

EKSTERNALIZACIJA ELEMENATA POSLOVNIH PROCESA POSLOVNIH SUBJEKATA U REPUBLICI HRVATSKOJ

SAŽETAK

Pitanje eksternalizacije poslovnih procesa često se postavlja upravama poslovnih subjekata s ciljem optimizacije poslovanja. U radu autor analizira eksternalizaciju poslovnih procesa u Republici Hrvatskoj. Prikazan je pregled elemenata poslovnih procesa i okvir za donošenje odluke o eksternalizaciji. U radu su prikazani rezultati istraživanja poslovnih subjekata prikupljeni putem anketnog upitnika. Rezultati su obrađeni metodom statističke analize. Podaci su prikazani deskriptivnom metodom. Za određivanje razlika korištena je analiza varijance.

Ključne riječi: eksternalizacija, poslovni procesi, poslovni subjekti

1. UVOD

Tranzicija Republike Hrvatske devedesetih godina prošloga stoljeća dovodi do privatizacije poslovnih subjekata. Struktura poslovnih subjekata se mijenja. Prema Državnom zavodu za statistiku, udio broja malih i srednjih poduzetnika u odnosu na ukupni broj poduzetnika u razdoblju od 2015. do 2020. godine u Republici Hrvatskoj je na razini od 99,7%. Uvjeti po kojima se definira veličina poslovnih subjekata definirani su Zakonom o računovodstvu (NN 47/2020). Mali i srednji poduzetnici nisu u mogućnosti samostalno obavljati sve elemente poslovnih procesa. Elemente koje ne mogu obavljati samostalno moguće je, a često i potrebno eksternalizirati. Također, razlike postoje i kada se radi podjela poslovnih subjekata prema djelatnostima. Poslovni subjekti mogu biti proizvodno ili uslužno orijentirani, a također je moguća i kombinacija proizvodnje i pružanja usluga.

U ovom radu autor se bavi temom eksternalizacije elemenata poslovnih procesa kroz analizu poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj. Definirani su i objašnjeni poslovni procesi i elementi poslovnih procesa. Analiziran je način

definiranja poslovnog procesa te mogućnosti klasifikacije istoga. Nadalje, prikazan je okvir prema kojemu poslovni subjekti donose odluku o samostalnom obavljanju poslovnih procesa ili o njihovoj eksternalizaciji. Na temelju empirijskog istraživanja, zasnovanog na anketiranju poslovnih subjekata, analizirani su stavovi o eksternalizaciji pojedinih poslovnih procesa.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Eksternalizacija poslovnih procesa predstavlja izazov upravama poslovnih subjekata kada je u pitanju optimizacija poslovanja. Za potrebe istraživanja postavljene su tri hipoteze:

H1 Opravdano je dio elemenata poslovnih procesa poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj eksternalizirati,

H2 Poslovni subjekti u Republici Hrvatskoj, ovisno o veličini, različitih su stavova kada je u pitanju eksternalizacija poslovnih procesa,

H3 Poslovni subjekti u Republici Hrvatskoj, ovisno o vrsti djelatnosti, različitih su stavova kada je u pitanju eksternalizacija poslovnih procesa.

Svrha istraživanja je opovrgnuti ili potvrditi opravdanost postavljenih hipoteza.

Za provođenje istraživanja korištene su sljedeće metode: povijesna metoda, metoda komparacije, metoda indukcije i dedukcije, metoda sinteze i analize, metoda klasifikacije, metoda deskripcije, desk metoda, anketiranje, metode statističke analize, metoda dokazivanja i opovrgavanja.

Podaci u primarnom istraživanju prikupljeni su metodom anketiranja te su statistički analizirani. Normalnost raspodjele numeričkih varijabli testirana je Shapiro-Wilkovim testom. Numerički podaci su predstavljeni pomoću srednje vrijednosti i standardnom devijacijom (SD). Za određivanje razlika korištena je analiza varijance (ANOVA). Razina značajnosti postavljena je na $\alpha = 0,05$.

U istraživanju su korišteni i sekundarni izvori podataka u tiskanom obliku te iz digitalnih internetskih izvora u sklopu znanstvenih baza podataka Google Scholar, Hrčak, WoS i Scopus. Upotrebljena je literatura na hrvatskom i engleskom jeziku.

Više autora provelo je istraživanje i bavilo se temom eksternalizacije poslovnih procesa. Sikavica (2011) je opisao i dao okvir na koji način eksternalizirati poslovni proces. Nadalje, Sikavica u suradnji s Hernausom (2011) obrađuje pojam outsourcing i definira razine poslovnih procesa. Lahiri (2016) istražuje kakav je utjecaj eksternalizacije na optimizaciju poslovnog subjekta. Montaseb i suradnici (2018) daju pre-

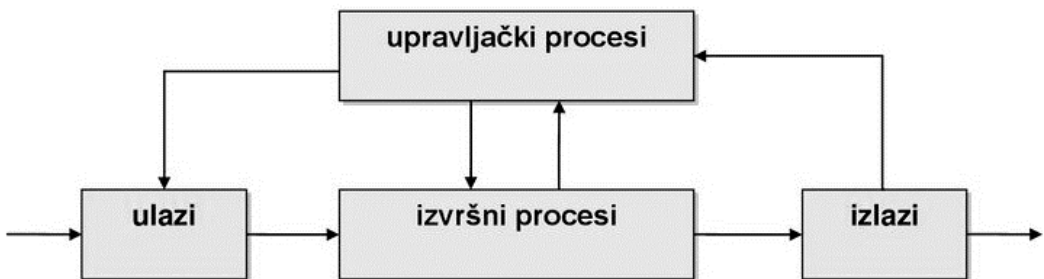
gled elemenata koji utječu na eksternalizaciju poslovnih procesa malih i srednje velikih poduzetnika. Pang i suradnici (2021) daju pregled i trendove u eksternalizaciji poslovnih subjekata.

