike, potom Europe, Bliskog istoka i Afrike. Najmanji udio dolazi iz Azije i Pacifika<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup>Mazareanu, E., „Global outsourcing market size 2000-2019“, *Statista*, 15. siječnja 2020., <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/> (pristupljeno: 09. lipnja 2020.)

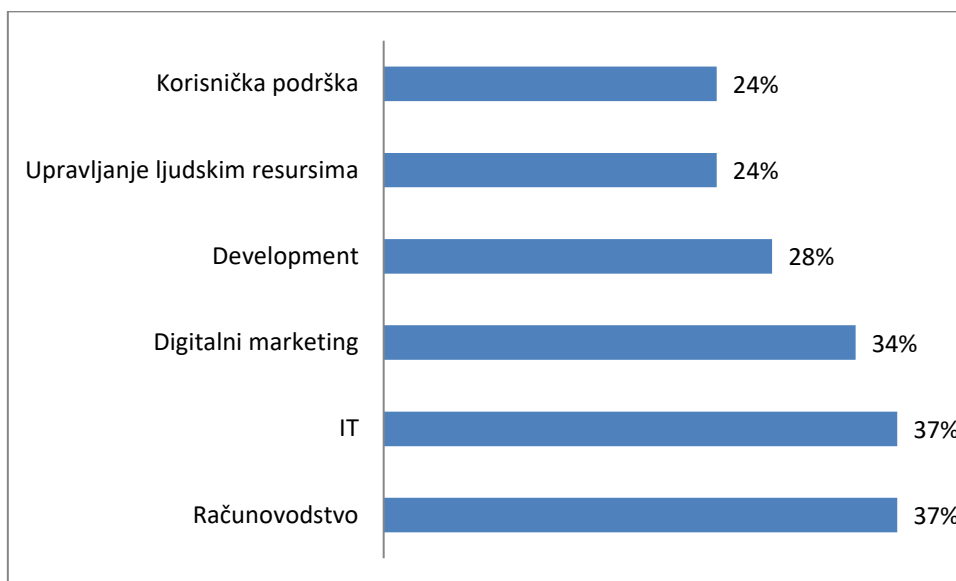
**Grafikon 1: Vrijednost outsourcanih usluga od 2000. godine**



**Izvor:** Mazareanu, E., „Global outsourcing market size 2000-2019“, *Statista*, 15. siječnja 2020., <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/> (pristupljeno: 09. lipnja 2020.)

Istraživanje koje je provela kompanija Clutch 2019. godine na uzorku od 529 malih poduzeća sa sjedištem u Sjedinjenim Američkim Državama dalo je uvid u aktivnosti malih poduzeća po pitanju *outsourcinga*. Istraživanjem se uspostavilo kako 37% malih poduzeća *outsourca* neku poslovnu aktivnost, a najčešće aktivnosti koje *outsourcaju* mala poduzeća su računovodstvo i informacijsko-komunikacijske usluge.

**Grafikon 2: Najčešće outsourcane aktivnosti u malim poduzećima u SAD-u**



**Izvor:** Panko, R., „Small Business Outsourcing Statistics in 2019“ *Clutch*, 19. lipnja 2019., <https://clutch.co/bpo/virtual-assistants/resources/small-business-outsourcing-statistics>

(pristupljeno: 09. lipnja 2020.)

Istraživanje je također pokazalo kako 52% ispitanih poduzeća namjerava u budućnosti *outsourcati* neku od poslovnih aktivnosti. Najčešći razlozi radi kojih poduzeća odlučuju eksternalizirati neku poslovnu aktivnost su<sup>55</sup>:

- Povećanje efikasnosti
- Povećanje dostupnih vještina
- Povećanje fleksibilnosti
- Rasterećenje zaposlenika
- Povećanje resursa
- Reduciranje operativnih troškova.

Zanimljiv podatak iz istraživanja je kako tek 29% poduzeća koja imaju manje od 50 zaposlenih *outsourcaju* neku aktivnost, dok 66% poduzeća koja imaju preko 50 zaposlenih primjenjuju *outsourcing* u svom poslovanju<sup>56</sup>.

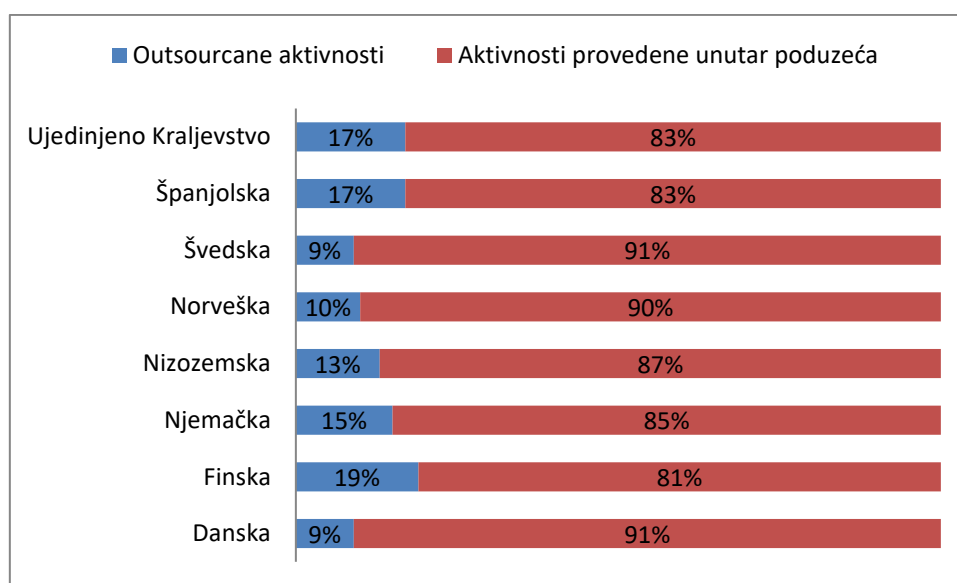
<sup>55</sup>Panko, R., „Small Business Outsourcing Statistics in 2019“ *Clutch*, 19. lipnja 2019., <https://clutch.co/bpo/virtual-assistants/resources/small-business-outsourcing-statistics> (pristupljeno: 09. lipnja 2020.)

<sup>56</sup>ibidem

Slično istraživanje provela je i tvrtka Ernest & Young 2013. godine na 3,700 ispitanika u 8 europskih država: Danska, Finska, Njemačka, Nizozemska, Norveška, Španjolska, Švedska i Ujedinjeno Kraljevstvo.

Istraživanje je pokazalo kako je *outsourcing* u europskim zemljama znatno manje primjenjivani poslovni model nego li u Sjedinjenim Američkim Državama. Najviše poslovnih aktivnosti *outsourca* se u Finskoj, no udio *outsourcanih* usluga i dalje ne prelazi 19%.

**Grafikon 3: Odnos outsourcanih aktivnosti i aktivnosti provedenih u poduzeću u odabranim europskim zemljama**



**Izvor:** „Outsourcingin Europe, Anin-depth rewiw of drivers, risks and trends in the European outsourcing market“, *Ernest & Young Global Limited*, 2013, <https://tinyurl.com/y9xdr8gn> (pristupljeno: 10. lipnja 2020.)

Organizacije u Finskoj, Španjolskoj i Ujedinjenom Kraljevstvu češće eksternaliziraju poslovne aktivnosti od ostalih promatranih država. U ovim državama najveći udio outsourcanih usluga dolazi iz IT sektora, a usluge koje se najčešće outsourcaju su korisnička podrška, razvoj aplikacija, tehnička infrastruktura i usluge naplate. Ostale poslovne aktivnosti poput prodaje, nabave i upravljanja ljudskim resursima manje se outsourcaju, no u navedenim zemljama je i njihova eksternalizacija znatno češća nego u ostalim promatranim zemljama<sup>57</sup>.

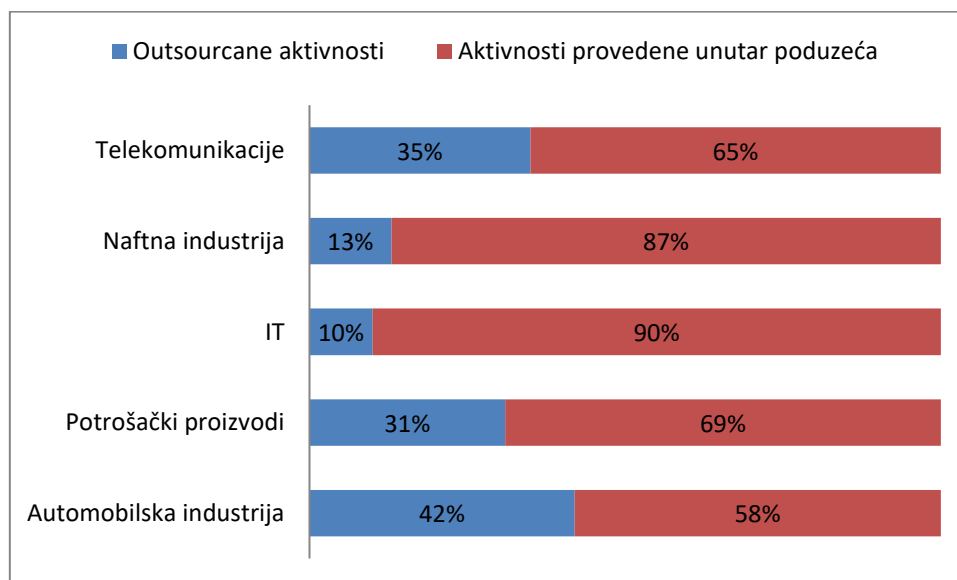
<sup>57</sup>„Outsourcing in Europe, Anin-depth rewiw of drivers, risks and trend sin the European outsourcing market“, *Ernest & Young Global Limited*, 2013, <https://tinyurl.com/y9xdr8gn> (pristupljeno: 10. lipnja 2020.)

Najčešći razlozi radi kojih se poslovne organizacije u Europi odlučuju na eksternalizaciju aktivnosti su<sup>58</sup>:

- Redukcija troškova
- Poboljšanje učinkovitosti
- Smanjenje broja zaposlenih

Gledajući prema industrijskim granama, *outsourcing* je najzastupljeniji u automobilskoj industriji, potom slijedi industrija telekomunikacija, industrija potrošačkih proizvoda, naftna industrija i IT.

