

SPECIFIČNOSTI KORIŠTENJA OUTSOURCINGA KAO POSLOVNOG MODELA MEĐU HRVATSKIM PODUZETNICIMA*

BRUNO KRNETA

univ. bacc. oec.

INVENIAM, obrt za marketing i savjetovanje

Kuntrada 48, Valbandon, 52212 Fažana

bkrneta@inveniam.hr

ERIK RUŽIĆ

Izv.prof.dr.sc.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

Preradovićeve 1/1, 52100 Pula, Hrvatska

eruzic@unipu.hr

SAŽETAK

Pojava širokopojasne informacijsko-komunikacijske tehnologije i digitalizacija poslovanja u uvjetima ubrzane globalizacije doveli su do nastanka brojnih virtualnih organizacijskih struktura pri kojima se proizvodi i usluge proizvode i isporučuju, a da pritom u svojim redovima organizacije koriste resurse isključivo za provođenje aktivnosti vezanih uz temeljnu djelatnost poduzeća. Ovakav tržišni nastup organizacijama je moguć jedino primjenom modela outsourcinga, čime je ovaj poslovni model posljednjih godina posebno dobio na značaju. Kako bi se utvrdilo jesu li hrvatska poduzeća u razmjeru sa svjetskim standardima po pitanju primjene outsourcinga u poslovanju te kako bi se stekao uvid u razinu i način primjene ovog poslovnog modela u specifičnostima hrvatskog gospodarstva, provedeno je istraživanje koje je obuhvatilo ukupno 118 poslovnih organizacija sa sjedištem u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 22. lipnja do 22. srpnja 2020. godine, te je utvrđeno kako je outsourcing visoko zastupljeni poslovni model među hrvatskim poduzećima neovisno o njihovoj veličini i/ili djelatnosti. Usporedbom prikupljenih podataka sa sekundarnim podacima iz prethodno provedenih istraživanja moguće je utvrditi kako je primjena outsourcinga među hrvatskim poduzećima u blagom porastu te kako postoje slični trendovi po pitanju opsega eksternalizacije između poduzeća sa sjedištem u Republici Hrvatskoj i onih u svijetu. Poslovne organizacije morat će stoga u budućnosti koristeći prednosti tehnologije te ukoliko žele primjeren rast a vodeći se primjerom razvijenijih zemalja i nadalje u svojim poslovnim modelima uključivati eksternalizaciju dijela aktivnosti, čineći tako pridonijet će razvoju cjelokupnog gospodarstva.

KLJUČNE RIJEČI: outsourcing, eksternalizacija, poslovanje u globalizaciji

*Ovo istraživanje provedeno je kao dio šireg istraživanja u sklopu znanstveno-stručnog projekta „Primjena integriranog marketinga u poslovanju malog i srednjeg poduzetništva“. Nositelj projekta je CRODMA - Hrvatska udruga za direktni i interaktivni marketing.

1. UVOD

Unatoč svojoj dugoj prisutnosti u poslovnoj praksi, primjena outsourcinga do posebnog značaja dolazi pojavom globalizacije i širokopojasne informacijsko-komunikacijske tehnologije. Nakon što se uvidjelo da poslovne organizacije ne mogu funkcionirati na način na koji se to zagovaralo pojavom znanosti o organizaciji, a koje Corbett (2004) opisuje kao „hijerarhijske sustave upravljanja i kontrole za koje se vjerovalo da moraju posjedovati, upravljati i kontrolirati što je više faktora proizvodnje moguće“ te razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije i digitalizacijom poslovanja, eksternalizacija pojedinih poslovnih aktivnosti za mnoge je korporacije postala preduvjet za opstanak na tržištu. Fleksibilnost, efikasnost i agilno odgovaranje na sve učestalije promjene koje nastaju u eksternoj okolini poduzeća nameću izazove koje poslovne organizacije teško mogu ispuniti u potpunosti samostalno bez potrebe za angažiranjem vanjskih partnera. Time outsourcing postaje model koji je nužan za održavanje konkurentnost i usmjeravanje poduzeća prema održivom rastu. Navedenom u prilog idu i statistički podaci prema kojima se vrijednost outsourcinga u 2020. godini udvostručila. Točnije, porasla za 46,9 milijardi američkih dolara u odnosu na 2019. godinu kada je iznosila 45,6 milijardi američkih dolara (Statista, 2021).

Na temelju spoznaja o karakteristikama i važnosti ovog poslovnog modela za rast i razvoj poslovnih organizacija utvrđenih iscrpnim pregledom znanstvenih saznanja na razini svijeta i RH, u radu se pobliže definira pojam outsourcinga te njegovi prednosti i nedostaci. Komparacijom rezultata dobivenih iz sekundarnih izvora s onima iz provedenog istraživanja nastoji se ukazati na razlike u specifičnosti gospodarstva RH te utvrditi jesu li hrvatska poduzeća u pogledu primjene outsourcinga u svom poslovanju na razini svjetskih trendova ili hrvatske gospodarske tokove i dalje prate negativni trendovi po kojima je gospodarstvo u zaostatku u odnosu na svjetske standarde.