3. POSLOVNI PROCESI

Bosilj Vukšić i suradnici (2008) opisuju poslovni proces kao „strukturiran, analitičan međufunkcijski skup aktivnosti koji zahtijeva neprestano unaprjeđenje. Riječ je o aktivnostima s jasno utvrđenim početkom i završetkom, tijekom kojih se u više ili manje stalnim intervalima stvara vrijednost za potrošače“. Sikavica (2011) definira poslovni proces kao „... organiziranu skupinu povezanih aktivnosti koje rade zajedno na transformaciji jednog ili više inputa u outpute i da to bude vrijednost za kupca“. Nadalje, poslovni proces redefiniiraju i Pejić Bach i suradnici (2016) te navode: „Velik broj različitih poslova koji se obavljaju u poslovnome sustavu nazivamo poslovnim procesima, skupno poslovnom tehnologijom.“ Razmatrajući navedene definicije, poslovni proces je niz aktivnosti koje imaju ulaze i izlaze, a izlaz se dobiva transformacijom ulaza, pri čemu izlaz treba imati veću vrijednost od ulaza, s time da transformacija može biti proizvodnja i/ili usluga.

Slikom 1. prikazana je shema poslovnog procesa s pripadajućim elementima, koji čine opći model poslovnog sustava.

Slika 1. Opći model poslovnog sustava (Panian i Čurko, 2010)



Poslovni procesi uključuju transformaciju ulaza, a prema Sikavici i Hernausu (2011) „... glavnu svrhu procesa predstavlja zadovoljavanje potreba kupaca“. Nadalje, oni navode i punu

definiciju: „Poslovni proces predstavlja skup aktivnosti koje izvode ljudi ili strojevi. Aktivnosti zapravo predstavljaju radnje koje se obavljaju na inputima da bi se u konačnici dobili outputi.

Inputi predstavljaju sva sredstva i resurse koji ulaze u proces, dok su outputi rezultat djelovanja tog procesa i predstavljaju transformirane inpute koji kao takvi predstavljaju vrijednost za kupce. Početna točka poslovnog procesa često je trenutak kada kupac podnosi narudžbu. Krajnja točka procesa može biti trenutak u kojem je proizvod dostavljen kupcu ili trenutak u kojem je zabilježena uplata. Sve što se odvija između te dvije točke sastavni je dio poslovnog procesa. (...) Ključni element poslovnih procesa svakako je i tehnologija. Zbog elemenata poslovnih procesa tehnološkog napretka, danas je nezamislivo obavljanje većine poslovnih aktivnosti bez primjene suvremene tehnologije. Različiti strojevi i oprema, a ponajprije informacijska tehnologija, u značajnoj mjeri uvjetuju brzinu i način izvođenja poslovnih procesa, kao što određuju i njihovu razinu složenosti.“

Bitno je napomenuti da primjena suvremenih tehnologija, a posebno informacijsko-komunikacijske tehnologije u poslovanju nije jednostavna. Cobović (2021) navodi kako primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije „(...) zahtijeva drugačije poglede na poslovni proces, posebice u domeni upravljačkih procesa, te praćenja procesa transformacije ulaznih vrijednosti u vidu energije, sirovina, materijala i rada u izlazne vrijednosti. Zbog toga je potrebno poslovnu organizaciju s klasičnog funkcionalnog načina promatranja početi promatrati kao sustavno uređenu cjelinu koja se sastoji od elemenata koji predstavljaju strukturu organizacije, a promjene koje se dešavaju i mijenjaju strukturu su poslovni događaji, odnosno energetske i materijalne transformacije koje pod utjecajem ljudskog, mehaničkog ili digitalnog djelovanja produciraju informacije o promjenama.“

4. ELEMENTI POSLOVNOG PROCESA

Spomenuto je da transformacija može biti proizvodnja i/ili pružanje usluga pa tako i sami poslovni subjekti u osnovi stvaraju proizvode i/ili pružaju usluge. Sukladno navedenom, može se zaključiti kako ne postoje potpuno jednaki poslovni procesi u različitim poslovnim subjektima, ali se poslovni procesi mogu kategorizirati prema

sličnostima karakteristika transformacija, odnosno karakteristika ulaza i dobivenih izlaza.

Prema Sikavici i Hernausu (2011), poslovni procesi imaju sljedeće karakteristike:

- svaki proces ima svoj cilj
- svaki proces ima svoga vlasnika
- svaki proces ima svoj početak i završetak
- u proces ulaze inputi, a izlaze outputi
- svaki proces ima svoje kupce (interne ili eksterne)
- proces je sastavljen od skupa međufunkcijskih aktivnosti
- proces je po svojoj prirodi složen i dinamičan
- svaki proces je repetitivnog karaktera
- svaki proces može se u određenoj mjeri automatizirati
- uspješnost svakog poslovnog procesa je mjerljiva
- svaki proces moguće je unaprijediti.

Prema Pejić Bach i suradnicima (2016), poslovne procese moguće je podijeliti na dvije razine, izvršne i upravljačke: „izvršne procese kojima se izvršavaju temeljni zadaci poslovnoga sustava (npr. proizvodi se proizvod, obavlja se neka usluga) i upravljačke procese pomoću kojih se upravlja poslovnim sustavom (npr. razrađuje plan proizvodnje, analiziraju rezultati poslovanja, odlučuje o nabavi opreme). Izvršne procese možemo grupirati u izvršni podsustav, a upravljačke procese u upravljački podsustav poslovnoga sustava. Oni su međusobno povezani tokovima koji mogu biti različiti: materijalni (sirovine, proizvodi, energija), upravljački (odluke) ili informacijski (informacije). Dok izvršni procesi obavljaju temeljne zadatke sustava, preko upravljačkih procesa obavlja se regulacija i prilagodba sustava.“ Sikavica (2011), uz navedene podjele, dodaje i procese podrške:

- primarni, glavni ili ključni poslovni procesi - čine osnovnu djelatnost organizacije, tj. ono zbog čega je ona i osnovana. Tako je, na primjer, liječenje pacijenata primarni proces u bolnici, na fakultetu je to ob-

razovanje studenata, a u brodogradilištu proizvodnja brodova. Zbog toga se često primarni procesi nazivaju i proizvodni procesi (engl. *Production processes*).