**Grafikon 4: Zastupljenost outsourcinga prema industrijama u odabranim europskim zemljama**

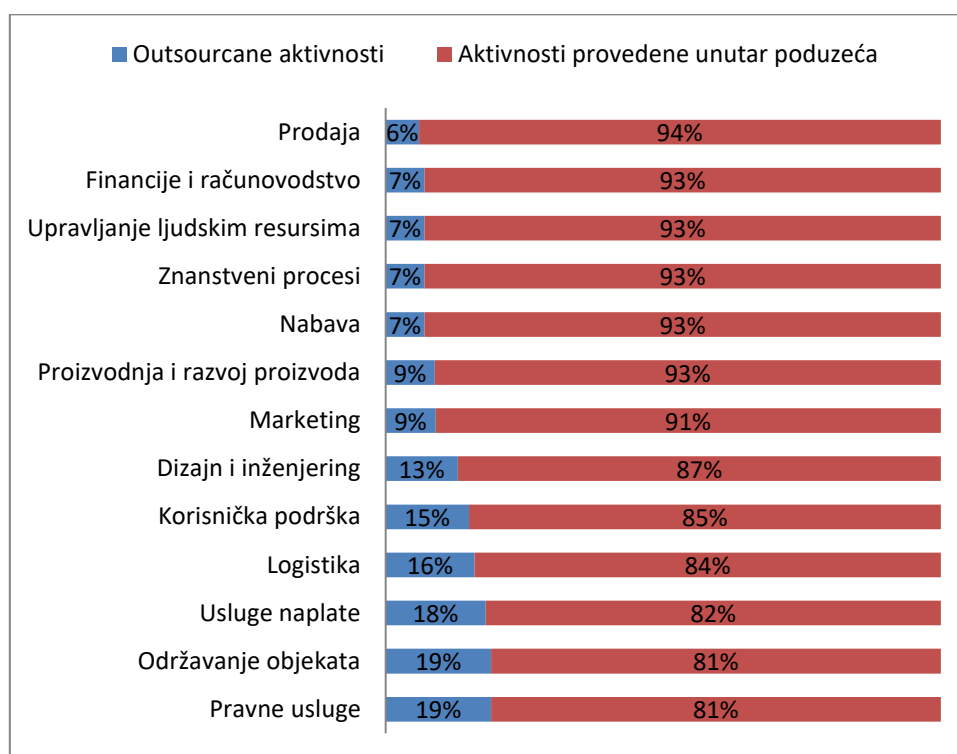


**Izvor:** „Outsourcing in Europe, An in-depth review of drivers, risks and trends in the European outsourcing market“, *Ernest & Young Global Limited*, 2013, <https://tinyurl.com/y9xdr8gn>  
(pristupljeno: 10. lipnja 2020.)

Što se tiče poslovnih aktivnosti koje se u promatranim europskim zemljama najviše *outsourcaju*, najzastupljenije su pravne usluge i održavanje objekata. Međutim, i ove dvije poslovne aktivnosti *outsourca* tek 19% ispitanih poduzeća. 13 najzastupljenijih poslovnih aktivnosti koje se u Europi provode od strane vanjskih partnera prikazane su sljedećim grafikonom.

<sup>58</sup>ibidem

**Grafikon 5: Najčešće outsourcane aktivnosti u odabranim europskim zemljama**



**Izvor:** „Outsourcing in Europe, An in-depth review of drivers, risks and trend sin the European outsourcing market“, *Ernest & Young Global Limited*, 2013, <https://tinyurl.com/y9xdr8gn> (pristupljeno: 10. lipnja 2020.)

## 4.2 Trendovi u Hrvatskoj

Istraživanja po pitanju primjene *outsourcinga* provedena su i na hrvatskim poduzećima no u znatno manjoj mjeri od istraživanja koja su provedena u Europskim zemljama i Sjedinjenim Američkim Državama. Pavić je 2009. godine objavio istraživanje uloge *oustourcinga* u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu.

Ispitivanju je pristupilo tek 32 poduzeća, a pokazalo je kako 71,88% ispitanih poduzeća primjenjuje *outsourcing*. Točnije, 23 poduzeća primjenjuju *outsourcing*, 8 poduzeća ne primjenjuje, a 1 poduzeće je navelo kako ne primjenjuje no razmatra tu mogućnost<sup>59</sup>.

<sup>59</sup>Pavić, M., op. cit.

Razlozi radi kojih poduzeća ne primjenjuju *outsourcing* su sljedeći<sup>60</sup>:

- Najbolje je sve aktivnosti obavljati unutar poduzeća
- Dovodi do gubitka kontrole nad poslovnim procesom
- Mogućnost primjene *outsourcinga* nije razmatrana u poduzeću.

Zanimljiv podatak koji je otkriven ovim istraživanjem govori kako poduzeća koja *outsourcaju* poslovne aktivnosti uglavnom *outsourcaju* više od jedne aktivnosti. Točnije, 43,48% poduzeća izdvojilo je tri ili više aktivnosti, 30,43% njih izdvojilo je dvije aktivnosti, dok je 26,09% poduzeća izdvojilo samo jednu aktivnost<sup>61</sup>.

Aktivnosti koje su se *outsourcale* u velikim hrvatskim poduzećima su prikazane u tablici 1.

---

<sup>60</sup>ibidem

<sup>61</sup>ibidem

**Tabela 1: Najčešće outsourcane aktivnosti u velikim poduzećima u Hrvatskoj**

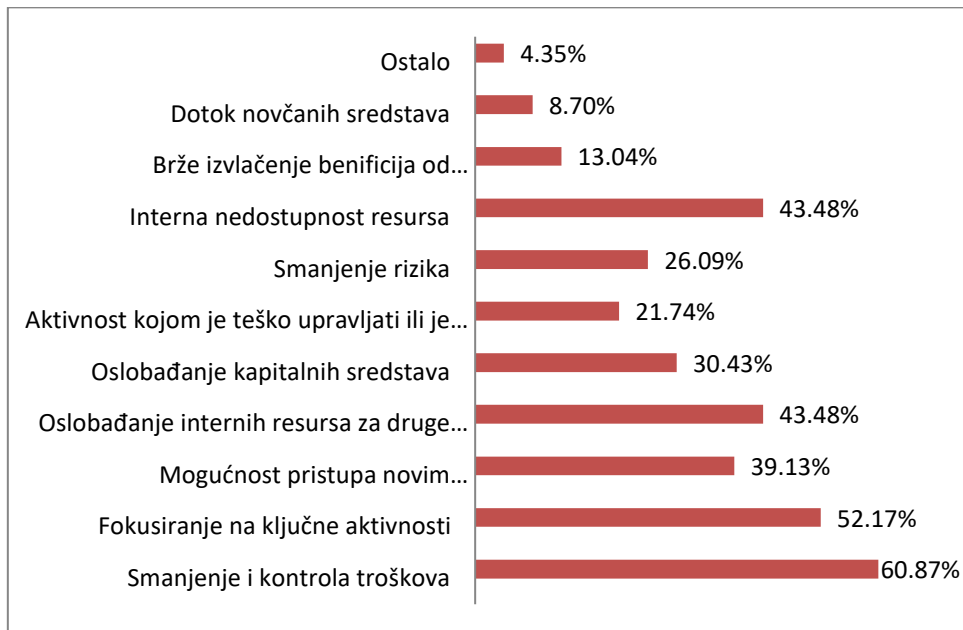
<b>Izdvojene aktivnosti</b>	<b>Broj poduzeća</b>
Informacijska tehnologija	12
Proizvodnja	6
Prodaja	2
Nabava	2
Marketing	5
Transport i distribucija	14
Skladištenje	3
Računovodstvo	2
Financije	0
Pravni poslovi	3
Kadrovski poslovi	1
Administrativni poslovi	2
Izrada tehničke dokumentacije - nacrti	1
Postprodaja	1
Zaštitarska služba	4
Čišćenje i održavanje objekata	6
Kantina poduzeća	1

**Izvor:** Pavić, M., „Uloga *outsourcinga* u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu“, *Poslovna izvrsnost*, 3(2), 41-57, <https://hrcak.srce.hr/50652>, (pristupljeno: 12. lipnja 2020.)

Motivi primjene *outsourcinga* u velikim hrvatskim poduzećima slični su onima radi kojih poduzeća u inozemstvu odlučuju eksternalizirati određene aktivnosti. točnije, najčešći motivi radi kojih se primjenjuje *outsourcing* su sljedeći:



**Grafikon 6: Najčešći razlozi za outsourcing aktivnosti u velikim hrvatskim poduzećima**



**Izvor:** Pavić, M., „Uloga *outsourcinga* u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu“, *Poslovna izvrsnost*, 3(2), 41-57, <https://hrcak.srce.hr/50652>, (pristupljeno: 12. lipnja 2020.)

## 5. Empirijsko istraživanje primjene *outsourcinga* u poslovanju hrvatskih poduzeća

Kako bi se utvrdilo stanje po pitanju *outsourcanja* određenih poslovnih aktivnosti u hrvatskim poduzećima, za potrebe pisanja rada i dokazivanja postavljenih hipoteza provedeno je istraživanje kojim se nastojalo utvrditi sljedeće:

- Upoznatost poduzetnika s pojmom i modelom *outsourcinga*
- Razina i opseg *outsourcanja* poslovnih aktivnosti u hrvatskim poduzećima
- Stjecanje dubljeg uvida u aktivnosti koje se *outsourcaju*
- Opći stavovi poduzetnika i menadžera o *outsourcingu* kao poslovnom modelu
- Projekcija stanja *outsourcinga* u Hrvatskoj u odnosu na podatke prikupljene iz sekundarnih istraživanja.

### 5.1 Metodologija istraživanja

Istraživanje o primjeni *outsourcinga* u hrvatskim poduzećima provedeno je metodom ankete. Za potrebe istraživanja formiran je anketni upitnik podijeljen u četiri skupine pitanja:

- Prva skupina obuhvaća dva najosnovnija pitanja, a cilj podataka koji se prikupe putem prve cjeline jest stjecanje uvida u upoznatost poduzetnika i menadžera s pojmom *outsourcing*. Uz prvo pitanje – „jeste li upoznati s pojmom *outsouricng*“, priložen je i asterisk u kojem je dano objašnjenje pojma kako bi se stvorili uvjeti za prikupljanje relevantnih odgovora u drugom pitanju. Drugo pitanje izravno se odnosilo na primjenu *outsourcinga* u poduzeću anketiranog ispitanika te je glasilo „Primjenjuje li se model *outsourcinga* u poslovanju vašeg poduzeća?“
- Druga skupina pitanja sastoji se od ukupno 7 pitanja, od čega 6 zatvorenih pitanja s jednim ili višestrukim odgovorom, te jedno otvoreno pitanje u kojem se od ispitanika zahtijevalo da nabroje sve aktivnosti koje se *outsourcaju* u njihovom poduzeću. Cilj ove skupine pitanja jest stjecanje dubljeg uvida u stanje *outsourcinga* u hrvatskim poduzećima kroz kombinaciju pitanja o broju

aktivnosti koje se *outsourcaju*, geografskom položaju vanjskih suradnika, razlozi radi kojih su određene aktivnosti *outsourcane* te budući planovi po pitanju *outsourcinga* u poduzeću ispitanih. Pitanja iz ove skupine namijenjena su isključivo ispitanicima koji su odgovorili potvrdno na pitanje iz prve skupine „Primjenjuje li se model *outsourcinga* u poslovanju vašeg poduzeća?“

- U trećoj skupini pitanja nastojali su se ispitati stavovi i mišljenja poduzetnika i menadžera po pitanju *outsourcinga* kao poslovnog modela. Kroz tri jednostavna pitanja s ponuđenim višestrukim odgovorima nastojalo se ispitati mišljenja po pitanju prednosti i nedostataka *outsourcinga* te utvrditi projekcije budućnosti po pitanju opsega *outsourcanih* aktivnosti.
- Posljednja skupina pitanja služi za utvrđivanje strukture uzorka te su u njoj postavljena opća pitanja o sjedištu, veličini, djelatnosti poduzeća i tržištu na koje su primarno orijentirani.