Rad je strukturiran na način da nakon uvoda slijedi pregled dosadašnjih znanstvenih istraživanja outsourcinga u svjetskim i domaćim okvirima. Potom, u trećem dijelu rada prezentira se metodologija te rezultati provedenog istraživanja. Četvrti dio rada obuhvaća diskusiju te implikacije provedenog istraživanja kako za znanost tako i za menadžment. Na koncu u zaključku se definiraju ograničenja provedenog istraživanja te se daju smjernice za buduća istraživanja. Cilj ovog istraživanja je stjecanje uvida u stanje hrvatskog tržišta po pitanju primjene outsourcinga dok implikacije ovog istraživanja mogu utjecati na menadžment kroz praćenje novog svjetskog trenda temeljem kojeg bi se, uz pomno razrađen sustav donošenja odluka o eksternalizaciji aktivnosti, utjecalo na poboljšanjem performansi za poduzeća te doprinijelo učinkovitosti poslovanja poduzeća ali i nacionalne ekonomije.

2. PREGLED LITERATURE

Već prilikom samog definiranja pojma outsourcing moguće je naići na brojne polemike oko točnog značenja ovog pojma. Naime, brojni autori (Bhagwati, Panagariya, Srinivasan, 2004, Suresh i Ravichandran, 2021) dali su svoje prijedloge značenja ovog pojma, no nerijetko se mogu pronaći odstupanja prilikom nastojanja da se pronađe univerzalno značenje. Najčešće nesuglasice oko ovog pojma odnose se na vremenski okvir provedbe određene aktivnosti, kontinuiranost provedbe te je li uvjet da bi se određena poslovna aktivnost smatrala „outsourcanom“ da ista prethodno bude provedena unutar same poslovne organizacije. Naime, prije nego li je informacijsko-komunikacijska tehnologija preuzela dominantnu ulogu u učinkovitosti poslovanja poduzeća, do 80ih godina prošlog stoljeća, ovaj je pojam uglavnom

obilježavao kupnju inputa od strane proizvodnih poduzeća (Bhagwati, Panagariya, Srinivasan, 2004). Međutim, otkako je eksternalizacija poslovnih aktivnosti u zemlje trećeg svijeta postala trend među poduzećima u svijetu (Eriksson i Hatonen, 2009) pojam outsourcinga poprima novo značenje te se naglasak stavlja na eksternalizaciju usluga (Suresh i Ravichandran, 2021). Ipak, najjednostavnije shvaćanje pojma outsourcing moguće je putem engleskog akronima „OUTside reSOURCE usING“ koji je moguće prevesti kao „upotreba vanjskih resursa“ (Vetrakova, Potkany, Hitka, 2013).

Uzimajući u obzir kronologiju razvoja etimologije ovog izraza gdje se prvotno outsourcingom smatralo nabavljanje inputa od strane proizvođača koji djeluju kao nezavisne poslovne organizacije, pa sve do seljenja proizvodnih pogona i odjela korisničke podrške u zemlje trećeg svijeta, moguće je konstatirati kako outsourcing može obilježavati izdvajanje sporednih aktivnosti poduzeća kako navodi Pavić (2009), neovisno jesu li te aktivnosti prvotno obavljane unutar poduzeća kao što smatraju Galetić i Hernaus (2016) ili su eksternalizirane od samog početka. Dakle, outsourcingom se može smatrati svaki poslovni model u kojem se konačni proizvod i postavljeni poslovni ciljevi postižu uz pomoć vanjskih partnera koji djeluju na tržištu poslovne potrošnje.

Da je danas outsourcing znatno više od nabave resursa na tržištu poslovne potrošnje potvrđuju brojni primjeri iz poslovne prakse. Tako, Suresh i Ravichandran (2021) ističu da posljednjih godina posebnu važnost i primjenu dobiva outsourcing poslovnog procesa (engl. BPO – business process outsourcing) koji označava proces delegiranja proizvodnje vanjskim ponuđačima.

Nadalje, iako se mnogobrojne aktivnosti eksternaliziraju, poput računovodstva, marketinga, prodaje, administracije i slično, uslijed sve snažnijeg korištenja suvremene tehnologije pojavljuju se i sve češći i sve složeniji kibernetički napadi što navodi mnoga poduzeća na eksternalizaciju dio sigurnosne zaštite sustava, upravo specijaliziranim dobavljačima takvih usluga (Wu, Tayi, Feng, Fung, 2021).

S druge strane u vrijeme COVID-19 pandemije osobito je poraslo online trgovanje te povezano sa time velik broj trgovaca se suočava sa velikim količinama vraćenih proizvoda, što ih nužno potiče na uspostavljanje snažne povratne logistike. Upravo povjeravanje povratne logistike trećoj strani jedna je od najvažnijih strategija suvremenih dionika e-trgovine (Wang, Dang, Nguyen, 2021).

Istraživanja (Dehaghi, 2021) ukazuju na postojanje veze između outsourcinga i mnogih pozitivnih rezultata poput povećane kvalitete pružene usluge, smanjenja troškova, ubrzanja aktivnosti, povećanog zadovoljstva klijenata i dodatne specijalizacije zaposlenika.

Lankford i Praksa (1999) navode da je najveća prednost outsourcinga mogućnost korištenja specijaliziranog znanja dobavljača, te navode da outsourcing potencijalno dovodi do konkurentne prednosti, no proces donošenja odluke o eksternalizaciji pojedinih procesa ili nabavki mora biti pomno promišljen uz mnoštvo informacija i učinkovit menadžment.

