

# Izdvajanje aktivnosti

---

**Popović, Brenda**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*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:137:896522>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“



**BRENDA POPOVIĆ**

**VIRTUALNI ASISTENT KAO NOVI TREND U IZMJEŠTANJU ILI  
OUTSOURCINGU POSLOVNIH AKTIVNOSTI**

Završni rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

**BRENDA POPOVIĆ**

**VIRTUALNI ASISTENT KAO NOVI TREND U IZMJEŠTANJU ILI  
OUTSOURCINGU POSLOVNIH AKTIVNOSTI**

Završni rad

**JMBAG: 0303038085, izvanredna studentica**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Organizacija**

**Znanstveno područje: Društvena znanost**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović**

Pula, lipanj, 2021.



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Brenda Popović dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „Virtualni asistenti kao novi trend u outsourcingu poslovnih aktivnosti“ 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, \_\_\_\_\_ 2021. godine

Potpis

---



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Brenda Popović, kandidatkinja za prvostupnicu ekonomije smjera marketinškog upravljanja 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.

Studentica

---

U Puli, \_\_\_\_\_, 2021. godine

## SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
1.1. Predmet i ciljevi istraživanja.....	1
1.2. Hipoteze rada.....	2
1.3. Struktura rada .....	2
1.4. Metodologija rada .....	3
2. Organizacija korporativnog poslovanja.....	4
2.1. Elementi organizacijskih struktura.....	4
2.1.1. Specijalizacija rada .....	5
2.1.2. Kategorizacija zadataka.....	6
2.1.3. Lanac upravljanje.....	7
2.1.4. Raspon kontrole.....	8
2.1.5. Centralizacija i decentralizacija .....	8
2.1.6. Formalizacija tj. standardizacija poslova.....	9
2.2. Povijest organizacijskih struktura .....	9
2.2.1. Jednostavna struktura .....	10
2.2.2. Birokratska struktura .....	11
2.2.3. Struktura matrice .....	13
2.3. Suvremeni organizacijski dizajn .....	14
2.3.1. Struktura tima .....	14
2.3.2. Virtualna organizacija .....	15
2.3.3. Bezgranična organizacijska struktura .....	17
3. Teorijski aspekti <i>outsourcinga</i> ili izmještanja poslovnih aktivnosti i virtualni asistent	19
3.1. Prednosti i nedostaci <i>outsourcinga</i> ili izmještanja poslovnih aktivnosti .....	19

3.2. Zahtjevi za uspješan <i>outsourcing</i> ili izmještanje poslovnih aktivnosti.....	21
3.3. Virtualni asistenti.....	22
4. Analiza primjera <i>outsourcinga</i> iz poslovne prakse – agencija za virtualne asistente „Remote Bob“ .....	24
4.1. O agenciji “Remote Bob”.....	24
4.2. Promatrani pokazatelji istraživanja.....	24
4.3. Rezultati istraživanja .....	25
4.3.1. Selekcija kandidata za posao virtualnog asistenta.....	25
4.3.2. Profil klijenata agencije i usluge.....	27
4.3.3. Ekonomski pokazatelji .....	27
4.4. Diskusija.....	28
5. Zaključak .....	29
Literatura .....	30
Popis slika .....	32
Sažetak .....	33
Summary.....	34

## 1. Uvod

Tematika ovoga rada jest pojava virtualnih asistenata te njihova uloga i značaj u organizaciji poslovanja. Osnovu za obradu teme čini literatura vezana uz organizaciju korporativnog poslovanja i upravljanje poduzećem, *outsourcing* ili izmještanje poslovnih aktivnosti te virtualne asistente kao najnoviji fenomen vezan uz *outsourcing* projekata.

Važno je napomenuti kako *outsourcing* u svojoj osnovi predstavlja prijenos određenih i željenih aktivnosti koje je poduzeće predalo vanjskom pojedincu ili poduzeću izvan njegove direktne kontrole i upravljanja nad svakom pojedinačnom fazom ugovorenog posla. Pojedine definicije *outsourcinga* variraju u ovisnosti o autoru, no one će biti detaljno predstavljene u nastavku rada.

### 1.1. Predmet i ciljevi istraživanja

Predmet istraživanja ovoga rada čine poslovne prakse virtualnih asistenata kao najnoviji trend u poslovnom *outsourcingu*. S druge strane, objekt istraživanja je analiza primjera *outsourcinga* iz poslovne prakse – agencije za virtualne asistente „Remote Bob“.

Primarni cilj rada sastoji se u prikazu *outsourcinga* ili izmještanja poslovnih aktivnosti i pojašnjenju njegove uloge u povećanju djelotvornosti organizacije poduzeća. Sekundarni cilj rada jest analizirati organizaciju poslovanja agencije „Remote Bob“ specijalizirane za pružanje usluge virtualnog asistenta. Prikazat će se načina rada agencije, te opisati poslovi i kompetencije koje prosječan virtualni asistent mora imati.



## 1.2. Hipoteze rada

S obzirom na određene ciljeve rada provest će se analiza teorijskih postavki i primjera iz poslovne pakse *outsourcinga* ili izmještanja poslovnih aktivnosti pomoću virtualnog asistenta. U susret navedenome, postavljene su tri hipoteze:

H<sub>1</sub>: *Vlasnici poduzeća većinom koriste outsourcing ili izmještanje poslovnih aktivnosti kao sredstvo za primjereno raspolaganje "virtualnim" zaposlenikom koji neće imati stalno i puno radno vrijeme, već se temelji na principu "honorarnog radnika" koji je plaćen po odrađenom poslu za točno određene zadatke.*

H<sub>2</sub>: *Korištenje usluge virtualnog asistenta za potrebe obavljanja administrativnih poslova preko agencije „Remote Bob“ je nerijetko isplativije od obavljanja tih poslova unutar samog poduzeća.*

Slijedi opis strukture Završnoga rada.

## 1.3. Struktura rada

Uža tematika rada obrađena je u tri poglavlja (od 2. do 4. poglavlja). Drugo poglavlje se bavi teorijskim postavkama organizacije korporativnog poslovanja. Dan je povijesni prikaz razvoja različitih organizacijskih struktura. Zasebno je prikazana virtualna organizacija kao struktura koja se u samom načinu poslovanja oslanja na *outsourcing* ili izmještanje poslovnih aktivnosti, čime je dan uvod u naredno, treće poglavlje rada.

Treće poglavlje se bavi *outsourcingom* ili izmještanjem poslovnih aktivnosti. Posebice se obrazlažu prednosti i nedostaci takvog oblika poslovanja, te zahtjevi koji se stavljaju pred poduzetnika tijekom primjene *outsourcinga* u poslovanju. Nadalje, definira se pojam i iznose obilježja virtualnog asistenta kao suvremenog trenda u organizaciji poslovanja, osobito povezanog uz malo poduzetništvo.

Četvrto poglavlje se bavi analizom poslovanja agencije „Remote Bob“ specijalizirane za pružanje usluge virtualnog asistenta. Iznose se pokazatelji i rezultati provedenog

istraživanja. Na kraju poglavlja se diskutiraju rezultati istraživanja i formiraju zaključci glede organizacije poslovanja promatranog poslovnog subjekta.

#### **1.4. Metodologija rada**

Prilikom pisanja rada primijenjeno je više znanstvenih metoda. Metoda analize je ponajviše korištena prilikom istraživanja literature. Povijesna metoda je upotrijebljena prilikom predstavljanja povijesnog razvoja organizacijskih struktura te povijesnog prikaza uvođenja *outsourcinga* ili izmještanja poslovnih aktivnosti u organizaciju poslovanja poduzeća. Metoda sinteze se ponajviše koristila pri sintezi stavova različitih autora prezentiranih u prikupljenoj literaturi i pri formuliranju zaključaka rada. Kod prikupljanja podataka o poslovanju agencije „Remote Bob“ primijenjena je metoda intervjua.

## 2. Organizacija korporativnog poslovanja

Kad je unutar razvijenih država ekonomija prešla iz modela poslovanja lokalnih trgovaca u model industrijskih trgovaca, bilo je potrebno na poslovanje gledati drugačije. Odjednom u poslu nije bilo dvoje ili troje zaposlenika, već na stotine. Nije trebalo obaviti samo jednu grupu zadataka, već na desetke skupina zadataka.

