

Sjedinjeno djelovanje upravljanja globalnim lancima vrijednosti i međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća

Sunjka, Nikola

Doctoral thesis / Doktorski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:948931>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-24**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

NIKOLA SUNJKA

**SJEDINJENO DJELOVANJE UPRAVLJANJA GLOBALNIM
LANCIMA VRIJEDNOSTI I MEĐUNARODNOG SOURCINGA
POSLOVNIH FUNKCIJA NA PERFORMANSE PODUZEĆA**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Split, ožujak 2023.

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ
EKONOMIJE I POSLOVNE EKONOMIJE

Nikola Sunjka

**SJEDINJENO DJELOVANJE UPRAVLJANJA GLOBALNIM
LANCIMA VRIJEDNOSTI I MEĐUNARODNOG SOURCINGA
POSLOVNIH FUNKCIJA NA PERFORMANSE PODUZEĆA**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor: izv.prof.dr.sc. Ivan Matić

Split, ožujak 2023.

SADRŽAJ:

SAŽETAK	I
SUMMARY	II
1. UVOD.....	1
1.1. Problem i predmet istraživanja	1
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja	8
1.3. Znanstvene metode	10
1.4. Struktura i očekivani doprinos rada.....	11
2. TEORIJSKA POLAZIŠTA UPRAVLJANJA GLOBALNIM LANCIMA VRIJEDNOSTI, SOURCINGA POSLOVNIH FUNKCIJA I POSLOVNIH PERFORMANSI.....	13
2.1. Upravljanje globalnim lancima vrijednosti	13
2.1.1. Teorijsko određenje koncepta globalnog lanca vrijednosti.....	13
2.1.2. Dimenzije globalnog lanca vrijednosti	16
2.1.3. Teorije upravljanja globalnim lancima vrijednosti	27
2.1.4. Prijedlog nove tipologije upravljanja globalnim lancima vrijednosti	36
2.2. Međunarodni sourcing poslovnih funkcija	40
2.2.1. Načini sudjelovanja poduzeća u globalnom lancu vrijednosti.....	42
2.2.2. Teorijsko određenje međunarodnog sourcinga	45
2.2.3. Teorijsko određenje poslovnih funkcija.....	49
2.2.4. Pristupi klasificiranju poslovnih funkcija u kontekstu globalnih lanaca vrijednosti	50
2.3. Bibliometrijska analiza područja globalnih lanaca vrijednosti i međunarodnog sourcinga.....	61
2.3.1. Metodologija provedbe bibliometrijske analize	61
2.3.2. Rezultati bibliometrijske analize.....	62
2.3.3. Osvrt na rezultate provedene bibliometrijske analize	73
2.4. Poslovne performanse	75
2.4.1. Teorijsko određenje koncepta poslovnih performansi	75
2.4.2. Upravljanje poslovnim performansama	78
2.4.3. Mjerenje poslovnih performansi	80

3. KONCEPTUALNI MODEL SJEDINJENOG DJELOVANJA UPRAVLJANJA GLOBALNIM LANCIMA VRIJEDNOSTI I SOURCINGA POSLOVNIH FUNKCIJA NA PERFORMANSE PODUZEĆA	96
3.1. Međusobni odnosi istraživačkih koncepata i istraživačke hipoteze	96
3.1.1. Odnos upravljanja globalnim lancima vrijednosti i poslovnih performansi	96
3.1.2. Odnos upravljanja globalnim lancima vrijednosti i sourcinga poslovnih funkcija.....	100
3.1.3. Uloga sourcinga poslovnih funkcija u povezanosti upravljanja globalnim lancima vrijednosti i poslovnih performansi	104
3.2. Razvoj konceptualnog modela sjedinjenog djelovanja upravljanja globalnim lancima vrijednosti i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća.....	109
3.3. Operacionalizacija konceptualnog modela sjedinjenog djelovanja upravljanja globalnim lancima vrijednosti i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća.....	112
3.3.1. Operacionalizacija varijable tipa upravljanja globalnim lancima vrijednosti....	112
3.3.2. Operacionalizacija varijable sourcinga poslovne funkcije.....	117
3.3.3. Operacionalizacija varijable poslovne performanse	119
3.3.4. Kontrolne varijable pri testiranju konceptualnog modela.....	123
3.3.5. Prijedlog operacionaliziranog modela sjedinjenog djelovanja upravljanja globalnim lancima vrijednosti i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća.....	124
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE SJEDINJENOG DJELOVANJA UPRAVLJANJA GLOBALNIM LANCIMA VRIJEDNOSTI I SOURCINGA POSLOVNIH FUNKCIJA NA PERFORMANSE PODUZEĆA	128
4.1. Metodologija empirijskog istraživanja	128
4.1.1. Mjerni instrumenti korišteni u empirijskom istraživanju.....	128
4.1.2. Odabir poligona istraživanja	131
4.1.3. Proces provedbe istraživanja.....	132
4.1.4. Metode obrade podataka	136
4.1.5. Obilježja uzorka istraživanja.....	138
4.2. Deskriptivna statistička analiza tipova upravljanja globalnim lancima vrijednosti, sourcinga poslovnih funkcija i poslovnih performansi	143
4.2.1. Deskriptivna statistička analiza tipova upravljanja globalnim lancem vrijednosti.....	143

4.2.2. Deskriptivna statistička analiza sourcinga poslovnih funkcija	149
4.2.3. Deskriptivna statistička analiza poslovnih performansi.....	158
4.3. Analiza sjedinjenog djelovanja tipova upravljanja globalnim lancima vrijednosti i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća.....	163
4.3.1. Analiza povezanosti tipova upravljanja GVC-em s performansama poduzeća.	163
4.3.2. Analiza povezanosti između tipova upravljanja globalnim lancima vrijednosti i sourcinga poslovnih funkcija	173
4.3.3. Analiza moderirajuće uloge sourcinga poslovnih funkcija u povezanosti tipova upravljanja globalnim lancima vrijednosti i performansi poduzeća	181
4.4. Sažetak rezultata testiranja postavljenih istraživačkih hipoteza.....	196
4.5. Kritički osvrt na rezultate empirijskog istraživanja.....	198
4.5.1. Kritički osvrt na rezultate deskriptivne statističke analize.....	198
4.5.2. Kritički osvrt na rezultate testiranja glavnih i pomoćnih hipoteza	201
5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	206
5.1. Teorijski zaključci provedenog istraživanja	206
5.2. Empirijski zaključci provedenog istraživanja.....	210
5.3. Doprinost provedenog istraživanja.....	214
5.4. Ograničenja provedenog istraživanja	215
5.5. Smjernice za daljnja istraživanja	216
LITERATURA	219
POPIS SLIKA	259
POPIS TABLICA.....	260
POPIS GRAFOVA.....	262
PRILOZI.....	263
ANKETNI UPITNIK.....	267
ŽIVOTOPIS	274

SAŽETAK

Svrha ove disertacije je istražiti prirodu sjedinjenog djelovanja koncepata upravljanja globalnim lancima vrijednosti i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća. Glavni cilj istraživanja je oblikovanje originalnog konceptualnog modela kojim će se determinirati međusobni odnosi, ključne dimenzije i pokazatelji svih triju spomenutih istraživačkih koncepata te njegova operacionalizacija i verifikacija putem provođenja empirijskog istraživanja. Kako bi se osnovni cilj uspješno izvršio, sustavno i kritički je sagledana i sistematizirana dostupna literaturna građa te je istražena i razmotrena opravdanost relevantnih modela i teorija. Nakon toga su identificirane najprikladnije kombinacije tipova upravljanja globalnim lancima vrijednosti i sourcinga poslovnih funkcija i predložena je unikatna tipologija upravo navedenih istraživačkih koncepata, a s ciljem istraživanja postojanja njihovog sjedinjenog efekta na performanse poduzeća u tranzicijskom i suvremenom okruženju. Rezultati istraživanja upućuju na postojanje pet moderacijskih utjecaja sourcinga temeljne poslovne funkcije i četiri moderacijska utjecaja sourcinga pomoćne poslovne funkcije na povezanost tipova upravljanja GVC-em i poslovnih performansi. Pri vršenju međunarodnog sourcinga temeljne poslovne funkcije u GVC-e sa strukturiranim tipom upravljanja, poduzeća mogu očekivati povoljan utjecaj na poslovne performanse likvidnosti, solventnosti, aktivnosti i djelomično profitabilnosti. S druge strane, pri vršenju sourcinga pomoćne poslovne funkcije u GVC-e s ne-strukturiranim tipom upravljanja poduzeća mogu očekivati poboljšane vrijednosti poslovnih performansi produktivnosti, no i niži godišnji rast poslovnih prihoda i viši trošak plaća. Unatoč brojnim znanstvenim spoznajama i vrijednim doprinosima, dobivene rezultate istraživanja je potrebno sagledati imajući u vidu ograničenja istraživanja, i to ponajviše ograničenja veličine istraživačkog uzorka, primjene anketnog upitnika te izbora ispitanika u poduzeću.

Ključne riječi: globalni lanci vrijednosti, GVC, tip upravljanja globalnim lancem vrijednosti, međunarodni sourcing, poslovne performanse, moderacijski utjecaj

SUMMARY

This doctoral thesis aims to investigate the connection and direction of the combined effect of the concepts of global value chain governance and sourcing of business functions on business performance. The main goal of the research is to create an original conceptual model that will determine the relationships, as well as all key dimensions and indicators of all three aforementioned research concepts, and its operationalization and verification through empirical research. In order to successfully complete the main goal, the available literature was systematically and critically reviewed and systematized, and the justification of relevant models and theories was researched and considered. The next step included identifying the most appropriate combinations of global value chain governance and sourcing of business functions to identify their combined effect on the business performance of companies in a transitional and modern environment. The research results indicate the existence of five moderation effects of the sourcing of core business function and four moderation effects of the sourcing of support business function on the relationship between the types of GVC governance and business performance. Companies can expect a favourable impact on business performance, namely on liquidity, solvency, activity, and partly on profitability, when they source core business functions from a GVC with a structured governance type. On the other hand, companies can expect an improvement in productivity, but also a lower growth in revenues and higher wage costs, when they source supporting business functions from a GVC with a non-structured type of governance. However, despite the numerous valuable scientific contributions, these results need to be interpreted within the constraints of the research, most notably the constraints on the size of the research sample, the choice of respondents in the company, and the subjectivity of the assessment of the type of GVC governance.

Keywords: global value chains, GVC governance, international sourcing, business performance, moderation effect

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Globalna ekonomija je od intenziviranja procesa globalizacije u 20. stoljeću sve više strukturirana oko globalnih lanaca vrijednosti (u daljnjem tekstu „GVC“¹). Oni povezuju kupce, poduzeća i zaposlenike diljem svijeta i često otvaraju prilike zemljama u razvoju da sudjeluju u globalnoj ekonomiji. GVC-i podrazumijevaju lance svih aktivnosti koje su potrebne da bi se proizvod doveo do kupca, uz uvjet da se aktivnosti prostiru na području od barem dvije zemlje (Eurostat, 2020). Jedan od okidača rastućeg promišljanja o GVC-ima je činjenica da se u novije vrijeme proizvodni procesi sve više fragmentiraju i oslonac međunarodne trgovine se prebacuje s trgovanja proizvodima na trgovanje zadacima, odnosno funkcijama (Grossman i Rossi-Hansberg, 2008; Sturgeon i Gereffi, 2009). Navedeni funkcijski način grupiranja i raščlanjivanja zadataka (načelo izvršenja ili funkcijska departmentalizacija) je opće poznat i dominantan pristup zastupljen ne samo u malim i srednjim, nego i u velikim organizacijama.

Prema teoriji menadžmenta, u kojoj ishodište pronalazi i ova disertacija, jedan od najvećih problema menadžmenta je način uporabe resursa organizacije u promjenljivoj i turbulentnoj okolini (Sikavica, 2004). Iako je glavnina velikih poduzeća tijekom većeg dijela 20. stoljeća bila vertikalno integrirana, menadžeri tih poduzeća su uvidjeli da fragmentiranjem vertikalno integriranih procesa svojih poduzeća mogu ostvariti dodatne konkurentske prednosti, prvenstveno u vidu jeftinije radne snage i sirovina (Baldwin i Okubo, 2019). Međutim, poduzeća nemaju uvijek jednake koristi od fragmentiranja ovih procesa, koje se najčešće odvija putem sourcinga u inozemstvo (Bertrand, 2011; Di Gregorio i sur., 2009; Hättönen, 2009; Hernández i Nieto, 2015; Kim i sur., 2003), te je stoga potrebno kritički sagledati i determinirati sve faktore koji mogu doprinijeti razlici u koristi za poduzeća. Upravo to je jedan od glavnih motiva nastanka i razvoja literature koja istražuje područje GVC-a (Espino-Rodriguez i Padrón-Robaina, 2006; Hernández i Pedersen, 2017; Kano i sur., 2020; Murakami i Otsuka, 2017; Schmeisser, 2013) i kojoj se sa svojim doprinosima pridružuje i ova disertacija.

Uključenje u GVC i vršenje međunarodnog sourcinga je prvenstveno strateška odluka menadžmenta poduzeća (Espino-Rodriguez i Padrón-Robaina, 2006; Modak i sur., 2017; Ordoobadi, 2005), a istraživanja GVC-a se često fokusiraju na (teorijsko) opisivanje vrsta

¹ Globalni lanac vrijednosti; engleski naziv *Global Value Chain*.

upravljačkih struktura GVC-a i otkrivanje idealnog tipa upravljanja (Altenburg, 2006; Gereffi, 1994; Gereffi i sur., 2005; Gereffi i Fernandez-Stark, 2011; Qian i sur., 2012; Sturgeon, 2002). Ključno pitanje koje ovaj segment relevantne literature postavlja jest što potiče poduzeća na pristupanje GVC-ima. Mogući odgovor se nalazi u koristima koje poduzeća imaju od sudjelovanja u GVC-ima, evidentnima u poboljšanju poslovnih performansi (Sako i Zylberberg, 2019).

Poduzeća se uključuju u GVC-e u potrazi za načinima ostvarenja nižih troškova poslovanja (Goni i Kadarusman, 2015) i to se ponajviše odnosi na ostvarenje nižih troškova radne snage preko međunarodnog sourcinga (Eurostat, 2019). Ovaj međunarodni sourcing se odnosi na cjelokupni ili djelomični prekogranični prijenos poslovnih funkcija u povezano ili nepovezano poduzeće (Eurostat, 2020). Međutim, smanjenje poslovnih troškova nije jedina motivacija menadžera za uključenje u GVC-e putem međunarodnog sourcinga, već se motivacija pronalazi i u povećanju kvalitete vršenja poslova čiji je sourcing izvršen, približavanju svojim dobavljačima, osvajanju novih tržišta (Hätönen i Eriksson, 2009) i fokusiranju na u poduzeću zadržane temeljne aktivnosti (Eurostat, 2019; Jabbour, 2010; Liović, 2017). Dakle, primarna motivacija menadžera za uključenje njihovih organizacija u GVC-e jest težnja ka smanjenju troškova poslovanja ili želja za povećanjem prihoda preko osvajanja novih tržišta ili proizvodnje boljih proizvoda.

Poduzeća vrlo često vrše međunarodni sourcing više od jedne poslovne funkcije (Eurostat, 2021d), a poslovne funkcije čiji se sourcing najčešće vrši su proizvodna funkcija, administracija i menadžment, ICT usluge, te marketing, prodaja i postprodajne usluge (Eurostat, 2018). Važno je i napomenuti da postoje značajne razlike u tipovima poslovne funkcije čiji se sourcing izvršio u ovisnosti o glavnoj djelatnosti poduzeća. Primjerice, proizvodna poduzeća najčešće vrše sourcing proizvodne funkcije, koja je tim poduzećima temeljna poslovna funkcija, dok uslužna poduzeća najčešće vrše sourcing poslovne funkcije administracije i menadžmenta, koja je tim poduzećima često pomoćna poslovna funkcija (Eurostat, 2018).

Osim međunarodnog sourcinga kao načina umetanja poduzeća u GVC-e, postoji još nekoliko načina umetanja, od kojih se najviše ističu osnivanje inozemnih podružnica, zajednički pothvat, licenciranje, podugovaranje i strateška partnerstva (Memedovic, 2004). Od navedenih načina uključenja u GVC-e, najveći fokus istraživanja i javnosti unutar Europske unije je na međunarodnom sourcingu, prvenstveno jer on uključuje gubitak poslova u domaćoj ekonomiji (Sturgeon, 2013). Uključivanje poduzeća u GVC-e, primarno preko međunarodnog sourcinga

i posljedični utjecaj na poslovne performanse je jedno od ključnih političkih pitanja unutar Europske unije, čemu svjedoči donošenje odluke Europskog parlamenta i Europskog vijeća o obveznom prikupljanju podataka o GVC-ima i međunarodnom sourcingu u svim državama članicama EU (*Regulation (EU) 2019/2152 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on European Business Statistics*, 2019).

Performanse poduzeća su generalno jedna od najvažnijih mjera uspješnosti menadžera, no njihovo mjerenje je sve kompleksnije (Selvam i sur., 2016), jer osim objektivnih pokazatelja performansi koji se mogu iščitati iz financijskih izvještaja (Şamiloglu i sur., 2017; Taouab i Issor, 2019), u današnjem poslovanju se pridaje velika važnost i nefinancijskim i često teže mjerljivim pokazateljima. To se najčešće odnosi na mjerenje socijalnog kapitala (Lins i sur., 2017; Pratono i sur., 2019), utjecaja na okoliš (Dangelico i Pontrandolfo, 2015; Xia i sur., 2015) i uspješnosti globalnih lanaca nabave (Laari i sur., 2016; Peng i sur., 2016). Međutim, s obzirom na to da je međunarodni sourcing strateška odluka, izbor individualnih mjera se treba prilagoditi istraživanom području GVC-a i strateškim odlukama koje moraju donositi menadžeri poduzeća u ovakvim lancima (Modak i sur., 2019; Tjader i sur., 2014; Yang, 2009). Stoga, fokus disertacije će biti na performansama poduzeća koje se mogu objektivno mjeriti. To se odnosi na najčešće proučavane performanse poduzeća pri međunarodnom sourcingu i sudjelovanju u GVC-ima, tj. na pokazatelje likvidnosti, solventnosti, aktivnosti, profitabilnosti i produktivnosti poduzeća te opće performanse poduzeća. Literatura potiče korištenje objektivnih mjera performansi koristeći se podacima iz sekundarnih izvora (Gupta i Wales, 2017; Zahra i Garvis, 2000), posebice za mjerenje financijskih performansi i produktivnosti poduzeća.

Do sada provedena istraživanja razmatrala su utjecaj sudjelovanja poduzeća u GVC-ima na njihove performanse kroz prizmu geografske disperzije lanaca (Godfrey, 2015; Horner i Nadvi, 2018; Mudambi i Puck, 2016), unapređenja procesa i aktivnosti (Gibbon i Ponte, 2008; Ivarsson i Alvstam, 2011; Timmer i sur., 2014), tipova upravljanja GVC-ima (Griffith i Myers, 2005; Lee i sur., 2018; Sturgeon i sur., 2008) i međunarodnog sourcinga kao načina umetanja u GVC-e (Argyres, 1996; Jacobides i Billinger, 2006; Wang i sur., 2008). Problematika upravljanja GVC-ima i međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija se najčešće proučava u području menadžmenta i organizacije poslovanja (Buckley i Strange, 2015; De Marchi i sur., 2020; Schmeisser, 2013), strategije i vodstva (Leavy, 2004; Simons, 1994; Weigelt, 2009), ekonomskih politika (Behuria, 2020; Henderson i sur., 2002; Mayer i Phillips, 2017) i

ekonomske geografije (Ivarsson i Alvstam, 2011; Mudambi, 2008; Timmer i sur., 2019). Međutim, unatoč provedenim istraživanjima, još uvijek nije u potpunosti razjašnjeno kako karakteristike upravljanja GVC-a utječu na performanse poduzeća u lancu (Hernández i Pedersen, 2017; McWilliam i sur., 2020) i posljedično na 'vrijednost' u GVC-u (Fitter i Kaplinsky, 2001; Gibbon, 2008; Talbot, 1997).