Istovremeno istraživanja ukazuju da eksternalizacija uključuje i određene rizike ili neželjene posljedice poput povećanih skrivenih troškova, tranzicijskih troškova, troškova upravljanja outsourcing ugovorom (Aubert, Patry, Rivard, 1998), te se upitnim smatra teza o smanjivanju troškova poslovanja (Lankford i Praksa, 1999), ali se i kao potencijalno snažan nedostatak navodi nemogućnost nadgledanja i kontrole dobavljača (Elsaed, n.d.).

Laplante, Costello, Singh, Bindiganavile, Landon (2004) raspravljaju o tome da je teza o jeftinom outsourcingu zapravo mit te da će veliki dobavljači/specijalizirana poduzeća biti spremni surađivati samo sa velikim partnerima te će stoga outsourcing ostati velikim dijelom rezervirano za velika poduzeća.

Povrh učinaka za pojedina poduzeća outsourcing ima snažan utjecaj na nacionalne ekonomije, naime postavlja se pitanje kako outsourcing utječe na domicilne plaće, radna mjesta i slično (Bhagwati, Panagariya, Srinivasan, 2004). Denzer (2004) piše o negativnoj percepciji offshore outsourcinga koji je povezivan sa migracijom poslova iz SAD-a u druge zemlje.

Iako istraživanje provedeno 2004. godine (Bhagwati, Panagariya, Srinivasan, 2004) pokazuje da outsourcing nije raširena strategija u SAD-u, te uz to pridonosi pozitivnim efektima nacionalnim ekonomijama. Denzer (2004) u svom istraživanju navodi da amerikanci ne trebaju brinuti o negativnim ekonomskim efektima outsourcinga razvoj kojeg je dodatno potaknuo snažan porast korištenja Interneta.

Glede situacije u RH, Liović (2016) navodi da se pojam nedovoljno dobro razumije te se smatra kontroverznim, a velikom broj ljudi isti je nepoznanica. Liović (2016, str. 223) navodi da outsourcing predstavlja izdvajanje (eksternalizaciju) sporednog posla (engl. noncore business) vanjskim poduzećima koja se istima bave, a sve s glavnim ciljem - poboljšanjem produktivnosti efikasnosti primarne djelatnosti poduzeća (engl. core business), uz istovremeno smanjenje troškova poslovanja. Liović (2016) smatra da će u dogledno vrijeme u Republici Hrvatskoj outsourcing postati pravilo a ne iznimka iako se o njemu među hrvatskim poduzetnicima ne zna mnogo.

Buneta, Stanković Obrč (2021) u svom istraživanju primjene outsourcinga među start-up poduzećima u RH, zaključuju da je primjena na sličnoj razini kao i kod drugih poduzeća koja koriste outsourcing u svojem poslovanju.

Parlov (2003) u svojem istraživanju provedenom na uzorku od 91 hrvatskih poduzeća sa više od 250 zaposlenih, utvrdio je da 73 % poduzeća koristi outsourcing, a 61% njih koristi za dvije ili više aktivnosti. Istraživanje (Parlov, 2003) je pokazalo da 44% poduzeća nije uopće razmišljalo o eksternalizaciji aktivnosti, 28% njih smatra da je najbolje sve aktivnosti provoditi interno a 21% kao razlog za ne provođenje eksternalizacije navode brigu oko očuvanja radnih mjesta unutar poduzeća.

Šarić (2011) navodi da je hrvatski bankarski sektor vodeći sektor u eksternalizaciji, iako i potonji manje eksternalizira u odnosu na razvijene zemlje.

Svakako se za outsourcing ne može reći da je nova praksa, ali može da je nedovoljno istražena u pojedinim segmentima, u okvirima Republike Hrvatske (Liović, 2016). Liović (2016) navodi da korporacije u inozemstvu teže eksternalizaciji svega što nije osnovni posao (engl. corebusiness), dok kod nas u RH nije takva situacija (iako je praksa dobro poznata).

Grossman i Helpman (2005) u svojem radu nude model za outsourcing u globalnoj ekonomiji te navode kako živimo u svijetu i u godinama outsourcinga u kojima se sve više aktivnosti od dizajna proizvoda, sklapanja, istraživanja, marketinga, distribucije do post-prodajnih aktivnosti, outsourcinga.

Vrijednost eksternaliziranih aktivnosti od 2000. do 2019. godine u porastu je, te 2019. doseže 92.5 milijardi američkih dolara (Statista, 2021). Najveći udio u toj vrijednosti ostvaruju Sjeverna i Južna Amerika potom slijedi Europa, pa Bliski istok i Afrika.

Sve navedeno upućuje na nužnost daljnjeg istraživanja, ovog sve važnijeg trenda u gospodarstvu, kojeg uz nerazumijevanje, prate mikro i makro učinci te kojeg krase pozitivni ali i potencijalno negativni učinci za gospodarstva zemalja.