Upravo iz navedenoga proizlaze potrebe proučavanja organizacije poslovanja odnosno organizacijskih struktura, kako bi se utvrdio njihov utjecaj na rezultate korporativnog poslovanja. Organizacijska struktura objedinjuje Taylorove ideje o specijalizaciji za rad, Fayolove ideje o zapovjednom lancu i Weberov opis birokracije, kako bi se povećala produktivnost i učinkovitost poslovanja. U takvom okruženju, postavlja se pitanje jednog primjera organizacijske strukture poslovanja i upravljanja. Primjer strukture: tadnik odgovara menadžeru, menadžer podnosi izvješća direktoru, direktor potpredsjedniku, a potpredsjednik višem direktoru, poput izvršnog direktora ili glavnog upravnog službenika. Upravo ovakva struktura čini osnovu organizacije poslovanja u korporativnom svijetu.

### 2.1. Elementi organizacijskih struktura

Organizacijska struktura određuje način na koji se zadaci nekog posla formalno dijele, grupiraju i koordiniraju. Struktura organizacije obično sadrži šest različitih elemenata:

- Specijalizaciju rada
- Kategorizaciju zadataka
- Lanac upravljanja
- Raspon kontrole
- Centralizaciju i decentralizaciju
- Formalizaciju uloga.

Nakon osnovnog razumijevanja što je organizacijska struktura, važno je sagledati svaki od njezinih elemenata, kako bi se stvorila podloga za razumijevanje načina na koji se korporacije odlučuju strukturirati s ciljem povećanja produktivnosti.

### *2.1.1. Specijalizacija rada*

Frederick Winslow Taylor je istraživao vrijeme potrebno za obavljanje nekog posla i kretanje radnika kako bi odredio najučinkovitije načine na koji radnici mogu obavljati svoje zadatke. Taylorov koncept „One good way“ (u slobodnom prijevodu: „jedan pravi način“, nadalje OGW) označava rođenje radne specijalizacije kao elementa organizacijske strukture. Primjena ovog koncepta u poslovanju se pronašla kada je Henry Ford osmislio liniju za montažu. Odbacio je filozofiju OGW i promatrao specijalizaciju rada s aspekta kontinuiranog poboljšanja organizacije poslovanja (Greaver, 1999.). Specijalizacija rada opisuje stupanj do kojeg su aktivnosti u organizaciji podijeljene na zasebne poslove.

Jedan praktični primjer za navedeno mogao bi biti sljedeći: kada bi se radniku postavio zadatak izrade automobila možda će ga još uvijek raditi mjesec ili dva kasnije. Ali u slučaju da imate jednog radnika koji je usredotočen na ugradnju desnih prednjih guma i drugog koji je usmjeren na postavljanje lijevih prednjih blatobrana, tada ti zadaci postaju standardizirani. Zaposlenici ih mogu naučiti raditi vježbanjem.

Do četrdesetih godina prošloga stoljeća većina proizvođača prakticirala je radnu specijalizaciju tj. podjelu rada. Specijalizacija rada bila je idealna sa stajališta zadatka - laki zadaci mogli su se obavljati nekvalificiranom radnom snagom, a oni zadaci koji su zahtijevali više vještina mogli bi se odvojiti i rješavati vrlo brzo od strane zaposlenika koji su posjedovali te vještine. Ti vješti zaposlenici nisu trošili vrijeme na zadatke koje nisu morali raditi.

Specijalizacija rada također je bila idealna s gledišta produktivnosti. Ugradnja kočionih pločica zahtijeva drugačije alate od ugradnje gume, a kada su radnicima dodijeljeni jedan od tih zadataka umjesto oba, alate nije trebalo vaditi i odlagati. Zaposlenici bi se mogli jeftino osposobiti za obavljanje jednog određenog zadatka, a mnogi bi zaposlenici, svaki

obučen za obavljanje svojih zadataka, mogli brže i lakše sastaviti vrlo složene strojeve od jednog visoko obučenog zaposlenika koji je posjedovao sve vještine za dovršavanje sklopa.

Proizvođači su nastavili usavršavati specijalizaciju radnika kako bi povećali produktivnost sve do 1960-ih, kada je postalo jasno da načelno dobra strategija može dovesti do iznimnih negativnih posljedica (Bajec, 2009.). Monotonija, stres, niska produktivnost, povećani izostanci s mjesta rada i promet onemogućavali su povećanu produktivnost. Proizvođači su na situaciju odgovorili proširenjem specijalizacije radnika, uključujući više zadataka u poziciji za povećanje angažmana.

### *2.1.2. Kategorizacija zadataka*

Jednom kad se poslovi podijele kroz radnu specijalizaciju, ti se poslovi trebaju kombinirati kako bi se koordinirali zajednički zadaci. Kategorizacija zadataka predstavlja osnovu za grupiranje poslova. Poslovi se mogu grupirati na sljedeće načine:

- Grupiranje prema poslovnoj funkciji. Ovo je jedan od najpopularnijih načina grupiranja aktivnosti. Korporacije mogu imati funkciju lanca opskrbe, financijsku funkciju ili ljudske resurse. Sve specijalizacije radnika za ta područja grupirane su zajedno, a ljudi sa zajedničkim vještinama rade u zajedničkim jedinicama.
- Grupiranje prema proizvodu. Veliko proizvodno poduzeće moglo bi svoje zajedničke zadatke grupirati po proizvodima. Proizvođač proizvoda od papira mogao bi imati odjel za uredski papir i drugi odjel za kupaonske maramice, a još jedan za kartone. Glavna prednost organiziranja zajedničkih zadataka na ovaj način jest povećanje odgovornosti zaposlenika za uspjeh tih proizvoda.
- Grupiranje prema geografskoj podjeli. Ako su kupci poduzeća raštrkani po iznimno velikom zemljopisnom području, ono može odlučiti grupirati uobičajene zadatke zemljopisno. Poduzeće koje ima funkciju prodaje na jugu, srednjem zapadu i istoku, organizira odjele oko teritorija na kojima djeluju.

- Grupiranje prema poslovnim procesima. Proizvodni pogon može odabrati organizaciju uobičajenih zadataka oko procesa. Tvornica cijevi može organizirati odjele za lijevanje, prešanje, doradu, pakiranje itd. Svaki odjel specijalizirao se za određeni dio proizvodnog procesa. Primjer takve organizacije poslovanja moguće je vidjeti na šalterima gdje se pojedini šalteri specijaliziraju za pojedinačne poslove, primjerice poslovanje unutar Fina-e d.d., gdje postoje zasebni šalteri za pravne osobe i fizičke osobe.
- Grupiranje prema kupcu. Poduzeće može odlučiti kombinirati zadatke oko vrste kupca kojem pruža uslugu. Na primjer, usluga poput Dropbox.com ima besplatno dijeljenje datoteka i pohranu u oblaku za svoje pojedinačne korisnike, ali postoji i odjel Dropboxa koji pruža usluge poslovnim klijentima.

Velike korporacije mogu koristiti bilo koju ili čak i sve ove vrste kategorizacije zadataka da bi se organizirale. Možda imaju proizvodno područje koje se organizira oko procesa proizvodnje, ali i odjel prodaje koji je zemljopisno organiziran i centar za korporativnu podršku koji je organiziran funkcionalno.

### *2.1.3. Lanac upravljanje*

Lanac upravljanja ili zapovijedanja je neprekinuta linija koja se proteže od vrha organizacije (npr. Izvršnog direktora ili Predsjednika uprave) do najniže organizacijske razine i slikovno prikazuje tko kome odgovara. Prethodno je dan primjer menadžera koji podnose izvještaje direktorima, koji su izvještavali potpredsjednike, koji su izvještavali čelnike na najvišoj razini. Takva struktura se naziva zapovjednim lancem.

Dva dodatna koncepta idu zajedno s idejom lanca zapovijedanja. Prvo, autoritet, koji opisuje prava rukovodećeg položaja da daje zapovjedi i očekuje da se nalozi izvršavaju. Drugo, jedinstvo zapovijedanja, opisuje koncept da podređeni treba imati samo jednog nadređenog kojemu je izravno odgovoran. Ako jedinstvo zapovijedanja ne postoji, postoji

vjerojatnost da će podređeni radnik odgovarati na naredbe različitih ljudi i iskusiti dilemu prioriteta, čime se izravno šteti produktivnosti.