Nastavno na iznesene spoznaje i doprinose relevantne literature može se zaključiti da je menadžerima poduzeća od izuzetne važnosti dobivanje odgovora na pitanje **optimalne vrste sourcinga poslovne funkcije u ovisnosti o tipu upravljanja GVC-em, a koja će posljedično najviše doprinijeti poboljšanju performansi njihovih poduzeća.**

U posljednjem desetljeću 20. stoljeća je razvijena prva teorija upravljanja GVC-ima, koja klasificira GVC-e na lance vođene od strane proizvođača i na lance vođene od strane kupaca (Gereffi, 1994), te je kroz idućih deset godina došlo do značajnog rasta relevantne literature na ovu temu. Tako se 2005. godine paralelno pojavljuju dvije nove klasifikacije tipova upravljanja globalnim lancima, i to jedna koja je bazirana na konvencijskoj teoriji (Ponte i Gibbon, 2005), a druga koja je bazirana na teoriji transakcijskih troškova (Gereffi i sur., 2005) i konceptu modularnog lanca vrijednosti (Sturgeon, 2002). Upravo je potonja teorija dominirala literaturom idućih 10 godina, no suvremeni trendovi globalizacije u posljednje vrijeme sugeriraju potrebu modifikacije i preispitivanja valjanosti dosadašnjih pristupa i teorija (Fuller i Phelps, 2018; Yeung i Coe, 2015). Slijedom navedenoga, upravo ova disertacija pruža nove spoznaje na području klasifikacija tipova upravljanja GVC-ima i modifikacije dosadašnjih pristupa, a sve s ciljem njihove adekvatne prilagodbe, i posljedično prilagodbe empirijskog istraživanja i zaključaka same disertacije suvremenim uvjetima (de)globalizacije (Antràs, 2020).

Literatura identificira tipove upravljanja GVC-ima sa snažnom ulogom vodećeg poduzeća, visokom asimetrijom moći među poduzeća i strukturiranošću donošenja odluka (u daljnjem tekstu strukturirani tipovi), a koji uključuju vertikalnu integraciju ili zarobljeničke odnose (Al Mamun i Jahan, 2017; Giovannetti i Marvasi, 2018; Goni i Kadarusman, 2015). S druge strane, tipovi upravljanja GVC-ima u kojima je slaba moć vodećeg poduzeća, odnosno niska asimetrija moći među poduzećima i u kojima nije jasno strukturirano donošenje odluka (u daljnjem tekstu ne-strukturirani tipovi) se odnose na partnerstva, saveze ili direktnu kupovinu proizvoda ili usluga s tržišta (Gereffi i Fernandez-Stark, 2016; Oviatt i McDougall, 2005; Yue i Zhang, 2008).

Što se tiče efekata na poslovne performanse, kod sudjelovanja poduzeća u GVC-ima i pri različitim upravljačkim strukturama GVC-a, literatura, koja promatra ograničeni broj industrija i poslovnih funkcija, sugerira da sourcing temeljne poslovne funkcije ima pozitivne efekte na performanse poduzeća kod njenog sourcinga u GVC-e sa strukturiranim tipom upravljanja (Chung i Yeaple, 2008; Grover i sur., 1996; Nieto i Rodríguez, 2011), a negativne efekte kod sourcinga temeljne poslovne funkcije u GVC-e s ne-strukturiranim tipom upravljanja (Bilan i sur., 2017; Grimpe i Kaiser, 2010; Mihalache i sur., 2012).

S druge strane, sourcing pomoćne poslovne funkcije ima potencijalno pozitivne efekte na poslovne performanse kod sourcinga u GVC-e s ne-strukturiranim tipovima upravljanja (Belcourt, 2006; Chadee i Sharma, 2009; Linder, 2004), a negativne kod sourcinga u GVC-e sa strukturiranim tipovima upravljanja, ponajviše zbog nemogućnosti korištenja ekonomije obujma (Belderbos i sur., 2013; Fisch, 2003). Iz pregleda relevantne literature je očito da su dosadašnja istraživanja ograničena na promatranje samo pojedinačnih odnosa između glavnih aspekata istraživačkih varijabli i da ne nude jednoznačne i definitivne odgovore na brojna pitanja postavljena u literaturi. Stoga, potrebno je ponuditi sistematičan odgovor na pitanje prirode sjedinjenog djelovanja tipa upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća.

Ako se promatra sami čin sourcinga, koji je jedan od načina ulaska u GVC, poslovne funkcije olakšavaju identifikaciju vrsta poslova koje poduzeće obavlja u GVC-u ili čiji se sourcing vrši (Eurostat, 2020). Promatranjem u koji dio GVC-a se poduzeće uključilo može se vidjeti istraživački najjednostavnija veza GVC-a i sourcinga poslovnih funkcija. Tako se primjerice, sourcing poslovne funkcije proizvodnje dešava pri početku GVC-a, a prodaje pri kraju lanca (Mudambi, 2008). U koji dio lanca vrijednosti će se poduzeće uključiti ovisi ponajviše o dosadašnjoj razini razvoja poduzeća, njegovoj razini inovativnosti, odnosno kvaliteti proizvodnje ili izvršenja usluga te o tipu odnosa među poduzećima unutar GVC-a (Giuliani i sur., 2005; Humphrey i Schmitz, 2002).

Do sada provedena istraživanja, koja se bave pitanjem: „U koji dio lanca vrijednosti se poduzeće uključuje?“, su u velikoj većini slučajeva smještene u kontekst razvijenih zemalja i analiziraju spomenuto pitanje iz perspektive tih istih zemalja (Buckley i Strange, 2015; Hernández i Pedersen, 2017). Slijedom navedenoga, provođenje istraživanja i davanje odgovora na prethodno spomenuto pitanje na području zemlje u razvoju (Republika Hrvatska) se ogleda kao iznimno važan doprinos ove disertacije. Provedbom predloženog istraživanja ova

disertacija pruža sveobuhvatan odgovor na pitanje imaju li poduzeća koristi od obavljanja određene poslovne funkcije unutar GVC-a u zemljama u razvoju, a što se u relevantnoj literaturi ističe kao vrijedan i dobrodošao pravac istraživanja (Castañer i sur., 2014; Sturgeon i Gereffi, 2009).

Istraživanja koja se bave sourcingom dijela poslovanja u inozemstvo se najčešće fokusiraju na sourcing samo jedne ili manjeg broja poslovnih funkcija, i to najviše na sourcing poslovnih funkcija informatičkih tehnologija (Han i Mithas, 2013; Thouin i sur., 2009; Wang i sur., 2008) i logistike (Cho i sur., 2008; Solakivi i sur., 2011). Stoga je, temeljem pregleda relevantne literature, više nego evidentno da postoji manjak istraživanja koja bi obuhvaćala veći broj poslovnih funkcija poduzeća ili koja bi pokrivala više različitih industrija. Dio literature međunarodnog sourcinga se bavi i istraživanjem na koji način sourcing temeljne (Hafeez i sur., 2007; Kumar i Eickhoff, 2005; Ordoobadi, 2005) i pomoćne poslovne funkcije (Corbett, 2006; Gewalt i Dibbern, 2009; Gilley i sur., 2004) utječe na poslovne performanse. Međutim, iako određeni autori ističu važnost istraživanja efekata sourcinga temeljne i pomoćne poslovne funkcije na poslovne performanse (Cigolini i sur., 2009; Cotts i sur., 2010; Sum i sur., 2001), postojeća istraživanja odnosa sourcinga poslovnih funkcija i poslovnih performansi tek se rubno dotiču istraživačkog koncepta upravljanja GVC-ima (Bonatto i sur., 2020; Chadee i Sharma, 2009).

Mogućnost sourcinga dijela poslovanja u inozemstvo se ističe kao ključan čimbenik u ostvarivanju boljih performansi poduzeća (Leiblein i Miller, 2003; Scully i Fawcett, 1994). Međunarodni sourcing omogućava poduzeću da ima veći izbor između potencijalnih dobavljača, veću konkurentnost među tim dobavljačima i u konačnici veću efikasnost, odnosno bolje performanse samog poduzeća (Quinn i Hilmer, 1994). Pregledom istraživanja koja se bave pojedinačno utjecajem upravljanja GVC-ima i utjecajem sourcinga poslovnih funkcija na poslovne performanse, zamjećuje se da je najveći broj istraživanja fokusiran na financijske performanse, produktivnost i opće performanse poduzeća (poput rasta prodaje, plaća zaposlenika ili tržišnog udjela).

Kod financijskih performansi, najviše istraživanja mjeri utjecaj sourcinga ili sudjelovanja u GVC-ima na likvidnost (Smith i sur., 1998; Tjader i sur., 2014; Whelan i sur., 2021), aktivnost (Agrawal i Hall, 2014; Jiang i sur., 2006; Richardson, 1990, 1995), solventnost (Mauri i de Figueiredo, 2012; Reddy i Sasidharan, 2021; Shin i sur., 2014) i profitabilnost poduzeća (Gombya i Berthsson, 2012; Kotabe i Murray, 2004; Wang i sur., 2008). Što se tiče

produktivnosti, istraživanja koriste pokazatelj ukupne faktorske produktivnosti, poznat kao TFP² (Buckley i Tian, 2017; Giovannetti i sur., 2015; Jabbour, 2010), te pokazatelje odnosa ukupne prodaje i broja zaposlenih (Sanchís-Pedregosa i sur., 2014; Vidavong, 2019), odnosa dodane vrijednosti i broja zaposlenih (Amiti i Wei, 2006; Brancati i sur., 2017; Giunta i sur., 2012) te odnosa prodaje i troškova zaposlenih (Möhlmann i De Groot, 2013; Seppälä, 2013). Istraživanja često pronalaze utjecaj sourcinga ili sudjelovanja u GVC-ima i na godišnji rast prihoda (Hernández i Nieto, 2016; Kadarusman i Nadvi, 2013; Mauri i de Figueiredo, 2012), na razinu prodaje (Agostino i sur., 2020; Dunn i sur., 2009; Moser i sur., 2009), plaće zaposlenika (Ahsan, 2013; Ebenstein i sur., 2014; Wagner, 2011) i tržišni udio poduzeća (Arora i sur., 2021; Elmuti, 2003; Moser i sur., 2009).

Osim navedenih efekata, istraživanja se bave i proučavanjem efekata međunarodnog sourcinga na teže mjerljive performanse, poput razine inovativnosti poduzeća (Bengtsson i sur., 2009; Bustinza i Gutierrez, 2010; Leavy, 2004) i razine konkurentskih prednosti (Grimpe i Kaiser, 2010; Hätönen i Eriksson, 2009; Mihalache i sur., 2012). Međutim svi prethodno navedeni efekti na poslovne performanse nisu jednoznačni, već njihov smjer varira u ovisnosti o karakteristikama GVC-a (Mol i sur., 2005), poduzeća i industrije (Solakivi i sur., 2011; Tomiura, 2007; Weigelt, 2009).

S obzirom na čestu kontradiktornost i nedorečenost rezultata i zaključaka u istraživanjima veza međunarodnog sourcinga, upravljanja GVC-em i performansi, te s druge strane datiranost istraživanja i radova na ovu temu, u relevantnoj literaturi i dalje ostaje istraživački aktualno i u dobrom dijelu neodgovoreno pitanje: **„postoji li zajedničko, odnosno sjedinjeno djelovanje upravljanja GVC-em i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća, i ako postoji, koje je prirode i konkretnog smjera?“** (Lew i sur., 2016; McWilliam i sur., 2020).

Budući da su najvažnija istraživanja, posebice na području upravljanja GVC-ima, objavljena početkom 2000-tih godina, novi konceptualni modeli i empirijske verifikacije istih, kao i rezultirajuće znanstvene i praktične spoznaje i zaključci, sve u novim, izmijenjenim uvjetima poslovanja, bi predstavljale veoma vrijedne doprinose relevantnoj literaturi ovoga područja. Unatoč relativnoj istraženosti područja upravljanja GVC-ima (Jacobides i Billinger, 2006; Ponte i Gibbon, 2005; Schmitt i Van Biesebroeck, 2017), ne postoji sveobuhvatan odgovor na prethodno navedeno istraživačko pitanje (Hernández i Pedersen, 2017). Upravo u pružanju

² Engleski naziv kratice TFP glasi *Total Factor Productivity*, a hrvatski naziv je *ukupna faktorska produktivnost*.

znanstveno utemeljenih odgovora na postavljeno istraživačko pitanje i na njegova gradbena potpitanja se očituje glavna doprinosa ove doktorske disertacije. Osim ovih odgovora važan doprinos disertacije je i u pružanju smjernica menadžerima kako poboljšati performanse svojih poduzeća u kontekstu međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija i tipova upravljanja GVC-ima.

Predmet istraživanja ove disertacije je proučavanje tipologija upravljanja GVC-ima i odluka o sourcingu poslovnih funkcija te njihovo međusobno povezivanje kako bi se otkrili efekti njihova zajedničkog djelovanja na performanse poduzeća. Slijedom navedenoga, testirana je povezanost tipova upravljanja GVC-em kao nezavisne varijable i performansi poduzeća kao zavisne varijable, uz promatranje moderacijske uloge sourcinga poslovnih funkcija u toj povezanosti.

Iz svega prethodno navedenoga, evidentno je da je unatoč postojanju određenog broja istraživanja u literaturi na temu upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija, te također njihovog pojedinačnog ili izoliranog utjecaja na performanse, problematika njihova sjedinjenog djelovanja na performanse u velikoj mjeri do sada ostala neistražena (Bonatto i sur., 2020; Kano i sur., 2020; McWilliam i sur., 2020). Ova disertacija, koja se bavi upravo istraživanjem sjedinjenog djelovanja upravljanja GVC-em i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća, pruža vrijedne doprinose i odgovore na spomenuto, u literaturi još uvijek neistraženo područje i istraživačko pitanje, a kroz raščišćavanje nepoznanica po pitanju spomenutih istraživačkih konstrukata i njihovih međusobnih odnosa, kako na konceptualnoj tako i na operativnoj razini.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Iz prethodno diskutiranih problema i predmeta istraživanja razvidna je opravdanost i nužnost istraživanja problematike prirode sjedinjenog djelovanja koncepata upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija na poslovne performanse. Shodno postavljenom temeljnom istraživačkom pitanju, osnovni ciljevi istraživanja u okviru ove disertacije su oblikovanje originalnog konceptualnog modela kojim se determiniraju međusobni odnosi, ključne dimenzije i pokazatelji svih triju spomenutih istraživačkih koncepata te njegova operacionalizacija i verifikacija putem provođenja empirijskog istraživanja. Kako bi osnovni ciljevi bili ispunjeni, potrebno je sustavno i kritički sagledati i sistematizirati dostupnu literaturnu građu te istražiti i razmotriti opravdanost relevantnih modela i teorija. Nakon

istraživanja literature predložene su najprikladnije kombinacije tipova upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija, s ciljem istraživanja postojanja njihovog sjedinjenog efekta na performanse poduzeća u tranzicijskom i suvremenom okruženju.

Sa svrhom njihove što sustavnije prezentacije, ciljevi ove disertacije se mogu podijeliti u dvije osnovne skupine: spoznajni (znanstveni) i operacionalni (praktični) ciljevi. Svrha spoznajnih ciljeva je rasvijetliti postojeće i ponuditi nove znanstvene spoznaje vezane uz odnos upravljanja GVC-ima, sourcinga poslovnih funkcija i poslovnih performansi. Slijedom upravo navedenoga, temeljni spoznajni ciljevi disertacije su:

- Sustavno i kritički analizirati te sistematizirati i klasificirati recentna dostignuća, kako teorijska, tako i ona praktična iz područja upravljanja GVC-ima, sourcinga poslovnih funkcija te poslovnih performansi, te također preispitati opravdanost razvijenih teorija i modela, sve u suvremenim uvjetima poslovanja i upravljanja.
- Analizirati i prikazati vrste klasifikacija poslovnih funkcija korištenih u svijetu i njihove karakteristike.
- Razviti jedinstvenu tipologiju, odnosno taksonomiju upravljačkih tipova GVC-a, koja uzima u obzir uzorke ponašanja poduzeća u GVC-ima.
- Oblikovati konceptualni model sjedinjenog djelovanja upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija na poslovne performanse.
- Provesti detaljnu operacionalizaciju i empirijsku verifikaciju modela sjedinjenog djelovanja upravljanja GVC-ima i sourcinga na poslovne performanse.
- Istražiti prirodu moderirajućeg utjecaja sourcinga poslovnih funkcija na povezanost tipova upravljanja GVC-em i poslovnih performansi.

Svrha operacionalnih ciljeva je definirati očekivane i planirane ishode provedbe istraživanja u okviru disertacije, a od kojih konkretne koristi mogu imati prvenstveno menadžeri poduzeća koja sudjeluju u GVC-ima no i druge skupine korisnika.

Operacionalni ciljevi disertacije su:

- Istražiti praksu sourcinga poslovnih funkcija i preferencije tipa upravljanja GVC-em kod poduzeća iz Republike Hrvatske koja sudjeluju u spomenutim lancima.
- Ponuditi praktične smjernice za identificiranje i mjerenje tipa upravljanja GVC-em i identificiranje sourcinga poslovnih funkcija kao moderirajućeg faktora povezanosti upravljanja GVC-em i poslovnih performansi.

- Pružiti menadžerima, praktičarima i akademskoj zajednici jasne i aplikativne spoznaje o učincima (ne)usklađenosti tipa upravljanja GVC-em i sourcinga poslovnih funkcija na ostvarenje željenih razina poslovnih performansi.
- Predložiti najprikladnije kombinacije tipova upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija, a s ciljem ostvarivanja pozitivnog efekta na performanse poduzeća, prilagođeno tranzicijskom i suvremenom okruženju.

Ispunjavanjem prethodno navedenih spoznajnih i operacionalnih ciljeva pružit će se vrijedna saznanja o tipovima upravljanja GVC-em, sourcingu poslovnih funkcija i njihovom utjecaju na performanse poduzeća.

1.3. Znanstvene metode

U ostvarivanju postavljene svrhe i ciljeva istraživanja u okviru disertacije, konkretnije u davanju odgovora na postavljena istraživačka pitanja i testiranju polaznih istraživačkih pretpostavki, te konačno formuliranju i iznošenju spoznaja i zaključaka disertacije, korištene su, ovisno o pojedinim koracima i fazama izrade disertacije, sljedeće metode istraživanja: induktivna metoda, deduktivna metoda, metode kompilacije i apstrakcije, metoda analize, metoda sinteze, metoda generalizacije, metoda klasifikacije, metoda deskripcije i komparativna metoda.

Kabinetsko istraživanje, odnosno istraživanje literature za stolom, obavljeno je pristupom literaturi preko Google Scholar, i izdavača kao što su ScienceDirect, Springer Link, Wiley Online Library, Taylor i Francis i Emerald Insight. Za pristup podacima o performansama poduzeća korišteni su RGFI javna objava, odnosno izvještaji objavljeni u sklopu ove usluge te podaci s portala info.Biz 2.0. Kako bi se prikupili podaci o karakteristikama poduzeća i ispitanika te njihovi odgovori na pitanja o prirodi istraživačkih konstrukata u njihovim poduzećima, korištena je metoda anketnog istraživanja, za čije je provođenje kao alat korišten anketni online softver LimeSurvey.