- sekundarni procesi, odnosno procesi podrške (engl. *Support processes*) – potpomažu ostvarivanje glavnih poslovnih procesa. Procesii podrške sve su aktivnosti koje služe ostvarivanju glavnog poslovnog procesa. To su, na primjer, u bolnici laboratoriji, administracija i slični poslovi, kao što je na fakultetu knjižnica, administracija i ostale prateće djelatnosti, a u proizvodnji sve aktivnosti koje prate osnovnu djelatnost, kao što su marketing, upravljanje ljudskim resursima, računovodstvo itd.
- tercijarni, odnosno upravljački procesi (engl. *Managerial processes*) - usmjeravaju i koordiniraju glavne poslovne procese te procese podrške.

5. KLJUČNI POSLOVNI PROCESI

Ovisno o djelatnostima koje obavljaju, poslovni subjekti imaju različite procese. Broj procesa ovisi o djelatnosti i o veličini samog poslovnog

subjekta. Poslovne procese je bitno razlučiti na one koji su ključni za poslovni subjekt i one koji nisu. Sikavica definira tri osnovne aktivnosti u poslovanju:

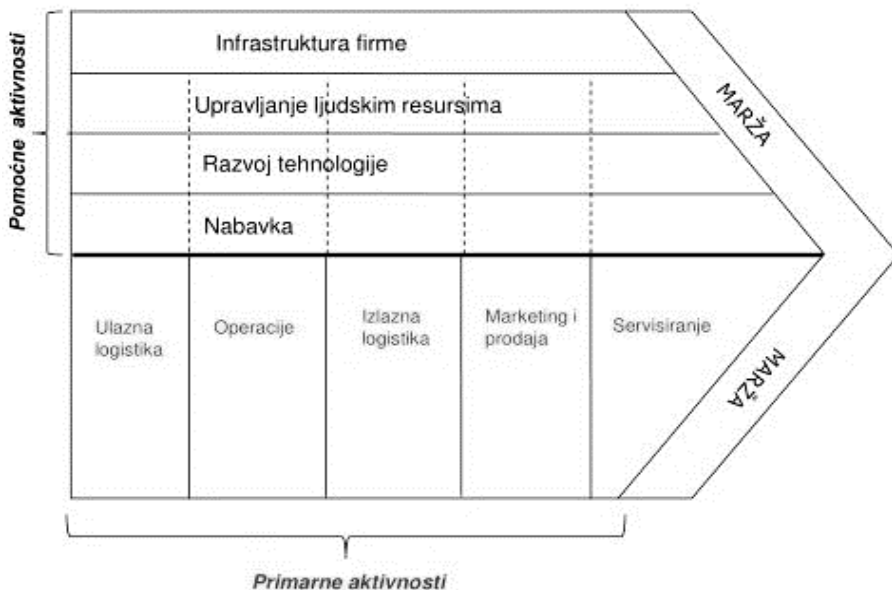
- Nabava osnovnih elemenata za proizvodnju
- Proizvodnja gotovih proizvoda
- Prodaja gotovih proizvoda kupcima

Barković (2011) također navodi i potvrđuje da je srž aktivnosti poslovnih subjekata proizvodnja i/ili usluga. „Proizvodnja je definirana kao proces transformacije raznovrsnih inputa u korisne outpute. Iz takvoga određenja može se zaključiti da proizvodni sustav, u svome temeljnom obliku, sačinjavaju tri komponente: inputi, proces transformacije i outputi, ali pored njih još i operacijski manager sa svojim odlukama te povratna veza koja mora funkcionirati u svakom dijelu proizvodnoga procesa.“

Izlaz jednog poslovnog procesa postaje ulaz drugog procesa, a na taj način tvori se lanac vrijednosti. M. E. Porter je među prvima definirao lanac vrijednosti. Prema Sikavici „... M. E. Porter je koncept organizacije prikazao kao lanac vrijednosti koji se sastoji od primarnih aktivnosti, kao i aktivnosti podrške.“

Lanac vrijednosti prikazan je slikom 2.

Slika 2. Lanac vrijednosti M. E. Porter (Sikavica, 2011)



Nadalje, na temelju Portera primarne aktivnosti u lancu vrijednosti Sikavica klasificira na:

- Nabavnu logistiku
- Operaciju, odnosno proizvodnju
- Otpremnu logistiku
- Marketing i prodaju
- Usluge

Uz primarne aktivnosti, prema Porteru i Sikavici, lanac vrijednosti obuhvaća i aktivnosti podrške:

- Nabava
- Razvoj tehnologije
- Infrastruktura
- Upravljanje ljudskim potencijalom

Nastavno na Porterov model, Panian i Ćurko (2010) navode: „Tijekom vremena, početni Porterov model doživio je i određene modifikacije. Tako su, uz temeljne i potporne procese, definirani i upravljački procesi, te je naglašeno i povezivanje poduzeća u lance opskrbe i uspostava čvrstih veza s dobavljačima i potrošačima.“

6. EKSTERNALIZACIJA I OPRAVDANOST EKSTERNALIZACIJE

U prethodnom poglavlju prema Porteru su definirane primarne, odnosno ključne i pomoćne aktivnosti. Naziv ključni, odnosno primarni karakterizira poslovni proces koji čini jezgru poslovnog subjekta. Uz ključne procese, pomoćni procesi su procesi koje je potrebno obavljati u službi ključnih, ali ne i nužno u obujmu poslova poslovnog subjekta.