Prethodno je spomenut Henry Fayol i njegova teorija upravljanja, koja čini temelj koncepta korporativnog zapovjednog lanca i jedinstva upravljanja. Ta su načela nekada bila temelj organizacijske strukture, ali napredak u tehnologiji i trend osnaživanja zaposlenika danas to čini manje relevantnim (Budzinski et al., 2018.). Usprkos tome, lanac upravljačkih elemenata neće uskoro nestati, već će činiti integralni dio korporativnog poslovanja poduzeća.

#### *2.1.4. Raspon kontrole*

Raspon kontrole odnosi se na broj podređenih koje menadžer može učinkovito održavati. On čini još jedan element kontrole menadžera kojeg veće korporacije mogu izmjenjivati kako bi učinile vlastito poslovanje učinkovitijim. Važno je imati na umu kako širi rasponi kontrole štede novac, ali se susreću s mogućnošću pretjeranog zadavanja posla i zadataka na menadžera.

Mali rasponi kontrole ne samo da su skupi, već i stvaraju nepotrebne poteškoće u komunikaciji u vertikalnoj hijerarhiji organizacije. Što je više organizacijskih razina to poruka mora putovati kroz više slojeva menadžera, čime se povećava vjerojatnost greške u komunikaciji. Uži raspon kontrole također potiče pretjerano strog nadzor i smanjuje kreativnost i nezavisnost zaposlenika. Posljednjih godina trend je formiranje sve šireg raspona kontrole.

#### *2.1.5. Centralizacija i decentralizacija*

Centralizacija se odnosi na stupanj koncentracije donošenja odluka u jednoj točki organizacije. U decentraliziranoj organizaciji zaposlenici su ovlašteni donositi odluke, tako da se brzo mogu poduzeti mjere za rješavanje problema, te se razmatra doprinos

zaposlenika uspješnosti poslovanja. Što više zaposlenika na nižoj razini ima moć donošenja odluka, to je organizacija manje centralizirana. U centraliziranoj organizaciji gornji menadžment donosi sve odluke, a niže rukovodstvo je tu da te odluke izvrši.

#### *2.1.6. Formalizacija tj. standardizacija poslova*

Formalizacija se odnosi na stupanj standardizacije poslova unutar organizacije. Primjerice, zaposlenik na visoko formaliziranom poslu ima jako malo podataka o tome kako se taj posao radi, kada se obavlja ili kako treba.

Radnik na montažnoj traci vjerojatno je na vrlo standardiziranom, tj. formaliziranom poslu, gdje nema puno različitih uvjeta i oprečnih informacija o tome kako treba raditi svoj posao.

## **2.2. Povijest organizacijskih struktura**

Kroz povijest organizacije poslovanja i organizacijskih struktura važne su bile misli i zaključci pojedinih istraživača. U tu svrhu, važno je spomenuti Fayola koji je uveo pojmove lanca zapovijedanja, razdvajanje poslova, moći i vlasti (Bajec, 2009.). Weber je uveo birokratski pristup organizaciji poslovanja, a Taylor ideju specijalizacije za posao. Oni su zagovarali ideju o strukturi unutar organizacije koja podržava učinkovitost i djelotvorno poslovanje, ali zapravo nikada nisu propisali kako bi organizacijska struktura trebala izgledati. Unutar takve nejasne situacije organizacijska struktura je bila stvar izbora i mogla se razlikovati od poduzeća do poduzeća. Jedini kriterij za bilo koju predloženu strukturu bio je da ona bude učinkovita.

Tek su 1930-ih organizacijske strukture počele postajati standardnije. Kako je teorija o ljudskim odnosima zavladała, istraživači su razmišljali o organizacijskoj strukturi koja bi omogućila da se potrebe, znanja i mišljenja zaposlenika bolje prepoznaju. Struktura organizacije sadrži šest elemenata koji su prethodno opisani. Postavljena je na takav



način da zaposlenici mogu biti produktivni, ostvariti profit i ostvariti misiju poduzeća. No, vrlo je korisno vidjeti i neke jednostavnije i starije načine strukturiranja poslova. U tu svrhu u nastavku slijede primjeri organizacijskih struktura koje su se koristile u prošlosti.

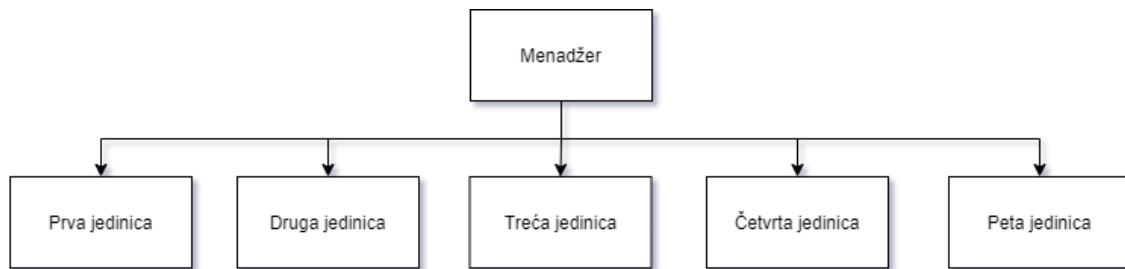
### *2.2.1. Jednostavna struktura*

Jednostavna struktura prikladno je nazvana jer je organizacijski „ravna“. Jednostavne strukture imaju:

- nizak stupanj kategorizacije poslova,
- široki raspon kontrole,
- centralizirano vlasništvo i upravljanje,
- nisku razinu standardizacije poslovanja.

Ovakvu organizacijsku strukturu nije skupo održavati, a odgovornost je vrlo jasna. Međutim, teško je održavati takvu strukturu u bilo kojem osim u relativno malom poduzeću. Kada se ovakva organizacijska struktura poveća, donošenje odluka se usporava i menadžer postaje pretjerano opterećen kao donositelj odluka za iznimno veliku skupinu ljudi. Također je rizično jer sve ovisi o jednoj osobi, a ako se ta osoba razboli ili iz drugog razloga postane trajno nesposobna za poslovanje, to dovodi posao u opasnost.

Slika 1. Jednostavna organizacijska struktura



Izvor: Izrada autorice prema Rupčić, N. (2018.) *Suvremeni menadžment*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. str. 226.

Jednostavna struktura često se naziva "pred-birokratskom", jer nema standardizaciju zadataka. Dijagramski prikaz dan je na Slici 1.

### 2.2.2. Birokratska struktura

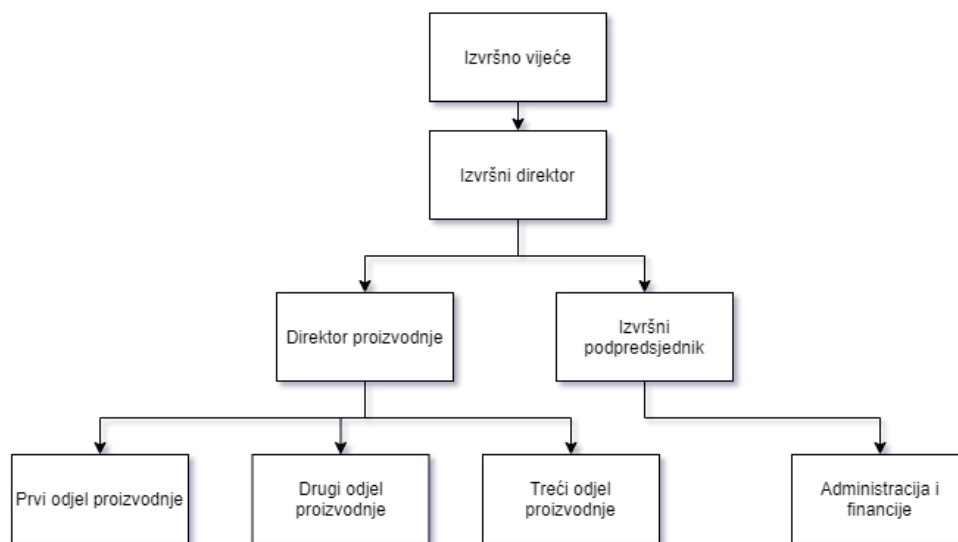
Birokratske organizacijske strukture vode se prema misli Maxa Webera, s jasno definiranim ulogama i odgovornostima, hijerarhijskom strukturom i poštivanjem uloga unutar organizacije. Ovu organizacijsku strukturu karakteriziraju:

- vrlo rutinski operativni zadaci postignuti specijalizacijom,
- vrlo formalizirana pravila i propisi,
- funkcionalna kategorizacija poslova,
- centralizirano vlasništvo i upravljanje,
- uski rasponi kontrole,
- donošenje odluka koje slijede zapovjedni lanac.