Od statističkih metoda obrade podataka, korištene su analiza varijance, hi-kvadrat test, binomna logistička regresijska analiza te višestruka hijerarhijska regresijska analiza. Deskriptivna i inferencijalna statistika su korištene kako bi se putem brojčanih i grafičkih metoda prikupljeni podaci prikazali na razumljiv i jasan način. Kao alati u primjeni statističkih metoda korišteni

su statistički softveri SPSS i STATA, uz korištenja modula PROCESS macro u sklopu statističkog softvera SPSS (Hayes, 2022).

1.4. Struktura i očekivani doprinos rada

Disertacija sadržava pet osnovnih dijelova ili poglavlja, uključujući uvodno i zaključno poglavlje. U uvodnom dijelu su definirani problem i predmet, kao i svrha i ciljevi istraživanja, te su također opisane metode korištene tijekom izrade disertacije i sama struktura disertacije.

U drugom dijelu rada prikazana su teorijska polazišta upravljanja GVC-ima, sourcinga poslovnih funkcija i poslovnih performansi. Ovaj dio sadrži četiri potpoglavlja koja detaljno teorijski analiziraju tri glavna istraživačka koncepta u radu i prikazuju rezultate bibliografske analize tematskog područja.

U prvom potpoglavlju naslovljenom *Upravljanje GVC-ima*, izvršeno je pojmovno određenje koncepta GVC-a, koje uključuje aktivnosti i strukturu poduzeća u GVC-ima, uz poseban fokus na koncept upravljanja GVC-ima i prikaz najvrjednijih doprinosa literature klasificiranju tipova upravljanja GVC-ima.

U drugom potpoglavlju, naslovljenom *Međunarodni sourcing poslovnih funkcija*, izvršena je analiza koncepta međunarodnog sourcinga i poslovnih funkcija, te njihovo pojmovno i sadržajno povezivanje. Cilj ovog potpoglavlja je također pružiti cjelokupnu, teorijski utemeljenu sliku međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija, razvoja klasifikacija poslovnih funkcija i načina njihove identifikacije.

U trećem potpoglavlju naslovljenom *Bibliometrijska analiza područja GVC-a i međunarodnog sourcinga* analizirana je literatura tematskog područja, uz prikaz rezultata korištenjem pet najčešće korištenih bibliometrijskih metoda, i to analize citiranosti, analize istovremenog citiranja, bibliografske spojnice, analize istovremenog autorstva i analize istovremenog korištenja ključnih riječi.

U četvrtom potpoglavlju, naslovljenom *Poslovne performanse*, izvršena je pojmovna determinacija koncepta poslovnih performansi, te je istraženo značenje i složenost upravljanja poslovnim performansama, kao i pristupa i sustava mjerenja poslovnih performansi. Nakon analize literature, prikazani su najčešće korišteni pokazatelji poslovnih performansi pri

tradicionalnom i balansiranom pristupu mjerenja performansi, te je prikazana opravdanost korištenja objektivnih podataka za mjerenje performansi poduzeća koja sudjeluju u GVC-ima.

Treći dio disertacije je naslovljen *Konceptualni model sjedinjenog djelovanja upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća*. Polazeći od najznačajnijih teorijskih utemeljenja, odnosno prikazom detaljne analize relevantne literature i njenih zaključaka za svaku postavljenu istraživačku hipotezu u disertaciji, u ovom poglavlju je predložen originalni konceptualni model sjedinjenog djelovanja upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća. Slijedom navedenog, izvršena je i operacionalizacija originalnog konceptualnog modela, koja je rezultirala oblikovanjem operacionalnog, odnosno empirijskog modela, a sve kako bi se determinirale ključne dimenzije i pokazatelji triju istraživačkih konstrukata, s krajnjom svrhom utvrđivanja postojanja i prirode njihovih međusobnih odnosa.

Četvrti dio disertacije je naslovljen *Empirijsko istraživanje sjedinjenog djelovanja upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća*. Na početku ovog poglavlja je opisana metodologija provođenja empirijskog istraživanja, od odabira mjernog instrumenta, poligona istraživanja, prikaza procesa provedbe istraživanja do metoda obrade podataka i obilježja uzorka. Nakon definiranja ključnih metodoloških sastavnica empirijskog istraživanja, prikazana je osnovna deskriptivna statistika uzorka te su prezentirani dobiveni rezultati empirijskog istraživanja. Navedeni rezultati istraživanja su naposljetku sažeti te su diskutirani u kontekstu postavljenih istraživačkih hipoteza i donošenja sudova o njihovom prihvatanju ili odbacivanju.

U zaključku, kao njenom posljednjem dijelu, su iznesene najznačajnije teorijske i praktične spoznaje do kojih se došlo u disertaciji, s posebnim osvrtom na postavljena istraživačka pitanja i hipoteze. Pored navedenog, u ovom dijelu disertacije su prezentirani njeni najznačajniji teorijski i praktični doprinosi. Poglavlje završava pregledom glavnih ograničenja provedenog istraživanja uz prijedlog smjernica za buduća istraživanja u području.

2. TEORIJSKA POLAZIŠTA UPRAVLJANJA GLOBALNIM LANCIMA VRIJEDNOSTI, SOURCINGA POSLOVNIH FUNKCIJA I POSLOVNIH PERFORMANSI

2.1. Upravljanje globalnim lancima vrijednosti

2.1.1. Teorijsko određenje koncepta globalnog lanca vrijednosti

Proučavanje globalizacije je u posebnom fokusu istraživača u posljednjih 30 godina, što se ponajviše odvija kroz analizu organizacije poslovnih procesa i aktivnosti poduzeća, te odnosa među poduzećima koja vrše međunarodnu trgovinu (Hernández i Pedersen, 2017). Ovo proučavanje je potencirano rastom udjela međunarodne trgovine intermedijarnim dobrima u ukupnoj međunarodnoj trgovini (Antràs, 2005), koja se ponajviše odvija u lancima nabave i vrijednosti s fragmentiranim proizvodnim aktivnostima (Globerman, 2012). Navedene lance istraživači nazivaju globalni lanci vrijednosti (Gereffi i sur., 2005; Humphrey i Schmitz, 2001), no često koriste i pojmove poput globalnih lanca nabave (Koberg i Longoni, 2019; Meixell i Gargeya, 2005), lanca dobara (Bair, 2005; Gereffi, 1999a) ili globalne proizvodne mreže (Coe i Yeung, 2015; Sturgeon, 2002). U literaturi je ipak najčešće korišten pojam GVC-a, koji su popularizirali Hummels i sur. (2001) i Gereffi i sur. (2005), a koji obuhvaća prethodno navedene pojmove.

Od pojmova koje literatura izjednačava s GVC-om, pojam globalnog lanca dobara³ (u daljnjem tekstu „GCC“) se najranije spominje (Topik i Wells, 2014). GCC je definiran kao „cijeli niz prekograničnih aktivnosti uključenih u dizajn, proizvodnju i marketing proizvoda“, te je izvršena i prva podjela s obzirom na upravljačke tipove globalnih lanaca i to na lance vođene od strane proizvođača i lance vođene od strane kupaca (Gereffi, 1994, 1999a). Početkom 21. stoljeća GCC se nadograđuje tako da se u pojam uključuje modularnost proizvodnje i poslovnih zadataka (Sturgeon, 2002), te se fokus premješta sa stvaranja proizvoda na stvaranje dodane vrijednosti (Bair, 2005).

Nadalje, identificirane su osnovne karakteristike transakcija unutar lanaca te dolazi do proširenja tipova upravljanja na pet različitih tipova upravljanja, i to na hijerarhijski, zarobljenički, odnosni, modularni i tržišni. Autori Gereffi i sur. (2005, str. 73) ovakav lanac nazivaju GVC i definiraju ga kao „proces kojim se tehnologija kombinira s materijalnim i

³ Engleski naziv je *global commodity chains*.

radnim inputima, a zatim se obrađeni inputi sastavljaju, prodaju i distribuiraju“. Ovi autori dodaju da pojedino poduzeće može biti integralni dio cjelokupnog proizvodnog procesa, na više razina i obavljajući više poslovnih zadataka, ili može biti samo izvršitelj jednog poslovnog zadatka. Dodatno, kao najvažnija pitanja proučavanja GVC-a ovi autori smatraju upravljanje GVC-ima, donošenje odluke o zadržavanju poslovnih zadataka unutar vlastitog poduzeća, te odabir zemljopisne lokacije obavljanja poslovnih zadataka.

Borga i Zeile (2004) su istražili međunarodnu fragmentaciju proizvodnih aktivnosti i zaključuju da je fokus međunarodne zajednice na međunarodnu trgovinu intermedijarnim dobrima opravdan, te pružaju svoj doprinos kroz proučavanje trgovine među nepovezanim poduzećima i proučavanje prijenosa dodane vrijednosti među partnerima u lancu. Buckley i Ghauri (2004) istražuju literaturu koja povezuje globalizaciju, ekonomsku geografiju i strategije multinacionalnih poduzeća, te definiraju GVC kao koordinacijske mreže formirane od strane multinacionalnih poduzeća kako bi se efikasnije i bolje izvršili poslovni zadaci koji su tipično vršeni od strane samo jednog poduzeća.

Giroud i Mirza (2015) istražuju motivacije poduzeća za offshoring u povezana i nepovezana poduzeća, te zaključuju da, iako se u prošlosti moglo tvrditi da se GVC odnosi na „paukovu mrežu“ povezanih poduzeća u čijem je središtu multinacionalno poduzeće, u modernom svijetu se GVC odnosi na isprepletenu mrežu u kojoj je moć raspršena među nekoliko većih poduzeća. Dakle, iz prethodno navedenog se može zaključiti da literatura pridaje važnost proučavanju utjecaja poduzeća unutar lanaca, odnosno načina na koji poduzeća koordiniraju aktivnosti (ili upravljaju s aktivnostima) unutar lanaca (De Marchi i sur., 2014).

Yeung i Coe (2015, str. 1) umjesto pojma GVC koriste pojam globalnih proizvodnih mreža (u daljnjem tekstu „GPN“) koje definiraju kao „organizacijske platforme putem kojih se sudionici kroz suradnju u različitim nacionalnim ili regionalnim gospodarstvima natječu za veći udio u stvaranju, transformaciji i prisvajanju vrijednosti kroz prekograničnu gospodarsku aktivnost“. Ovi autori pokušavaju doći do odgovora na pitanja kakva je korist za nacionalna gospodarstva od sudjelovanja u GPN-ima i zašto se tipovi upravljanja GPN-ima razlikuju u ovisnosti o industrijskim sektorima i nacionalnim gospodarstvima. Isti pojam koriste i Ernst i Kim (2002), pri čemu u pojam GPN uključuju transakcije i tipove koordinacije među poduzećima, ali i unutar vlastitog poduzeća, kroz odnos sa stranim podružnicama i povezanim poduzećima. Ovi autori navode da su vodeća poduzeća u GPN-u globalne korporacije, koje prenose znanje na ostala poduzeća u GPN-u. Iako je terminologija GPN-a drugačija od GVC-a, ova dva pojma u

osnovi označavaju isto, što potvrđuje literatura (npr. De Marchi i Alford, 2022; Kano i sur., 2020; Sturgeon i sur., 2008).

Pojam GVC-a su u novije vrijeme posebno popularizirale međunarodne institucije kroz svoje publikacije. Primjerice, OECD (2007a) pod pojmom GVC-a smatra fragmentaciju proizvodnih procesa među različitim zemljama i pridaje veliku važnost outsourcingu intermedijarnih dobara. Ova organizacija ističe da GVC-i olakšavaju prekogranični outsourcing dobara, što dovodi do smanjenja koncentracije proizvodnje unutar jedne države, i dovodi do povećanja intra-industrijske trgovine. Možda najvažniji doprinos literaturi od strane međunarodne institucije ostvaruje UNCTAD (2013, str. X) u izvještaju u kojem se GVC definira kao „međunarodna trgovina intermedijarnim proizvodima kroz fragmentirane i geografski disperzirane proizvodne procese“. Ovakva trgovina je u vrijeme publikacije izvještaja uključivala 80% ukupne svjetske trgovine, što pokazuje važnost koncepta GVC-a i potrebe za njegovim detaljnim proučavanjem. UNCTAD također naglašava ulogu međunarodnih poduzeća u stvaranju i koordinaciji GVC-a, te sugerira potrebu poboljšanja mjerenja trgovine unutar GVC-a.

Iako postoje manje varijacije u definiciji GVC-a, literatura potvrđuje da svaki GVC treba imati elemente prekogranične trgovine, prijenosa vrijednosti te odgovornosti poduzeća sudionika lanca za dio proizvodnih zadataka, odnosno poslovnih funkcija (Coe i Yeung, 2015; Gereffi i Fernandez-Stark, 2016; Timmer i sur., 2014). Dakle, uključujući sve potrebne elemente, u ovoj disertaciji pojam GVC-a označava *cjelokupni raspon prekograničnih aktivnosti koje su potrebne da bi se dobro, od ideje preko različitih faza proizvodnje, dovelo do krajnjih korisnika.*

Osnovu pojma GVC čine dvije dimenzije ili karakteristike (upravljanje i ekonomsko unaprjeđenje; Lee i sur., 2018). Međutim, literatura identificira još četiri dimenzije (Gereffi i Fernandez-Stark, 2011, 2016):

- zemljopisnu dimenziju,
- ulazno-izlaznu strukturu GVC-a,
- industrijske dionike i
- lokalni institucionalni kontekst.

Za uspješnu analizu pojma GVC-a, potrebno je sagledati i istražiti sve navedene dimenzije, što će biti izvršeno u idućem potpoglavlju.

2.1.2. Dimenzije globalnog lanca vrijednosti

Kako bi se detaljno analizirao pojam GVC-a, ovaj pojam je potrebno raščlaniti na njegove elemente, odnosno dimenzije (tablica 2.1). Dimenzije GVC-a prvi detaljno analizira Gereffi (1994), koji identificira zemljopisnu dimenziju, ulazno-izlaznu strukturu, upravljanje GVC-ima i institucije. Navedeni autor koristi ovu podjelu dimenzija da bi skrenuo pozornost literature na upravljanje GVC-ima, što je dotad bila nedovoljno istražena dimenzija GVC-a, i što koristi za predlaganje prvih teorija upravljanja GVC-em.

Nastavno na istraživanje Gereffija, autori Henderson i sur. (2002) dimenziju ulazno-izlazne strukture nazivaju prijenos rada i vrijednosti, a upravljanje GVC-ima zamjenjuju dimenzijom distribucije moći, te dodatno identificiraju dimenziju ekonomskog unaprjeđenja poduzeća i stvaranja dodane vrijednosti. Ovi autori sugeriraju detaljniju razradu dimenzija GVC-a kako bi se uspješno sagledali svi elementi koji sačinjavaju GVC. Sturgeon (2008) prihvaća prethodno navedene zaključke Gereffija i dodatno identificira dvije determinante dimenzije upravljanja GVC-em, i to prirodu veza među zadacima unutar lanca vrijednosti (determinanta koordinacije) te distribuciju moći (determinanta moći). U posljednje vrijeme, u svojoj analizi literature, autori De Marchi i sur. (2020) predlažu raščlanjivanje GVC-a na dimenzije: 1.) upravljanja GVC-em, 2.) ulazno-izlazne strukture koja uključuje i zemljopisnu dimenziju, 3.) ekonomskog unaprjeđenja poduzeća i 4.) institucionalnog konteksta.

Tablica 2.1. Prikaz dimenzija GVC-a korištenih u literaturi

Gereffi (1994)	Henderson i sur. (2002)	Sturgeon (2008)	Gereffi i Fernandez-Stark (2011, 2016)	De Marchi i sur. (2020)
Zemljopisna dimenzija	Zemljopisna dimenzija	Zemljopisna dimenzija	Zemljopisna dimenzija	Zemljopisna dimenzija i ulazno-izlazna struktura
Ulazno-izlazna struktura	Prijenos rada i vrijednosti	Ulazno-izlazna struktura	Ulazno-izlazna struktura	
Upravljanje GVC-em	Distribucija moći	Determinanta koordinacije i determinanta moći	Upravljanje GVC-em	Upravljanje GVC-em
Institucije	Institucije	Institucije	Lokalni institucionalni kontekst	Institucionalni kontekst
	Ekonomsko unaprjeđenje i stvaranje dodane vrijednosti		Ekonomsko unaprjeđenje poduzeća	Ekonomsko unaprjeđenje poduzeća
			Industrijski dionici	

Izvor: Izrada autora.

Najopsežniju analizu dimenzija GVC-a vrše autori Gereffi i Fernandez-Stark (2011, 2016) i identificiraju šest dimenzija GVC-a, koje se mogu podijeliti na one koje djeluju globalno i one koje djeluju lokalno. Globalne dimenzije su upravljanje GVC-ima, njihova zemljopisna dimenzija i ulazno-izlazna struktura. Ove dimenzije sadrže međunarodnu komponentu i opisuju kako su lanci prekogranično strukturirani, a u velikom dijelu ovise o strukturi industrije kojoj pripada poduzeće. Lokalne dimenzije su nadogradnja poduzeća (ili ekonomsko unaprjeđenje poduzeća) i dionici, čemu se još može pridodati i lokalni institucionalni kontekst. Ove dimenzije opisuju industrijski kontekst poduzeća, zatim način na koji lanci utječu na unaprjeđenje poduzeća ka aktivnostima koje više doprinose ostvarenju dodatne vrijednosti, i tko sve može utjecati na GVC-e. S obzirom na to da analiza ovih autora obuhvaća najviše dimenzija GVC-a, te da je najcitiranija u modernoj literaturi, bit će korištena i detaljnije opisana u narednim dijelovima teksta, počevši sa zemljopisnom dimenzijom.