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PRIMJENE OUTSOURCINGA MEĐU HRVATSKIM PODUZEĆIMA

3.1 METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje o primjeni outsourcingu hrvatskim poduzećima provedeno je putem anketnog upitnika koji je formiran je u digitalnom „online“ obliku pomoću aplikacije Google Forms, te je ispitanicima distribuiran putem e-pošte. Ispitanicima je osigurana anonimnost. Za potrebe istraživanja putem javno dostupnih izvora prikupljeni su podaci od ukupno 1000 poduzeća i obrta sa sjedištem u Republici Hrvatskoj. Prilikom prikupljanja podataka korištene su sljedeće baze: (1) Web imenik Žute Stranice (online: <http://zutestranice.com/>), (2) Web imenik tvrtke.hr (online: <https://www.tvrtke.hr/>), (3) Web stranice Zagrebačke burze (online: <https://zse.hr/>), (4) Službene stranice Ministarstva turizma i sporta (online: <https://mint.gov.hr/>), (5) Službene stranice Ministarstva pravosuđa i uprave (online: <https://pravosudje.gov.hr/>), te (6) Internet tražilica Google (online: <https://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 su prikupljane u razdoblju od 22. lipnja do 22. srpnja 2020. godine. Usporedno s prikupljanjem adresa provedena je i distribucija anketnog upitnika kroz 9 etapa. Točnije, anketni upitnici distribuirani su u 9 navrata. Prva serija upitnika poslana je 23. lipnja 2020. godine, dok je posljednji odgovor zaprimljen 23. srpnja 2020. godine.

Za ukupno 138 adresa e-pošte zaprimljena je automatska povratna informacija o neuspjeloj isporuci poruke. Time je ukupan uzorak smanjen na 862 subjekta. Na upit za ispunjavanje anketnog upitnika u konačnici se odazvalo 118 subjekata što čini stopu odaziva od 13,69%.

Anketni upitnik kreiran je prema uzoru na Pavićevo provedeno istraživanje iz 2009. godine te je proširen dodatnim anketnim pitanjima. Anketni upitnik sastojao se od ukupno četiri skupine pitanja. U anketnom upitniku korištena je kombinacija otvorenih i zatvorenih pitanja, pitanja s višestrukim odgovorima, dihotomna pitanja, dok je za pojedina pitanja korištena Likertova ljestvica sa pet intenziteta.

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%). Čak 85% ispitanih svoje proizvode i/ili usluge nudi uglavnom na domaćem tržištu, dok je 17 subjekata (14,4%) primarno orijentirano prema inozemnim tržištima. U istraživanju je sudjelovalo 73 mikro poduzetnika (61,9%), 32 mala poduzetnika (27,1%), 10 srednjih (8%) te tri velika poduzeća (2,5%). Kao mjera za

definiranje veličine poduzetnika korištene su mjere propisane Zakonom o računovodstvu (NN 78/2015).

Istraživanju su pristupili poslovni subjekti iz svih hrvatskih županija i Grada Zagreba, osim subjekata koji imaju sjedište u Vukovarsko-srijemskoj županiji. Među ispitanima najzastupljeniji su bili subjekti sa sjedištem u gradu Zagrebu (29,7%), zatim u Istarskoj županiji (15,3%), potom u Splitsko-dalmatinskoj (11%), Zagrebačkoj (8,5%), Primorsko-goranskoj (5,9%), Osječko-baranjskoj (5,1%), Zadarskoj (4,2%), Sisačko-moslavačkoj (3,4%), u Karlovačkoj (2,5%) kao i u Varaždinskoj županiji. U županijama Međimurska, Ličko-senjska, Bjelovarsko-bilogorska i Koprivničko-križevačka sjedište ima po 1,7% ispitanih. Iz preostalih županija pristupio je po jedan ispitanik (0,8%).

Istraživanju je pristupilo ukupno 78 poduzeća kojima je primarna djelatnost pružanje usluga, 26 poduzeća koja se primarno bave trgovinom te 14 proizvodnih poduzeća.

Ciljevi provedenog istraživanja su stjecanje uvida u promjene po pitanju primjene outsourcinga u odnosu na rezultate istraživanja provedenog od strane Pavića 2009. godine, te stjecanje dubljeg uvida u sljedeće parametre:

- Upoznatost poduzetnika s pojmom i modelom outsourcinga
- Razina i opseg outsourcinga poslovnih aktivnosti u hrvatskim poduzećima
- Stjecanje dubljeg uvida u aktivnosti koje se outsourcingu
- Opći stavovi poduzetnika i menadžera o outsourcingu kao poslovnom modelu
- Projekcija stanja outsourcinga u budućnosti

3.2 ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Rezultati uvodnog pitanja pokazuju kako je sam termin *outsourcing* rasprostranjen među hrvatskim poduzetnicima, te je 93,2% ispitanih izjavilo kako se već susrelo s pojmom i u potpunosti razumije njegovo značenje. Svega 5,9% ispitanih je čulo za pojam no ne razumije u potpunosti njegovo značenje. Jedna osoba je izjavila kako se dosad nije susrela s navedenim terminom.

U 97% poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju primjenjuje se model outsourcinga prilikom poslovanja, dok se kod 20,3% ispitanih poduzeća outsourcingne primjenjuje u poslovanju. Od toga 12,7% poduzeća djeluje u uslužnom sektoru, 3,4% u sektoru trgovine te 4,2% u proizvodnom sektoru.