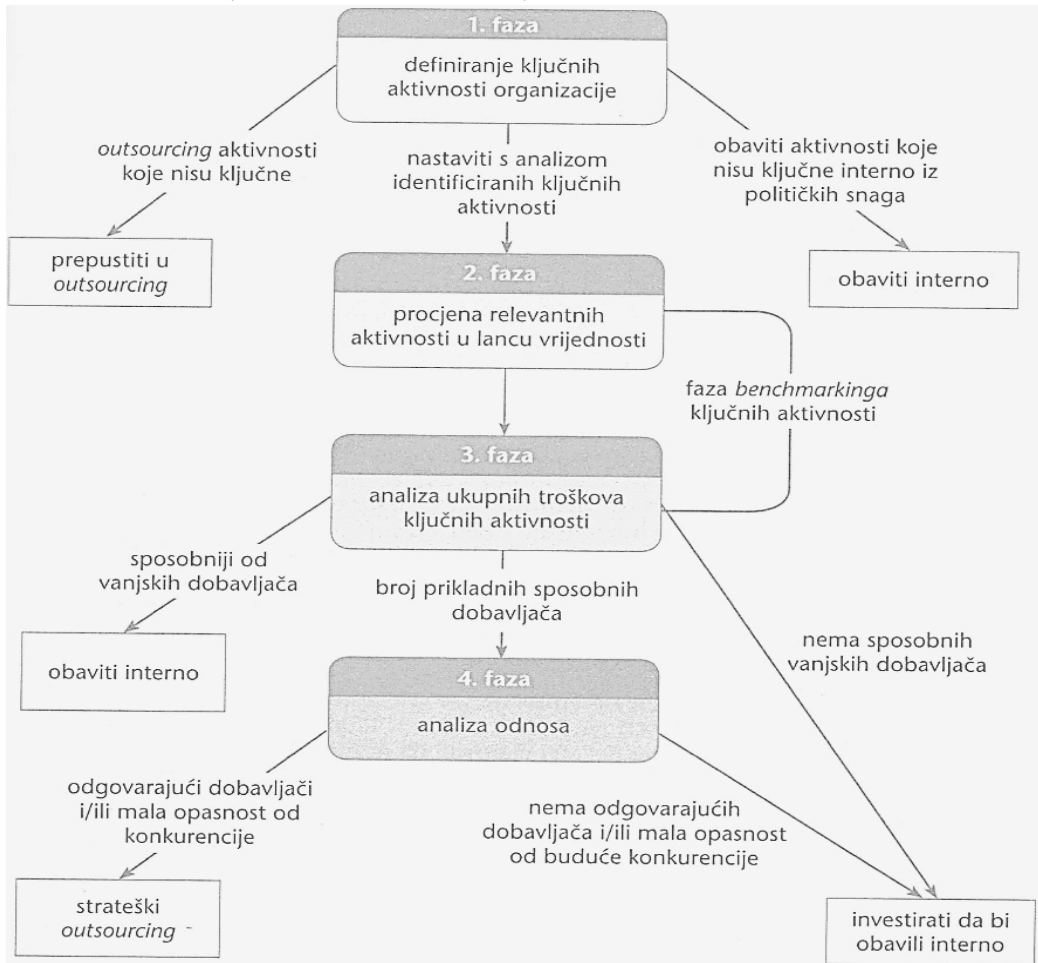
Prema Sikavici „Eksternalizacija (engl. *Outsourcing*) je trend u suvremenoj organizaciji koji je povezan s orijentacijom na ključni (engl. *Core*) posao. Dakle, nemoguće je govoriti o orijentaciji organizacije na glavni, ključni posao odnosno osnovnu djelatnost a da se istodobno ne odredi što će se nabavljati iz vanjskih izvora. Doslovan prijevod riječi *outsourcing* bio bi vanjski izvori. Međutim, svaka organizacija ima na svom ulazu dobavljače kao vanjske izvore, pa to ne bi bilo ni po čemu nešto novo. Zato se čini da je u ovom slučaju za *outsourcing* primjereniji izraz *eksternalizacija* aktivnosti, jer on označava pravi smisao tog pojma. Dakle, pod tim se razumijeva da organizacija prepušta neke svoje dotadaš-

nje aktivnosti, u pravilu one koje nisu ključne, vanjskim dobavljačima. Odluka o tome, dakako, ovisit će o analizi troškova po aktivnostima. Ona će dati odgovor koje aktivnosti treba zadržati, a koje dati u *outsourcing*.“

Čerić i Varga (2004): „Izraz *outsourcing* u engleskome jeziku označuje davanje određenoga posla vanjskim dobavljačima (uzimanje vanjskih dobavljača za određeni posao), koji primjenjuju tvrtke kako bi smanjile troškove koji nastaju podmirivanjem potrebe za djelatnostima koje im nisu temeljne (uglavnom je riječ o uslužnim djelatnostima: čišćenju, održavanju, prijevozu, zaštiti i sl.)“

Opravednost eksternalizacije je pitanje koje u pravilu ima više elemenata. Jedan od elemenata je trošak, pa tako Sikavica navodi kako bi se odluka trebala temeljiti, osim na troškovima, i na sposobnostima ostalih poslovnih subjekata u okruženju: „Isti oni razlozi koji traže od organizacija da se usredotoče na proizvodnju onoga u čemu su bolje od svojih konkurenata ili najbolje zahtijevaju od njih da eksternaliziraju sve ostale aktivnosti u kojima je konkurencija bolja od njih. Isto tako, ako analiza ukupnih troškova ključnih aktivnosti pokaže da je organizacija sposobnija od vanjskih dobavljača, tada se to mora obaviti interno, što je očekivano i razumljivo jer je riječ o ključnim aktivnostima premda uvijek ne mora biti tako. Ako pak nema sposobnih vanjskih dobavljača, organizacija mora ulagati kod sebe da bi mogla interno obaviti te aktivnosti (...) Jasno da organizacije najprije eksternaliziraju ne ključne aktivnosti, a to su obično one iz pratećih, odnosno sporednih i pomoćnih djelatnosti, kao što su održavanje prostora i opreme, fizička i tehnička zaštita, održavanje čistoće i slični poslovi. Brojne manje organizacije, ali ne i samo one, često eksternaliziraju neke poslove iz područja uslužnih djelatnosti, kao što je uspostava i održavanje IT opreme, računovodstveni poslovi, poslovni marketing i ekonomske publicistike, poslovi istraživanja i razvoja te njima slični i srodni poslovi. Mnoge organizacije koje pružaju profesionalne usluge u području prava (odvjetnici), računovodstva (računovođe), savjetovanja i konzultiranja u različitim područjima javljaju se kao *outsourcing* partneri velikih, a još više malih organizacija.“