Birokratske organizacijske strukture slične su piramidama, s izvršnim direktorom na vrhu zapovjednog lanca u korporacijskoj strukturi, a ispod je jasan zapovjedni lanac. Ovakve organizacijske strukture idealne su za poduzeća kojima je potrebna standardizacija

(primjerice banke, uredi državne uprave i sl.). Optimalne su za organizacije koje traže sposobnost vrlo kvalitetnog obavljanja standardnih zadataka. Organizacije s birokratskim strukturama mogu se snaći s manje talentiranim ljudima na nižim razinama, jer donošenje odluka gotovo uvijek pada na više voditelje. Značajan nedostatak birokratskih struktura je taj što stvaraju tzv. „silose“ – funkcionalna mikropodručja organizacije koja često međusobno ne razgovaraju. Birokratski način organizacije poslovanja je i danas izuzetno popularna strategija organizacije, iako se trendovi mijenjaju prema timovima i drugim vrstama struktura koje pomažu poduzećima u nastojanjima povećane konkurentnosti i kompetitivnosti.

Slika 2. Birokratska organizacijska struktura



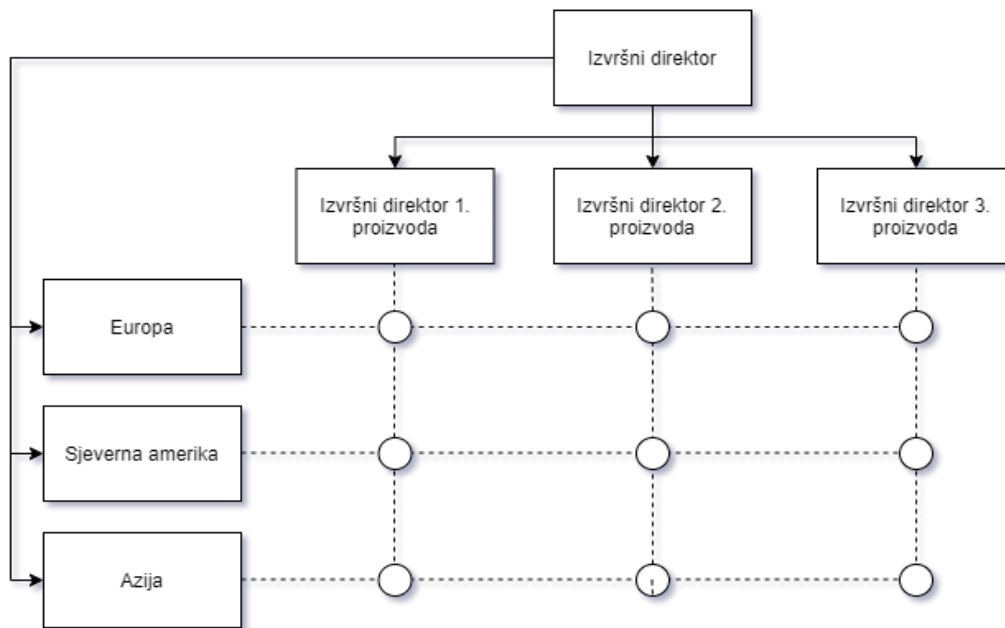
Izvor: Izrada autorice prema Rupčić, N. (2018.) Suvremeni menadžment. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. str.226.

Značajan broj neprofitnih i funkcionalnih organizacija, poput državnih ureda, se i dalje drže hijerarhijske, birokratske strukture kao norme poslovanja. Dijagramski prikaz birokratske organizacijske strukture vidljiv je na Slici 2.

### 2.2.3. Struktura matrice

Matrična struktura stvara dvostruke linije autoriteta i kombinira funkcionalnu i najčešće regionalnu kategorizaciju poslovanja. Oglasne agencije, bolnice, sveučilišta i tvrtke za savjetovanje u upravljanju koriste matričnu organizacijsku strukturu. Razlog za to je jednostavan – stvaranje situacije dvostrukog zapovjednog lanca. Menadžer koji surađuje s poduzećem na oglašavanju, mogao bi upravljati timom koji je uključivao predstavnika iz svakog od potrebnih područja za pokretanje poslovne aktivnosti. Na primjeru marketinške kampanje – mogao bi ostvariti iznimno laku suradnju i komunikaciju s grafičkim dizajnerom, odjelom za odnose s javnošću i dr. stručnjacima unutar organizacije.

Slika 3. Matrična organizacijska struktura



Izvor: Izrada autorice prema Rupčić, N. (2018.) *Suvremeni menadžment*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. str. 228.

Ova struktura omogućuje učinkovito raspoređivanje stručnjaka. Informacije se lakše razmjenjuju, jer se povećava kontakt između različitih odjela. Glavni nedostatak je

sposobnost da se svi ti ljudi istodobno koordiniraju s jasnim prioritetima, te je smanjena mogućnost izrade potrebnog rješenja unutar vremenskog i proračunskog okvira. Također, ovakav vid organizacije može stvoriti borbu za moć, jer odbacuje ideju jedinstva zapovijedanja. Matrična je struktura među onima koje se smatra "post-birokratskim", jer se suprotstavlja Weberovim idealima. Usprkos tome, matrična struktura zapravo ne odstupa od one Weberove jer hijerarhija i autoritet još uvijek postoje unutar matrične strukture. Prikaz matrične organizacijske strukture daje Slika 3.

## **2.3. Suvremeni organizacijski dizajn**

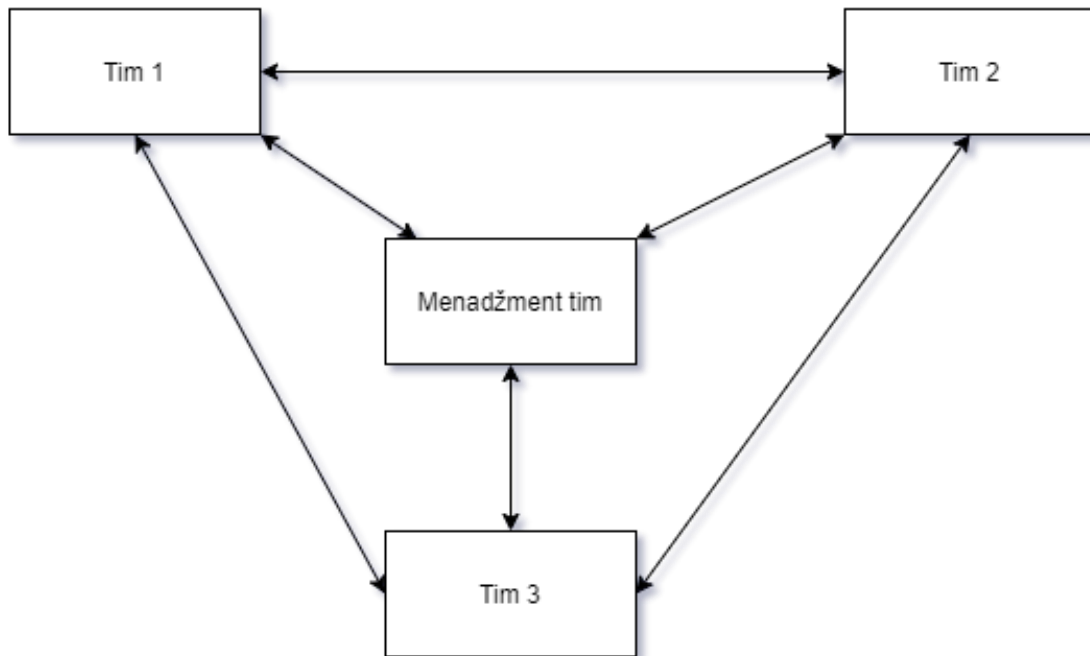
„Post-birokratske“ organizacijske strukture i dalje se razvijaju kako bi poboljšale način na koji poduzeća posluju i ostaju konkurentna. U tu svrhu, u nastavku je dat prikaz najčešćih struktura organizacije poslovanja u modernim poduzećima.