Najzastupljeniji model primjene outsourcinga u hrvatskim poduzećima je model prema kojem se određene poslovne aktivnosti eksternaliziraju konstantno (74,5%). Drugi model primjene outsourcinga prema zastupljenosti je onaj u kojem se određene aktivnosti eksternaliziraju jednokratno (20,4% ispitanih), dok je najmanje zastupljen model prema kojem se outsourcing rabi periodično (svake godine u određenom razdoblju na ograničen rok) (5,1%).

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

Detaljnijim uvidom u prikupljene odgovore evidentirano je kako je najveći broj eksternaliziranih aktivnosti unutar pojedine organizacije 7 aktivnosti, čak su dva poduzeća navela kako je to broj aktivnosti koje su outsourcali. 2,5% ispitanih outsourca 6 poslovnih aktivnosti, a 4,2% ispitanih outsourca 5 poslovnih aktivnosti.

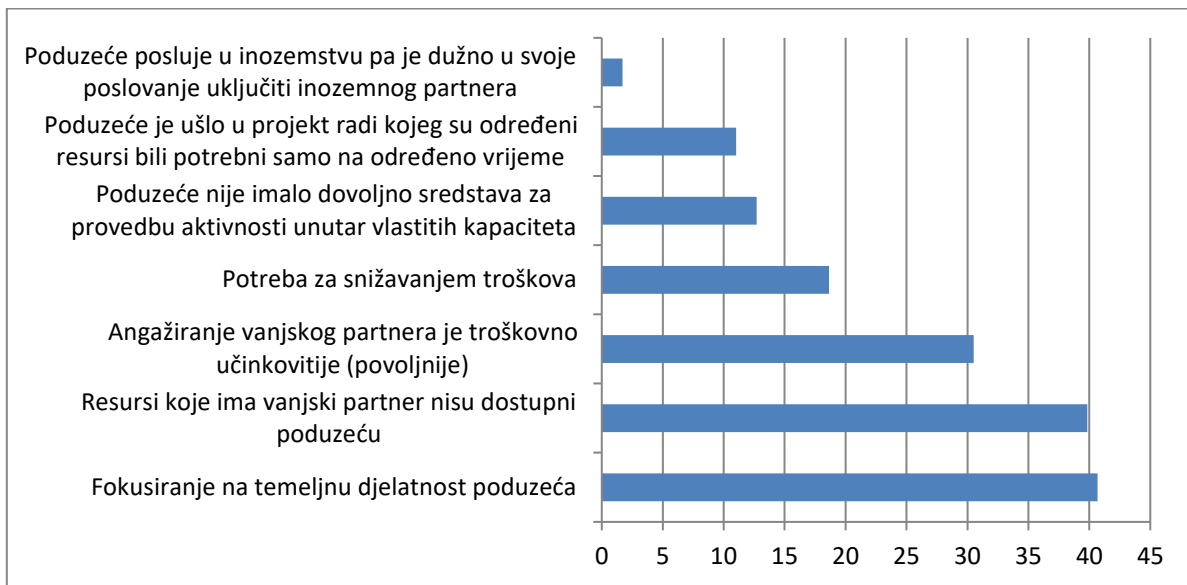
Najzastupljenija poslovna aktivnost koja se eksternalizira spada u skupinu računovodstvenih i knjigovodstvenih usluga. 50% poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju navelo je da outsourca spomenute aktivnosti. Sljedeća usluga koja je najučestalija među outsourcanim uslugama jest čišćenje (17% ispitanih eksternalizira ovu aktivnosti). Ostale najzastupljenije aktivnosti prepuštene na provedbu vanjskim partnerima su: Servis opreme (15,9%), IT (13,8%), Pravne usluge (12,7%), Marketing (12,7%), Zaštitarske usluge (11,7%), Usluge u prometu - distribucija i transport (10,64%) te Savjetodavne usluge (10,6%).

Po pitanju poduzeća-partnera, odnosno poslovnih partnera koji izvršavaju aktivnosti outsourcane od strane ispitanih, većina njih također su hrvatska poduzeća (97% ispitanih svoje aktivnosti eksternalizira hrvatskim partnerima). Zatim slijede poduzeća-partneri sa sjedištem u susjednim zemljama (Slovenija, Mađarska, Srbija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora i Italija – 14,8%). Jednak broj ispitanih posluje s partnerima u zemljama Europske unije koje ne graniče s Republikom Hrvatskom. Zatim slijede poduzeća sa sjedištem u ostalim europskim zemljama (5,3%). 3,19% poduzeća posluje s partnerskim poduzećima na području Sjeverne Amerike, Azije i Bliskog istoka. 2,1% poduzeća posluje s partnerima iz Afrike, 0,6% poduzeća posluje s partnerima iz Južne Amerike te jednako toliko njih s partnerima iz Australije.

68% ispitanih poduzeća koja u svojem poslovanju primjenjuju model outsourcinga eksternalizira aktivnosti od samog početka njihove primjene u poslovnom procesu. Preostalih 32% ispitanih ovaj je model naknadno uključilo u svoje poslovanje, odnosno eksternalizira aktivnosti koje su prethodno samostalno obavljali.