Slika 3. Okvir za procjenu odluka o eksternalizaciji aktivnosti (Sikavica, 2011)



Na temelju navedenoga, Sikavica definira okvir za procjenu opravdanosti eksternalizacije. Okvir je prikazan slikom 3.

U svom radu, Drljača (2010) obrađuje eksternalizaciju te navodi: „... eksternalizacija aktivnosti, orijentacija je organizacije na napuštanje aktivnosti u kojima je konkurencija bolja, a s kojom je organizacija obično povezana u mrežu. Organizacije se orijentiraju na svoj glavni posao, a ostale poslove, u kojima su slabiji od konkurencije, eksternaliziraju. Orijetacija organizacije na outsourcing zapravo podrazumijeva dvije strategije: strategiju orijentacije na core business, što ujedno znači i orijentaciju na outsourcing. Ove su dvije strategije međusobno uvjetovane.“

7. ISTRAŽIVANJE O OPRAVDANOSTI EKSTERNALIZACIJE ELEMENATA POSLOVNIH PROCESA POSLOVNIH SUBJEKATA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Na temelju dosadašnjih istraživanja popraćenih navodima, u ovom radu provedeno je istraživanje o eksternalizaciji poslovnih procesa poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj. U istraživanje je uključeno 373 poslovna subjekta na području Republike Hrvatske. Za prikupljanje podataka korištena je aplikacija Google Forms. Zamolba za ispunjavanje ankete poslana je putem elektroničke pošte na adrese poslovnih subjekata dostupnih u poslovnim registrima.

Obilježja ispitanika prikazana su tablicom 1. U tablici je vidljivo da se većina ispitanih subjekata bavi uslužnim djelatnostima, njih 69,95%. Što se tiče veličine poslovnih subjekata, najviše poslovnih subjekata su mikro poduzetnici, 43,97%, a najmanje veliki poduzetnici, 2,14%. Također, iz podataka je vidljivo da su ispitanici znali prosječan broj zaposlenih, međutim nisu

znali i ukupne prihode te aktivu poslovnog subjekta u protekloj godini. Nažalost, neznanje pojedinih ispitanika koji predstavljaju poslovne subjekte ponavlja se i kroz sljedeća pitanja. Prema Zakonu o računovodstvu (NN 47/2020), veličina poslovnog subjekta definira se prema iznosu prihoda, ukupne aktive i prosječnom broju zaposlenih u prethodnoj godini.

Tablica 1. Obilježja ispitanih poslovnih subjekata

	Broj ispitanika	%
Grupa djelatnosti poslovnog subjekta		
Proizvodno	42	11,26
Uslužno	246	65,95
Proizvodno i uslužno	76	20,38
Nepoznato	9	2,41
Ukupno	373	100,00
Prosječni broj zaposlenih u prethodnoj godini		
0–9	190	50,94
10–49	102	27,35
50–249	52	13,94
250 i više	29	7,77
Ukupno	373	100,00
Ukupni prihod u protekloj godini		
Do 5200000,00 kn	198	53,08
Od 520000,00 kn do 60000000,00 kn	64	17,16
Od 60000000,00 kn do 300000000,00 kn	20	5,36
Više od 300000000,00 kn	6	1,61
Nepoznato	54	14,48
Ulazi u poslovnu tajnu	31	8,31
Ukupno	373	100,00
Ukupna aktiva u protekloj godini		
Do 2600000,00 kn	156	41,82
Od 2600000,00 kn do 30000000,00 kn	80	21,45
Od 30000000,00 kn do 150000000,00 kn	18	4,83
Više od 150000000,00 kn	12	3,22
Nepoznato	72	19,30
Ulazi u poslovnu tajnu	35	9,38
Ukupno	373	100,00
Veličina poslovnog subjekta		
Mikro	164	43,97
Mali	71	19,03
Srednji	21	5,63
Veliki	8	2,14
Nedovoljno podataka	109	29,22
Ukupno	373	100,00

Izvor: izrada autora

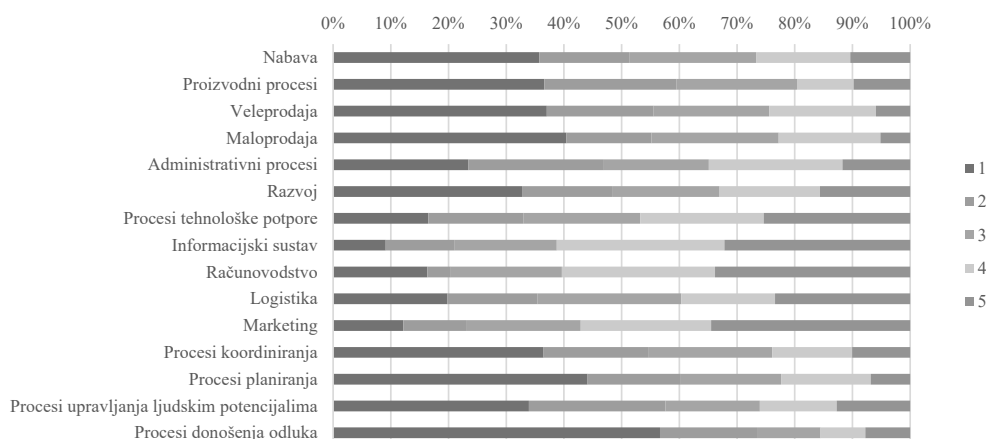
Tablicom 2. prikazani su stavovi o mogućnosti eksternalizacije poslovnih procesa poslovnog subjekta. U tablici su prikazane frekvencije odgovora. Odgovori su ponuđeni prema Likertovoj skali, gdje je 1 označavao da se element

poslovnog procesa ne može eksternalizirati, a 5 da se može eksternalizirati u potpunosti. Uz Likertovu skalu dodano je i pitanje znaju li ispitanici što predstavlja navedeni poslovni proces.