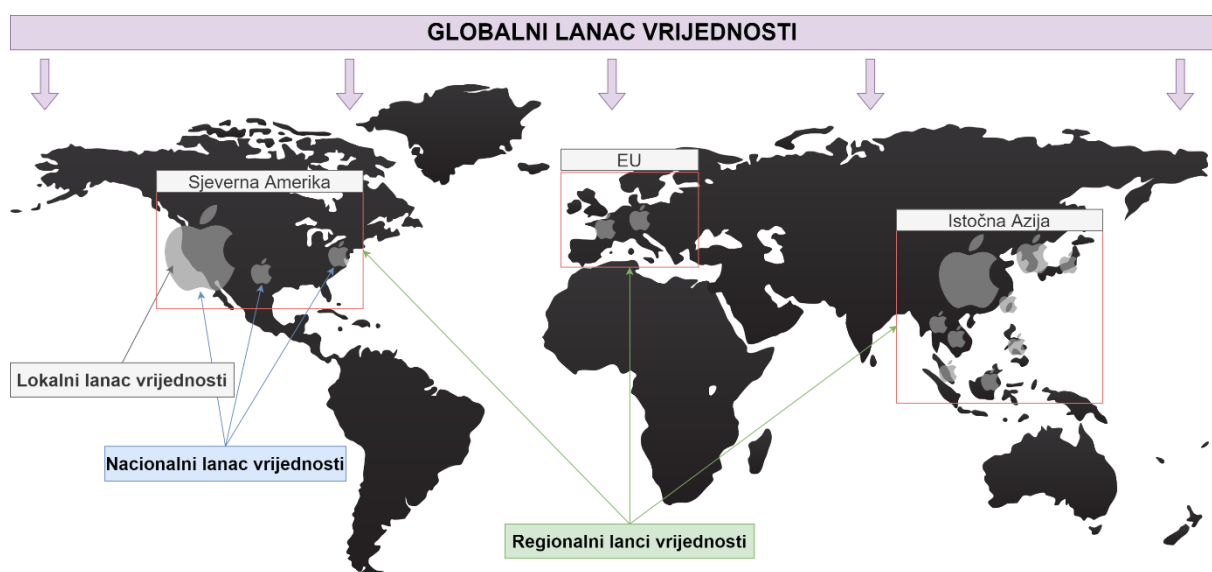
2.1.2.1. Zemljopisna dimenzija

Sam naziv *globalnih* lanaca vrijednosti implicira da u njima treba postojati prekogranična trgovina. Literatura dijeli GVC-e na regionalne lance vrijednosti, odnosno RVC-e, i istinski globalne lance, odnosno GVC-e (Evers i sur., 2014; Keijser i sur., 2021; Mayer i Phillips, 2017). RVC-i su ograničeni na jednu geografsku regiju ili manji broj zemalja koje dijele zajedničke granice, dok su GVC-i rasprostranjeni na više regija, a često i na nekoliko kontinenata. Mala i srednja poduzeća, koja se često suočavaju s izazovima koji limitiraju njihovu participaciju u GVC-ima (npr. financijski, troškovni i regulatorni izazovi), imaju tendenciju uključenja u RVC-e, koji im mogu služiti kao prvi korak i priprema za participaciju u istinskom GVC-u (Bamber i sur., 2014; Keijser i sur., 2021; Navas-Alemán, 2011). Također, ovi regionalni lanci imaju rastuću važnost za zemlje u razvoju, koja je potencirana rastom trgovine među tim zemljama (Kaplinsky i Farooki, 2010). Poduzeća koja sudjeluju u RVC-ima također često sudjeluju i u domaćim lancima vrijednosti (Keijser i sur., 2021). Ukupno oko jedne petine radova u području GVC-a u suštini proučava RVC-e, i ponajviše istražuje dimenzije upravljanja, unaprjeđenja i uloge regionalnih inovacijskih sustava (De Marchi i sur., 2020).

GVC-e se može promatrati s lokalne, nacionalne, regionalne i globalne razine, u ovisnosti o stajalištu odabranog poduzeća ili vodećeg poduzeća. Primjerice, prema OECD-u (2011) sastavljanje Apple iPhonea se odvija većinom u Kini (oko 80% procesa sastavljanja), dok se

aktivnosti podrške, pogotovo one u kojima je sadržano puno dodane vrijednosti, odvijaju u SAD-u (npr. marketing ili dizajn proizvoda). Sa stajališta poduzeća Apple, koje je bazirano u Kaliforniji, lokalni dio GVC-a iPhonea se odvija u Kaliforniji, a nacionalni dio i u Kaliforniji i primjerice u Texasu, gdje Apple ima aktivnosti tehničke i logističke podrške. Regionalni dijelovi lanca vrijednosti ovise o regijama proizvodnje, u ovom slučaju su to većinom regije EU, Kina i Južna Koreja, te prodajni centri po različitim regijama.

GVC iPhonea promatran s globalne razine prikazuje različite stadije proizvodnje, aktivnosti podrške, prodaje i postprodajnih usluga, odnosno prikazuje različite elemente GVC-a po državama (slika 2.1).



Slika 2.1. GVC Apple iPhonea 4

Izvor: Izrada autora. Podaci preuzeti iz dokumenta *Global Value Chains: Preliminary Evidence and Policy Issues* (OECD, 2011)

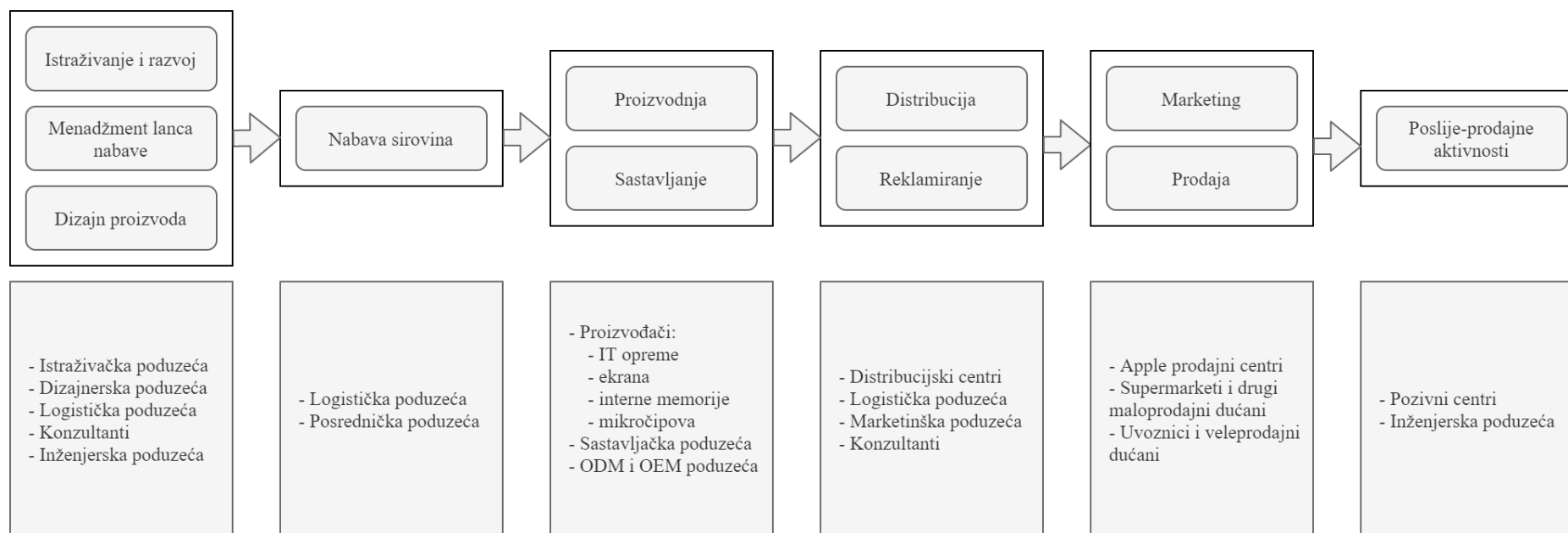
Zemljopisna dimenzija GVC-a je često u fokusu političara, posebno u današnjem svijetu u kojem rastuću ulogu imaju države Indija i Kina, te je ova dimenzija najviše pod utjecajem ekonomskih i finansijskih kriza (Gereffi i Lee, 2012). U slučaju kriza, zabilježen je velik pad međunarodne trgovine, posebno s udaljenim zemljama poput Kine, a GVC služi kao prijenosnik ekonomskih šokova među zemljama, iz čega se može zaključiti da je proučavanje ove dimenzije posebice važno u vrijeme i nakon COVID-19 pandemije (Kejžar i sur., 2022).

2.1.2.2. Ulazno-izlazna struktura

Ulazno-izlazna struktura kao dimenzija GVC-a označava promatranje zadataka, aktivnosti i poslovnih funkcija koji se odvijaju unutar lanca, te je ova dimenzija usko povezana sa zemljopisnom dimenzijom GVC-a (Reis i sur., 2022). Tipična ulazno-izlazna struktura GVC-a se sastoji od istraživanja i razvoja, ulaznih sirovina, proizvodnje i sastavljanja, distribucije, marketinga i prodaje, te nakon prodaje proizvoda, njegovog recikliranja ili postprodajnih aktivnosti (Gereffi i Fernandez-Stark, 2016). Ulazno-izlazna struktura se odnosi na cjelokupni skup procesa koji se trebaju odvijati da bi se proizvod ili usluga doveli do korisnika i zadovoljile se njihove potrebe (Gereffi i sur., 2008). Ovi procesi se odvijaju u modularnim proizvodnim mrežama, gdje svaki poslovni zadatak služi za izradu završnog proizvoda (Sturgeon, 2002).

Radi jednostavnosti konceptualizacije i mjerenja aktivnosti i zadataka koji se vrše u GVC-u, poslovni zadaci se grupiraju prema zajedničkim elementima u poslovne funkcije (Eurostat, 2020; Sturgeon i Gereffi, 2009), što prikazuje slika 2.2. na primjeru proizvodnje tipičnog Apple proizvoda. Dakle, ulazno-izlazna struktura tipičnog Apple proizvoda započinje poslovnom funkcijom istraživanja i razvoja, te razvoja proizvoda, nakon čega dolazi do nabave sirovina, proizvodnje i sastavljanja proizvoda. Jednom kad je proizvod sastavljen distribuira se u prodavaonice, dok za to vrijeme traju marketinške aktivnosti.

Nakon što je proizvod isporučen krajnjem korisniku, obavljaju se postprodajne aktivnosti sve do kraja životnog ciklusa proizvoda (Gereffi, 2019a). Unutar jedne faze ili koraka ulazno-izlazne strukture može se istovremeno obavljati više poslovnih zadataka, primjerice u prvom koraku ulazno-izlazne strukture mogu se istovremeno obavljati poslovi istraživanja i razvoja, menadžmenta lanca nabave i dizajna proizvoda.



Slika 2.2. Prikaz aktivnosti u tipičnom GVC-u Apple proizvoda

Izvor: Izrada autora. Podaci bazirani na poglavlju knjige Handbook on Global Value Chains, naslovljenom Economic upgrading in global value chains (Gereffi, 2019a)

Najvažniju ulogu u određivanju ulazno-izlazne strukture GVC-a ima vodeće poduzeće u lancu (Gereffi i sur., 2008), koje također ima velik utjecaj na određivanje plaća odnosno cijene za poslovne zadatke unutar svake poslovne funkcije (Sinkovics i sur., 2018). Za uspješno izvršenu ulazno-izlaznu strukturu GVC-a potrebni su institucionalni i tržišni preduvjeti, poput promicanja suradnje među poduzećima preko državne granice i razvoj gospodarskih strategija s fokusom na GVC-e (Reis i sur., 2022).

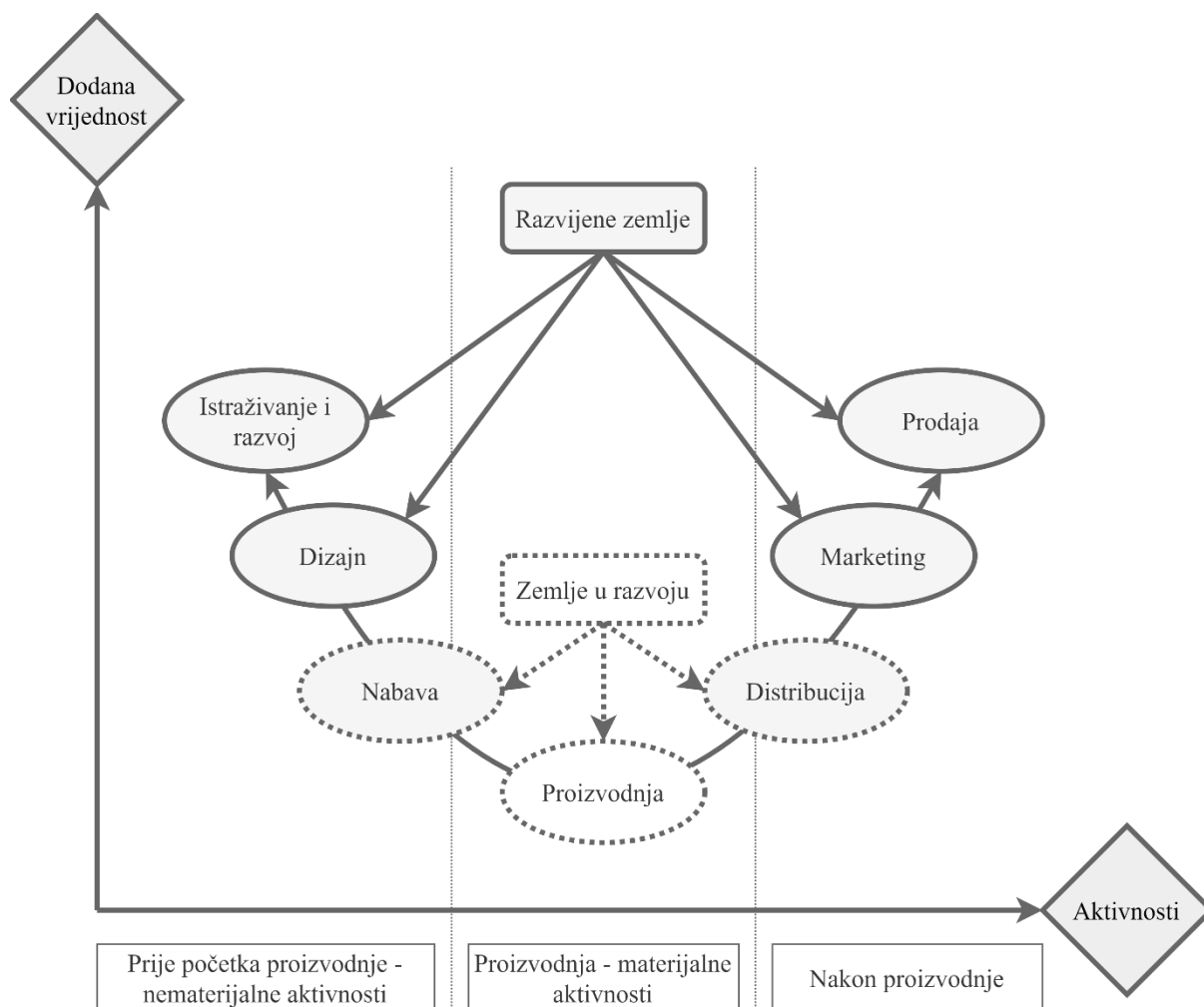
2.1.2.3. Ekonomsko unaprjeđenje poduzeća

Dimenzija ulazno-izlazne strukture je konceptualno bliska dimenziji ekonomskog unaprjeđenja poduzeća unutar GVC-a. Ekonomsko unaprjeđenje ili nadogradnja poduzeća u kontekstu GVC-a se odnosi na pomicanje aktivnosti poduzeća prema aktivnostima GVC-a koje nose više dodane vrijednosti, odnosno koristi za poduzeće, poput sigurnosti, profita ili poboljšanja sposobnosti poduzeća (Gereffi, 2005; Gereffi i Fernandez-Stark, 2011, 2016). Literatura identificira četiri tipa ekonomskog unaprjeđenja poduzeća (Giuliani i sur., 2005; Humphrey i Schmitz, 2002), i to:

- proizvodno,
- procesno,
- funkcijsko i
- međusektorsko unaprjeđenje.

Ekonomsko unaprjeđenje aktivnosti poduzeća je na vizualni način prigodno prikazao osnivač poduzeća Acer Inc., Stan Shih (slika 2.3), koji utvrđuje da krivulja unaprjeđenja ima oblik osmjeha⁴. Aktivnosti na početku i na kraju lanca imaju najviše dodane vrijednosti, dok aktivnosti u sredini lanca imaju najmanje dodane vrijednosti i najviše utrošenog rada (Baldwin i Yan, 2014; Gereffi i Fernandez-Stark, 2016).

⁴ Uvriježeni engleski naziv je *smiling curve*.



Slika 2.3. Krivulja smješka – unaprjeđenje poduzeća u GVC-u

Izvor: Obrada autora bazirana na Baldwin i sur. (2014), Gereffi i Fernandez-Stark (2016) i Shih (bez datuma).

Proizvodno unaprjeđenje se odnosi na unaprjeđenje aktivnosti poduzeća pomicanjem sudjelovanja poduzeća u dijelove GVC-a koji su posljedica proizvodnje složenijih proizvoda, ponajviše preko rasta pojedinačnih cijena proizvoda (Gereffi, 1999a). Poteškoće poduzeća da izvrši proizvodno unaprjeđenje najčešće proizlaze iz potrebe korištenja nematerijalne imovine kako bi se složeniji proizvod proizveo (Özatağan, 2011b; Tokatli i Kizilgün, 2004). Spособnost poduzeća da izvrši unaprjeđenje proizvoda ukazuje da je poduzeće poboljšalo svoju inovativnost i da očekuje bolju konkurentnost u budućnosti (Giuliani i sur., 2005; Song, 2002). Proizvodno unaprjeđenje predmnijeva blizak odnos s kupcem u lancu vrijednosti, jer kupci trebaju pružati podršku i specifikacije unaprjeđenja proizvoda (Golini i sur., 2018; Navas-Alemán, 2011).

Procesno unaprjeđenje se odnosi na efikasniju pretvorbu resursa u proizvedena dobra, preko reorganizacije, odnosno bolje organizacije proizvodnih sustava ili uvođenja naprednije

tehnologije (Giuliani i sur., 2005). Ovo unaprjeđenje aktivnosti poduzeća se često događa kao odgovor na primjenu određenih standarda od strane kupca (ili kupaca) u GVC-u, primjerice standarda proizvodnje ili korištenja ekoloških materijala (Dolan i Tewari, 2001). Jedna od ciljanih posljedica procesnog unaprjeđenja je povećanje produktivnosti poduzeća, koje iziskuje povećanje banke znanja poduzeća, ali i ulaganje u materijalnu imovinu, poput nove tvorničke proizvodne linije (Kaplinsky i Morris, 2001; Ylömäki, 2016).

Funkcijsko unaprjeđenje aktivnosti poduzeća se odnosi na pomicanje prema novim, boljim poslovnim funkcijama u smislu zadržane dodane vrijednosti, poput dizajna i marketinga, te najčešće uključuje potpuno napuštanje poslovnih funkcija s malom dodanom vrijednošću, poput proizvodnje i sastavljanja (Bair i Gereffi, 2001; Giuliani i sur., 2005). Dok su kod proizvodnog i procesnog unaprjeđenja potrebne čvrste veze s kupcima u GVC-u, funkcijsko unaprjeđenje je moguće kad su veze među poduzećima slabije (Humphrey i Schmitz, 2000). U praksi se funkcijsko unaprjeđenje pokazalo veoma rašireno početkom 2000-tih u istočno-azijskom proizvodnom sektoru, gdje su poduzeća imala tri specifične faze unaprjeđenja aktivnosti. Poduzeća bi krenula kao „originalni proizvođači opreme“ (OEM), te su preko faze „proizvođača s vlastitim dizajnom opreme“ (ODM) došla do konačne pozicije „originalnog proizvođača s vlastitom markom“ (OBM), koja sadrži najviše dodane vrijednosti od ove tri faze proizvodnje u GVC-u (Hobday, 2003; Lee i sur., 2018). Jednom kad poduzeća postanu OBM, tada su ona vodeća poduzeća u GVC-u (Gereffi, 1999b). Postojeća vodeća poduzeća u GVC-u često nisu voljna promovirati funkcijsko unaprjeđenje, jer će time potencijalno dugoročno izgubiti status vodećeg poduzeća (Schmitz i Knorrninga, 2000).

Međusektorsko ili lančano unaprjeđenje je slično funkcijskom unaprjeđenju aktivnosti poduzeća, ali osim pomicanja prema novim poslovnim funkcijama, ovo unaprjeđenje uključuje i pomicanje poduzeća u novi industrijski sektor (Giuliani i sur., 2005). Za razliku od proizvodnog i procesnog unaprjeđenja, čiji je osnovni cilj osnažiti trenutni položaj poduzeća, funkcijsko i međusektorsko unaprjeđenje obavezno uključuju pomicanje unutar lanca prema poziciji koja donosi veću dodanu vrijednost (Choksy i sur., 2017; Humphrey i Schmitz, 2002). Međusektorsko unaprjeđenje je često krajnja posljedica funkcijskog unaprjeđenja (Lee i Mathews, 2012), stoga se u literaturi spominje i kao dvostruko unaprjeđenje (Lee i sur., 2018). Primjer međusektorskog unaprjeđenja su Tajvanski proizvođači, koji su od proizvodnje radija, preko proizvodnje kalkulatora, televizora, monitora i laptopa došli do proizvodnje mobilnih telefona (Kaplinsky i Morris, 2001).