Prilikom analiziranja razloga radi kojih su aktivnosti u pojedinim poslovnim organizacijama prepuštene na provedbu vanjskim partnerima, moguće je uvidjeti kako je najzastupljeniji razlog fokusiranje na temeljnu djelatnosti (48,6% ispitanih), dok je najmanje zastupljen razlog „poduzeće posluje u inozemstvu pa je u svoje poslovanje dužno uključiti inozemnog partnera (1,6%). Skala razloga prema zastupljenosti prikazana je na grafikonu 1.

Grafikon 1. Outsourcane aktivnosti kod hrvatskih poduzetnika

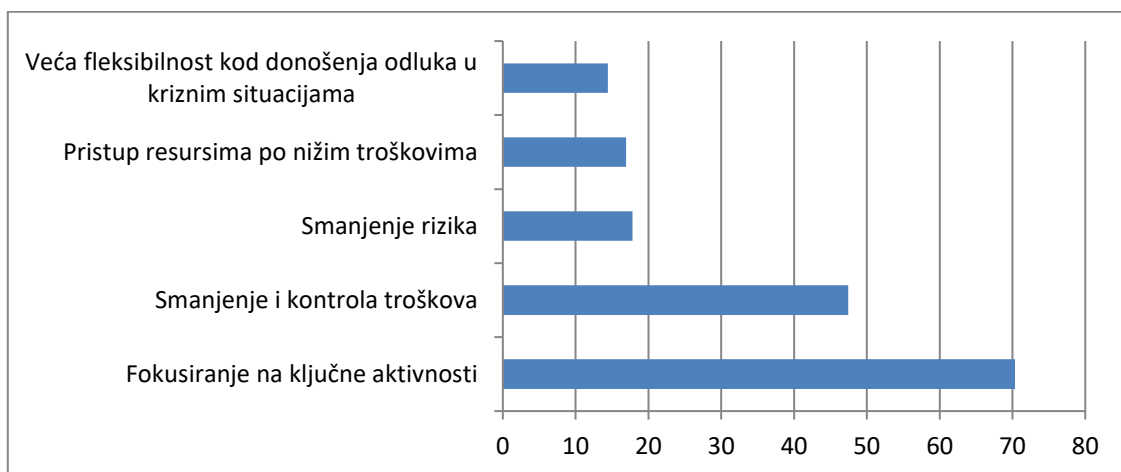


Izvor: Istraživanje autora

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

Prema provedenom istraživanju, najveća prednost primjene outsourcinga u poslovanju je fokus na temeljnu djelatnost (70,3% ispitanih). Zatim slijedi smanjenje i kontrola troškova (47,4%), potom smanjenje rizika (17,8%) i pristup resursima prema nižim troškovima (16,9%). Najmanje zastupljena prednost među ponuđenim odgovorima je veća fleksibilnost kod donošenja odluka u kriznim situacijama. Ovom anketnom pitanju ispitanici su ponudili i sljedeće prednosti: Zakonske obveze obavljanja nekih poslova na ovaj način (npr. usluge nadzora); veličina tvrtke ne omogućuje, tj. nije potrebno imati vlastitu službu, stručnost vanjskih izvođača te veća razina stručnosti vanjskog partnera.

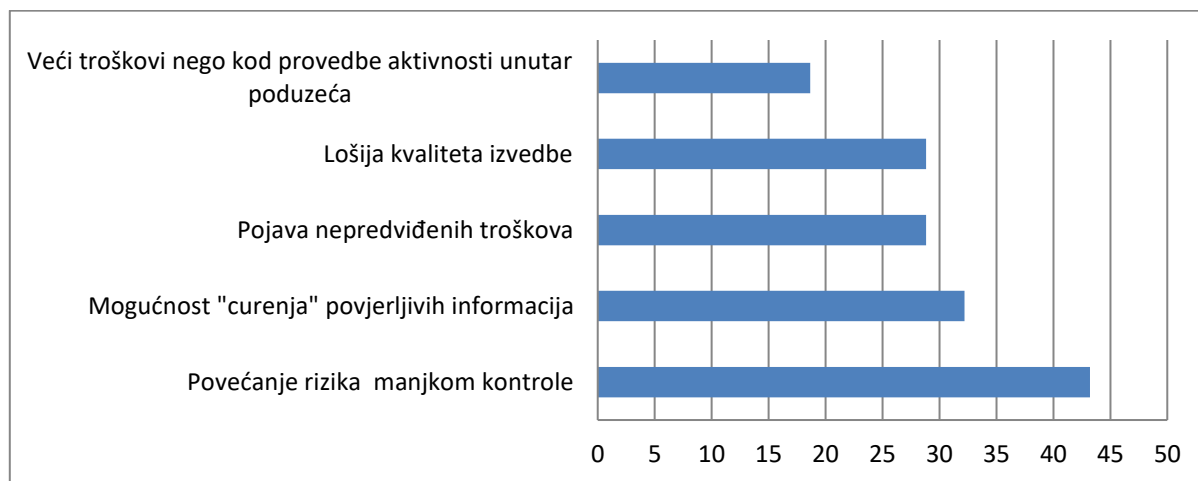
Grafikon 2. Prednosti primjene outsourcinga



Izvor: Istraživanje autora

Po pitanju stavova o nepovoljnim učincima outsourcinga na poslovanje, među ponuđenim odgovorima najčešći je razlog povećanje rizika manjkom kontrole (43,22%). Zatim slijedi mogućnost „curenja“ povjerljivih informacija (32,2%), pojava nepredviđenih troškova (28,81%), lošija kvaliteta izvedbe (28,81%) te veći troškovi nego kod provedbe aktivnosti unutar poduzeća (18,64%). Ovom pitanju ispitanici su pridodali i sljedeće razloge: vanjska služba slabije poznaje poduzeće i način funkcioniranja istog; tvrtka kojoj se outsourca sama određuje kad će i u kojem roku nešto odraditi, ovisno o njima; problem granica i carina. Na ovo pitanje je čak 5,08% ispitanih pridodalo kako smatra da outsourcing nema nedostataka.