Tablica 2. Stavovi poslovnih subjekata o eksternalizaciji poslovnih procesa (1 ne može se eksternalizirati u potpunosti, 5 može se eksternalizirati u potpunosti)

Element poslovnog procesa	Ocjena					
	1	2	3	4	5	Ne znam
Nabava	110	48	68	50	32	65
%	29,49	12,87	18,23	13,40	8,58	17,43
Proizvodni procesi	112	70	64	30	30	67
%	30,03	18,77	17,16	8,04	8,04	17,96
Veleprodaja	100	50	54	50	16	103
%	26,81	13,40	14,48	13,40	4,29	27,61
Maloprodaja	110	40	60	48	14	101
%	29,49	10,72	16,09	12,87	3,75	27,08
Administrativni procesi	80	80	62	79	40	32
%	21,45	21,45	16,62	21,18	10,72	8,58
Razvoj	109	52	62	58	52	40
%	29,22	13,94	16,62	15,55	13,94	10,72
Procesi tehnološke potpore	54	54	66	70	83	46
%	14,48	14,48	17,69	18,77	22,25	12,33
Informacijski sustav	32	42	62	102	113	22
%	8,58	11,26	16,62	27,35	30,29	5,90
Računovodstvo	56	14	66	91	116	30
%	15,01	3,75	17,69	24,40	31,10	8,04
Logistika	66	52	83	54	78	40
%	17,69	13,94	22,25	14,48	20,91	10,72
Marketing	42	38	68	78	119	28
%	11,26	10,19	18,23	20,91	31,90	7,51
Procesi koordiniranja	116	58	68	44	32	55
%	31,10	15,55	18,23	11,80	8,58	14,75
Procesi planiranja	142	52	56	50	22	51
%	38,07	13,94	15,01	13,40	5,90	13,67
Procesi upravljanja ljudskim potencijalima	112	78	54	44	42	43
%	30,03	20,91	14,48	11,80	11,26	11,53
Procesi donošenja odluka	175	52	34	24	24	64
%	46,92	13,94	9,12	6,43	6,43	17,16

Izvor: izrada autora

Slika 3. Stavovi poslovnih subjekata o eksternalizaciji poslovnih procesa

Na slici 3. prikazani su rezultati iz tablice 2. Prema tablici i slici, može se vidjeti da su poslovni subjekti stali kako bi se pomoćni poslovni procesi, kao što su proces tehničke potpore, informacijski sustavi, računovodstvo, logisti-

ka i marketing, mogli eksternalizirati, dok se primarni procesi i procesi upravljanja trebaju obavljati unutar poduzeća.

Tablicom 3. prikazani su deskriptivni pokazatelji rezultata prikazanih u tablici 2.

Tablica 3. Deskriptivna analiza

	Broj	Nepoznato	Srednja vrijednost	Medijan	Mod	SD
Nabava	308	65	2,50	2	1	1,385
Proizvodni procesi	306	67	2,33	2	1	1,321
Veleprodaja	270	103	2,38	2	1	1,307
Maloprodaja	272	101	2,32	2	1	1,302
Administrativni procesi	341	32	2,76	3	1	1,350
Razvoj	333	40	2,68	3	1	1,472
Procesi tehnološke potpore	327	46	3,23	3	5	1,418
Informacijski sustav	351	22	3,63	4	5	1,291
Računovodstvo	343	30	3,57	4	5	1,410
Logistika	333	40	3,08	3	3	1,431
Marketing	345	28	3,56	4	5	1,376
Procesi koordiniranja	318	55	2,43	2	1	1,364
Procesi planiranja	322	51	2,25	2	1	1,340
Procesi upravljanja ljudskim potencijalima	330	43	2,47	2	1	1,402
Procesi donošenja odluka	309	64	1,93	1	1	1,299

Izvor: izrada autora

U tablici 4. prikazana je analiza varijance za poslovne subjekte u odnosu na njihovu veličinu. Vidljivo je da poslovni subjekti imaju različite stavove oko eksternalizacije maloprodaje (ANOVA, $p = 0,040$), administrativnih procesa

(ANOVA, $p = 0,000$), procesa tehnološke potpore (ANOVA, $p = 0,026$), računovodstva (ANOVA, $p = 0,000$), procesa upravljanja ljudskim potencijalima (ANOVA, $p = 0,012$) te procesima donošenja odluka (ANOVA, $p = 0,006$)