Anketni upitnik formiran je u *online* obliku putem aplikacije Google Forms, te je ispitanicima dostavljen zajedno s popratnom porukom putem e-pošte. Ispitanici su u istraživanju sudjelovali u potpunosti anonimno.

Za potrebe istraživanja putem javno dostupnih izvora prikupljeni su kontakt podaci od ukupno 1000 poduzeća i obrta sa sjedištem u Republici Hrvatskoj. Prilikom prikupljanja podataka korištene su sljedeće online baze:

- Web imenik Žute Stranice, online: <http://www.zutestranice.com/>
- Web imenik tvrtke.hr, online: <https://www.tvrtke.hr/>
- Web stranice Zagrebačke burze, online: <https://zse.hr/>
- Službene stranice Ministarstva turizma i sporta, online: <https://mint.gov.hr/>
- Službene stranice Ministarstva pravosuđa i uprave, online: <https://pravosudje.gov.hr/>
- Internet tražilica Google, online: <https://www.google.hr/>

Iz prethodno navedenih baza nasumičnim su odabirom prikupljeni podaci o nazivu tvrtke i/ili službenoj web stranici tvrtke. Potom su na mrežnim stranicama prikupljeni kontakti e-pošte. Prilikom prikupljanja kontakata, s ciljem boljeg odaziva, preuzete su adrese odgovornih osoba ukoliko su bile dostupne ili, u suprotnom, opće kontakt adrese. Adrese e-pošte prikupljane su prema sljedećem redoslijedu prioriteta:

1. Vlasnik/direktor društva/predsjednik uprave
2. Tajnik/tajnica društva ili uprave
3. Voditelj računovodstva
4. Ostale odgovorne osobe
5. Adresa za opće upite i prigovore

Adrese su prikupljane u razdoblju od 22. lipnja do 22. srpnja 2020. godine. Usporedno s prikupljanjem adresa provedena je i distribucija anketnog upitnika putem e-pošte. Za ukupno 138 adresa e-pošte zaprimljena je automatska povratna poruka s obavijesti o neuspjeloj isporuci poruke čime se ukupni uzorak smanjuje s 1000 na 862 subjekta.

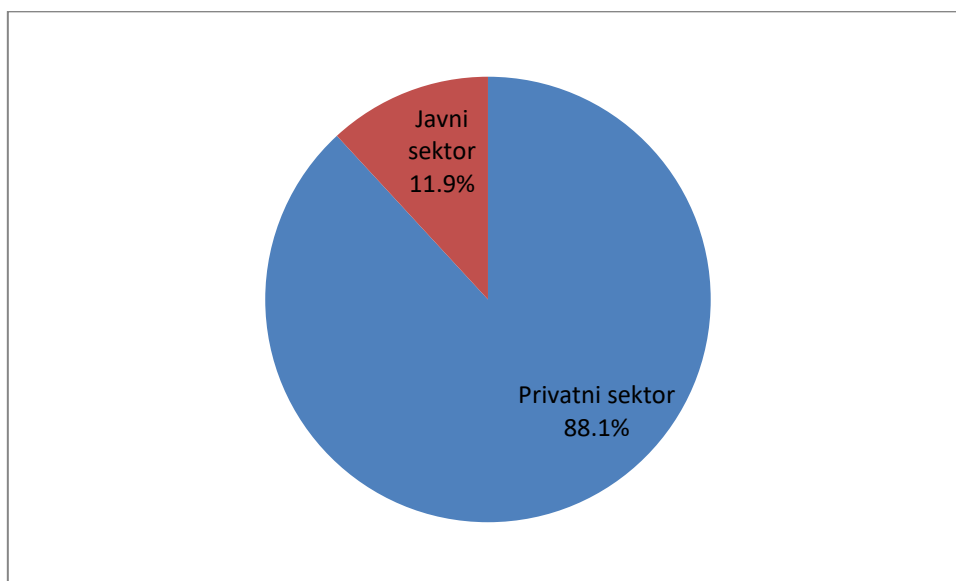
Istraživanje je provedeno u 9 etapa. Točnije, anketni upitnici distribuirani u 9 navrata unutar navedenog razdoblja istraživanja. Prva etapa istraživanja, odnosno prva serija upita poslana je 23. lipnja 2020. godine, dok je posljednji odgovor zaprimljen 23. srpnja 2020. godine.

Prilikom istraživanja, anketni upitnik je na svaku pronađenu adresu poslan samo jednom. Ponovno slanje upita i molbi za odaziv isključeno je iz istraživanja kako bi se minimalizirala mogućnost zaprimanja dvostrukog odgovora od istog subjekta što bi narušilo relevantnost prikupljenih podataka.

Istraživanju je u konačnici sudjelovalo 118 subjekata što čini stopu odaziva od 13,69%.

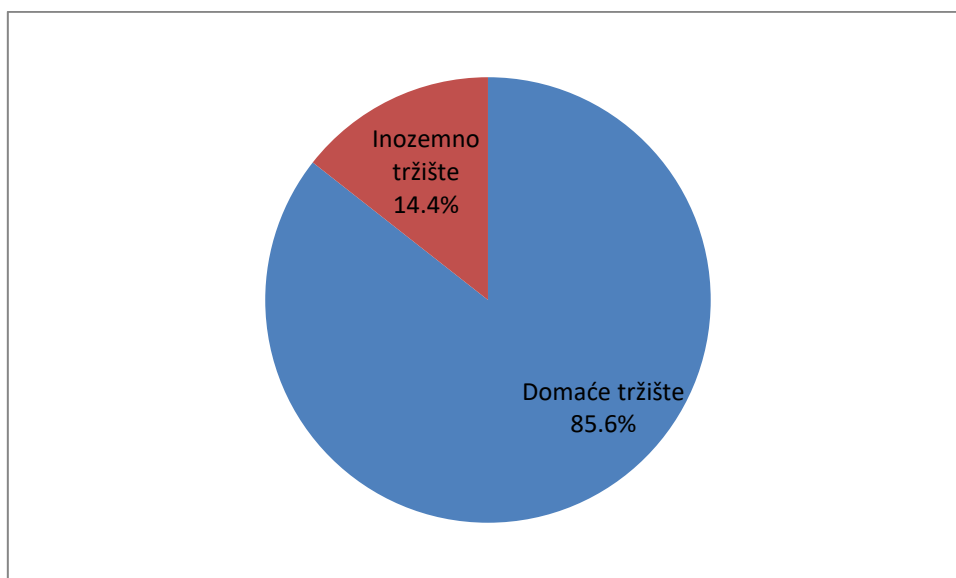
Istraživanju je pristupilo ukupno 104 subjekta koji se nalaze u privatnom sektoru (88,1%) te 14 subjekata koji se nalaze u javnom sektoru (11,9%) (Grafikon 7). 85% ispitanih svoje proizvode i/ili usluge nudi uglavnom na domaćem tržištu, dok je 17 subjekata (14,4%) primarno orijentirano prema inozemnim tržištima (Grafikon 8).

**Grafikon 7: Struktura uzorka ovisno o vlasništvu nad poslovnim subjektom**



**Izvor:** provedeno istraživanje

**Grafikon 8: Struktura uzorka prema tržišnoj orijentiranosti**



**Izvor:** provedeno istraživanje

U istraživanju je sudjelovalo 73 mikro poduzetnika (61,9%), 32 mala poduzetnika (27,1%), 10 srednjih poduzetnika (8,5%) te 3 velika poduzetnika (2,5%). Kao mjera za definiranje veličine poduzetnika korištene su mjere propisane Zakonom o

računovodstvu, pri čemu se poduzeća i obrti svrstavaju u četiri kategorije: mikro, mali, srednji i veliki. Za definiranje veličine poduzeća rabe se sljedeći kriteriji:

- Broj zaposlenih
- Godišnji prihodi
- Ukupna aktiva/dugoročna imovina

**Tabela 2: Kriteriji određivanja veličine poslovnih subjekata**

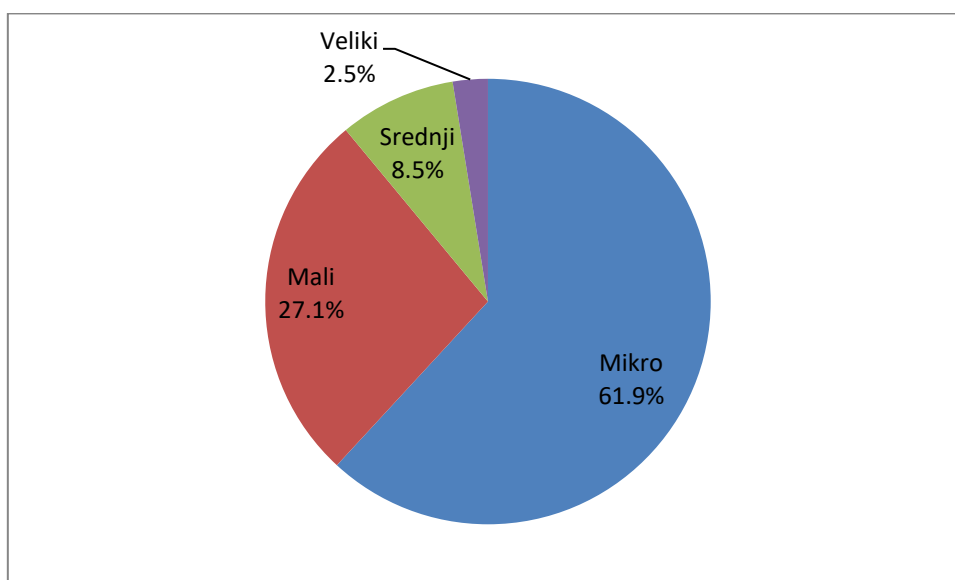
Kategorija poduzeća	Broj zaposlenih	Godišnji promet	Aktiva/dugoročna imovina
Mikro	<10	≤5,2 milijuna kuna	≤2,6 milijuna kuna
Mali	≤50	≤60 milijuna kuna	≤30 milijuna kuna
Srednji	≤250	≤300 milijuna kuna	≤150 milijuna kuna

Izvor: Narodne novine (2015), *Zakono o računovodstvu*, Narodne Novine 78/2015online:

[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2015\\_07\\_78\\_1493.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2015_07_78_1493.html) (Pristupljeno: 27. srpnja 2020.)

Veliki poduzetnici su oni koji zadovoljavaju dva od tri uvjeta navedena u tablici te banke, stambene štedionice, leasing društva, društva za osiguranje i ostale financijske institucije<sup>62</sup>.