Grafikon 3. Nedostaci outsourcinga



Izvor: Istraživanje autora

2,5% ispitanih je izjavilo kako u njihovom poduzeću postoje planovi za eksternalizaciju određene aktivnosti po prvi puta. Stavimo li navedeno u omjer s brojem poduzeća koja trenutno ne outsourcaju niti jednu poslovnu aktivnost, proizlazi kako su planovi za uvođenjem modela outsourcinga prisutni kod 12,5% ispitanih koji ga trenutno ne primjenjuju. 15,25% ispitanih ne koristi i ne namjerava koristiti outsourcingu poslovanju, što u odnosu na broj poduzeća koja ga trenutno ne koriste 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. Iako, 9,2% ispitanih poduzeća u budućnosti namjerava ukinuti neke trenutno eksternalizirane aktivnosti. Niti jedno poduzeće ne namjerava ukinuti sve outsourcane aktivnosti.

4. DISKUSIJA I IMPLIKACIJE PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je pokazalo da poduzetnici razumiju pojam eksternalizacije (92,3%) što nije u skladu sa prethodnim istraživanjima (Liović, 2016). Osim toga istraživanje je ukazalo da 79% poduzeća primjenjuje outsourcing što predstavlja porast od 6% u odnosu na prethodno istraživanje provedeno 2003. godine (Parlov, 2003).

Prema podacima iz 2003. godine (Parlov, 2003) 2 ili više aktivnosti eksternaliziralo je 61% poduzeća dok je u istraživanju ustanovljeno kako više od dvije aktivnosti eksternalizira ukupno 88,7% poduzeća koja primjenjuju ovaj poslovni model što pokazuje pozitivan pomak za 22,7%, što odgovara svjetskim trendovima (Statista) prema kojima je razina primjene outsourcinga u poslovanju u stalnom porastu.

Dok je 2003. godine (Parlov, 2003) najzastupljeniji razlog radi kojeg poduzeća ne primjenjuju outsourcing bio briga za očuvanje radnih mjesta unutar poduzeća, u istraživanju se ispostavilo kako je došlo do promjene gledišta po pitanju ovog poslovnog modela te je najzastupljeniji razlog povećanje rizika manjkom kontrole.

Do promjene je došlo i po pitanju aktivnosti koje se outsourceaju. 2009. godine (Pavić, 2009) najzastupljenija outsourceana aktivnost bila je distribucija i transport dok je u istraživanju navedena zauzela 7. mjesto. Prvo mjesto prema zastupljenosti u istraživanju je djelatnost računovodstva i knjigovodstva koju outsourcea 50% ispitanih. U usporednom istraživanju iz 2009. godine ista je zauzimala 7. mjesto s udjelom od 8,7% ispitanih. Po pitanju outsourcinga IT aktivnosti koje Wu, Tayi, Feng i Fung (2021) pripisuju sve češćim kibernetičkim napadima za očekivati je da ova aktivnost bude među najzastupljenijima što se pokazalo i u istraživanju. Navedena aktivnost četvrta je po redu prema zastupljenosti.

Rizici na koje ukazuju Aubert, Patry i Rivard (1998), odnosno skriveni i nepredviđeni troškovi prepoznati su kao rizici i kod domaćih poduzetnika, no ne ulaze u skupinu najzastupljenijih. Štoviše određeni dio ispitanih smatra kako outsourcing u potpunosti nema rizike, tj. nedostatke.

Iz istraživanja također proizlazi kako je outsourcing prepoznati kao poslovni model koji nosi više prednosti u odnosu na nedostatke, a lokacije poslovnih partnera s kojima pojedina poduzeća posluju ukazuju na široko razgranatu mrežu čineći hrvatsko gospodarsko sastavnim dijelom globalnih poslovnih tokova. Iz istraživanja također proizlazi kako su hrvatski poduzetnici upoznati s važnošću strategije fokusiranja na temeljnu djelatnost, a primjenom outsourcinga u svom poslovanju ukazuju na postojanje povjerenja prema poslovnim partnerima čime ujedno dolazi do povećanja potrošnje na B2B tržištu i u konačnici pozitivnih makroekonomskih kretanja.

Ovo istraživanje pridonosi znanosti spoznajama o ovom, osobito zbog trenutnih okolnosti (COVID, razvoj tehnologije), važnom pojmu u specifičnostima Republike Hrvatske. Ekstenzivnim prikazom literature na navedenu temu ističu se trendovi te eventualne specifičnosti outsourcinga u Hrvatskoj, a temeljem novih spoznaja i ažurnih podataka o stanju kretanja poslovnih ciklusa moguće je pronalaziti odgovarajuća menadžerska rješenja kojima se, u doba digitalne ekonomije, podiže konkurentnost poduzeća, što je važno i za kreatore nacionalnih politika kojima je moguće utjecati na gospodarstvo u cjelini.