2.1.2.4. Industrijski dionici

Osim brige o zemljopisnoj dimenziji, strukturi i aktivnostima unutar GVC-a, prilikom uključanja u GVC, poduzeća trebaju voditi brigu o trenutnim i potencijalnim dionicima (Gereffi i Fernandez-Stark, 2011). Tipični dionici GVC-a su poduzeća koja u njemu sudjeluju, industrijska udruženja, zaposlenici, sindikati, obrazovne institucije, vladine agencije i ministarstva (Gereffi i Fernandez-Stark, 2016). Među tim dionicima postoji asimetrija moći koja ovisi prvenstveno o industriji, odnosno ekonomskom sektoru kojem GVC većinski pripada (Altenburg, 2006). U nekim industrijama poduzeća imaju barijere ulasku u GVC-e, primjerice ako odluče vršiti međunarodni sourcing dijela proizvodnje kupci proizvoda se mogu žaliti, sindikati mogu prijetiti štrajkovima, a mogu postojati i formalne porezno-carinske barijere nametnute od strane vlade i ministarstava (Hätönen, 2009; Kshetri, 2007; Venkatraman, 2004).

Tema GVC-a je u posljednje vrijeme pod povećalom javnosti, posebno što se tiče potencijalnih problema u GVC-u s radom djece, ne-etičkim ponašanjem menadžera i lošim radnim uvjetima (Nikulin i sur., 2022; Olarreaga i sur., 2020; Singer i van der Ven, 2019). Jednim dijelom je ovaj problem rješiv uključivanjem poduzeća iz industrijskih klastera u GVC-e, pri čemu sudjelovanje u klasterima donosi prednost poduzećima u zajedničkom stvaranju politika i strategija društveno odgovornog ponašanja (Lund-Thomsen i Nadvi, 2010). Međutim, najčešće vodeća poduzeća imaju ulogu u GVC-u donositi politike i strategije društvene odgovornosti (Tulder, 2009), koje uključuju i strategije odnosa s vlasnicima, industrijskim dionicima i društvom u cjelini (Gereffi i Lee, 2016).

Koliko je važno okruženje u kojem posluju poduzeća u GVC-u pokazuje istraživanje autora Vlckova i Thakur-Weigold (2020). Naime, ovi autori uspoređuju poduzeća sudionike GVC-a u Švicarskoj i Češkoj, te zaključuju da je različito poslovno okruženje tijekom godina dovelo do različite specijalizacije poduzeća sudionika GVC-a. Poslovna udruženja i organizacije koji postavljaju nacionalne i međunarodne standarde proizvodnje imaju veliki utjecaj na GVC, što se posebice odnosi na industriju lijekova i hrane (Olaitan i sur., 2020). Također, veliki utjecaj na organizaciju i poslovanje poduzeća u GVC-u imaju i udruženja koja se brinu o pravima radnika, posebice u slučaju restrukturiranja poslovanja koje rezultira outsourcingom radnih mjesta (Riisgaard i Hammer, 2011).

S obzirom na sve veće pomicanje fokusa GVC-a s transakcijskog poslovanja na društveno odgovorno poslovanje, koje se zasniva na jačanju odnosa među poduzećima i dionicima, sve

veću ulogu dionika lanaca imaju sindikati, koji zastupaju jedne od najvažnijih dionika - zaposlenike (Dallas i sur., 2017). Naime, sudjelovanje u GVC-ima često dovodi do smanjenja zaštite radničkih prava, stoga sindikati svojom aktivnošću trebaju doprinosti dugoročno boljim uvjetima rada, ali za to oni trebaju imati bolji uvid i razumijevanje u poslovanje cijelog GVC-a (Pegler i Knorrington, 2007).

Važni dionici GVC-a su i ministarstava i vladine agencije, čija uloga može biti u olakšavanju i reguliranju obavljanja poslovanja u GVC-ima, ali njihova uloga može biti i proizvođača i kupaca, odnosno direktnih sudionika proizvodnje u GVC-u (De Marchi i Alford, 2022). U kontekstu industrijskih dionika, ministarstva i vladine agencije su u ulozi regulatora, odnosno donositelja politika. Da bi bile uspješne, trgovinske politike koje oni donose se trebaju donositi specifično za GVC-e (Pietrobelli i Staritz, 2018), te trebaju biti usmjerene prema vodećim poduzećima u lancu, jer ta poduzeća imaju moć mijenjanja procesa i zadataka koji se obavljaju u GVC-u (Dallas i sur., 2019).

2.1.2.5. Lokalni institucionalni kontekst

Vrlo blisko dimenziji industrijskih dionika je i dimenzija institucionalnog konteksta, koja se odnosi na ograničenja ekonomskih, političkih i društvenih interakcija. Ova ograničenja mogu biti formalna i neformalna, a javljaju se na dvije razine, i to na nacionalnoj i međunarodnoj razini (North, 1990). Obje institucionalne razine doprinose evoluciji GVC-a, odnosno unaprjeđenju sudionika, i mogu imati pozitivne, ali i negativne efekte na GVC (Eckhardt i Poletti, 2018). Istražiti lokalni institucionalni kontekst GVC-a je važno kako bi se promotrla uloga pojedinih institucionalnih dionika koji utječu primjerice na troškove rada, dostupnu infrastrukturu i financije, socijalni kontekst, poput participacije žena u GVC-u, te potporu i pristup obrazovanju (Gereffi i Fernandez-Stark, 2016).

Vlckova i Thakur-Weigold (2020) istražuju medicinski sektor i zaključuju da različita razina edukacije zaposlenika dovodi do specijalizacije poduzeća u aktivnostima u GVC-u koje sadrže nižu dodanu vrijednost. Nadalje, jedan dio literature posebnu pozornost daje endogenoj institucionalnoj strukturi i njenom kapacitetu da omogući i zadrži sudjelovanje poduzeća u GVC-u (MacLeod, 2001; Scott, 1988; Storper, 1997). Osim te sposobnosti zadržavanja GVC-a, literatura istražuje i kako lokalna institucionalna konfiguracija može utjecati na performanse lokalnih poduzeća u GVC-u, poput performansi inovacija (Vidavong, 2019).

Kod poduzeća iz zemalja u razvoju, institucionalni kontekst odnosno institucionalna nerazvijenost je često glavna barijera sudjelovanju u GVC-u (Choksy i sur., 2017; Pietrobelli i Rabellotti, 2010). Primjerice, nedostatak državnih potpora u određenim industrijskim sektorima, poput prehrambenog, ili nedostatak potpore obrazovanju, ključni su razlozi za nemogućnost sudjelovanja u GVC-u (Olaitan i sur., 2020). K tome se može dodati i nedovoljna institucionalna podrška razvoju inovacija, primjerice putem izgradnje inovacijskih centara, što ipak zahtijeva značajnu promjenu politike zemalja u razvoju i spremnost potpore izvozu znanja (Gereffi, 1995).

Formalna institucionalna ograničenja u kontekstu GVC-a se odnose i na standarde proizvodnje ili obavljanja usluga, pri čemu se mogu razlikovati standardi koji su određeni od strane privatnih udruženja i državnih udruženja (Eckhardt i Poletti, 2018). Primjerice, u posljednje vrijeme je posebna pozornost javnosti na standardima ekološke proizvodnje hrane, pri čemu je za uspjeh potrebna jednostavnost razumijevanja standarda, te podrška državnih službi za primjenu tih standarda (Heron i sur., 2018). Međutim, nejasnoća i slaba primjenjivost standarda je često problem u nerazvijenim zemljama, posebno onima u kojima nema dovoljno akumuliranog institucionalnog znanja i podrške, te u ovom slučaju institucionalni kontekst postaje de facto barijera sudjelovanju poduzeća u GVC-u (Ponte, 2004).

2.1.2.6. Upravljanje globalnim lancem vrijednosti

Posljednja dimenzija GVC-a, upravljanje GVC-em, je konceptualizirana odnosima moći i autoriteta koji određuju kako se financijski, materijalni ili ljudski resursi alociraju unutar lanca (Gereffi, 1994). Drugim riječima, upravljanje GVC-em se definira kao proces kojim poduzeća u GVC-u vrše kontrolu nad drugim poduzećima te kao način na koji vodeća poduzeća (ako postoje) prisvajaju ili distribuiraju vrijednost koja se stvara duž lanca (Bair, 2009). Prema autorima Gibbon i sur. (2008), ideja upravljanja GVC-ima se oslanja na pretpostavku da unutar ovih lanaca postoji raščlamba i ponovno integriranje proizvodnje preko trgovine među poduzećima koja ima prepoznatljivu dinamiku. Ova raščlamba i reintegriranje proizvodnje se ne događaju spontano, automatski ili sistematski, već su ovisni o tipovima upravljanja GVC-em i dionicima GVC-a. Da bi se razumjelo kako upravljanje GVC-em utječe na vrijednost u lancu, potrebno je identificirati i locirati vodeća poduzeća i proučiti način interakcije s drugim poduzećima u lancu (Gereffi i Fernandez-Stark, 2016).

Radovi na temu upravljanja GVC-ima se fokusiraju primarno na (teorijsko) opisivanje vrsta upravljačkih struktura i otkrivanje idealnog tipa upravljanja u određenom kontekstu (Gereffi, 1994; Gereffi i sur., 2005; Gereffi i Fernandez-Stark, 2011) te na utjecaj na ekonomsko i socijalno unaprjeđenje poduzeća (De Marchi i sur., 2020; Evers i sur., 2014; Ryan i sur., 2020; Sako i Zylberberg, 2019). U literaturi su najzastupljenije tri interpretacije, odnosno teorije upravljanja GVC-ima, i to: 1) tipovi upravljanja prema vodećoj ulozi proizvođača i kupaca (Gereffi, 1994), 2) tipovi upravljanja bazirani na konvencijskoj teoriji (Ponte i Gibbon, 2005), i 3) tipovi upravljanja prema kompleksnosti i mogućnosti kodifikacije informacija, te sposobnosti dobavljača (Gereffi i sur., 2005). Detaljnija rasprava o teorijama upravljanja GVC-ima je iznesena u idućem potpoglavlju.

Dakle, istraživanje GVC-a se može odvijati iz perspektiva svih šest dimenzija opisanih u prethodnom tekstu, međutim u kontekstu teme ove disertacije, fokus će biti na dvije dimenzije i to na upravljanju GVC-em i na ulazno-izlaznoj strukturi GVC-a (u kontekstu klasifikacije poslovnih funkcija). U idućem potpoglavlju će se prvo detaljnije analizirati i prikazati upravljanje GVC-ima, dok će se u kasnijem potpoglavlju 2.2 pojmovno definirati i klasificirati poslovne funkcije kao ključne komponente ulazno-izlazne strukture GVC-a.

2.1.3. Teorije upravljanja globalnim lancima vrijednosti

U literaturi koja proučava područje GVC-a, najranije se istraživala organizacija GVC-a kroz identifikaciju upravljanja lancima u visoko-tehnološkim i radno intenzivnim industrijama (Gereffi, 1994; Kano i sur., 2020). Kroz 1990-te i 2000-te godine, tema upravljanja GVC-ima je ostala u fokusu istraživača, te su se razvile tri teorije ili klasifikacije upravljanja, a proučavanje GVC-a sa socio-ekonomskog stajališta je do danas ostalo fokusirano na temi upravljanja lancima, tj. istraživanje upravljanja GVC-ima je i dalje aktualna tema u GVC literaturi (Gereffi, 2018).

Početkom 1990-tih godina prošlog stoljeća, pa sve do 2005. godine, istraživanje upravljanja GVC-em se fokusiralo na ulogu pojedinog poduzeća unutar GVC-a, odnosno imalo je za cilj identificirati koje poduzeće je vodeće unutar lanca (Kano i sur., 2020). Identificirana su dva tipa upravljanja GVC-em i to upravljanje lancem vođenim od strane dobavljača i upravljanje lancem vođenim od strane kupaca (Gereffi, 1994). Lanci vođeni od strane dobavljača se pojavljuju u industrijama u kojima postoje velike međunarodne korporacije koje vode glavnu ulogu u kontroli procesa proizvodnje (Kindiki, 2011). Dakle, radi se o tehnološki i kapitalno

intenzivnim industrijama poput automobilske, informatičke ili zrakoplovne industrije (Barrientos i Gereffi, 2011; Ylömäki, 2016). Lanci vođeni od strane kupaca se često pojavljuju u industrijama u kojima posluju veliki maloprodajni lanci, robni brandovi i ostala poduzeća koja se bave trgovinom (Gereffi, 1999b; Ivarsson i Alvstam, 2011; Kirui, 2001). Te industrije karakterizira decentralizirana proizvodna mreža, posebno razgranata u zemljama u kojima je cijena rada niska (Tran i sur., 2013). Najčešći primjeri ovakvih lanaca uključuju poduzeća koja se bave proizvodnjom odjeće i obuće, igrački, kućnih potrepština ili namještaja (Bair, 2008).

Zagovornici istraživanja prethodno navedena dva tipa upravljanja GVC-em (Dolan i Tewari, 2001; Ertek i Griffin, 2002; Gereffi, 1994, 2001; Gibbon, 2003; Kaplinsky i Morris, 2001) fokusiraju se na proučavanje velikih međunarodnih lanaca i njihovog odnosa s kupcima. Tablica 2.2. prikazuje osnovne razlike između lanaca vođenih od strane kupaca i vođenih od strane proizvođača. Podaci u ovoj tablici sugeriraju da su lanci vođeni od strane proizvođača često u industrijama istraživanja i razvoja ili proizvodnje (npr. automobila, računala i zrakoplova), te da u njima sudjeluju međunarodna poduzeća. S druge strane, lanci vođeni od strane kupaca su česti u industrijama dizajna i marketinga (npr. proizvodnja odjeće, obuće i igračaka), i u njima sudjeluju prvenstveno lokalna poduzeća iz zemalja u razvoju (Gereffi, 1994).

Tablica 2.2. Lanci vođeni od strane kupaca i vođeni od strane proizvođača

Kategorija	Lanci vođeni od strane <u>proizvođača</u>	Lanci vođeni od strane <u>kupaca</u>
Pokretači globalnih robnih lanaca	Industrijski kapital	Komercijalni kapital
Ključne kompetencije	Istraživanje i razvoj, i proizvodnja	Marketing i dizajn
Prepreke za ulazak u gospodarske sektore	Ekonomija razmjera	Ekonomija obujma
Ekonomski sektor	Potrošačke trajne potrepštine, intermedijarna dobra, i kapitalna dobra	Potrošačke ne-trajne potrepštine
Tipična industrija	Automobili; Računala; Zrakoplov	Odjeća, obuća i igračke
Vlasništvo proizvodnih tvrtki	Međunarodna poduzeća	Lokalna poduzeća u zemljama u razvoju
Glavne mrežne poveznice	Bazirane na investicijama	Bazirane na trgovini
Dominantna mrežna struktura	Vertikalna	Horizontalna

Izvor: Gereffi, 1999a; obrada autora.

Iako je prethodno navedena podjela upravljanja GVC-a, po svom nastanku prihvaćena u literaturi, dio istraživanja je bio kritičan na dvodimenzionalni pogled upravljanja GVC-ima, te su u literaturi od početka 2000-tih razvijene i druge klasifikacije, koje su primjerenije za korištenje u istraživanjima, u ovisnosti o tematskom području (Kano i sur., 2020). Tako je 2005. godine razvijena teorija ili klasifikacija upravljanja GVC-ima inspirirana konvencijskom teorijom (Ouma i sur., 2010; Ponte, 2002, 2009; Ponte i Gibbon, 2005). Ova klasifikacija upravljanja GVC-ima je razvijena od strane autora Ponte i Gibbon (2005), koji tvrde da je fokus na cijenu glavna forma upravljanja na tržištima samo onda kada ne postoje nepoznanice oko kvalitete proizvoda ili usluga (Boltanski i Thevenot, 1991; Eymard-Duvernay, 1989). U tom slučaju se cijena izjednačava s kvalitetom, i to se u konvencijskoj teoriji zove tržišna koordinacija. Međutim, kada se cijena ne može izjednačiti s kvalitetom, pojavljuju se drugi tipovi koordinacije unutar GVC-a.

Tipovi koordinacije koje ova teorija identificira (Ponte i Gibbon, 2005) su tržišna koordinacija (cijena se izjednačava s kvalitetom), domaća koordinacija (nesigurnost u vezi kvalitete proizvoda se rješava oslanjanjem na povjerenje, odnosno na dugotrajne odnose među poduzećima), industrijska koordinacija (nesigurnost u vezi kvalitete proizvoda se rješava akcijama vanjskih dionika koji određuju zajedničke norme i standarde) i građanska koordinacija (postoji kolektivna privrženost izbjegavanju konflikata i proizvodni identitet je često povezan s utjecajem koji on ima na društvo ili okoliš).

Ova teorija je razvijena s idejom da upravljanje služi kao normalizacija, što znači da je fokus na standardizaciji, odnosno da se postojeće prakse u upravljanju GVC-ima usklađuju kako bi bile kompatibilne sa standardima ili postojećim normama (Gibbon i Ponte, 2008). Tablica 2.3 prikazuje šest redova vrijednosti i konvencija kvalitete u odnosu na princip organizacije, kao i njihovu poveznicu s teorijom upravljanja GVC-ima prema kompleksnosti i mogućnosti kodifikacije informacija te sposobnosti dobavljača (koja će biti detaljnije obrazložena u nastavku ovog potpoglavlja).

Tablica 2.3. Ključne karakteristike redova vrijednosti i konvencija kvalitete

Red vrijednosti i konvencije kvalitete	Poveznica s teorijom od Gereffi i sur. (2005)	Organizacijski princip	Fokus opravdanja	Ključna pitanja za testiranje	Mjere kvalitete proizvoda	Lakoća prijenosa kroz lance vrijednosti
Tržišni	Tržišni	Konkurentnost	Jedinice proizvoda	Je li ekonomično?	Cijena	Visoka
Industrijski	Modularni ili Odnosni	Produktivnost	Planovi, sustavi, kontrole i predviđanja	Je li tehnički efikasno, podesive veličine i funkcionalno?	Objektivne tehničke mjere	Visoka
Domaći	Odnosni ili Zarobljenički	Odanost	Specifična imovina	Je li u skladu s tradicijom? Može li biti od povjerenja?	Povjerenje, ponavljanje i povijest	Niska
Civilni	Ne može se jednoznačno odrediti	Predstavništvo	Pregovaranje, konzultacija i aranžmani distribucije	Koji je utjecaj na društvo? Je li sigurno, zdravo i ekološki prihvatljivo?	Društveni, radni, okolišni i kolektivni utjecaj	Srednja
Inspiracijski	Ne može se jednoznačno odrediti	Kreativnost	Inovacije i stvaralaštvo	Je li novo? Predstavlja li iskorak?	Duh i osobnost, te osmotski procesi.	Niska
Baziran na mišljenju	Ne može se jednoznačno odrediti	Reputacija	Odnosi s javnošću, medijska pokrivenost i reputacija branda	Je li prihvaćeno od strane javnosti?	Ankete javnog mišljenja, pokrivenost društvenim medijima i stručni subjektivni sud	Srednja

Izvor: Gereffi i sur. (2005) i Ponte i Sturgeon (2014); obrada autora.