**Grafikon 9: Struktura uzorka prema veličini poslovnog subjekta**

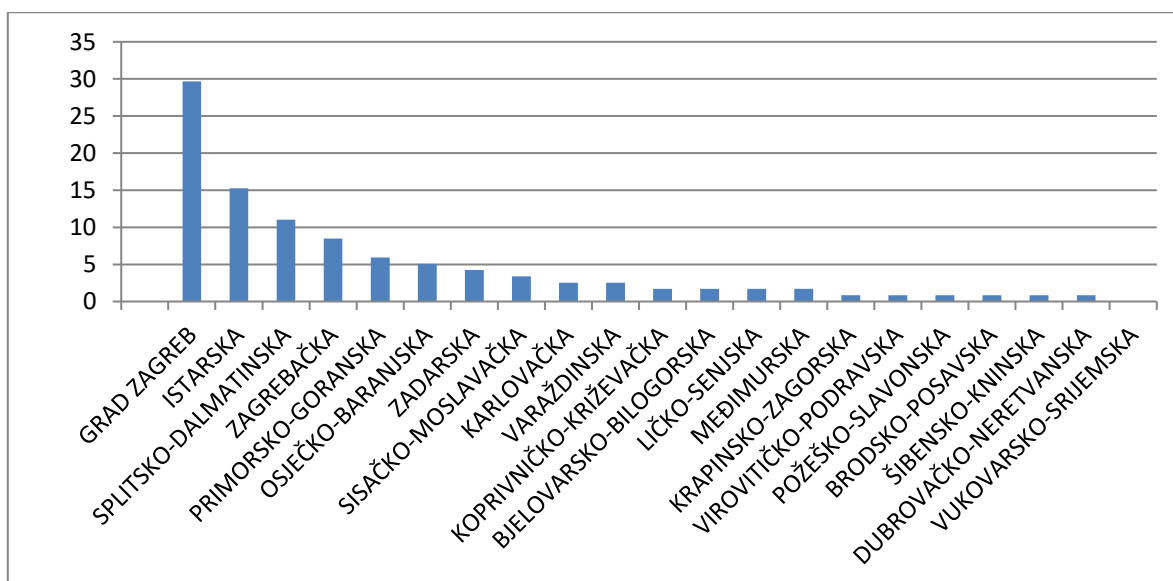


Izvor: provedeno istraživanje

<sup>62</sup>Narodne novine (2015), *Zakono o računovodstvu*, Narodne Novine 78/2015online: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2015\\_07\\_78\\_1493.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2015_07_78_1493.html) (Pristupljeno: 27. srpnja 2020.)

Istraživanju su pristupili subjekti iz svih hrvatskih županija i Grada Zagreba, osim subjekta koji imaju sjedište u Vukovarsko-srijemskoj županiji. Među ispitanima najzastupljeniji su bili subjekti sa sjedištem u gradu Zagrebu (35 sudionika – 29,7%), zatim u Istarskoj županiji (18 ispitanih – 15,3%), Splitsko-dalmatinskoj županiji (13 ispitanih – 11%), Zagrebačkoj županiji (10 ispitanih – 8,5%), Primorsko-goranskoj županiji (7 ispitanih – 5,9%), Osječko-baranjskoj županiji (6 ispitanih – 5,1%), Zadarskoj županiji (5 ispitanih – 4,2%), Sisačko-moslavačkoj županiji (4 ispitanih – 3,4%). U Karlovačkoj županiji i Varaždinskoj županiji sjedište imaju po 3 subjekta koja su sudjelovala u istraživanju (2,5%). U županijama Međimurska, Ličko-senjska, Bjelovarsko-bilogorska i Koprivničko-križevačka sjedište ima po dva ispitanika subjekta (1,7%). Iz preostalih županija u istraživanju je sudjelovao po jedan subjekt (0,8%).

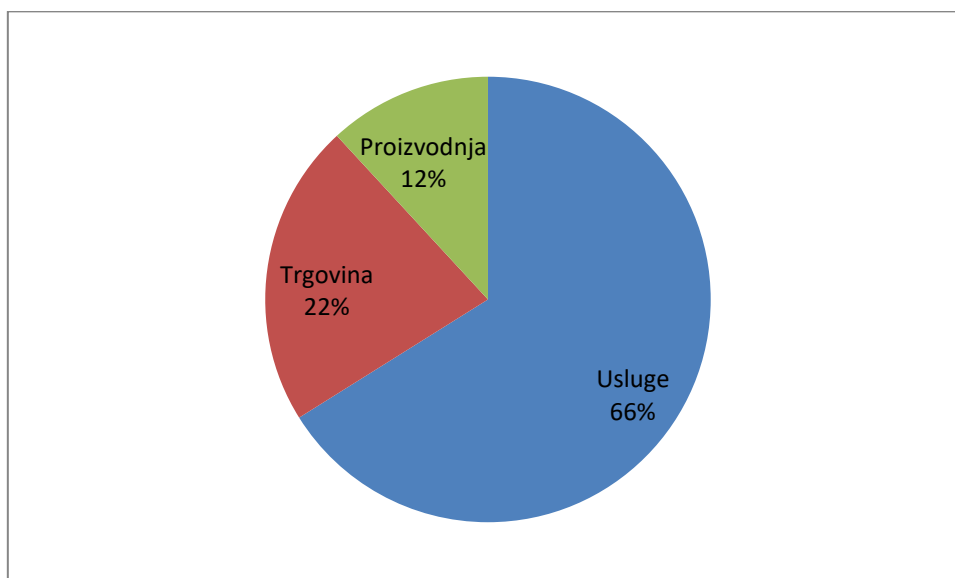
**Grafikon 10: Rasprostranjenost ispitanih prema županijama (%)**



Izvor: provedeno istraživanje

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 78 poduzeća kojima je primarna djelatnost pružanje usluga. Zatim 26 poduzeća koja se primarno bave trgovinom te 14 proizvodnih poduzeća. Njihovi udjeli u ukupnom uzorku prikazani su na grafikonu 11.

**Grafikon 11: Struktura uzorka prema temeljnoj djelatnosti poslovnih subjekata**



Izvor: provedeno istraživanje

## 5.2 Rezultati istraživanja

### 5.2.1 Prisutnost *outsourcinga* u hrvatskim poduzećima

Iz prve skupine pitanja jasno je moguće utvrditi kako je pojam *outsourcinga* poznat većini odgovornih osoba među poslovnim subjektima registriranim u Hrvatskoj. Na pitanje o razumijevanju pojma *outsourcing* 93,2% ispitanih izjavilo je kako se već susrelo s pojmom i u potpunosti razumiju njegovo značenje. 5,9% ispitanih se susrelo s pojmom *outsourcinga*, odnosno čulo za navedeni pojam, no ne razumiju njegovo značenje. Tek jedna ispitana osoba na ovo je pitanje odgovorila negativno, odnosno izjavila kako se nikad nije susrelo/la s pojmom i ne razumije njegovo značenje.

U 79,9% poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju primjenjuje se model *outsourcinga* prilikom poslovanja, dok je 24 ispitanih (20,3%) izjavilo kako se u njihovim poduzećima ne primjenjuje *outsourcing* prilikom poslovanja. U tablici 3 prikazani su subjekti koji se ne koriste uslugama *outsourcinga* u poslovanju.



**Tabela 3: Karakteristike poduzeća koja ne primjenjuju outsourcing u svom poslovanju**

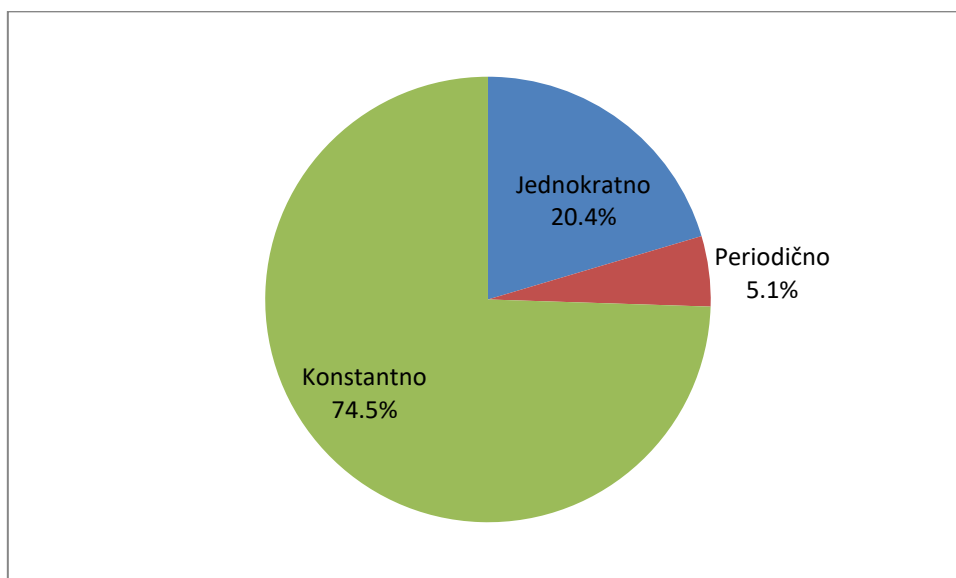
<b>Veličina</b>	<b>Djelatnost</b>	<b>Opis djelatnosti</b>	<b>Sektor</b>
Veliki	Usluge	Privremeno zapošljavanje	Privatni
Mikro	Usluge	Računovodstvo	Privatni
Mali	Trgovina	Trgovina	Privatni
Mikro	Trgovina	Trgovina	Privatni
Mali	Proizvodnja	Proizvodnja ambalaže od plastike i kartona	Privatni
Mikro	Usluge	Organizacija evenata	Privatni
Mikro	Usluge	Računovodstvo	Privatni
Mikro	Usluge	Osposobljavanje kandidata	Privatni
Mali	Proizvodnja	Proizvodnja čeličnih opruga i strojeva	Privatni
Srednji	Trgovina	Trgovina	Privatni
Mikro	Proizvodnja	Proizvodnja opreme za kontrolu i distribuciju električne energije	Privatni
Mikro	Usluge	Računovodstvo	Privatni
Mikro	Usluge	Računovodstvo	Privatni
Srednji	Proizvodnja	Proizvodnja i distribucija IT opreme	Privatni
Mikro	Proizvodnja	Plastenička proizvodnja cvijeća	Privatni
Veliki	Usluge	Ostale vrste osiguranja	Privatni
Mali	Usluge	Sakupljanje, pročišćavanje i distribucija vode	Javni
Mikro	Usluge	Turistička agencija	Privatni
Mali	Usluge	Upravljanje javnim sportskim objektima	Javni
Mikro	Trgovina	Prodaja paket aranžmana	Privatni
Mali	Usluge	Zbrinjavanje otpada	Javni
Mikro	Usluge	Stomatološke usluge	Privatni
Mikro	Usluge	Stomatološke usluge	Privatni
Mikro	Usluge	Montaža termotehničkih instalacija	Privatni

Izvor: obrada autora, prema: provedeno istraživanje

### **5.2.2 Metode primjene modela outsourcinga**

Najzastupljeniji model *outsourcinga* u hrvatskim poduzećima je model prema kojem se određene aktivnosti eksternaliziraju konstantno. Drugi model primjene *outsourcinga* po zastupljenosti je model u kojem se određene aktivnosti *outsourcaju* jednokratno. Najmanje zastupljeni je model u kojem se aktivnosti *outsourcaju* periodično, primjerice svake godine u određenom razdoblju na ograničeni rok (npr. angažman stručnog savjetnika za sastavljanje financijskih izvještaja svakog siječnja).