5. ZAKLJUČAK, OGRANIČENJA I BUDUĆA ISTRAŽIVANJA

Outsourcing pokazuje trend sve veće primjene kako u svijetu tako i Republici Hrvatskoj, tehnologija te pojedine aktualne okolnosti poput COVID-19 pandemije utjecale su na ubrzanu primjenu ovog pristupa. Daljnji razvoj tehnologije ali i specijalizacija poduzeća ukazuje na to da će ta praksa postati sve učestalija u primjeni poduzeća. Stoga bi mnoge djelatnosti od IT-a, računovodstva, marketinga, prodaje, korisničkih centara i mnogih drugih u budućnosti se sve više biti eksternalizirane i to kao vodeći model poslovanja. Kako su efekti pozitivni i negativni, na više razina (razina poduzetnika ali i nacionalne ekonomije) a pritom i sam pojam nije jednoznačan isti treba istraživati, pratiti te usmjeravati kako bi se postigli optimalni rezultati na više razina.

Provedeno istraživanje ima mnogobrojna ograničenja koja mogu predstavljati temelj za daljnja istraživanja. Tako primjerice bolja distribucija uzorka po djelatnostima i županijama kao i veličina uzorka omogućili bi bolju generalizaciju. Svakako bi uputno bilo uključiti podatke na nacionalnoj razini poput primjerice trendovi u otvaranju/zatvaranju radnih mjesta, vrijednosti eksternaliziranih aktivnosti i slično. Ovo istraživanje predstavlja prvi korak u nizu daljnjih istraživanja koje je nužno provesti kako bi se pratile specifičnosti i primjena outsourcinga, koji ima višestruke efekte (pozitivne i negativne), a sve u cilju postizanja boljih rezultata kako poduzetnika tako i države.

LITERATURA

1. Aubert, B. A., Patry, M., Rivard, S. (1998). Assessing the risk of IT outsourcing. *Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on System Science*, vol. 6, 685-692
2. Bhagwati, J., Panagariya, A., Srinivasan, T.N., (2004). The Muddles over Outsourcing, *Journal of Economic perspectives*. 18(4), 93-114
3. Buneta, A., Stanković Obrč, I. (2021). Primjena outsourcinga u poslovanju top 5 start-up poduzeća u RH, *Acta Economica Et Turistica* 7(1), 91-107
4. Corbett, M.F. (2004). The Outsourcing Revolution. *Dearborn Trade Publishing*, 39.
5. Dehaghi, M. R., (2021). „*The Relationship of Outsourcing Activities and Organizational Performance in Iran's Isfahan Bureau of Takation*“
6. Denzer, D. W. (2004). The Outsourcing Bogyman. *Foreign Aff.*, 83, 22.
7. Elsaed, A. A., (2019). Applying Outsourcing in Egyptian Hotels: A Field Study on a Sample of Five Star In Hotels Sharm El-Sheik City. *Journal of the College of Tourism and Hotels. Mansoura University* 15(5), 1-30
8. Eriksson, T., Hatonen, J. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15(2): 142-155
9. Galetić, L. (ur.) (2011). *Organizacija velikih poduzeća*. Sinergija d.o.o., Zagreb
10. Global outsourcing market size 2000-2019) (2021). Statista. <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/> (preuzeto 10.07.2021.)
11. Grossman, G. M., Helpman, E. (2005). Outsourcing in a Global Economy, *The Review of Economic Studies*, 72(1), 135-159
12. Lankford, W., Parsa, F. (1999). Outsourcing: a premier. *Management Decision*, 37(4), 310-136
13. Laplante, P. A., Costello, T., Singh, P., Bindiganavile, S., Landon, M. (2004). The Who, What, Why, Where and When of IT Outsourcing. *IT professional*, 6(1), 19-23
14. Liović, D. (2016). Outsourcing – Rizična ušteda?. *FINIZ 2016 – Risks in Contemporary Business*, 223-230
15. Parlov, I (2003). The influence of outsourcing on achieving business goals in large Croatian companies, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 9(1), 47-72
16. Pavić, M. (2009). Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu. *Poslovna izvrsnost*, 3(2), 41-57
17. Suresh, S., Ravichandran, T. (2021). Value Gains in Business Process Outsourcing: The Vendor Perspective. *Information Systems Frontiers*, 1-14
18. Šarić, M. (2011). Eksternalizacija kao model restrukturiranja poduzeća, *Tranzicija*, 14(29), 122-131

19. Vetrakova, M., Potkany, M., Hitka, M. (2013). Outsourcing of facility management.
20. Wang, C. N., Dang, T. T., Nguyen, N. A. T., (2021). Outsourcing Reverse Logistics for E-Commerce Retailers: A Two-Stage Fuzzy Optimization Approach. *Axioms*, 10(1), 34
21. Wu, Y., Tayi, G. K., Feng G., Fung, R. Y. K. (2021). Managing Information Security Outsourcing in a Dynamic Cooperation Environment. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(3), 2.
22. Zakon o računovodstvu, (NN 78/2015).