Tablica 4. Analiza varijance u odnosu na veličinu poslovnog subjekta

Veličina poslovnog subjekta		Mikro	Mali	Srednji	Veliki	F	p*
Nabava	Srednja vrijednost	2,406	2,410	1,722	3,500		
	SD	1,349	1,283	1,018	1,732	2,494	0,061
Proizvodni procesi	Srednja vrijednost	2,252	2,089	2,000	1,750		
	SD	1,318	1,032	1,000	1,389	0,739	0,530
Veleprodaja	Srednja vrijednost	2,413	2,123	2,313	2,857		
	SD	1,358	1,181	1,195	1,069	1,047	0,373
Maloprodaja	Srednja vrijednost	2,294	2,327	2,071	3,714		
	SD	1,333	1,334	1,207	0,488	2,828	0,040
Administrativni procesi	Srednja vrijednost	2,994	2,716	1,842	4,000		
	SD	1,389	1,241	0,958	0,535	6,702	0,000
Razvoj	Srednja vrijednost	2,527	2,683	2,762	3,250		
	SD	1,460	1,378	1,480	1,389	0,827	0,480
Procesi tehnološke potpore	Srednja vrijednost	3,265	3,127	2,700	1,875		
	SD	1,454	1,431	1,261	0,991	3,133	0,026
Informacijski sustav	Srednja vrijednost	3,589	3,761	3,000	3,000		
	SD	1,360	1,016	1,414	1,309	2,421	0,067
Računovodstvo	Srednja vrijednost	3,961	3,299	2,611	3,000		
	SD	1,266	1,446	1,243	1,773	8,602	0,000
Logistika	Srednja vrijednost	3,207	2,935	2,600	2,625		
	SD	1,499	1,377	1,095	1,302	1,609	0,188
Marketing	Srednja vrijednost	3,477	3,621	3,190	4,500		
	SD	1,465	1,212	1,327	0,535	1,935	0,125
Procesi koordiniranja	Srednja vrijednost	2,417	2,172	1,778	1,857		
	SD	1,307	1,340	0,808	0,900	1,874	0,135
Procesi planiranja	Srednja vrijednost	2,184	2,016	1,950	2,143		
	SD	1,282	1,248	1,317	1,069	0,381	0,767
Procesi upravljanja ljudskim potencijalima	Srednja vrijednost	2,435	2,258	2,190	3,875		
	SD	1,293	1,339	1,401	1,808	3,716	0,012
Procesi donošenja odluka	Srednja vrijednost	1,759	1,818	1,750	3,250		
	SD	1,166	1,249	0,786	1,165	4,202	0,006

*ANOVA (usporedba poslovnih subjekata prema veličini)

Izvor: izrada autora

U tablici 5. prikazana je analiza varijance za prodaje (ANOVA, $p = 0,000$), računovodstva (ANOVA, $p = 0,003$), logistike (ANOVA, $p = 0,020$), i marketinga (ANOVA, $p = 0,007$). Vidljivo je da poslovni subjekti imaju različite stavove oko eksternalizacije malo-

Tablica 5. Analiza varijance u odnosu na djelatnost

Djelatnost		Proizvodno	Uslužno	Proizvodno i uslužno	F	p*
Nabava	Srednja vrijednost	2,333	2,638	2,097		
	SD	1,213	1,398	1,411	2,664	0,048
Proizvodni procesi	Srednja vrijednost	2,579	2,344	2,216		
	SD	1,368	1,341	1,242	1,32	0,268
Veleprodaja	Srednja vrijednost	2,778	2,318	2,355		
	SD	1,098	1,325	1,344	2,014	0,112
Maloprodaja	Srednja vrijednost	3,235	2,155	2,364		
	SD	0,890	1,281	1,355	8,555	0,000
Administrativni procesi	Srednja vrijednost	2,737	2,864	2,500		
	SD	1,349	1,375	1,260	1,426	0,235
Razvoj	Srednja vrijednost	2,737	2,664	2,794		
	SD	1,465	1,451	1,560	1,494	0,216
Procesi tehnološke potpore	Srednja vrijednost	3,278	3,294	3,029		
	SD	1,386	1,439	1,329	1,030	0,379
Informacijski sustav	Srednja vrijednost	3,600	3,750	3,333		
	SD	1,215	1,248	1,424	2,530	0,057
Računovodstvo	Srednja vrijednost	3,000	3,741	3,459		
	SD	1,677	1,338	1,397	4,634	0,003
Logistika	Srednja vrijednost	3,250	3,150	2,917		
	SD	1,428	1,475	1,264	3,330	0,020
Marketing	Srednja vrijednost	3,700	3,622	3,474		
	SD	1,285	1,366	1,361	4,068	0,007
Procesi koordiniranja	Srednja vrijednost	2,389	2,471	2,314		
	SD	1,440	1,362	1,336	0,243	0,866
Procesi planiranja	Srednja vrijednost	1,952	2,346	2,182		
	SD	1,268	1,360	1,323	1,491	0,217
Procesi upravljanja ljudskim potencijalima	Srednja vrijednost	2,400	2,528	2,405		
	SD	1,482	1,364	1,489	0,845	0,470
Procesi donošenja odluka	Srednja vrijednost	2,222	1,873	1,935		
	SD	1,416	1,245	1,329	0,802	0,494

*ANOVA (usporedba poslovnih subjekata prema djelatnosti)

Izvor: izrada autora

8. RASPRAVA

Temeljem primarnih i sekundarnih istraživanja postignuta je svrha istraživanja. Postavljene hipoteze su potvrđene.

H1 Opravdano je dio elemenata poslovnih procesa poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj eksternalizirati.

Hipoteza je potvrđena sekundarnim izvorima, pregledom znanstvene literature. Hernaus (2011), Pejić Bach i suradnici (2016), kao i drugi autori, dali su pregled poslovnih procesa i okvir na temelju kojega se može dati odluka koji proces eksternalizirati. Nadalje, u primarnim istraživanjima poslovnih subjekata na području Republike Hrvatske može se zaključiti da je određene poslovne procese moguće eksternalizirati u većoj ili manjoj mjeri. Rezultati pokazuju da je moguće eksternalizirati poslovne procese koji su okarakterizirani kao pomoćni. Hipoteza je potvrđena i prema primarnim istraživanjima.

H2 Poslovni subjekti u Republici Hrvatskoj, ovisno o veličini, različitih su stavova kada je u pitanju eksternalizacija poslovnih procesa.

Hipoteza je potvrđena na temelju primarnih istraživanja. Statističkom analizom, a posebno analizom varijance (ANOVA) prikupljenih podataka, potvrđena je razlika između spremnosti na eksternalizaciju poslovnih procesa između poslovnih subjekata različitih veličina.