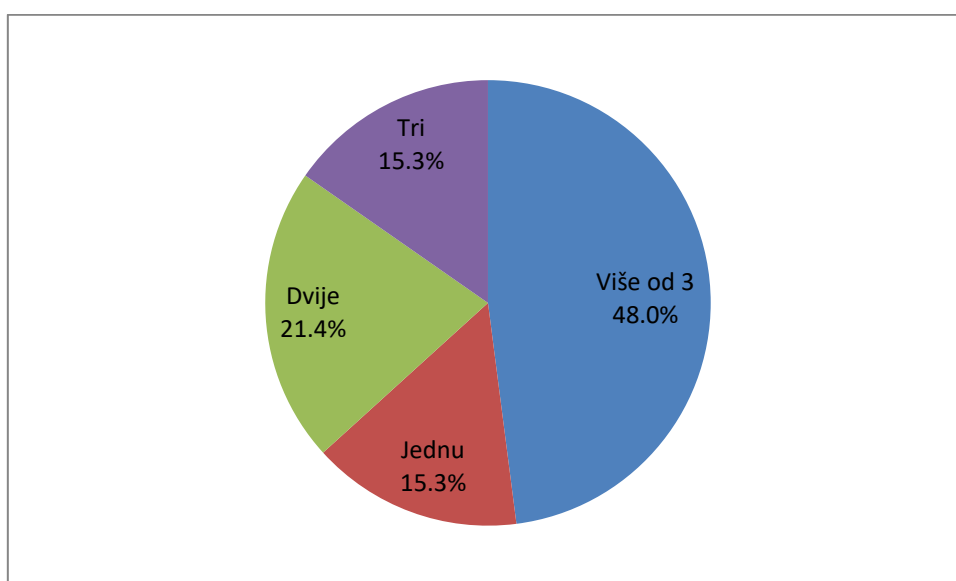
**Grafikon 12: Učestalost outsourcinga aktivnosti**



**Izvor:** provedeno istraživanje

Kako je *outsourcing* visoko prisutan kao poslovni model u promatranim poduzećima potvrđuje i prikaz broja aktivnosti koje se prepuštaju na provedbu vanjskim partnerima. U istraživanju je 48% ispitanih izjavilo kako se u njihovim poduzeća eksternalizira više od 3 poslovne aktivnosti. 21,4% ispitanih eksternalizira 2 poslovne aktivnosti. 15,3% ispitanih eksternalizira jednu poslovnu aktivnost te jednak broj ispitanih eksternalizira tri poslovne aktivnosti.

**Grafikon 13: Broj outsourcinganih aktivnosti**



**Izvor:** provedeno istraživanje

Poslovna aktivnost koja je najzastupljenija među ispitanim poduzećima su računovodstvene i knjigovodstvene usluge. Čak 50% poduzeća koja *outsourcaju* neke poslovne aktivnosti je navelo kako je računovodstvene usluge prepuštaju na provedbu vanjskim partnerima. Sljedeća usluga koja je najučestalija među *outsourcanim* uslugama jest čišćenje, koju na provedbu vanjskim partnerima prepušta 17% poduzeća koja se služe *outsourcingom*. Ostale najzastupljenije poslovne aktivnosti prepuštene na provedbu vanjskim partnerima su sljedeće:

1. Servis opreme (15,96%)
2. IT (13,83%)
3. Pravne usluge (12,77%)
4. Marketing (12,77%)
5. Zaštitarske usluge (11,71%)
6. Usluge u prometu (distribucija i transport) (10,64%)
7. Savjetodavne usluge (10,64%)

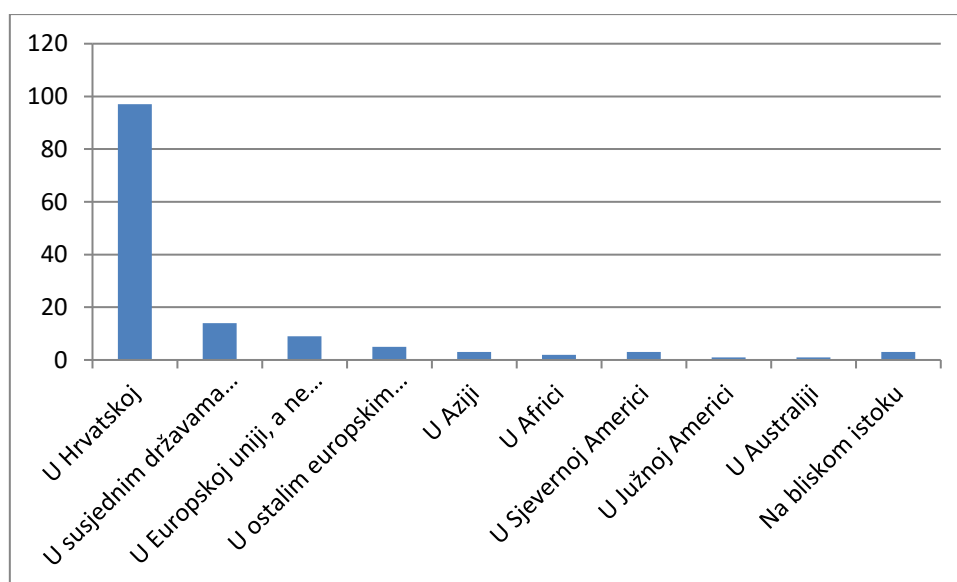
Ostale aktivnosti koje su navedene zastupljene su manje od 10% a neke od njih su: usluge posredovanja u turizmu, najam opreme, građevinski radovi, usluge prevođenja, administrativne usluge, upravljanje ljudskim potencijalima, zaštita na radu, usluge projektanata, usluge projektnog menadžmenta, izrada studije izvodljivosti, prodaja, itd.

Iz prikupljenih odgovora moguće je steći i detaljniji uvid u opseg *outsourcanih* aktivnosti. Prema broju navedenih aktivnosti koje se eksternaliziraju najveći broj aktivnosti koje su *outsourcane* je sedam. Čak dva poduzeća je među aktivnostima nabrojalo toliko aktivnosti. Zatim slijedi 3 poduzeća koja *outsourcaju* 6 poslovnih aktivnosti te 5 poduzeća koja *outsourcaju* 5 poslovnih aktivnosti.

Po pitanju poduzeća-partnera, odnosno poslovnih partnera koji izvršavaju usluge *outsourcane* od strane ispitanih poduzeća, većina njih locirana je također u Hrvatskoj. Točnije 97 poslovnih subjekata posluje s partnerskim poduzećima koja su također hrvatska poduzeća, što pokazuje kako je mrežna organizacijska struktura u kojoj su povezane različite poslovne organizacije uvelike prisutna u hrvatskoj, te prikazuje pozitivne rezultate po pitanju umreženosti i suradnje hrvatskih gospodarskih subjekata.

Najveći broj poduzeća partnera nakon onih locirani u Republici Hrvatskoj slijede poduzeća u zemljama s kojima Republika Hrvatska graniči – Slovenija, Mađarska, Srbija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora i/ili Italija. 14 ispitanih poduzeća svoje poslovne aktivnosti provodi uz pomoć poduzeća sa sjedištem u navedenim zemljama. Na trećem mjestu nalaze se poduzeća sa sjedištem u zemljama Europske unije, a koje ne graniče s Republikom Hrvatskom (14). Zatim slijede poduzeća sa sjedištem u ostalim europskim zemljama (5). Jednak broj poduzeća (3) je navelo kako posluju s partnerskim poduzećima koja su smještena na području Sjeverne Amerike, Azije i Bliskog istoka. 2 poduzeća posluju s partnerima iz Afrike, a po jedno poduzeće s partnerima iz Južne Amerike i Australije.

**Grafikon 14: Lokacija poduzeća partnera**



**Izvor:** provedeno istraživanje

68% ispitanih poduzeća koja u svojem poslovanju primjenjuju model *outsourcinga* eksternalizira aktivnosti od samog početka. Točnije, poslovne aktivnosti koje su eksternalizirane prethodno nisu bile provođene unutar kapaciteta poduzeća. Preostalih 32% ispitanih poduzeća koja primjenjuju *outsourcing* ovaj je model naknadno uključilo u svoje poslovanje te eksternaliziraju aktivnosti koje su se prethodno obavljale unutar matičnog poduzeća.