Prema Ponte i Sturgeon (2014), tržišne konvencije kvalitete se lako prenose u GVC-u, prvenstveno jer ne zahtijevaju mnogo interakcija kako bi se održale, a industrijske konvencije kvalitete se mogu lako prihvatiti i prenositi u GVC-u. Međutim, s obzirom na to da su domaće konvencije kvalitete bazirane na povjerenju, ponavljanju i povijesti, teško se prenose kroz GVC.

Kod civilne konvencije kvalitete, kvaliteta proizvoda se procjenjuje s obzirom na utjecaj na društvo, određene skupine ili okoliš, i te konvencije mogu biti nejasne, promjenjive i geografski šarolike (Ponte, 2009). Ovakve konvencije kvalitete imaju srednju mogućnost prijenosa, jer one čine dio političke dinamike u društvu (Ponte i Sturgeon, 2014). Kod inspiracijskih konvencija kvalitete, kvaliteta proizvoda se procjenjuje s obzirom na to koliko su proizvodi novi i inovativni ili koliko se koristi kreativnost u izradi proizvoda (Ponte i Gibbon, 2005). S obzirom na potrebu za održavanjem kreativnosti, inspiracije i osobnosti u izradi proizvoda, ovakve konvencije se teško prenose u GVC-u.

Posljednja vrsta konvencija, konvencije kvalitete, bazirane su na mišljenju i provode se preko dva ključna mehanizma: 1) mehanizam subjektivnog suda stručnjaka umjesto objektivnih mjera, i 2) mehanizam prihvaćenosti od strane javnosti preko medijske pokrivenosti i pokrivenosti na socijalnim mrežama (Ponte i Sturgeon, 2014).

Paralelno s prethodno navedenom klasifikacijom baziranom na konvencijskoj teoriji, a inspirirana konceptom modularnog lanca vrijednosti (Sturgeon, 2002), razvija se literatura koja radi distinkciju između pet modela (tablica 2.4) upravljačke strukture GVC-a (Gereffi i sur., 2005). Začetnici ovog vala literature, autori Gereffi i sur. (2005), pokušali su razjasniti specifičnosti modernih mrežnih formi upravljanja GVC-em, te je njihova klasifikacija upravljanja GVC-em do danas najcitiranija u literaturi (Kano i sur., 2020). Ovi autori klasificiraju tipove upravljanja GVC-em s obzirom na vrijednosti tri varijable: 1) kompleksnost informacija i znanja potrebnih za održavanje određene transakcije među poduzećima, 2) lakoću kojom se informacije mogu kodificirati i efikasno prenijeti između poduzeća, te 3) kapacitet, odnosno sposobnosti dobavljača u odnosu na potrebe transakcije.

Tablica 2.4. Tipovi upravljanja GVC-em

Tip upravljanja GVC-em (Gereffi i sur., 2005)	Kompleksnost transakcija	Mogućnost kodifikacije transakcija	Sposobnost dobavljača	Mehanizmi učenja (Pietrobelli i Rabellotti, 2010)	Snaga vodećeg poduzeća
Hijerarhijski	Visoka	Niska	Niska	<ul style="list-style-type: none"> • Prelijevanje znanja • Imitacija • Direktna obuka od stranog vlasnika • Rotacija vještih radnika i menadžera 	Vodeće poduzeće donosi većinu odluka i definira čak i rutinske zadatke ne-vodećih poduzeća
Zarobljenički	Visoka	Visoka	Niska	<ul style="list-style-type: none"> • Učenje putem namjernog prijenosa znanja od vodećih tvrtki, koje je ograničeno na uski raspon zadataka (npr. sastavljanje proizvoda) 	Vodeće poduzeće donosi većinu odluka, ali prepušta rutinske zadatke ne-vodećim poduzećima
Odnosni	Visoka	Niska	Visoka	<ul style="list-style-type: none"> • Uzajamno učenje interakcijom licem u lice 	Vodeće poduzeće usko surađuje s ne-vodećim poduzećima, a ostvaruje određeni stupanj kontrole kroz definiranje specifikacija proizvoda
Modularni	Visoka	Visoka	Visoka	<ul style="list-style-type: none"> • Učenje pod pritiskom za postizanje međunarodnih standarda • Prijenos znanja utjelovljenog u standardima, kodovima, tehničkim definicijama 	Vodeća poduzeća prepuštaju većinu zadataka dobavljačima, a kontrolu ostvaruju kroz povećanje mogućnosti kodifikacije proizvoda
Tržišni	Niska	Visoka	Visoka	<ul style="list-style-type: none"> • Prelijevanje znanja • Imitacija 	Ukoliko vodeća poduzeća postoje, imaju mali utjecaj na upravljanje GVC-em, koji eventualno mogu ostvarivati utjecajem na cijenu konačnog proizvoda

Izvor: Gereffi i sur. (2005) i Pietrobelli i Rabellotti (2010); obrada autora.

S obzirom na ove karakteristike, poduzeća se ponašaju različito iz perspektive asimetrije moći u lancu i razine eksplicitne koordinacije (Gereffi i sur., 2005). Dakle, za razliku od ranijih, dvodimenzionalnih istraživanja upravljanja GVC-em, ovaj pravac literature, koji razlikuje pet tipova upravljanja GVC-em, se fokusira na istraživanje koordinacije poduzeća unutar GVC-a i na karakteristike industrije, a manji fokus stavlja na strateške odluke poduzeća (Gibbon i sur., 2008). Shodno tome, razvijena je podjela tipova upravljanja GVC-em na hijerarhijski, zarobljenički, odnosni, modularni i tržišni tip upravljanja (Gereffi i sur., 2005).

Tržišni tip uključuje relativno jednostavne transakcije te su informacije o specifikacijama proizvoda lako prenosive (Gancarczyk i sur., 2017; Giovannetti i Marvasi, 2018). Među dionicima je potrebna mala ili nikakva suradnja, a glavni mehanizam upravljanja lancem je cijena (Gereffi i sur., 2005; Özatağan, 2011a; Strange i Humphrey, 2019). S obzirom na to da informacije koje se prenose nisu složene, transakcije se mogu upravljati s vrlo malo izričite koordinacije (Ashenbaum, 2018). GVC kod ovog tipa upravljanja se često u literaturi naziva *arm's length GVC*⁵, što označava da se transakcije obavljaju među nepovezanim poduzećima, odnosno da su transakcije nepristrane (Brancati i sur., 2015; Giovannetti i Marvasi, 2018; Pietrobelli i Rbellotti, 2010). Primjeri industrija u kojima se pojavljuju GVC-i s ovakvim tipom upravljanja su brazilska i indijska industrija obuće (Pietrobelli i Rbellotti, 2010) ili proizvodnja rajčica u SAD-u (Gereffi i sur., 2008).

Modularni tip se pojavljuje kada su kompleksne transakcije lake za kodificiranje, a dobavljači koriste generičku tehnologiju proizvodnje kako bi proizvode napravili prema specifikacijama kupaca (Özatağan, 2011a). Kod ovog tipa je glavni mehanizam upravljanja korištenje informatičke tehnologije i lak prijenos informacija (Gereffi i sur., 2005). Modularni tip upravljanja zahtijeva visoku sposobnost dobavljača, koji preuzimaju punu odgovornost za dobavu specifičnog proizvoda, i za čije stvaranje dobavljači trebaju koristiti visoko kodificirane transakcije (Gancarczyk i sur., 2017). Za razliku od tržišnog tipa, u modularnom tipu upravljanja dolazi do većeg protoka informacija, koji posljedično uzrokuju čvršće veze među poduzećima u lancu (Strange i Humphrey, 2019). Međutim, slično kao i tržišni tip, modularni tip upravljanja omogućuje relativno laku zamjenu dobavljača, jer je, zbog visoke mogućnosti kodifikacije transakcije, trošak zamjene dobavljača nizak (Agostino i sur., 2020). Primjeri industrija u kojima se pojavljuju GVC-i s ovakvim tipom upravljanja su automobilska industrija

⁵ Engleski naziv implicira postojanje načela nepristranih transakcija u GVC-u. Doslovan prijevod bi bio *GVC dužine ruke*, odnosno slobodan prijevod *GVC s nepristranim transakcijama*.

u Brazilu i Turskoj (Özatağan, 2011a; Pietrobelli i Rabellotti, 2010) ili IT industrija u Poljskoj (Gancarczyk i sur., 2017).

Odnosni tip se javlja kada su informacije o proizvodima ili transakcije kompleksne, a ujedno i teške za kodificiranje (Gancarczyk i sur., 2017; Gereffi i sur., 2005). Upravljanje odnosima unutar lanaca s ovim tipom upravljanja se bazira na socijalnoj i prostornoj blizini, reputaciji poduzeća te obiteljskim ili etničkim vezama (Lew i sur., 2016; Pietrobelli i Rabellotti, 2010). Komunikacija između dobavljača i kupaca je česta i ona dovodi do razvoja povjerenja i međusobne zavisnosti (Gachukia i Muturi, 2017). Unatoč tome, vodeća poduzeća povremeno zadržavaju određenu mjeru kontrole procesa, odnosno lanca (Gereffi i sur., 2005, 2008; Özatağan, 2011b). S obzirom na to da odnos među poduzećima treba razvijati na duži vremenski period, trošak promjene partnera je visok (Sturgeon i sur., 2008), što je dodatan mehanizam upravljanja odnosima (Agostino i sur., 2020; Williamson, 1983). Primjeri industrija u kojima se pojavljuju GVC-i s ovakvim tipom upravljanja su tajvanska kompjuterska industrija i industrija obuće u Istočnoj Aziji (Pietrobelli i Rabellotti, 2010), te japanska automobilska industrija (Sturgeon i sur., 2008).

Zarobljenički tip definira postojanje jednog ili više kupaca o kojima ovise manji dobavljači (Brancati i sur., 2015; Strange i Humphrey, 2019). Stupanj monitoringa i kontrole od strane vodećeg poduzeća je visok kod ovakvog tipa upravljanja, a asimetrija moći prisiljava dobavljače da prihvate uvjete kupaca (Ashenbaum, 2018). Razlika modularnog i zarobljeničkog tipa proizlazi iz činjenice da je kod zarobljeničkog tipa sposobnost dobavljača niska, ponajviše zbog toga što vodeća poduzeća učestalo interveniraju i kontroliraju specifikacije proizvoda, stoga dobavljači ne uspijevaju podići svoju sposobnost dobave (Gancarczyk i sur., 2017). Vodeća poduzeća na ovaj način zarobljavaju dobavljače, koji postaju gotovo potpuno ovisni o vodećem poduzeću, odnosno ugovoru koji imaju s vodećim poduzećem, zbog čega se dobavljači ne uspijevaju priključiti nekom drugom GVC-u, u kojem bi potencijalno imali veće koristi (Yeung i Coe, 2015).

Kada se priča o ekonomskom unaprjeđenju poduzeća, literatura najčešće spominje poteškoće poduzeća da izađe iz GVC-a sa zarobljeničkim tipom upravljanja (Murakami i Otsuka, 2017; Pietrobelli i Rabellotti, 2010). Poduzeća koja posluju kao ne-vodeća u GVC-ima sa zarobljeničkim tipom upravljanja su ograničena na uzak set zadataka i poslova, primjerice sastavljanje specifičnih proizvoda, dok su vodeća poduzeća najčešće zaslužna za aktivnosti podrške u lancu, poput marketinga i dizajna, istraživanja i razvoja ili logistike (Agostino i sur.,

2020; Pietrobelli i Rabelotti, 2010). Mehanizam kontrole u GVC-u ovog tipa upravljanja se očituje kroz dobavu resursa i aktivnosti podrške od strane vodećeg poduzeća, koji motiviraju ne-vodeća poduzeća na ostanak u lancu (Gereffi i sur., 2005). Primjeri industrije u kojoj se pojavljuju GVC-i s ovakvim tipom upravljanja su proizvodnja kave u Ugandi (Keane, 2012) ili proizvodnja obuće u Brazilu (Bazan i Navas-Alemán, 2004).

Posljednji, *hijerarhijski tip*, karakteriziran je proizvodnjom unutar poduzeća ili grupe poduzeća pod istom kontrolom (Brancati i sur., 2015; Navaretti i Venables, 2020; Pietrobelli i Rabelotti, 2010). Proizvodi u ovakvim lancima su kompleksni i teški za kodificiranje te ne postoje dobavljači s dovoljnim stupnjem sposobnosti da bi se uključili u lanac (Ashenbaum, 2018; Giovannetti i Marvasi, 2018). GVC-i s ovakvim tipom upravljanja su vođeni potrebom za direktnim prijenosom znanja, a proizvodi su većinom u intelektualnom vlasništvu vodećeg poduzeća (Gereffi i sur., 2005). Primjeri industrija u kojima se pojavljuju GVC-i s ovakvim tipom upravljanja su industrija odjeće u Kambodži (Keane, 2012) i industrija uzgoja i ulova škampi u Tajlandu (Tran i sur., 2013). Hijerarhijski tip upravljanja GVC-em se može odnositi i na međunarodni insourcing, odnosno sourcing unutar grupacije (Kotabe i sur., 2008), a ostala četiri tipa upravljanja na međunarodni outsourcing, odnosno na sourcing van vlastite grupacije poduzeća.

Klasifikacija tipova upravljanja GVC-ima od strane Gereffi i sur. (2005) je najcitiranija u relevantnoj literaturi (Kano i sur., 2020), primjerena je za ekonomsko proučavanje globalnih lanaca vrijednosti (Yeung i Coe, 2015) te primjenjiva je za istraživanje na poligonu poput područja Republike Hrvatske. Shodno navedenome, ova teorija će se koristiti kao temelj za provođenje dijela empirijskog istraživanja u okviru disertacije, o čemu je više izneseno u tekstu o operacionalizaciji varijable „tip upravljanja GVC-em“ u potpoglavlju 3.3.1. Međutim, iako je ova klasifikacija generalno prihvatljiva za istraživanja, dio literature ipak identificira neke njene nedostatke i predlaže neka poboljšanja. Primjerice, Coe i Yeung (2015) tvrde da unatoč utjecaju ove klasifikacije u literaturi, ona umanjuje efekte institucionalnih uvjeta u državi sjedištu poduzeća koje sudjeluje u GVC-u, kao i efekte odnosa unutar i izvan poduzeća u GVC-u. Isti autori predlažu i moderniju klasifikaciju upravljanja GVC-em koja naglašava uzročnu vezu moći, vrijednosti i uključenosti poduzeća unutar GVC-a i nejednakosti njihovog razvoja. Ova uzročna veza ima veliki utjecaj na oblikovanje strategija poduzeća u GVC-u, promjene načina upravljanja GVC-em i načine prisvajanja najvrjednijih zadataka u GVC-u (Kano i sur., 2020).

2.1.4. Prijedlog nove tipologije upravljanja globalnim lancima vrijednosti

Dio literature tvrdi da je, unatoč razvijenosti i zrelosti područja upravljanja GVC-em, uloga vodećeg poduzeća u izboru tipa upravljanja GVC-em i dalje nedovoljno istražena (De Marchi i sur., 2014; McWilliam i sur., 2020). Ova uloga vodećeg poduzeća se ogleda kroz sposobnost korištenja poluga moći, odnosno kroz asimetriju moći među poduzećima u GVC-u (De Marchi i sur., 2014; Strange i Humphrey, 2019). Asimetrija moći u GVC-u se odnosi na sposobnost dionika GVC-a da provodi i ostvaruje kontrolu nad drugim poduzećima u lancu ili strateškim procesima (Coe i Yeung, 2015). Dodatna analiza i raščlamba ove asimetrije moći među poduzećima u GVC-u može pružiti važan uvid u način korištenja kontrolnih mehanizama za stvaranje ili mijenjanje tipova upravljanja GVC-em (Strange i Humphrey, 2019).

Mogu se identificirati četiri vrste asimetrije moći među poduzećima u GVC-u (Dallas i sur., 2019; Ponte i sur., 2019), i to:

- pregovaračka moć
- demonstrativna moć,
- institucionalna moć i
- konstitutivna moć .

Pregovaračka moć se pojavljuje kada postoji česta direktna interakcija među poduzećima u GVC-u i eksplicitna koordinacija aktivnosti od strane vodećih poduzeća (Gereffi, 1994). Ova vrsta asimetrije moći je najčešća u praksi (Dallas i sur., 2019). Za razliku od pregovaračke moći, *demonstrativna moć* se ne pojavljuje u obliku eksplicitne koordinacije aktivnosti od strane vodećih poduzeća, već ju dobavljači koriste kako bi se bolje pozicionirali u GVC-u (Ponte i sur., 2019). Ova vrsta asimetrije moći se može prenositi među poduzećima koja obavljaju različite zadatke u GVC-u (Ponte i Sturgeon, 2014). *Institucionalna moć* se odnosi na utjecaj koji na GVC imaju institucionalni dionici, poput poslovnih udruženja, tehnološki platformi ili država (Dallas i sur., 2019). Kako se ova asimetrija moći među poduzećima smanjuje, ona postaje *konstitutivna moć*, koja se odnosi na poslovanje poduzeća uz snažni utjecaj poslovnih normi, konvencija i najboljih praksi (Grabs i Ponte, 2019).

Važnu ulogu u stvaranju preduvjeta za sudjelovanje poduzeća u GVC-u i u prisvajanju dodane vrijednosti ima način na koji vodeća poduzeća primjenjuju moć nad drugim poduzećima u lancu (Dallas i sur., 2019; Denicolai i sur., 2015; Magnani i sur., 2019). Primjena ove moći se odnosi na korištenje veličine poduzeća i kontrole nad ključnim resursima za dobivanje kontrole nad

poslovnim imovinom drugih poduzeća u GVC-u, poput tehnologije, menadžerskog znanja ili marketinških kanala (Gereffi, 2019b). Autori Magnani i sur. (2019) smatraju da je asimetrija moći važna karakteristika odnosa kod poduzeća koja vrše outsourcing u GVC-ima i vrijedna dodatnog proučavanja i to ponajviše proučavanja utjecaja asimetrije moći u GVC-ima na performanse poduzeća (Pulles i sur., 2014). Stoga, s obzirom na to da sve prethodno navedeno ukazuje na važnost asimetrije moći poduzeća u GVC-u u determiniranju njihovih poslovnih odnosa, organizacije poslovanja i u konačnici performansi, upravo je asimetrija moći glavna karakteristika unikatne tipološke podjele upravljanja GVC-em koja će se koristiti kao nadogradnja klasifikacije prema Gereffi i sur. (2005) u ovoj disertaciji.

Prema Gereffi i sur. (2005), tipovi upravljanja GVC-em se nalaze u spektru od tipova s niskom razinom asimetrije moći do tipova s visokom razinom asimetrije moći, pri čemu je tip s najnižom asimetrijom moći tržišni tip upravljanja, a tip s najvišom asimetrijom moći hijerarhijski tip upravljanja GVC-em. Kod hijerarhijskog i zarobljeničkog tipa upravljanja GVC-em asimetrija moći je evidentna, tj. jasno je koje poduzeće ima moć nad drugim poduzećem unutar GVC-a (Gereffi i sur., 2005; Strange i Humphrey, 2019; Sturgeon, 2008). Iz toga proizlazi da je jasna struktura moći očitovana vlasničkim, kontrolnim ili snažnim ugovornim vezama između poduzeća (Gancarczyk i sur., 2017; Giovannetti i Marvasi, 2018; Strange i Humphrey, 2019).