### *2.3.1. Struktura tima*

U organizacijskoj strukturi koja se temelji na timovima, struktura ruši barijere odjela i decentralizira donošenje odluka na razinu tima. Strukture timova obično zahtijevaju da zaposlenici budu opće obrazovani i pripremljeni za razne poslove, ali i specijalisti unutar uže domene.

Struktura tima može poslužiti u organizaciji cjelokupnog poduzeća. Primjerice, Whole Foods Market odlikuje se organizacijskom strukturom koja se temelji na timovima, a timovi su oblikovani oko svojih odjela u trgovini – postoji tim za proizvodnju, tim za meso i dr.

Slika 4. Timska organizacijska struktura



Izvor: Izrada autorice prema Rupčić, N. (2018.) *Suvremeni menadžment*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. str. 227.

Češći je primjer u praksi kada veća poduzeća odluče koristiti timove. To čine kao dio birokratske strukture, a ne kao izravna struktura timova cjelokupnog poduzeća. Prelazak s birokratske na timsku strukturu zahtijeva velike promjene, pa će veća poduzeća okupiti timove i dodati djelomičnu timsku strukturu u svoju birokratsku organizaciju. Dijagramski prikaz timske strukture daje Slika 4.

### 2.3.2. Virtualna organizacija

Virtualna organizacija je mala, temeljna organizacija koja posluje na temelju izmještanja ili *outsourcinga* vlastitih poslovnih aktivnosti. Moguće je stvoriti paralelu s činjenicom da ona svoje odjele „unajmljuje“ po potrebi, a ne posjeduje tijekom poslovanja.

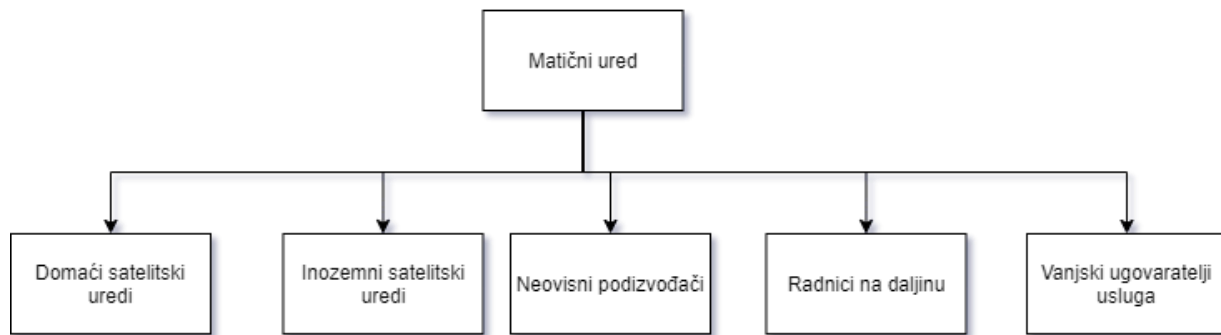
Nekada u ranim danima Hollywooda filmove su snimali veliki studiji s velikim birokratskim organizacijskim strukturama i velikim brojem izravno zaposlenih glumaca. Danas kada se gledatelj sjedne pogledati film, na ekranu vidi logotipe više različitih producenatskih kuća prije nego što film uopće započne. Svaka od tih tvrtki igrala je ulogu u snimanju filma. Tijekom završnih kadrova moguće je vidjeti poduzeća za animaciju i za montažu zvuka. Primjerice, „Paramount“ može djelovati kao središnja "organizacija". Poduzeća kojima „Paramount“ proslijedi posao sačinjavale bi osnovicu virtualne organizacije.

Unutar ovakvog tipa organizacije matični ured ima zaposlenike s fleksibilnim radnim vremenom. Tu su i matični satelitski uredi, međunarodni satelitski uredi, neovisni podizvođači, virtualni radnici i vanjski dobavljači koji međusobno sačinjavaju cjelokupnost virtualne organizacije poduzeća.

Kao primjer moguće je uzeti poduzeće za prehrambene proizvode Paula Newmana, „Newman's Own“. Djeluje na principu virtualne organizacijske strukture. „Newman's Own“ zapošljava samo 18 ljudi, a *outsources*-aju gotovo sve – proizvodnju, nabavu, odvoz i ostalo.

Velika poduzeća koja imaju virtualnu organizacijsku strukturu to obično čine da bi prenijela proizvodnju. Tisuće poznatih poduzeća virtualno je na neki način unutar svojeg poslovanja. Primjerice General Motors, Nike i Cisco samo su neka od poznatih imena koja sačinjavaju virtualne organizacije. Najveća prednost virtualnih organizacija čini fleksibilnost kojoj se konkurencija iznimno teško može oduprijeti, jer im omogućuje ugovaranje bilo koje funkcije za koju smatraju da neko drugo poduzeće može jeftinije i/ili kvalitetnije od njih napraviti.

Slika 5. Virtualna organizacijska struktura



Izvor: Izrada autorice prema Rupčić, N. (2018.) *Suvremeni menadžment*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. str. 227. i 16.

Virtualna organizacija predstavlja drugi ekstrem spektra naspram birokratske organizacijske strukture. Birokratska organizacijska struktura traži kontrolu na više razina, a jedini značajan nedostatak virtualne organizacijske strukture je taj da je kontrola nad različitim dijelovima poslovanja daleko manja. Dijagramski prikaz virtualne organizacijske strukture vidljiv je na Slici 5.

### 2.3.3. Bezgranična organizacijska struktura

Američki poslovni izvršni direktor i bivši izvršni direktor General Electric-a, Jack Welch, smislio je izraz "organizacija bez granica" kada je opisao svoj idealni General Electric. Tim izrazom opisao je vlastitu želju za eliminacijom vertikalnih i vodoravnih granica unutar GE i rušenjem barijere između poduzeća i njegovih kupaca i dobavljača.

Kad organizacija ukloni vertikalne granice strukture, hijerarhija se izravna. Status i rang su svedeni na minimum. Funkcionalni odjeli stvaraju vodoravne granice i te granice mogu zagušiti i pretrpati interakciju između odjela. Kao rješenje unutar bezgranične strukture opisuje se postupak zamjene funkcionalnih odjela s višefunkcionalnim timovima, a aktivnosti se mogu organizirati oko procesa.



General Electric koristio je alate poput multi-perspektivne procjene i ocjene rada, gdje su ravnopravni, podređeni i nadređeni (menadžeri) mogli procijeniti uspješnost zaposlenika. S tim ciljevima na umu sastavljeni su timovi koji su okupljali različite hijerarhijske uloge i time iskoristili participativne procese donošenja odluka.

Kad je organizacijska struktura u potpunosti operativna, bez granica, ona ruši prepreke vanjskim partnerima (dobavljačima, kupcima i dr.) te prepreke stvorene zemljopisnim uvjetima. Rad od kuće briše i organizacijske granice. U svojoj osnovi ova se struktura u velikoj mjeri oslanja na tehnologiju, pa se ponekad naziva T-oblikom strukture organizacije poslovanja.

### **3. Teorijski aspekti *outsourcinga* ili izmještanja poslovnih aktivnosti i virtualni asistent**

*Outsourcing* ili izmještanje poslovnih aktivnosti je kada poduzeće koristi vanjske resurse za obavljanje aktivnosti koje bi moglo obaviti interno osoblje i/ili resursi. Temeljem *outsourcinga* poduzeća mogu angažirati izvođače za obavljanje funkcija koje su prethodno obavljali zaposlenici (Pipefy, 2020.).

Pojam "outsourcing" često se povezuje s poduzećima koja otpuštaju domaće zaposlenike i angažiraju dobavljače u inozemstvu da rade isti posao po nižoj cijeni. Iako je ovo vrlo popularan fenomen, to je samo jedan primjer vanjskog izmještanja poslovnih procesa – i jedan je od najekstremnijih oblika prepuštanja proizvodnje podizvođačima.