**Grafikon 15: Odnos outsourcanih aktivnosti koje su prethodno obavljane unutar poduzeća i aktivnosti koje nisu**



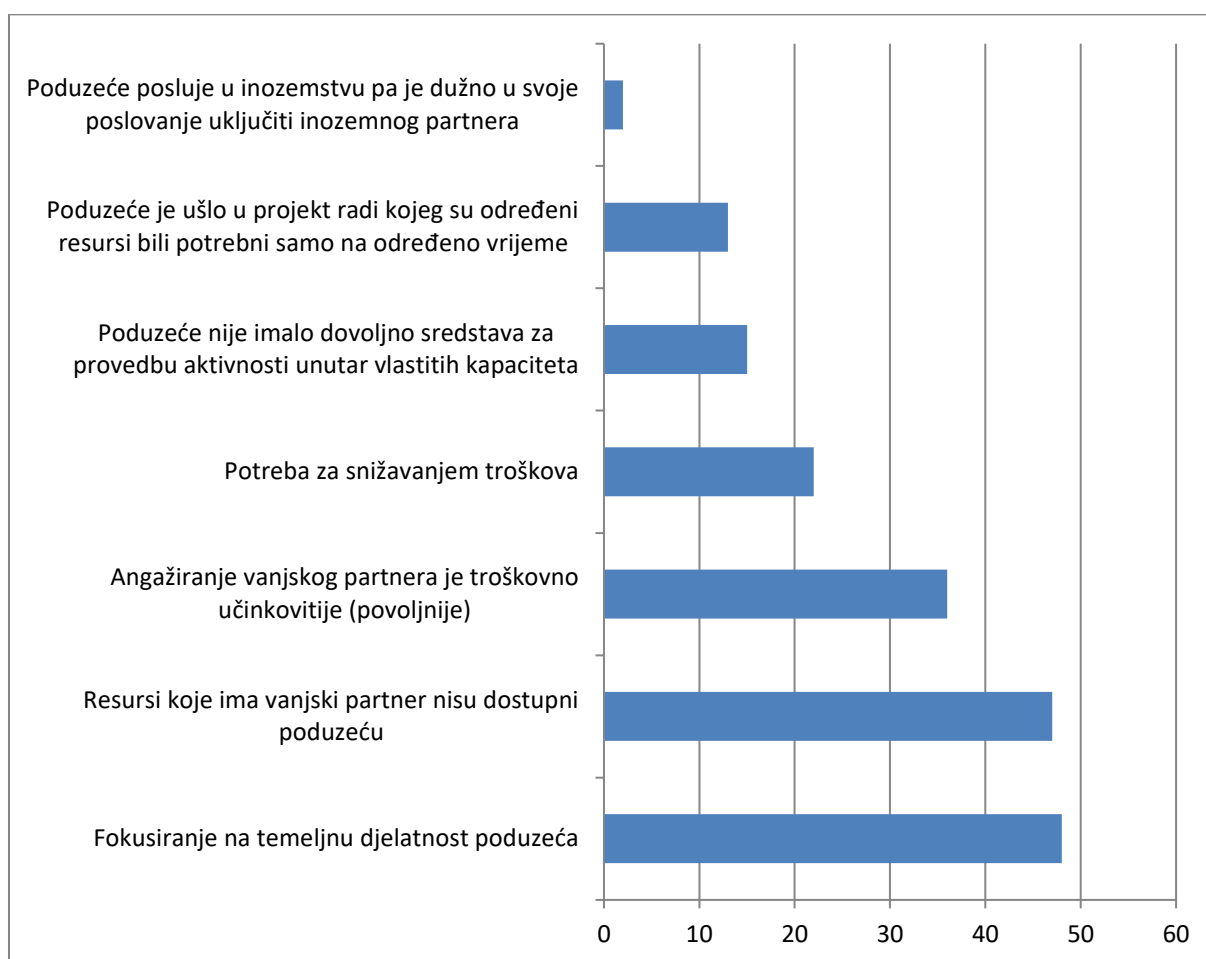
**Izvor:** provedeno istraživanje

Prilikom ispitivanja razloga radi kojih su aktivnosti prepuštene na provedbu vanjskim partnerima, među ponuđenim razlozima najzastupljeniji je „Fokusiranje na temeljnu djelatnost poduzeća“, a odmah zatim slijedi „resursi koje ima vanjski partner nisu dostupni poduzeću“.

Skala razloga prema zastupljenosti prikazana je na grafikonu 16, a među ostalim razlozima radi kojih su određene poslovne aktivnosti *outsourcane* navedeni su sljedeći:

- zakonski propisi
- poslovna politika: poduzeće nema radne snage već se bavi inženjeringom
- osoba koja je čistila otišla je raditi u inozemstvo
- poduzeće ima zabranu zapošljavanja vlastite osobe a sukladno internim pravilima.

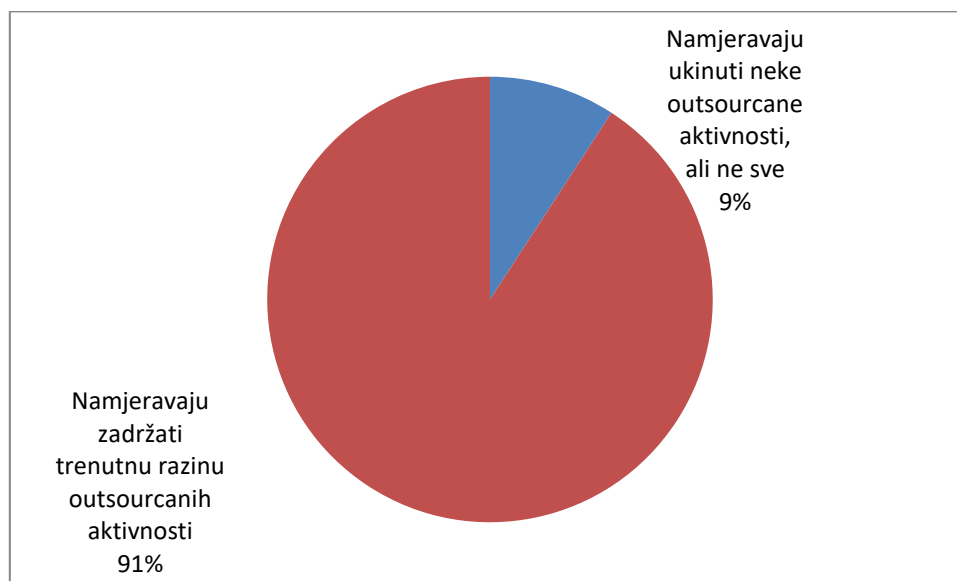
**Grafikon 16: Razlozi radi kojih su aktivnosti outsourcane**



Izvor: provedeno istraživanje

90,8% ispitanih poduzeća koja primjenjuju model *outsourcinga* u budućnosti namjerava zadržati trenutnu razinu *outsourcanih* aktivnosti, dok 9,2% ispitanih poduzeća namjerava ukinuti neke aktivnosti koje su trenutno *outsourcane*. U niti jednom poduzeću ne postoji namjera za ukidanjem svih *outsourcanih* aktivnosti.

**Grafikon 17: Budući planovi po pitanju outsourcinga poslovnih aktivnosti**



**Izvor:** provedeno istraživanje

### **5.2.3 Opći stavovi o outsourcingu kao poslovnom modelu**

Treća skupina pitanja u anketnom upitniku usmjerena je ka stjecanju podataka o općim stavovima poduzetnika i menadžera o *outsourcingu* kao poslovnom modelu. Pitanjima u ovoj skupini nastojalo se utvrditi što se smatra najvećim prednostima i nedostacima *outsourcinga* te stvoriti uvid u budućnost *outsourcinga* među hrvatskim poduzećima.

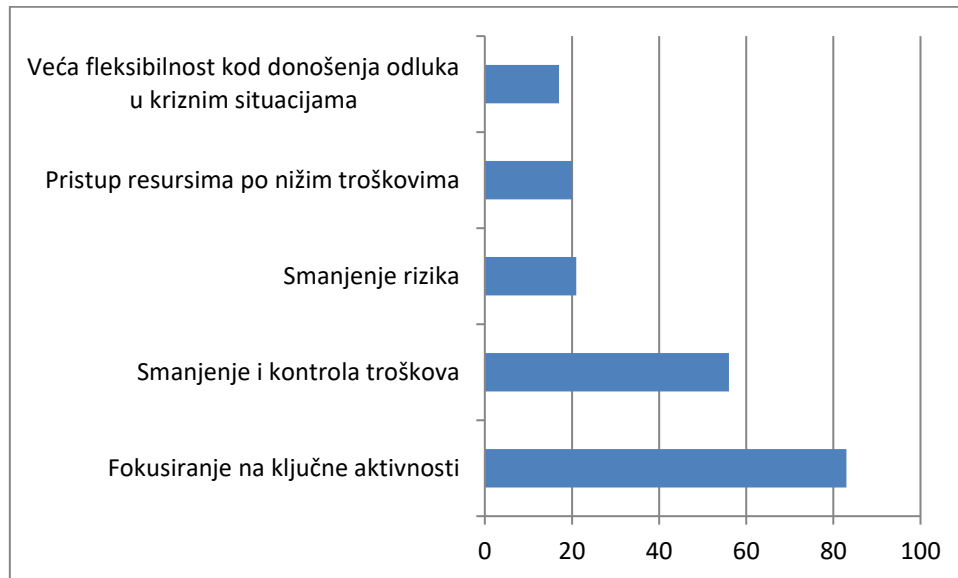
Pitanja u ovoj skupini kreirana su na način da ispitanici mogu odabrati između više ponuđenih odgovora ili dodati svoji odgovor ukoliko smatraju da se među ponuđenima ne nalazi odgovor koji odgovara njihovim stavovima.

Iz rezultata istraživanja moguće je uočiti kako se najvećom prednosti primjene *outsourcinga* u poslovanju smatra fokusiranje na ključnu djelatnost. Ovaj odgovor odabralo je 70,3% svih ispitanika. Suglasnost ispitanika s ostalim ponuđenim odgovorima prikazano je grafikonom 18, a neki ispitanici ponudili su i sljedeće razloge:

- zakonska obveza obavljanja nekih poslova na ovaj način npr. usluge nadzora
- veličina tvrtke ne omogućuje tj nije potrebno imati vlastitu službu

- Stručnost vanjskih izvođača
- veća razina stručnosti

**Grafikon 18: Prednosti outsourcinga**



Izvor: provedeno istraživanje

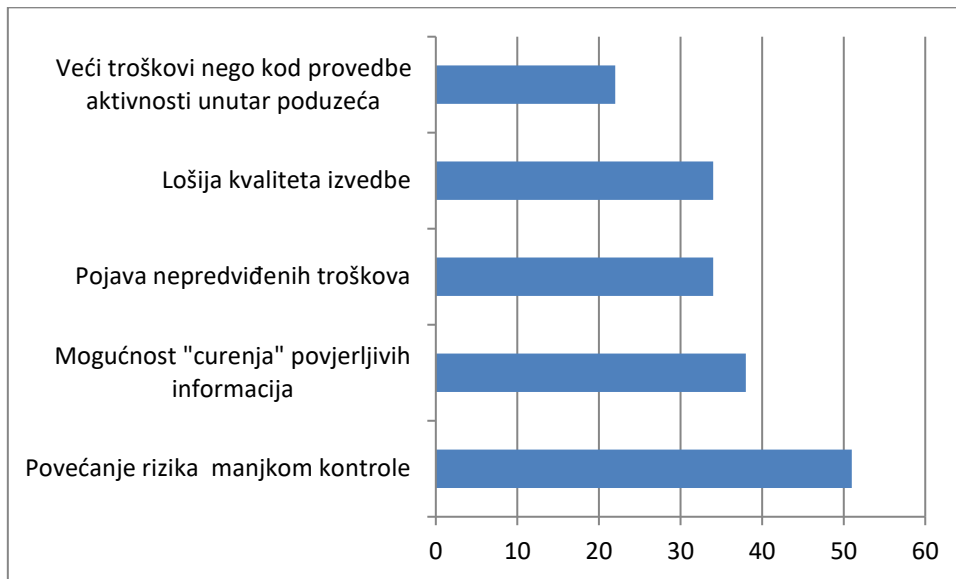
Što se tiče stavova o nepovoljnim učincima *outsourcinga* na poslovanje poslovnih subjekata, među ponuđenim razlozima najviše ispitanih je odabralo odgovor „Povećanje rizika manjkom kontrole“. Ostali odgovori koji su bili ponuđeni prikazani su na grafikonu x te su ispitanici ponudili i sljedeće razloge:

- vanjska služba slabije poznaje poduzeće i načine funkcioniranja istog
- Tvrtka kojoj se outsourca sama određuje kad će i u kojem roku nešto odraditi, ovisimo o njima. No, dugogodišnjom suradnjom to se iznivelira.
- Problem granica, carina...

Na ovo pitanje je čak 6 ispitanih navelo kako smatra da *outsourcing* nema nedostataka kako u slučaju promatranog poduzeća tako i općenito.