H3 Poslovni subjekti u Republici Hrvatskog, ovisno o vrsti djelatnosti, različitih su stavova kada je u pitanju eksternalizacija poslovnih procesa.

Hipoteza je potvrđena na temelju primarnih istraživanja. Statističkom analizom, a posebno analizom varijance (ANOVA) prikupljenih podataka, potvrđena je razlika između spremnosti na eksternalizaciju poslovnih procesa između poslovnih subjekata različitih djelatnosti.

9. ZAKLJUČAK

Tranzicijom gospodarstva Republike Hrvatske devedesetih godina prošloga stoljeća, a koja se nastavila i u ovome stoljeću, mijenja se struktura poslovnih subjekata. Gospodarstvo Republike Hrvatske čine u najvećoj mjeri mali i srednje veliki poslovni subjekti. Mali i srednje veliki subjekti nisu u mogućnosti sve poslovne procese obavljati samostalno pa je zbog toga određene procese potrebno eksternalizirati. U radu su istraženi poslovni procesi, vrste, razine i opravdanost eksternalizacije istih. Pitanja koje poslovne procese eksternalizirati i na koji način često se postavljaju upravama poslovnih subjekata. Empirijskim istraživanjem istraženi su stavovi poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj te je prikazano koje poslovne procese i u kojoj mjeri je moguće eksternalizirati. Prikazane su razlike u stavovima poslovnih subjekata u odnosu na veličinu i djelatnost. Postavljene hipoteze su potvrđene i postignut je cilj rada. U Republici Hrvatskoj poslovni subjekti eksternaliziraju pomoćne poslovne procese, a osnovne upravljačke procese najčešće obavljaju samostalno. Treba uzeti u obzir da se stavovi razlikuju ovisno o veličini poslovnih subjekata te njihovoj djelatnosti.

U daljnjim istraživanjima moguće je dodatno analizirati poslovne procese te ispitati koji su razlozi eksternalizacije pojedinih poslovnih procesa. Također, moguće je periodično ponoviti istraživanje kako bi se definirali trendovi u stavovima o eksternalizaciji unutar poslovnih procesa. Moguće je i razmotriti procese kroz Porterov lanac vrijednosti i dati okvir za vezanje pojedinih procesa vertikalno, horizontalno te kroz mrežu vrijednosti. Na temelju rezultata istraživanja može se zaključiti da određeni ispitanici koji predstavljaju poslovne subjekte nemaju dovoljno znanja o poslovanju, stoga bi trebalo raditi na sustavnoj edukaciji vezanoj za poslovanje.

10. LITERATURA

- Arnerić, J. i Protrka, K. (2019). Modeli analize varijance (ANOVA). *Matematičko fizički list*, 70(277), 25-32.
- Barković, D. (2011). *Uvod u operacijski menadžment*, II. dopunjeno izdanjem. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T. i Kovačić, A. (2008). *Upravljanje poslovnim procesima - Organizacijski i informacijski pristup*. Školska knjiga.
- Cobović, M. (2021). *Računalstvo u oblaku – nove mogućnosti poslovanja* [Neobjavljena doktorska disertacija]. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Čerić, V. i Varga, M. (2004). *Informacijska tehnologija u poslovanju*. Element.
- Drljača, M. (2010). Outsourcing kao poslovna strategija. U: M. Drljača (ur), *11. međunarodni simpozij o kvaliteti „Kvaliteta, konkurentnost i održivost“: zbornik radova* (str. 53-64). Hrvatsko društvo menadžera kvalitete i Oskar, Centar za razvoj i kvalitetu.
- Državni zavod za statistiku. *Podaci o poslovnim subjektima*. <https://www.dzs.hr/> (20.02.2022.)
- Lahiri, S. (2016). Does outsourcing really improve firm performance? Empirical evidence and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 18(4), 464-497.
- Liović, D.(2016). Outsourcing – rizična ušteda. U: S. Stanišić, N. Stanišić i Z. Petrović (ur.), *Međunarodna naučna konferencija Univerziteta Singidunum „Rizici u suvremenim uslovima poslovanja“: zbornik radova* (str. 223-230). Univerzitet Singidunum
- Montaseb, M. M., Ragheb, M. A., Ragab, A. A., i Elsamadicy, A. M. (2018). The Affect factors of SMEs' outsourcing decision making. *The Business & Management Review*, 9(3), 271-278.
- Pang, Y., Zhang, S., i Jiang, A. X. (2021). Outsourcing: Overview and trends. U: M. Franco (ur.), *Outsourcing and Offshoring*. IntechOpen.
- Panian, Ž. i Čurko, K. (ur.) (2010). *Poslovni informacijski sustavi*. Element.
- Pejić Bach, M., Varga, M., Srića, V., Spremić, M., Bosilj Vukšić, V., Čurko, K., Vlahović, N., Milanović Glavan, Lj., Strugar, I., Zoroja, J. i Jaković, B. (2016). *Informacijski sustavi u poslovanju*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
- Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Školska knjiga.
- Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije*. Novi informator.
- Šošić, I. (2006). *Primijenjena statistika*. Školska knjiga.
- Zakon o računovodstvu. *Narodne novine 47/2020* <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-ora%C4%8Dunovodstvu> (20.02.2022.)

OUTSOURCING OF BUSINESS PROCESS ELEMENTS OF BUSINESS ENTITIES IN THE REPUBLIC OF CROATIA

ABSTRACT

The issue of business process outsourcing is a problem that managements of business entities need to solve when it is necessary to optimize business. In this paper, the author analyzes the outsourcing of business processes in the Republic of Croatia. An overview of business processes is made and a framework for outsourcing decision making is presented. The paper presents the results of research performed on business entities by means of a survey. The results were processed by statistical analysis. Data were presented by descriptive method. Analysis of variance was used to determine the differences.

Key words: business entities, business processes, externalization