*Outsourcing* se općenito može definirati kao pojava kada poduzeće angažira vanjskog izvođača da učini ono što zaposlenik može. Vanjski dobavljač mogao bi biti u inozemstvu ili fizička osoba koja je bliska poduzeću, a opis prezetog posla mogao bi obuhvaćati sve, od domarskih poslova do informatičke pomoći i korisničke službe.

U nekim slučajevima radnici čak i ne gube posao. Izmještanje poslovnih procesa moglo bi uključivati prijenos zaposlenika s matičnog poduzeća u poduzeće druge zemlje koja ima različite fiskalne benefite i po mnogim pitanjima je bolje okruženje za razvoj poslovanja za same zaposlenike. U takvom slučaju svakodnevni rad radnika neće se značajno promijeniti, ali njihove će plaće tehnički dolaziti iz drugog poduzeća.

#### **3.1. Prednosti i nedostaci *outsourcinga* ili izmještanja poslovnih aktivnosti**

Prednosti korištenja *outsourcinga* ili izmještanja poslovnih aktivnosti mogu biti različite i ovise o funkciji, lokaciji i mnogobrojnim drugim faktorima *outsourcinga*. Ukratko, neke od najčešćih prednosti *outsourcinga* ili izmještanja poslovnih aktivnosti svode se na sljedeće (Venturepact, 2020.):

- Smanjuje i kontrolira operativne troškove: *outsourcing* je često jeftiniji od zapošljavanja zaposlenika, a uklanja i određenu razinu nesigurnosti u vezi s troškovima poslovanja zahvaljujući činjenici da se najčešće ugovorom točno određuje što će se obaviti i za koju cijenu.
- Poboljšava fokus poduzeća: Prepuštanjem manje važnih zadataka povećavate fokus tvrtke na zadatke koji se smatraju od vitalnog značaja.
- Proširuje fond talenta: Umjesto da se oslanjaju na talente svojih zaposlenika, *outsourcing* omogućuje pristup iznimno većem skupu potencijalnih talenata.
- Omogućuje se dijeljenje rizika s drugim poduzećem. Dobavljač ili ugovorna tvrtka podijelit će dio odgovornosti za izvršavanje zadataka koji su im dodijeljeni.

Nedostatke izmještanja poslovnih aktivnosti predstavljaju određene smetnje i negativne posljedice koje mogu ostati nad poslovnim procesom u slučaju *outsourcinga*. Jednako kao i prednosti, nedostaci su mu mnogobrojni, a ovise od slučaja do slučaja. Neke uobičajene nedostatke *outsourcinga* moguće je svesti na sljedeće (Venturepact, 2020.):

- Zaposlenici bi se mogli osjećati ugroženo, ako gledaju kako njihove suradnike zamjenjuju podizvođači. Mogli bi se zabrinuti da će upravo njihov rad biti sljedeći zamijenjen *outsourcingom*, što bi se moglo negativno odraziti na moral i produktivnost radnog kolektiva.
- Standardi se mogu razlikovati. Kada se zadatak prepusti vanjskom podizvođaču, vjeruje se da će dobavljač ispuniti ideju poduzeća o kvaliteti. Ako se matično poduzeće i izvođač iznimno puno razlikuju u standardima, moguće je dobiti sasvim drugačiji proizvod ili uslugu. Navedeno se posebno ističe izmještanje rada u drugu zemlju, gdje se moraju osigurati i odgovarajuće metode regulative i knjigovodstva.
- Mogli bi se pojaviti problemi u komunikaciji. Kada se posao prepušta, provjeravanje ljudi koji obavljaju taj posao postaje teže. Nije moguće samo se prošetati uredom, veće će im se morati napisati e-mail ili kontaktirati telefonski i nadati se da će izvođač u tom trenutku biti dostupan. Posebno je to izraženo kod

izmještanja u drugu zemlju gdje će se možda morati uzeti u obzir vremenska razlika i eventualna jezična barijera.

- Povećava mogućnost curenja podataka i općenito prijetnja je poslovnim tajnama. Što više osoba ima pristup mrežama, podacima i resursima poduzeća, to više sigurnosnih prijetnji postoji. Dodavanje vanjskih radnika u poduzeće dolazi s rizikom, a kada se koristi poslovni partner koja obavlja usluge vanjskih poslova, cijelo to poduzeće mogla bi imati pristup potencijalno osjetljivim informacijama.

Slijedi obrazloženje zahtjeva kojima je potrebno udovoljiti za uspješno izvođenje *outsourcinga* ili izmještanja poslovnih aktivnosti.

### 3.2. Zahtjevi za uspješan *outsourcing* ili izmještanje poslovnih aktivnosti

Kritični aspekti uspješnog programa *outsourcinga* uključuju:

- jasne ciljeve, vizije i planove,
- pažljiv odabir dobavljača,
- pravilan i prilagođen menadžment,
- pravilno strukturirani ugovori o podugovaranju i dobavljačima,
- otvorena komunikacija sa sudionicima,
- podrška u izvršavanju zadataka,
- izrazito pažljiv odabir kadrovskih pitanja,
- kratkoročno financijsko pokriće.

Od njih su dva aspekta posebno važna za osiguravanje uspješnog iskustva s vanjskim izvođačima. To su:

- **Otvorena komunikacija.** Otvorena, jasna i dosljedna komunikacija ključna je za uspjeh programa. Sve promjene koje treba izvršiti u hodu bit će uspješnije ako dobavljač i poduzeće mogu jasno komunicirati o promjenama. Sudionici bi također

trebali jasno razumjeti svoju ulogu u procesu. Kanali komunikacije između svih strana trebaju ostati otvoreni.

- **Podrška u izvršavanju zadataka.** Strateške odluke kao što su inicijative za izmještanjem poslovnih aktivnosti, moraju dolaziti iz vrha poduzeća. Viši menadžment mora artikulirati ciljeve i zadatke inicijative za prenošenje vanjskih poslova i mora priopćiti kako će postupak koristiti poduzeća. Osiguravanje uspjeha inicijativa za *outsourcing* ne prestaje u trenutku potpisa ugovora pa izvršno rukovodstvo mora biti angažirano u provedbi ugovorenog posla.

Ne samo da treba postojati jasan lanac zapovijedanja, već bi se i viši menadžment trebao sastajati u odgovarajućim intervalima kako bi razgovarao o odnosima s vanjskim izvođačima. Sastanci bi se također trebali održati na operativnoj razini kako bi se u praksi razgovaralo o izradi ugovora o preuzimanju poslova s vanjskim izvođačima, kako bi se utvrdili i riješili svi problemi koji su se susreli te da bi se dogovorile promjene s ciljem osiguranja kontinuiranog zadovoljstva krajnjeg kupca, ali i svih ugovornih strana.

### 3.3. Virtualni asistenti

Pojam „virtualni asistent“ (VA) postaje s godinama sve prepoznatljiviji, posebno među vlasnicima malih poduzeća i poduzetnicima. Često se spominju i različiti sinonimi kao što su Virtual PA, Virtual Office Assistant ili VA. U svojoj osnovi oni su oblik *outsourcinga*. Svi se ti pojmovi odnose na nekoga tko nudi poslovnu podršku za zadatke i projekte na daljinu u pravilu pomoću digitalnih tehnologija. Pomoć i vještine VA-a su gotovo beskrajne, a moguće su u gotovo svim oblicima. Općeniti VA mogu pomoći u različitim svakodnevnim zadacima, dok će nešto posebniji VA biti specijalizirani za određeni skup vještina.

Prenošenje poslovnih aktivnosti putem *outsourcinga* virtualnom asistentu predstavlja jedan od mogućih poteza za postizanje osobnih i profesionalnih ciljeva kada matično poduzeće ili pojedinac imaju problema pri ispunjavanju rokova te previše raštrkan raspored poslova. Virtualni asistenti se najčešće uzimaju kada poslovanje počne rasti pa

postoji potreba za dodatnim osobljem. Oni čine odličan odgovor upravo za prijelaz poduzeća iz faze jedinog zaposlenika u fazu gdje ono započinje rasti. Neki od pokazatelja koji upućuju pojedince na to da im je potreban veći broj radnika jesu:

- kronični nedostatak vremena za obavljanje dogovorenih obaveza,
- događaju se propuštene prilike i sastanci zbog prevelike količine rada,
- kronično odbijanje novoga posla zbog zagušenosti s vremenom.