**Grafikon 19: Nedostaci outsourcinga**



**Izvor:** provedeno istraživanje

S ciljem utvrđivanja budućeg razvoja poslovnog modela koji uključuje *outsourcing*, u ovoj skupini pitanja ponovno je postavljeno pitanje o budućim planovima eksternalizacije aktivnosti kako bi se isto utvrdilo na cijelom uzorku. 7

2,5% ukupno ispitanih izjavilo je kako u njihovom poduzeću postoje planovi za eksternalizaciju određene poslovne aktivnosti po prvi puta. Kako je u prvoj skupini pitanja 24 ispitanih navelo kako ne *outsourcaju* niti jednu poslovnu aktivnosti proizlazi kako su planovi za *outsourcanje* određene aktivnosti prisutni kod 12,5% ispitanih poduzeća koja trenutno ne primjenjuju navedeni poslovni model. 18 poduzeća je izjavilo kako „ne koristi i ne namjerava koristiti *outsourcing* u poslovanju“ što u odnosu na broj poduzeća koja ne koriste *outsourcing* čini udio od 75%. Jedno je poduzeće po ovom pitanju neodlučno te su priložili odgovor kako sve ovisi o trenutnoj razini posla i obimu istog.

### 5.3 Osvrt na provedeno istraživanje

Iz rezultata istraživanja moguće je uvidjeti kako je *outsourcing* poslovni model koji je zastupljen među hrvatskim poduzetnicima. Takvi rezultati ne iznenađuju previše s obzirom da *outsourcing* predstavlja oblik suradnje na tržištu poslovnih usluga. U tržišnoj ekonomiji teško je zamisliti kako svi subjekti posluju samostalno, a činjenica kako je broj malih i mikro poduzeća u stalnom porastu na svjetskoj razini, pa tako i u Hrvatskoj, te je očekivano kako se takva poduzeća makar u jednom trenutku svog životnog ciklusa nađu u situaciji u kojoj određeni poslovni problem ne mogu riješiti unutar vlastitih kapaciteta. S druge strane, razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija omogućio je brzo i efikasno umrežavanje čime se komunikacija s vanjskim partnerima može provoditi na jednako efikasnoj razini kao sa članovima poslovne organizacije pa ne čudi kako se većina poduzeća odlučuje fokusirati na svoju temeljnu djelatnost, a ostale, sporedne prepustiti na provedbu partnerima koji su se u tome specijalizirali.

To potvrđuje i odgovor na pitanje o prednostima *outsourcinga* gdje je među ponuđenim odgovorima upravo fokusiranje na temeljnu djelatnost poduzeća najzastupljeniji odgovor s udjelom od čak 70,3%.

Da je najzastupljenija aktivnost koja se eksternalizira računovodstvo također ne iznenađuje previše budući da se radi o aktivnosti koja je zakonski nametnuta te su sve poslovne organizacije dužne provoditi navedenu poslovnu aktivnost.

Da je *outsourcing* poslovni model koji je dobro prihvaćen od strane hrvatskih poduzetnika i menadžera potvrđuje niz odgovora prikupljenih u istraživanju. Prije svega podaci o upoznatosti s pojmom pokazuju kako većina ispitanih u potpunosti razumije što pojam znači. 79,7% ispitanih primjenjuje model *outsourcinga* u poslovanju, a dio poslovnih subjekata razmatra opciju uvođenja ovog poslovnog modela.

Da je *outsourcing* poslovni model u punom smislu značenja potvrđuje i činjenica kako većina poduzeća koja neke od poslovnih aktivnosti prepušta na provedbu vanjskim partnerima to čini konstantno. Iz toga proizlazi kako je *outsourcing* prepoznat kao model koji nudi brojne mogućnosti za održavanje fleksibilnosti i efikasnosti poslovanja te fokusiranje na temeljnu djelatnost poduzeća čime se stvaraju

moćnosti za razvoj kvalitetnijih proizvoda i održavanje konkurentne pozicije na tržištu. Uz to, da je *outsourcing* prepoznat kao poslovni model, a ne poslovna suradnja kojom se rješavaju vanredna stanja i neočekivane poteškoće u poslovnom procesu potvrđuje i činjenica kako je kod čak 68% poduzeća koja primjenjuju *outsourcing* makar jedna poslovna aktivnost eksternalizirana od samog početka. Drugim riječima, *outsourcing* je ili predviđen poslovnim planom prije samog formiranja poduzeća ili su usluge *outsourcinga* primjenjivane prilikom rasta i razvoja poduzeća. Naposljetku, pokazatelj iz istraživanja koji govori o visokoj prisutnosti ovog poslovnog modela među hrvatskim poduzećima jest i činjenica da većina poduzeća, njih 48%, koja primjenjuje *outsourcing* eksternalizira više od tri poslovne aktivnosti.

Da je *outsourcing* prepoznat kao pozitivna poslovna praksa potvrđuju odgovori dopisani u rubriku „ostalo“ u pitanju gdje se nastojalo utvrditi mišljenja o nedostacima ovog poslovnog modela. Naime, čak 6 ispitanih nije odabralo niti jedan ponuđeni odgovor koji bi mogli smatrati nedostatkom već su se izjasnili kako smatraju da *outsourcing* nema nedostataka. S druge strane, iz istog pitanja moguće je uvidjeti kako veliki dio ispitanih ipak nije posve uvjeren da ovaj poslovni model ima više prednosti nego nedostataka jer ipak smatraju da se rizik prilikom eksternalizacije određene poslovne aktivnosti povećava radi manjka kontrole nad poslovnim procesom. Drugim riječima, među hrvatskim poduzetnicima i menadžerima i dalje postoji određena razina nepovjerenja u suradnike nad kojima nisu izravno nadređeni.

Usporedbom rezultata dobivenih provedenim istraživanjem i sekundarnih podataka obrađenih u prethodnoj cjelini moguće je uvidjeti kako su trendovi po pitanju *outsourcinga* u Hrvatskoj donekle na razini globalnih. Naime, najzastupljenija aktivnost koja se eksternalizira u Hrvatskoj i među malim poduzećima u Sjedinjenim Američkim Državama jest računovodstvo. Među najčešće *outsourcanim* aktivnostima u oba slučaja nalaze se IT i marketing, no nisu jednako rangirane. Razliku je moguće uvidjeti kod ostalih najčešće *outsourcanih* aktivnosti gdje se na primjeru Sjedinjenih Američkih Država nalazi upravljanje ljudskim resursima koje je u istraživanju navelo tek 2 ispitanih, no zato se među najčešće *outsourcanim* aktivnostima u SAD-u ne pojavljuju usluge čišćenja, zaštitarske usluge i pravne usluge koje su visoko zastupljene među hrvatskim poduzećima.

Nešto sličnija situacija po pitanju *outsourcinga* dolazi prilikom usporedbe s europskim zemljama gdje su aktivnosti prema zastupljenosti gotovo jednako rangirane uz određene oscilacije po pitanju pojedinih djelatnosti. Iznimka su financijske i računovodstvene djelatnosti koje su među hrvatskim poduzećima najzastupljenije, dok se u promatranim europskim zemljama nalaze pri kraju ljestvice.

Usporedimo li prikupljene podatke s onima koje je objavio Pavić 2009. godine<sup>63</sup> moguće je uvidjeti kako je prisutnost *outsourcinga* među hrvatskim poduzećima u blagom porastu, točnije 7,82% više poduzeća *outsourca* jednu ili više poslovnih aktivnosti. Po pitanju broja aktivnosti koje se *outsourcaju* situacija među hrvatskim poduzećima nije se značajno promijenila. U oba istraživanja je utvrđeno kako većina poduzeća koja primjenjuje *outsourcing* eksternalizira 3 ili više aktivnosti, zatim slijede poduzeća koja eksternaliziraju 2 aktivnosti, a na posljednjem mjestu su ona poduzeća koja na provedbu vanjskim partnerima prepuštaju samo jednu poslovnu aktivnost.

Jednako tako, situacija po pitanju aktivnosti koje se *outsourcaju* nije se znatno promijenila osim po pitanju računovodstvenih usluga. U oba istraživanja su usluge čišćenja, IT i usluge transporta i usluge u prometu među najzastupljenijim uslugama, no kao i kod usporedbe s trendovima u europskim zemljama računovodstvene usluge su znatno manje zastupljene nego kao i pravne usluge.

---

<sup>63</sup>Pavić, M., op. cit.

## 6. Zaključak

Iako je u literaturi dostupno više različitih stajališta o značenju pojma *outsourcing*, moguće je proizvesti zaključak kao se ovaj pojam odnosi na aktivnost pri kojoj poslovne organizacije neku svoju djelatnost ili više njih prepuštaju na provedbu drugim poslovnim organizacijama. Prilikom definiranja *outsourcinga* važno je naglasak staviti na uslužni aspekt ovog poslovnog modela. Drugim riječima, prepuštanje određene aktivnosti na provedbu drugoj poslovnoj organizaciji može se razmatrati kao ugovorni odnos pri kojem organizacije kupuju usluge koje su im potrebne za provedbu cjelokupnog poslovnog procesa.

Shvaćanje ove aktivnosti kao poslovnog modela koji se u organizacijsku strukturu može implementirati, a da se pritom značajno ne mijenja organizacijska struktura, organizacijama može donijeti niz prednosti. Kako prilikom internog upravljanja organizacijom tako i u tržišnoj utakmici. Ugovaranje poslovnih odnosa s odgovarajućim vanjskim suradnicima organizacijama omogućuje stvaranje efikasne organizacijske mreže kojom mogu u adekvatnom vremenu odgovoriti na sve izazove i tržišne zahtjeve. Dodamo li tomu kako suvremena informacijsko-komunikacijska tehnologija omogućuje komunikaciju s vanjskim partnerima na jednakoj razini kao i sa suradnicima i članovima organizacije, proizlazi zaključak kako je u modernim vremenima moguće upravljati organizacijom kojoj je jedina djelatnost koordinacija vanjskih partnera.

Iako ovaj oblik poslovnih organizacija još nije toliko prisutan na tržištu, organizacijske strukture koje uključuju vanjske suradnike i na taj način čine čitavu mrežu povezanih organizacija iz svih krajeva svijeta postalo je gotovo pravilo na svjetskom tržištu.

Iako je prilikom istraživanja postavljena hipoteza kako danas u pravilu ne postoje organizacije koje mogu svoje poslovanje u potpunosti provesti bez uključivanja vanjskih partnera, rezultati provedenog istraživanja pokazali su suprotno. Naime, mikro poduzeća koja su formirani kao obrti i pružaju određenu savjetodavnu uslugu primjer su organizacije koja nema potrebu za eksternalizacijom svojih poslovnih aktivnosti. S druge strane, kod takvih se poduzeća može očekivati uključivanje vanjskih partnera u trenutku kada prepoznaju mogućnosti za brzi rast.

Istraživanje je također pokazalo kako je *outsourcing* poslovni model koji je dobro prepoznat od strane hrvatskih poduzetnika i menadžera te većina njih, osim što primjenjuje ovaj model u svojem poslovanju, ne primjećuje nikakve značajne rizike i/ili nedostatke koji premašuju prednosti. Istraživanje je pokazalo i kako sva poduzeća koja primjenjuju ovaj poslovni model u svojem poslovanju to namjeravaju nastaviti i u budućnosti, a nekolicina njih koja do sada nisu eksternalizirali određene poslovne aktivnosti navodi kako to namjeravaju u budućnosti.