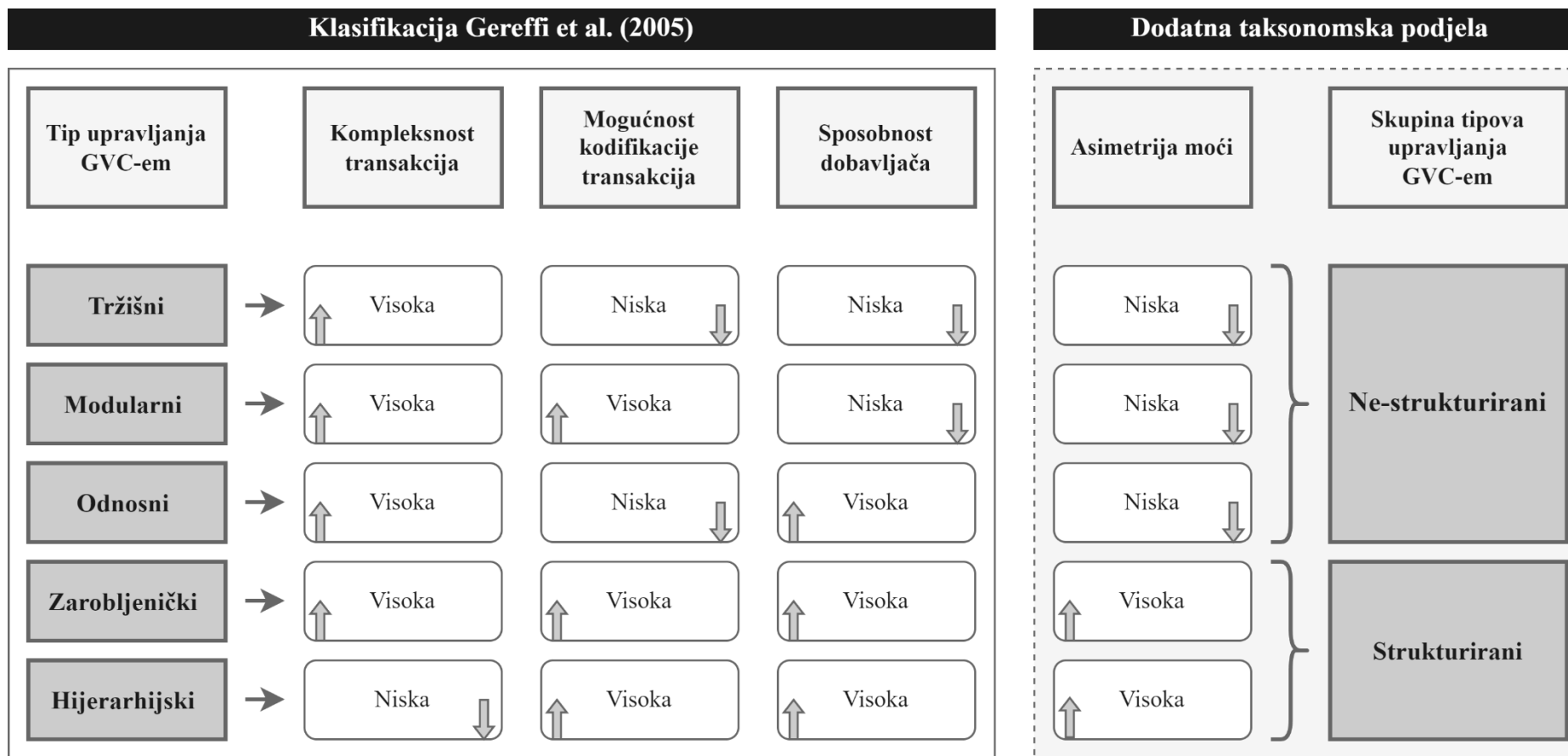
Kod odnosnog tipa upravljanja GVC-em, moć između poduzeća je balansirano raspodijeljena, što znači da nema velike asimetrije moći među poduzećima, a odluke o proizvodima poduzeća donose zajednički (Gachukia i Muturi, 2017; Gancarczyk i sur., 2017; Murakami i Otsuka, 2017). U konačnici, asimetrija moći je mala i kod modularnih (Belaya i Hanf, 2014; Gancarczyk i sur., 2017; Lungwitz i sur., 2006) i tržišnih (Ashenbaum, 2018; Giovannetti i Marvasi, 2018; Sturgeon, 2008) tipova upravljanja GVC-em, jer i dobavljači i kupci u ovakvim lancima surađuju s više poslovnih partnera, čija je zamjena relativno laka, zbog čega je struktura moći i odlučivanja labava (Gereffi i sur., 2005; Winter, 2010). Iz prethodno navedenog može se zaključiti da je asimetrija moći između poduzeća u GVC-ima s odnosnim, modularnim i tržišnim tipovima upravljanja mala, odnosno da je struktura moći labava ili nepostojeća.

Polazeći od prethodno navedenih zaključaka literature, a sa svrhom izrade unikatne tipologije upravljanja GVC-em, tipovi upravljanja identificirani u klasifikaciji autora Gereffi i sur. (2005) su dodatno grupirani u dvije skupine, i to kao strukturirani i ne-strukturirani tipovi upravljanja

GVC-em. Navedena tipološka podjela je determinirana stupnjem asimetrije moći među poduzećima, odnosno postojanju strukture moći koja ukazuje na snažnu ulogu jednog poduzeća u lancu (slika 2.4).

Kod *hijerarhijskog i zarobljeničkog tipa* upravljanja GVC-em, postoji jasno definirana struktura moći unutar lanca kroz odnos vodeće i ne-vodeća poduzeća, odnosno postoji velika asimetrija moći među njima (Ashenbaum, 2018; Gancarczyk i sur., 2017; Gereffi i sur., 2005, 2008). Postojanje asimetrije moći služi kao poluga vodećim poduzećima za ostvarenje prisilne kontrole nad nepovezanim poduzećima u GVC-u (Dallas i sur., 2017), što implicira da poduzeća u ovakvim GVC-ima imaju drugačiji obrazac ponašanja nego poduzeća u GVC-ima gdje ne postoji velika asimetrija moći. Tipični primjeri hijerarhijskog tipa upravljanja GVC-em se proizvodne mreže multinacionalnih poduzeća i njihovih podružnica, pri čemu se asimetrija moći očituje u kontrolnim vezama među poduzećima (Magnani i sur., 2019). Mali broj alternativnih kupaca i dobavljača u GVC-u također doprinosi velikoj asimetriji moći među poduzećima (Farrell i Klemperer, 2007), što ukazuje na postojanje zarobljeničkog tipa upravljanja GVC-em. Sve navedeno ukazuje da u oba prethodno navedena tipa upravljanja GVC-em postoji evidentna struktura moći među poduzećima, pri čemu je jedno poduzeće vodeće s kontrolnim vezama, a ostala su ne-vodeća poduzeća. Stoga će se ovi tipovi upravljanja u ostatku disertacije grupirati pod nazivom strukturirani tipovi upravljanja.

Odnosni tip upravljanja GVC-em karakterizira komplementarni i kooperativni odnos među poduzećima u ulogama kupaca i dobavljača, koji zbog zajedničkog razvoja proizvoda trebaju slobodno i učestalo dijeliti informacije (Brancati i sur., 2015; Gereffi i sur., 2005). To dovodi do poslovnog odnosa s malom asimetrijom moći (Özatağan, 2011b). Najvažnija determinanta *modularnog tipa* upravljanja GVC-em je mogućnost poduzeća da specificiraju proizvode i koriste vlastitu tehnologiju za proizvodnju (Brancati i sur., 2015). Poduzeća u ovakvim lancima proizvode lako prenose u druge GVC-e, što ukazuje na postojanje visokog stupnja nezavisnosti poduzeća i niske razine strukture moći unutar lanaca (Özatağan, 2011b; Sturgeon, 2002).



Slika 2.4. Dodatna tipološka podjela upravljanja GVC-em s obzirom na razinu asimetrije moći u GVC-u

Izvor: Izrada autora, u usporedbi s klasifikacijom Gereffi i sur. (2005).

Tržišni tip upravljanja GVC-em temelji odnose među poduzećima na varijacijama u cijeni proizvoda (Ashenbaum, 2018; Özatağan, 2011b; Sturgeon, 2008), te u njemu postoji mnogo poduzeća s ulogom kupaca i dobavljača, koji su lako zamjenjivi. Ovaj tip upravljanja ima najmanju asimetriju moći među poduzećima od svih pet tipova upravljanja GVC-em (Gereffi i sur., 2005; Sturgeon, 2008). Iz svega prethodno navedenoga proizlazi da odnosni, modularni i tržišni tip upravljanja GVC-em karakterizira nepostojanje strukture moći, odnosno da je asimetrija moći među poduzećima mala (Ashenbaum, 2018; Gereffi i sur., 2005; Giovannetti i Marvasi, 2018; Lungwitz i sur., 2006; Winter, 2010). Posljedično, ovi tipovi upravljanja GVC-em će se grupirati pod nazivom ne-strukturirani tipovi upravljanja GVC-em.

2.2. Međunarodni sourcing poslovnih funkcija

U prethodnom poglavlju je diskutiran pojam GVC-a, njegove dimenzije i teorijske odrednice. U nastavku ovog poglavlja će se prvo prikazati načini stvaranja GVC-a ili načini sudjelovanja poduzeća u GVC-u, a zatim će se detaljnije obraditi tema međunarodnog sourcinga kao jednog od najvažnijih načina sudjelovanja poduzeća u GVC-ima.

Tema načina sudjelovanja poduzeća u GVC-ima je posebno važna u moderno doba s povećanom konkurencijom među poduzećima i otvorenim granicama, odnosno način sudjelovanja u GVC-ima je ključna determinanta investicijskog ponašanja modernih poduzeća (Debanes, 2018). U literaturi je također naglašena važnost načina sudjelovanja poduzeća u GVC-u u ekonomskom ili funkcionalnom unaprjeđenju poduzeća u lancu (Humphrey i Schmitz, 2002; Özatağan, 2011b). S odabirom načina sudjelovanja u GVC-u su povezane mnoge poslovne i konkurentske prednosti, poput smanjenja troškova, boljeg organizacijskog učenja, pristupa stranom tržištu ili ostvarenja veće zarade (Agostino i sur., 2020; Chiarvesio i sur., 2010; Kim i sur., 2003). Međutim, s načinom sudjelovanja u GVC-u su povezani i određeni rizici, poput prečvrstog vezivanja i ovisnosti o drugom poduzeću putem ugovornih veza (Dolan i Tewari, 2001) ili ograničenja razvoja organizacijskog učenja i akvizicije znanja (Schmitz, 1999; Sturgeon i Linden, 2011).

Menadžeri poduzeća biraju način sudjelovanja u GVC-u koji će maksimizirati novostvorenu vrijednost za poduzeće i kumulativno znanje, što može značiti mijenjanje kompetencijskog fokusa poduzeća (Gereffi i sur., 2001). Način sudjelovanja u GVC-ima također ovisi o tome u kojem gospodarskom okruženju, odnosno zemlji, poduzeće posluje te dovodi li sudjelovanje u

GVC-u do ostvarenja troškovnih ušteda (Abernathy i sur., 1999; Wei, 2009). Način sudjelovanja u GVC-ima također ovisi i o proizvedenom dobru i industriji u kojoj se poduzeće nalazi, pri čemu je proizvodnja složenih dobara povezana s načinima sudjelovanja u kojima su veze među poduzećima čvršće, poput međunarodnog sourcinga (González i sur., 2012). Upravo je spomenuti međunarodni sourcing jedan od najvažnijih načina sudjelovanja poduzeća u GVC-u (Gereffi, 1999a; Kawakami, 2011; Milberg i Winkler, 2010) i on se inicijalno u literaturi prikazivao preko ugovorne eksternalizacije poslovnih zadataka (engleski „offshoring“) (Memedovic, 2004).

Recentna literatura tvrdi da će jedna od posljedica pandemije virusa COVID-19 biti veća fragmentacija i regionalizacija svjetske ekonomije (Enderwick i Buckley, 2020; Gereffi, 2020; Shih, 2020). Također, naglašava se potreba za ponovnim konfiguriranjem GVC-a tako da oni postaju otporniji na krize i održiviji, što iziskuje ponovno promišljanje o načinima sudjelovanja poduzeća u GVC-ima (Pananond i sur., 2020). Navedeno potvrđuje i anketa koju je provela konzultantska kuća McKinsey, u kojoj 93% poduzeća izvještava o planiranom povećavanju razine otpornosti njihovih GVC-a, prvenstveno putem povrata poslovnih zadataka čiji se sourcing prethodno izvršio (engleski „reshoring“) i povećanom regionalizacijom (Alicke i sur., 2020).

Iz svega prethodno spomenutog, može se zaključiti da su u literaturi prisutne i dalje veoma naglašene teme GVC-a, načina sudjelovanja poduzeća u GVC-ima i međunarodnog sourcinga, kao jednog od najvažnijih načina sudjelovanja poduzeća u GVC-ima, posebice u vremenu i nakon pandemije virusa COVID-19. S obzirom na to, te na činjenicu da je jedan od ciljeva ove disertacije sustavno i kritički analizirati pojam međunarodnog sourcinga, u nastavku poglavlja će se prvo prikazati alternative međunarodnom sourcingu pri sudjelovanju u GVC-ima, a zatim detaljnije teorijski odrediti međunarodni sourcing, te njegovi osnovni elementi i vrste.

Naposljetku će se pobliže definirati koncept poslovnih funkcija, koji je ključan za identifikaciju i mjerenje međunarodnog sourcinga, te će biti iznijet pregled najznačajnijih klasifikacija poslovnih funkcija.

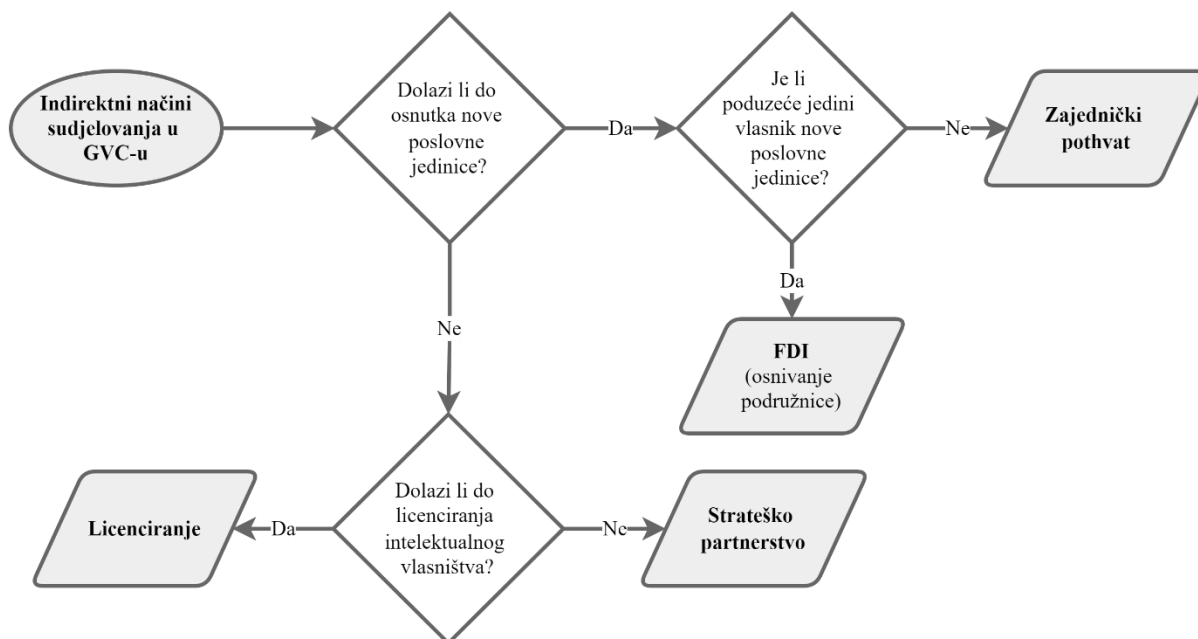
2.2.1. Načini sudjelovanja poduzeća u globalnom lancu vrijednosti

Poduzeća mogu sudjelovati u GVC-ima na više načina i to putem međunarodnog sourcinga, jednokratnih transakcija, osnivanja inozemnih podružnica (FDI⁶), zajedničkih pothvata, licenciranja, podugovaranja i strateških partnerstva (Memedovic, 2004). Ovi načini sudjelovanja u GVC-ima su često isprepleteni i generalno se mogu podijeliti na direktne i indirektne (Eurostat, 2022a).

Indirektni načini sudjelovanja poduzeća u GVC-ima se ne odnose na pojedine transakcije ili međunarodnu trgovinu, već na načine na koje se poduzeća umeću na strano tržište, te oni mogu, ali i ne moraju voditi k stvaranju GVC-a ili njegovom pristupanju (Eurostat, 2022a). Primjerice, ako domaća banka osnuje stranu podružnicu čija je svrha pružanje informatičkih usluga matičnoj banci, postojat će prijenos usluga između banke i podružnice i doći će do stvaranja GVC-a. Međutim, ako banka osnuje stranu podružnicu koja se također bavi bankarstvom, vjerojatno neće doći do stvaranja GVC-a, jer će postojati jedino prijenos kapitala između strane podružnice i matične banke (Eurostat, 2021b). Ovisno o tome dolazi li do osnutka nove poslovne jedinice te dolazi li do licenciranja intelektualnog vlasništva, indirektni načini sudjelovanja u GVC-ima se o mogu podijeliti na četiri osnovna tipa (slika 2.5).

Kada dolazi do osnutka nove poslovne jedinice, poduzeća mogu osnovati strane podružnice (matično poduzeće je jedini vlasnik) ili se mogu zajedno s još jednim, najčešće stranim partnerom upustiti u zajednički pothvat (Memedovic, 2004). Zajednički pothvat se odnosi na nezavisnu poslovnu jedinicu čiji su vlasnici barem dva međusobno nepovezana poduzeća i može biti organiziran kao bilo koja pravna jedinica, ali najčešće se radi o korporaciji, odnosno trgovačkom društvu (Beamish, 1984). Vlasnici zajedničkog pothvata dijele prava, obveze, rizike i nagrade, i oni osnuju zajednički pothvat najčešće imajući u vidu određeni srednjoročni cilj, nakon čega ili prestaje partnerski odnos između vlasnika ili bude zamijenjen čvršćom kontrolnom i vlasničkom vezom (DePamphilis, 2012).

⁶ Engleski naziv kratice je *foreign direct investment*, a hrvatski prijevod je *strane direktne investicije*.



Slika 2.5. Indirektni načini sudjelovanja poduzeća u GVC-ima

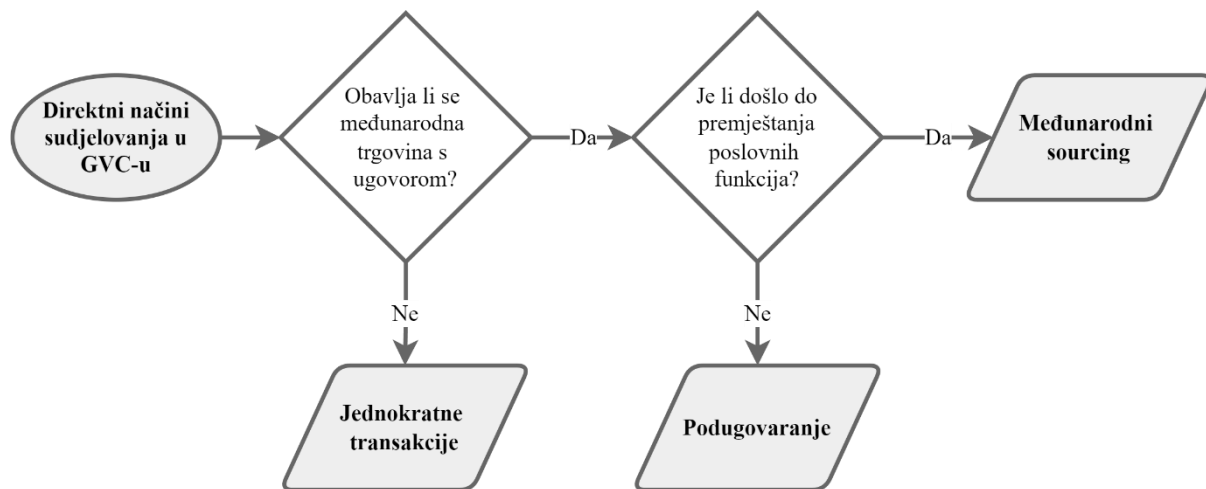
Izvor: Izrada autora.