Važni koraci za pravilnu upotrebu virtualnih asistenata svode se na sljedeće:

- konkretiziranje zadataka virtualnog asistenta,
- iskren pristup u komunikaciji i direktno rješavanje možebitnih greški u komunikaciji,
- pravilna identifikacija potrebnih vještina virtualnog asistenta kao i pravilan kasniji odabir prilikom zapošljavanja.

Pravilnim pristupom identifikaciji vještina moguće je stvoriti dobru podlogu za snažan i kvalitetan rast. Unutar takvog okvira prednosti koje osjeća poduzeće koje svoj rad izmješta virtualnim asistentima mogu se svesti na sljedeće:

- fleksibilan rad asistenta,
- plaćanje po urađenom poslu, honorarno, bez potrebe za trajnim zapošljavanjem,
- dodatni skup vještina koji je prije bio nedostupan poduzeću,
- u slučaju da se sve prethodno uskladi, moguće je ostvariti rast produktivnosti i manje stresa za nadležnog menadžera, tj. vlasnika – radnika malog poduzeća.

## **4. Analiza primjera *outsourcinga* iz poslovne prakse – agencija za virtualne asistente „Remote Bob“**

### **4.1. O agenciji “Remote Bob”**

Unutar istraživačkog dijela ovoga rada, analizirano je poslovanje poduzeća „Remote Bob“. Analiza se temelji na metodi intervjua s Barbarom Maheshwari, izvršnom direktoricom agencije. Poduzeće je agencija za virtualne asistente, smještena u Londonu. Agencija je orijentirana pretežito start-up poduzećima, te nudi 2 paketa makro usluga. Jedan paket je usluga vođenja društvenih medija, administracijskih poslova, osobnih asistenata, planiranja vremena i događaja, potraga za klijentima putem interneta, odnose s klijentima i sl. koje vrši jedan ili više VA specijalista za svoje područje koji obično traje desetak mjeseci. Druga najčešće ugovarana makro usluga je „growth“ (prijevod s engl. rast) koja je fokusirana na cijeli marketinški paket, te na rast vidljivosti klijenta na digitalnom tržištu, koju vrši cijeli tim VA, te obično traje 4 mjeseca čiji je cilj osigurati rast poslovanja klijentu.

### **4.2. Promatrani pokazatelji istraživanja**

Unutar ovoga istraživanja kroz metodu intervjua promatran je način rada poduzeća. Prvenstveno, na koji način poduzeće selektira radnike za posao VA, profil klijenata i usluge koje pruža na tržištu, te jednako tako i ekonomski pokazatelji koji su značajni prema klijentu i agenciji.

### 4.3. Rezultati istraživanja

#### 4.3.1. Selekcija kandidata za posao VA

Agencija u trenutku razgovora ima dvanaest stalno zaposlenih asistenata i gotovo pedeset vanjskih virtualnih suradnika koji su dostupni ovisno o vlastitim obavezama. Do virtualnih asistenata agencija dolazi putem društvenih mreža, studentskih grupa i preporuka. Najčešće su to oglasi na Facebooku-u, LinkedInu, MojPosao, freelance.hr i drugim sličnim mrežnim stranicama.

Karakteristike i kompetencije osoba koje agencija traži kod VA uključuju:

- odlično znanje engleskog jezika,
- snalažljivost,
- sposobnost *multitaskinga*, tj. istovremenog obavljanja više zadataka i njihove uspješne koordinacije,
- kreativnost,
- iskrenost,
- odgovornost u radu,
- pažnju za detalje,
- informatičku pismenost i snalažljivost s tehnologijom, prije svega sa softverima koji uključuju: Google paket softvera (Drive, Docs, Analytics.), rad na društvenim mrežama, blogovima i sl. vještine.

Kod selekcije kandidata, agenciji nije bitna struka kandidata, već isključivo prethodno navedene karakteristike. Na razgovorima se kandidatima postavi nekoliko pitanja vezano za rad koji se očekuje od njih. Primjeri pitanja na razgovorima su:

- Znaju li raditi na računalu?
- Znaju li pisati i uređivati blog?
- Znaju li raditi na društvenim mrežama (Facebook, Twitter, LinkedIn...)?



- Znaju li raditi kampanje na društvenim mrežama?
- Znaju li koristiti programe za menadžment projekata (Asana, Slack, Trello)?
- Znaju li raditi *web design* i SEO (eng. *Search engine optimisation* – optimizacija web stranice prema automatskim tražilicama)?

Odnos agencije i virtualnih asistenata je partnerski, te se ustrojava tzv. *freelance* ugovorima. Kod angažmana se vanjski VA kontaktira te se dogovori određena satnica. Njegov rad može biti na internim zadacima ili na projektu kod klijenta. Agencija VA isplaćuje preko računa. Ugovori, osim financija i satnice, definiraju tajnost klijentovih podataka i tajnost povjerenih zadataka, te mehanizam putem kojeg se sprječava asistenta da radi direktno za klijenta bez znanja agencije. Agencija se interno osigurava voditeljima timova za poslove svakog klijenta. Svaki njihov angažirani virtualni asistent ima svog voditelja koji provjerava njegov rad generalno i stupanj odrađenosti zadatka, te ga u početku odnosa nadgleda oko 2 sata tjedno. Prema potrebi voditelj će pomoći ili podržati mlađeg VA, te odgovara interno za rezultat. Svaki projekt organiziraju interno putem programa Asana, tako da agencija u svakom trenutku vidi koji dio posla se odrađuje za kojeg klijenta i njegovu fazu izvršenosti. Kod pritužbi klijenta, agencija pokušava otkriti gdje je nastao problem, kod VA ili pak u samoj komunikaciji s klijentom. Obično voditelj tima analizira i odredi da li je greška do komunikacije između virtualnog asistenta i klijenta, da li VA nema dovoljno znanja ili iskustva za nekakav zadatak ili se radi o nemarnom izvršavanju zadataka. Iz razloga što agencija nema lokalno zaposlenih radnika (u Velikoj Britaniji, gdje je službeno registrirana), nemaju vanjsko osiguranje poslovanja (eng. „Liability insurance“). Drugi razlog je što rade poslove male odgovornosti (puno relativno jednostavnih zadataka poput prepisivanja, jednostavnih istraživanja i sličnog), te im osiguranje poslovanja nije potrebno zakonski, no bit će osigurano u trenutku kada budu zapošljavali lokalne ljude iz Velike Britanije.

#### *4.3.2. Profil klijenata agencije i usluge*

Klijenti agencije su obično manja start-up poduzeća i poduzeće koja se nalaze u vrlo ranoj fazi razvoja, te nemaju sredstava za angažiranje potrebnih specijaliziranih radnika na puno radno vrijeme. Angažiraju agenciju najčešće u svrhu rasta i razvoja firme, a odlučuju se prije svega radi fleksibilnosti i sigurnosti da će svi poslovi biti odrađeni. Koncept je da za relativno male izdatke dobivaju tim kompetentnih profesionalaca, dok bi im redovno dostupni bili samo neiskusni radnici, svježi na tržištu rada, koje bi sami morali podučavati specifičnostima posla. Uz sve prednosti, agencija, s obzirom na kadar kojim raspolaže, može, u nekoj mjeri, jamčiti za svoj rad jer uvijek u slučaju poteškoća netko može uskočiti i ispraviti greške putem drugih asistenata.

#### *4.3.3. Ekonomski pokazatelji*

Agencija svoj rad klijentu naplaćuje 13 Britanskih funti (GBP) po satu. Virtualne asistente plaćaju modelom po ugovorenoj satnici za VA, te nešto većoj satnici voditelju tima ili iskusnom VA. Gledano od strane klijenta, za 13 GBP po satu dobivaju iskusnu osobu za poslove podrške i kvalitete, za što na lokalnom tržištu nije jednostavno pronaći kvalitetan kadar. Uz navedeno, agencija uvijek raspolaže svojim resursima tako da klijent uz financijsku uštedu štedi i vrijeme koje bi bilo potrebno za pronalazak vlastitog kadra. Procjena agencije je da za pronalazak i angažiranje kadra iste razine kompetencije klijent štedi 30-40% financijskih sredstava, te se zadaci, sveukupno odrade 50-60% brže.