Usljed takvog razvoja, odnosno takvih stajališta, moguće je zaključiti kako je među hrvatskim poduzetnicima i menadžerima primjetna zadovoljavajuća razina povjerenja prilikom suradnje s vanjskim partnerima, te je moguće zaključiti kako će u takvim uvjetima suradnja među poduzećima rasti što u konačnici dovodi do razvijenosti tržišta i boljoj ponudi usluga i proizvoda koja naposljetku donosi najviše koristi krajnjim potrošačima.

## Literatura

### Knjige

1. Fabac, R., *Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama, Projektni pristup*, Zagreb, Naklada Slap, 2017
2. Galetić, L. (ur.), *Organizacija velikih poduzeća*, Zagreb, Sinergija d.o.o., 2011.
3. Perkov, D., *Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba*, Zagreb, Narodne novine, 2019
4. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.

### Članci

1. Drljača, M., „Outsourcing kao poslovna strategija“, *Kvaliteta, konkurentnost i održivost*, 2010, (53)-(64), <https://bib.irb.hr/datoteka/517555>, (pristupljeno: 30. svibnja 2020.)
2. Kolaković, M., Kovačević, B. i Sisek, B., „Utjecaj teorija poduzeća na suvremene pristupe organizaciji poduzeća“, *Ekonomski pregled*, 53(9-10), 934-955, <https://hrcak.srce.hr/28386>, (pristupljeno: 17. svibnja 2020.)
3. Lankford, W.M. i Parsa, F., „Outsourcing: a primer“ *Management Decision*, Vol. 37 No. 4, pp. 310-316, 1. svibnja 1999., <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251749910269357/full/html> (pristupljeno 13. svibnja 2020.)
4. Pavić, M., „Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu“, *Poslovna izvrsnost*, 3(2), 41-57, <https://hrcak.srce.hr/50652>, (pristupljeno: 13. svibnja 2020.)

### Internetski izvori

1. „A Brief History of Outsourcing“, *NC State University*, 1. lipnja 2006., <https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/a-brief-history-of-outsourcing> (pristupljeno: 01. lipnja 2020.)
2. „A New Way To Outsource“, *Forbes*, 1. lipnja 2010., <https://tinyurl.com/ybnljfqd> (pristupljeno: 01. lipnja 2020.)
3. „Apple & Nike Launch the Perfect Running Partner, Apple Watch Nike+“, *Nike*, 07. rujna 2016, <https://news.nike.com/news/apple-watch-nike> (pristupljeno: 07. lipnja 2020.)

4. „How did the concept of outsourcing begin?“, *Connect Americas*, <https://connectamericas.com/content/how-did-concept-outsourcing-begin> (pristupljeno: 30. svibnja 2020.)
5. „Offshoring – how to ensure success“, *Deloitte*, <https://tinyurl.com/yb5zakze> (pristupljeno: 20. svibnja 2020.)
6. „Outsourcing in Europe, An in-depth review of drivers, risks and trends in the European outsourcing market“, *Ernest & Young Global Limited*, 2013, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing\\_in\\_Europe\\_2013/\\$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf) (pristupljeno: 10. lipnja 2020.)
7. „Outsourcing“, *Oxford Learner's Dictionaries*, <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/outsourcing?q=outsourcing> (pristupljeno: 17. travnja 2020.)
8. „Outsourcing>izdvajanje (posla)“, *Bolje je Hrvatski!*, <http://bolje.hr/rijec/outsourcing-gt-izdvajanje-posla/1/> (pristupljeno 06. svibnja 2020)
9. „Podugovaranje“, *Kontekst.io*, <https://www.kontekst.io/hrvatski/podugovaranje> (pristupljeno: 06. svibnja 2020.)
10. „Znate li kako se na hrvatskom kaže outsourcing, spin-off i startup?“, *Index*, 17. ožujka 2015., <https://tinyurl.com/y7ubuyzv> (pristupljeno: 06. svibnja 2020)
11. Colin, B., „The Pros and Cons of Outsourcing Marketing and PR“, *Business News Daily*, 22. kolovoza 2019., <https://www.businessnewsdaily.com/15270-outsourcing-marketing-and-pr.html> (pristupljeno, 03. lipnja 2020.)
12. Corbett, M.F., „The Outsourcing Revolution“, *Dearborn Trade Publishing*, 2004, [https://studydaddy.com/attachment/106269/The\\_Outsourcing\\_Revolution.pdf](https://studydaddy.com/attachment/106269/The_Outsourcing_Revolution.pdf) (pristupljeno: 01. lipnja 2020.)
13. E.M., „Vladin plan reformi javne uprave: Na udaru čistačice, kuhari, vozači i osiguranje!“, *Indeks*, 28. travnja, 2014., <https://tinyurl.com/yapxqla4> (pristupljeno: 17. svibnja 2020.)
14. Gouardères, F., „Mala i srednja poduzeća“, *Informativni članci o Europskoj uniji, Europski parlament*, veljača 2020, <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/63/mala-i-srednja-poduzeca> (pristupljeno: 17. travnja 2020.)



15. Hall, K., „Has outsourcing public-sector IT worked? The Institute for Government seems to think so, kinda“, *The Register*, 16. rujna 2019., <https://tinyurl.com/ybj3npmp> (pristupljeno: 19. svibnja 2020.)
16. Mazareanu, E., „Global outsourcing market size 2000-2019“, *Statista*, 15. siječnja 2020., <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/> (pristupljeno: 09. lipnja 2020.)
17. Narodne novine (2015), *Zakono o računovodstvu*, Narodne Novine 78/2015online: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2015\\_07\\_78\\_1493.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2015_07_78_1493.html) (Pristupljeno: 27. srpnja 2020.)
18. Nicusor, B., „2007 Renault Clio Rip Curl Edition“, *Top Speed*, 13. veljače 2007., <https://www.topspeed.com/cars/renault/2007-renault-clio-rip-curl-edition-ar27123.html> (pristupljeno: 07. lipnja 2020.)
19. Panko, R., „Small Business Outsourcing Statistics in 2019“ *Clutch*, 19. lipnja 2019., <https://clutch.co/bpo/virtual-assistants/resources/small-business-outsourcing-statistics> (pristupljeno: 09. lipnja 2020.)
20. Patel, D., „The Pros And Cons Of Outsourcing“, *Forbes*, 17. srpnja, 2017., <https://tinyurl.com/ydbuw4lh> (pristupljeno: 03. lipnja 2020.)
21. Stewart, M., „Wich Five Companies Do The Most Overseas Manufacturing?“, *ITI Manufacturing*, 17. Listopada 2014., <https://www.itimanufacturing.com/news/five-companies-overseas-manufacturing/> (pristupljeno: 19. svibnja 2020.)
22. Twin, A., „Outsourcing“, *Investopedia*, 25. lipnja, 2019., <https://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp> (pristupljeno: 13. svibnja 2020.)
23. Uber, službena web stranica kompanije, <https://www.uber.com/hr/hr/drive/requirements/> (pristupljeno: 30. svibnja 2020.)
24. Vitasek, K. i Manrod, K., „What Five Great Economists Can Tell Us about Outsourcing“, *SupplyChain247*, 16. travnja 2013., <https://tinyurl.com/y9ajbmpw> (pristupljeno: 30. svibnja 2020.)

## Popis prikaza

### Grafikoni

Grafikon 1: Vrijednost outsourcanih usluga od 2000. godine.....	27
Grafikon 2: Najčešće outsourcane aktivnosti u malim poduzećima u SAD-u .....	28
Grafikon 3: Odnos outsourcanih aktivnosti i aktivnosti provedenih u poduzeću u odabranim europskim zemljama .....	29
Grafikon 4: Zastupljenost outsourcinga prema industrijama u odabranim europskim zemljama .....	30
Grafikon 5: Najčešće outsourcane aktivnosti u odabranim europskim zemljama .....	31
Grafikon 6: Najčešći razlozi za outsourcinge aktivnosti u velikim hrvatskim poduzećima .....	34
Grafikon 7: Struktura uzorka ovisno o vlasništvu nad poslovnim subjektom.....	38
Grafikon 8: Struktura uzorka prema tržišnoj orijentiranosti .....	38
Grafikon 9: Struktura uzorka prema veličini poslovnog subjekta .....	39
Grafikon 10: Rasprostranjenost ispitanih prema županijama (%).....	40
Grafikon 11: Struktura uzorka prema temeljnoj djelatnosti poslovnih subjekata .....	41
Grafikon 12: Učestalost outsourcinga aktivnosti .....	43
Grafikon 13: Broj outsourcanih aktivnosti .....	43
Grafikon 14: Lokacija poduzeća partnera .....	45
Grafikon 15: Odnos outsourcanih aktivnosti koje su prethodno obavljane unutar poduzeća i aktivnosti koje nisu .....	46
Grafikon 16: Razlozi radi kojih su aktivnosti outsourcane.....	47
Grafikon 17: Budući planovi po pitanju outsourcinga poslovnih aktivnosti.....	48
Grafikon 18: Prednosti outsourcinga .....	49
Grafikon 19: Nedostaci outsourcinga.....	50

### Tabele

Tabela 1: Najčešće outsourcane aktivnosti u velikim poduzećima u Hrvatskoj .....	33
Tabela 2: Kriteriji određivanja veličine poslovnih subjekata .....	39
Tabela 3: Karakteristike poduzeća koja ne primjenjuju outsourcing u svom poslovanju .....	42

## **Scheme**

Shema 1: Obilježja procesnog i projektnog <i>outsourcinga</i> .....	11
Shema 2: Funkcijska organizacijska struktura (osnovni model) .....	16
Shema 3: Funkcijska organizacijska struktura s eksternaliziranom poslovnom funkcijom .....	16
Shema 4: Mrežna organizacija .....	18

## Sažetak

Eksternalizacija predstavlja aktivnost u kojoj poduzeća određenu poslovnu aktivnost prepuštaju na provedbu drugim poslovnim organizacijama. Ovakva praksa nije novost, no svoje nagli rast primjene duguje razvoju suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije. Gotovo svaka vodeća kompanija u svijetu danas primjenjuje ovaj poslovni model. Neke su čak prilagodile čitavu organizacijsku strukturu na način da se unutar matične organizacije provodi tek temeljna poslovna aktivnosti.

Empirijsko istraživanje provedeno među hrvatskim poduzećima pokazalo je kako je ovaj poslovni model prisutan i na hrvatskom tržištu poslovnih usluga. Gotovo 80% ispitanih primjenjuje ovaj poslovni model u poslovanju svojeg poduzeća. Poduzetnici i menadžeri izjasnili su se kako vide više prednosti u primjeni ovog modela od nedostataka.

**Ključne riječi:** *eksternalizacija, poslovni model, umrežavanje poduzeća*

## Summary

Outsourcing represents an activity in which enterprises outsource certain business activity to other business organizations. This practice is not new, but its rapid growth in application is due to the development of modern information and communication technology. Almost every leading company in the world today applies this business model. Some have even adapted the entire organizational structure in such a way that only basic business activities are carried out within the parent organization.

Empirical research conducted among Croatian companies has shown that this business model is also present in the Croatian Business services market. Almost 80% of respondents apply this business model in the business of their company. Entrepreneurs and managers said they saw more advantages in applying this model than disadvantages.

**Keywords:** *outsourcing, business model, enterprise networking*