U trenutku pisanja ovog rada, sama agencija je također u relativno ranoj fazi razvoja, te trenutno posluje s niskom razinom profitabilnosti, odnosno svu zaradu investira u vlastiti razvoj i akviziciju novih klijenata.

#### 4.4. Diskusija

Agencija se trenutno nalazi u ranoj fazi razvoja, no njezin je razvoj ograničen s brojem klijenata i dostupnih VA. Dostupni VA se obnavljaju putem aktivnog oglašavanja na društvenim mrežama uz stalno zaposlene. Broj stalno zaposlenih je u konstantnom rastu od početka rada agencije, dok broj dostupnih VA fluktuiraju. Ta se fluktuacija ograničava putem obavljanja internih zadataka i osiguravanjem posla na redovitoj osnovi. Upravo je to jedan od razloga relativno niske profitabilnosti agencije u sadašnjem trenutku, no istovremeno je to i temelj za budući rast tvrtke putem zadržavanja talentiranih i kvalitetnih VA za buduće projekte. Tijekom intervjua otkriveno je da je tržište VA u stalnom porastu zbog povećane potražnje na svjetskom tržištu.

Značajni problemi u poslovanju su prisutni u činjenici što je posao iznimno raznolik po svojoj prirodi, te je iz tog razloga posao bilo potrebno ponuditi u obliku određenih paketa usluga čime se on u svojoj naravi ograničava prema krajnjem klijentu. No iz tog razloga je lakše naći kvalitetan i adekvatan kadar za obavljanje tog posla.

Ovim rezultatima istraživanja su potvrđene hipoteze postavljene u uvodu ovoga rada. Prva hipoteza je bila vezana uz fleksibilnost i način isplate virtualnih asistenata što je rezultatima ovog istraživanja potvrđeno. Rad virtualnih asistenata je fleksibilan i u pravilu se plaća za točno određene zadatke, ali je jednako tako i fleksibilan za klijenta. Druga hipoteza je dokazana iz činjenice što se naknada koju klijenti plaćaju agenciji „Remote Bob“ niža od minimalne plaće u Velikoj Britaniji, čime oni ostvaruju pristup kvalitetnom kadru za značajno nižu cijenu.

Trenutno globalno ekonomsko tržište nameće pritisak poduzećima da jednaki posao obavljaju u sve kraćim vremenskim rokovima, za manju kompenzaciju i višu kvalitetu neovisno o niši u kojoj se nalaze i samom poslovanju. Upravo taj problem rješava agencija svojim angažmanom kvalitetnog kadra kojim poduzetniku ostavlja širok prostor za daljnji rast i razvoj i koncentriranje na one ključne trenutke u poslovanju čime može osigurati kvalitetan temelj za budućnost.

## 5. Zaključak

U radu su prikazani osnovni aspekti upravljanja poduzećima te je dan kraći povijesni prikaz različitih vrsta upravljačkih struktura i organizacija. Detaljno su prikazane i virtualne organizacije kao svojevrsna preteča *outsourcingu* tj. izmještanju poslovnih aktivnosti. Dana je definicija *outsourcinga* kao i prednosti i nedostaci poslovanja onih poduzeća koja izmještau određene poslovne aktivnosti. Kao krajnja tematika vezana uz *outsourcing* prikazani su i virtualni asistenti – najnovija pojava izmještanja poslovnih aktivnosti koju je omogućio razvoj interneta.

Vrhunac rada sačinjava analiza poslovanja agencije „Remote Bob“ iz Londona. Prikazana je njihova praksa zapošljavanja, paketi usluga, ali i poslovne aktivnosti koje sačinjavaju njihov posao. Detaljno se ušlo u poslove i kompetencije VA koje poduzeće traži za njihovo angažiranje. Navedeni podaci su prikupljeni temeljem intervjua s Barbarom Maheshwari, osnivačicom promatranog poduzeća. Dodatno, kroz istraživanje su dokazane i hipoteze ovoga rada o fleksibilnosti radnog vremena virtualnih asistenata, te jednako tako i hipoteza o isplativosti angažmana virtualnih asistenata agencije „Remote Bob“ za krajnje klijente. Moguće je zaključiti kako su virtualni asistenti značajan organizacijski fenomen koji je od krucijalnog značaja za današnji razvoj malog, digitalnog poduzetništva na više razina poslovanja i omogućavanje bolje kvalitete rada. Očekuje se da će taj značaj u godinama koje slijede biti još veći i činiti jedan od potpornih stupova ekonomije malog poduzetništva.

## Literatura

### Knjige:

1. A. Gonzales, D. Dorwin, S. Schimler (2012), „Outsourcing: Past, Present and Future“, IT and Public Policy, Washington.
2. Ferriss, T., (2009), „The 4-Hour Workweek, Harmony publishing“, Las Vegas.
3. Greaver, F. M. (1999), „Strategic outsourcing“, New York, AMACOM.
4. M. Drljača (2010), „Outsourcing kao poslovna strategija“, Zagreb, Zračna luka Zagreb d.o.o.
5. N. Rupčić (2018), „Suvremeni menadžment“, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
6. Pipefy (2020), „Business Process Outsourcing – Everything You Need To Know“, Online izdanje, Preuzeto s: <https://www.pipefy.com/ebook-library/bpo-business-process-outsourcing/>
7. Venturepact (2020), „Outsourcing 101 – How, When And Where To Outsource“, Online izdanje, 2020., Preuzeto s: <https://blog.venturepact.com/ebook-outsourcing-101-how-when-where-to-outsource/>
8. Kavčić, K. (2014), „Strategic Management of Outsourcing“, Koper, University of Primorska, Faculty of Management.

### Članci:

1. Bajec, P. (2009). „Evolution of Traditional Outsourcing into Innovative Intelligent Outsourcing – Smartsourcing“, *Promet - Traffic&Transportation*, 21(2), str. 93-101.
2. Budzinski, O., Noskova, Vi., Zhang, X., (2018.), „The brave new world of digital personal assistants: Benefits and challenges from an economic perspective“, *Ilmenau Economics Discussion Papers*, Vol. 24, No. 118.

3. Letica, M. (2016). „The effect of outsourcing activities selection on the benefits of outsourcing“, Management, Vol. 21., Br. 2, str. 77. - 97.
4. Pavić, M. (2009). „Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu“, Poslovna izvrsnost, Vol. 3., Br. 2, str. 41. - 57.
5. Žitkienė, R., Dudė, U. (2018), „The impact of outsourcing implementation on service companies“, Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues, Vol. 6, No. 1, str. 342. - 355.
6. Massini, S., Miozzo, M. (2012), „Outsourcing and offshoring of business services: challenges to theory, management and geography of innovation,“ Regional Studies, 46:9, str. 1219. – 1242.

### **Internetski izvori:**

1. Atanacio, A. (2012.) „Top three predictions of what's next in the virtual assistant/BPO industry“, Forbes, online izdanje, preuzeto s: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2019/12/27/top-three-predictions-of-whats-next-in-the-virtual-assistantbpo-industry/?sh=192c9edf21f6>
2. Ramsey, D., (2020.)“ Virtual Assistants Are Indispensable in Today’s Real Estate Environment“, RISMedia’s housecall, Preuzeto s: <http://blog.rismedia.com/2020/virtual-assistants-real-estate/>

## Popis slika

Slika 1. Jednostavna organizacijska struktura.....	11
Slika 2. Birokratska organizacijska struktura. ....	12
Slika 3. Matrična organizacijska struktura .....	13
Slika 4. Timska organizacijska struktura. ....	15
Slika 5. Virtualna organizacijska struktura.....	17

## Sažetak

U radu se prikazuje organizacija korporativnog poslovanja i uloga *outsourcinga*. Poseban je značaj dan virtualnim asistentima kao novom trendu u poslovnom *outsourcingu*. Sve navedene teorijske spoznaje analizirane su na primjeru iz poslovne prakse - agenciji za virtualne asistente „Remote Bob“.

**Ključne riječi:** organizacija, dizajn organizacijske strukture, izmještanje poslova, virtualni asistent.



## Summary

This paper deals with the organisation of corporate business and the role that outsourcing has in it. Special focus is given on virtual assistants as a new trend in business outsourcing. All the aforementioned knowledge is analysed on example of agency for virtual assistants „Remote Bob“.

**Key words:** organisation, corporate organisation design, outsourcing, Virtual assistants.