S druge strane, kada je matično poduzeće samostalni vlasnik nove poslovne jedinice, tada se radi o osnivanju nove strane podružnice. Strana podružnica se osniva s određenim mandatom koji definira matično poduzeće (Ghoshal i Bartlett, 1986), no taj mandat može evoluirati tijekom vremena (Pananond, 2013). Ovo se u literaturi često referira kao direktno strano ulaganje (FDI). Kada poduzeća investiraju u osnivanje podružnice s ciljem da dobiju pristup stranom tržištu i njegovim resursima, govori se o horizontalnom FDI-u (Abe, 2009). Ako je cilj ovog investiranja iskorištavanje razlike u troškovima resursa, te pristup bazi tehnologije i ljudskih resursa, riječ je o vertikalnom FDI-u (Markusen, 1995).

Ako ne dolazi do osnutka nove poslovne jedinice, poduzeća mogu pristupati GVC-ima preko strateških partnerstva ili licenciranjem dobara (Memedovic, 2004). Osnovna razlika strateških partnerstava i licenciranja dobara jest što kod licenciranja dolazi do prodaje prava za korištenje intelektualnog vlasništva matičnog poduzeća (Kollmer i Dowling, 2004). S druge strane, strateško partnerstvo uključuje mnogo više aktivnosti suradnje među poduzećima, sa svrhom koordiniranog razvoja proizvoda ili usluga te može uključivati razmjenu zaposlenika, znanja i informacija o proizvodima ili uslugama (DePamphilis, 2012).

Direktni načini sudjelovanja poduzeća u GVC-ima, koje prikazuje slika 2.6, odnose se na neposrednu međunarodnu trgovinu, i u ovisnosti o tome postoji li ugovor među poduzećima i

dolazi li do premještanja poslovnih jedinica, dijele se na jednokratnu međunarodnu trgovinu, podugovaranje i međunarodni sourcing.



Slika 2.6. Direktni načini sudjelovanja poduzeća u GVC-ima

Izvor: Izrada autora.

Jednokratne transakcije se odvijaju bez ugovora među poduzećima i bez prijenosa poslovnih funkcija (Eurostat, 2022a). Poduzeća se na ovaj način samo kratkoročno uključuju u GVC-e, no preko jednokratnih transakcija poduzeća eventualno mogu dobiti pristup ili iskustvo za dugoročnije načine sudjelovanja u GVC-ima (Bontadini i Saha, 2021).

Podugovaranje se najčešće odvija u dijelovima GVC-a s nižom dodanom vrijednošću poput obrade materijala i sastavljanja proizvoda (Sun i sur., 2013). Ovaj način sudjelovanja pretpostavlja da vodeće poduzeće pruža obuku i inženjersku podršku drugom poduzeću kako bi se određeni proizvod ili poluproizvod uspješno uklopio u GVC (Memedovic, 2004). Podugovaranje se odvija kada, najčešće zbog kompleksnosti proizvoda ili transakcija, jednokratna trgovina ne može zadovoljiti kupca, odnosno potrebna je suradnja između kupca i dobavljača kako bi se stvorio zadovoljavajući proizvod (Giunta i sur., 2012). Razlika podugovaranja i jednokratnih transakcija jest što je za podugovaranje potrebno zadovoljiti uvjet dugoročnosti, koji pretpostavlja da između poduzeća koja trguju postoji ugovor, volja i želja da se transakcije obavljaju na određeni duži period vremena (Eurostat, 2021b).

Treći način direktnog sudjelovanja u GVC-ima je međunarodni sourcing, o čemu će biti više riječi u idućem potpoglavlju fokusiranom na teorijsko određenje međunarodnog sourcinga.

2.2.2. *Teorijsko određenje međunarodnog sourcinga*

Dakle, kao što je ranije navedeno, jedan od načina direktnog sudjelovanja u GVC-ima je međunarodni sourcing. Dio literature izjednačava podugovaranje i međunarodni sourcing te smatra da je podugovaranje samo način međunarodnog sourcinga ili da su ovo identični pojmovi (Bilan i sur., 2017). Međutim, većina literature ipak razlikuje ova dva pojma i ta razlika se ogleda u tome što je kod sourcinga poslovna funkcija, čija su dobra predmet trgovine, bila inicijalno obavljana u poduzeću koje vrši sourcing, tj. stvarno je došlo do premještanja poslova iz jednog poduzeća u drugo (Fariñas i sur., 2016; Giunta i sur., 2012; Mckenzie, 2013; Nielsen i Sturgeon, 2014). Međunarodni sourcing se razlikuje od obične međunarodne trgovine dobrima u tome što je za međunarodni sourcing potreban ugovor poduzeća koje vrši sourcing kako bi se predmetno dobro proizvelo ili vršilo na temelju specifikacija (Bilan i sur., 2017). Objekti trgovine kod međunarodnog sourcinga i podugovaranja najčešće su intermedijarna dobra, a kod jednokratnih transakcija objekti trgovine najčešće su finalna dobra, odnosno dobra namijenjena za krajnju potrošnju (Eurostat, 2021b).

Golini i Kalchschmidt (2011, str. 2) međunarodni sourcing nazivaju pojmom globalni sourcing i definiraju ga kao „kupnju dobara izvan zemljopisnog područja kojem pripada poduzeće“. Poduzeća pribjegavaju međunarodnom sourcingu ne samo da nabavljaju tipična dobra niske cijene, već i također da nabavljaju tehnološke komponente visoke kvalitete (Nassimbeni i Sartor, 2007). Dodatno, poduzeća se preko međunarodnog sourcinga štite od varijacija u opskrbi preko lanaca nabave (ili vrijednosti), što im omogućava održavanje viših kapaciteta proizvodnje i fleksibilnost (Stratton i Warburton, 2006). Mckenzie (2013), proučavajući međunarodni sourcing kroz leće organizacije i menadžmenta, u organizacijskom kontekstu definira međunarodni sourcing kao proces kojim se posao ugovara s povezanim ili nepovezanim poduzećem lociranim izvan zemlje. Za ovog autora, u kontekstu menadžmenta, čin sourcinga podrazumijeva akciju izbora između alternativnih režima nabave proizvoda, poput onih navedenih u prethodnom poglavlju (poglavlje 2.2.1).

Offshore sourcing ili offshoring se također koriste kao sinonimi za međunarodni sourcing (Hätönen i Eriksson, 2009) i najčešće uključuju prijenos proizvodnih aktivnosti ili zadataka na poduzeća locirana u drugim zemljama (Kehal i Singh, 2006; UNSD, 2022b). Dio literature koristi i pojmove *backsourcing* ili *reshoring*, koji označavaju povratak poslovnih zadataka čiji se međunarodni sourcing prethodno izvršio, natrag u matično poduzeće (Eurostat, 2018; Hirschheim i Dibbern, 2006). Ovi pojmovi su posebno važni u kontekstu pandemije virusa

COVID-19, gdje je samo u 2020. godini, 5,1% poduzeća u EU planiralo izvršiti *backsourcing* (Sunjka i Papadopoulos, 2022).

Tema međunarodnog *sourcinga* je česta u izvještajima i radovima objavljenima od strane međunarodnih institucija. UNCTAD (2004) u svom poznatom izvještaju *World Investment Report* spominje da svaki međunarodni *sourcing* treba uključivati premještanje uslužne funkcije, prethodno izvršene unutar poduzeća, u drugo poduzeće koje se nalazi izvan zemlje. WTO (2005, str. 266) se slaže s uključivanjem prethodno navedenog elementa u definiciju *sourcinga* i pruža svoju definiciju međunarodnog *sourcinga* kao „čina ugovornog prijenosa dijela ponavljajućih aktivnosti i odluka vanjskim dobavljačima ili vlastitim stranim podružnicama“. Najaktualnije poimanje međunarodnog *sourcinga* je dano od strane UNSD-a i Eurostata, koji imaju slične definicije međunarodnog *sourcinga*, i to kao cjelokupnog ili djelomičnog premještanja poslovnih funkcija u drugo poduzeće izvan granica zemlje (Eurostat, 2021b; UNSD, 2022b).

Iako definicija međunarodnog *sourcinga* nije jednoznačna i nema široko prihvaćene definicije međunarodnog *sourcinga* niti u javnom prostoru niti u ekonomskoj literaturi (WTO, 2005), iz prethodno navedenog pregleda u literaturi relevantnih definicija može se zaključiti da međunarodni *sourcing* treba sadržavati element premještanja poslova iz jednog poduzeća u drugo i da lokacija tog drugog poduzeća treba biti izvan granica zemlje. Stoga, primjereno je koristiti najaktualniju definiciju međunarodnog *sourcinga* od strane UNSD-a (2022b, str. 28) kao *cjelokupnog ili djelomičnog prekograničnog premještanja poslovnih zadataka (funkcija) u povezano ili nepovezano poduzeće*.

Međunarodni *sourcing* je tradicionalno uvijek bio u fokusu upravljanja GVC-em, odnosno pri donošenju odluke o izboru između vertikalne integracije (izvršenja poslovnih zadataka unutar grupacije poduzeća) i ugovornog obavljanja poslovnih zadataka (dakle preko međunarodnog *sourcinga*) (Satoshi, 2017). Prve industrije u kojima je zabilježen međunarodni *sourcing* su bile industrije s radno intenzivnim djelatnostima poput proizvodnje odjeće i obuće početkom 1960-tih, a zatim i u kapitalno i tehnološki intenzivnim djelatnostima u 1980-ima i 1990-ima, ponajviše od strane velikih multinacionalnih poduzeća (Gereffi i Fernandez-Stark, 2016).

Međunarodni *sourcing* je izvorno promatran u kontekstu proizvodnih poduzeća, no u današnje vrijeme se više povezuje s trgovinom uslugama (Eurostat, 2018), pri čemu je razvoj novih, prvenstveno komunikacijskih tehnologija, omogućio značajan rast međunarodnog *sourcinga*

usluga ponajviše u daleko-istočne azijske zemlje (ADB i sur., 2021). Međunarodni sourcing je znatno doprinio uključenju ovih zemalja (najčešće zemalja u razvoju) u globalizacijske procese, i te zemlje su u aktivnosti sourcinga u ulozi pružatelja usluga (Pla-Barber i sur., 2021). S druge strane, poduzeća koja vrše međunarodni sourcing svojih poslovnih zadataka posežu za međunarodnim sourcingom radi ostvarenja veće dobiti, što ima (negativni) efekt kratkoročnog smanjenja potražnje za domaćom radnom snagom i negativne konotacije u javnosti i političkim krugovima (Harrison i Mcmillan, 2011). Ovi negativni efekti su često u fokusu literature te se stoga puno manje piše i istražuje o pozitivnim učincima međunarodnog sourcinga, poput dugoročnog porasta produktivnosti domaće radne snage, prosječnih plaća i potražnje za radom (Görg i sur., 2003; Liu i Trefler, 2019).

Prethodno je izvršen pregled definicija međunarodnog sourcinga, no potrebno je definirati i koji su njegovi oblici. Naime, međunarodni sourcing se može javiti u dva oblika, i to kao međunarodni insourcing i međunarodni outsourcing (Eurostat, 2021b; Mckenzie, 2013; OECD, 2007; UNSD, 2022b). Literatura je generalno konzistentna u klasificiranju međunarodnog sourcinga na prethodno navedena dva tipa (npr. Fariñas i sur., 2016; Feenstra, 2010; Helpman, 2012). Međunarodni insourcing se odnosi na korištenje internih resursa za vršenje poslovnih zadataka, dakle koriste se resursi koji već postoje unutar grupacije poduzeća (McDonald, 2010). S druge strane, međunarodni outsourcing se odnosi na prijenos poslovnih zadataka koji su se prethodno obavljali unutar grupacije poduzeća u nepovezano poduzeće (Ellram i Billington, 2001). Međunarodni insourcing je prisutniji među poduzećima nego međunarodni outsourcing (Eurostat, 2018; Sunjka i Papadopoulos, 2022). Tako se u anketnom istraživanju na uzorku od 16 zemalja EU i Norveške pokazalo da je međunarodni insourcing (78%) prisutniji nego međunarodni outsourcing (31%), što sugerira da europska poduzeća radije vrše međunarodni sourcing u svoje podružnice i članove grupacije.

Međunarodni insourcing se u dijelu literature naziva i zarobljenički ili internalizirani međunarodni sourcing (Mckenzie, 2013; Rodríguez i Nieto, 2016; Schürch, 2008; UNCTAD, 2004). Pri izboru između vršenja međunarodnog insourcinga ili outsourcinga, menadžeri poduzeća trebaju izabrati vršenje insourcinga onih aktivnosti ili zadataka koji doprinose ostvarenju konkurentske prednosti poduzeća (Chadee i Sharma, 2009; Modak i sur., 2019). Prednost međunarodnog insourcinga nad outsourcingom je što insourcing pruža više kontrole nad kvalitetom proizvoda te resursima i procesima potrebnima za proizvodnju (Görzig i Stephan, 2002; Ozturk, 2018). Međutim, nedostatak insourcinga je u nemogućnosti korištenja

ekonomije obujma i u tome što zahtijeva više inicijalnog ulaganja (Chadee i Sharma, 2009; Schürch, 2008). Dodatno, dio istraživanja pokazuje da čak i pri insourcingu poslova u kojima su sadržane ključne kompetencije poduzeća može doći do negativnih utjecaja na poslovne rezultate (Bilan i sur., 2017; Hafeez i sur., 2007; Kumar i Eickhoff, 2005).

Međunarodni outsourcing je povezan s premještanjem aktivnosti i zadataka koji nisu ključni poduzeću, odnosno u kojima nisu sadržane konkurentske prednosti poduzeća (Burt, 2003). Poduzeća češće vrše ovaj sourcing kada su jasne specifikacije proizvoda (Barthelemy i Geyer, 2001; Ellram i sur., 2008). Vršenje ove vrste sourcinga ima prednosti u vidu pristupa široj bazi znanja koju sadrže pojedinačna nepovezana poduzeća (Brossard i Moussa, 2016; Filiou i Massini, 2018; Gulbrandsen i sur., 2009), povećanja produktivnosti (Elmuti, 2003; Wu i sur., 2009), smanjenja troškova preko korištenja efikasnijih dobavljača usluga (Kotabe i sur., 2008), smanjenja investicija u fiksnu imovinu (Mouzias, 2006) te povećanja konkurentskih prednosti (Hätönen i Eriksson, 2009).

Međutim, s međunarodnim outsourcingom su povezani i određeni poslovni rizici, poput gubitka kompetencija, rasta troškova, pravne nesigurnosti pri poslovanju s poduzećima iz drugih zemalja i prevelikog oslanjanja na pojedinom dobavljaču koji je u zarobljeničkom odnosu s poduzećem koje vrši sourcing (Kang i Jindal, 2015; Samantra i sur., 2014). Dodatno, međunarodni outsourcing nosi sa sobom izazove u vidu premošćivanja kulturoloških razlika (Möhlmann i De Groot, 2013), zemljopisne udaljenosti i jezičnih barijera (Lahiri i Kedia, 2011; Larsen i sur., 2013), kao i vremenskih razlika, razlika u infrastrukturi te političkom sustavu i regulativi (Chadee i Sharma, 2009; Graf i Mudambi, 2005; Mukherjee i sur., 2013).

Međunarodni insourcing i outsourcing, odnosno međunarodni sourcing, su se tradicionalno mjerili preko makroekonomskih podataka poput korištenja statistike trgovanja intermedijarnim proizvodima (Amiti i Wei, 2006; Egger i Egger, 2002; Feenstra i Hanson, 1996), udjela strane dodane vrijednosti u izvozu (Hummels i sur., 2001; Koopman i sur., 2014; Los i sur., 2016) ili posebnog indeksa vertikalne specijalizacije (Campa i Goldberg, 1997; Strauss-Kahn, 2013). Međutim, ovi pokazatelji bazirani na ulazno-izlaznim tablicama su se pokazali neprecizni u mjerenju međunarodnog sourcinga (Bontadini i Saha, 2021), te je predložen razvoj alternativnog načina mjerenja međunarodnog sourcinga, i to putem direktnih podataka od poduzeća dobivenih korištenjem anketnih upitnika (Castellani i sur., 2013).

Da bi se uspješno prikupili podaci, menadžeri poduzeća trebaju razumjeti što ih se pita, odnosno moći odgovoriti na temeljno pitanje što je predmet međunarodnog sourcinga, odnosno koji su poslovni zadaci predmet međunarodnog sourcinga (Nielsen i Sturgeon, 2014; UNSD, 2022b). Literatura grupira te poslovne zadatke u poslovne funkcije radi lakšeg mjerenja i prikaza efekata međunarodnog sourcinga (Bolat i Yılmaz, 2009; Eurostat, 2012; Mihalache i sur., 2012; Sturgeon, 2013), o čemu će biti više riječi u idućem potpoglavlju.

2.2.3. Teorijsko određenje poslovnih funkcija

Porter i Millar (1985) definiraju opseg aktivnosti koje poduzeća obavljaju da bi ostvarila vlastitu svrhu poslovanja, a te aktivnosti dijele na primarne i pomoćne. Primarnim aktivnostima smatraju one kojima poduzeća direktno stvaraju proizvode, vrše marketing i prodaju te postprodajne zadatke. S druge strane, pomoćne aktivnosti su one koje potpomažu vršenju primarnih aktivnosti, dakle nisu direktno povezane sa stvaranjem i prodajom proizvoda. Unatoč tome što Porter i Millar ne spominju konkretan pojam poslovnih funkcija, njihov model i definicije primarnih i pomoćnih aktivnosti su služili kao inspiracija menadžerima poduzeća kao i mnoštvu radova na temu poslovnih funkcija (npr. Gospel i Sako, 2010; Nielsen i Sturgeon, 2014; Schürch, 2008; Song i sur., 2013).

Iako se poslovne funkcije prvi put spominju od strane autora Henryja Fayola (1916) još početkom 20. stoljeća (tehničke, komercijalne, financijske, zaštitne, računovodstvene i administrativne funkcije), njihovo korištenje literaturi u području GVC-a je intenzivirano tek u novije vrijeme, početkom 21. stoljeća, primjerice kod autora Farrell (2005), Grossman i Rossi-Hansberg (2008) i Sturgeon (2002). U generalnom kontekstu, poslovne funkcije se koriste prilikom istraživanja organizacije poslovanja, odnosno raščlanjivanja i grupiranja zadataka u poduzeću (Sikavica, 2011; Sikavica i Novak, 1999)

S konceptualnog stajališta, poslovne funkcije se mogu promatrati kao skupovi zadataka koje poduzeća trebaju izvršavati na redovnoj osnovi, bilo to unutar poduzeća ili van poduzeća, a da bi ponudila proizvode ili usluge na tržištu (Nielsen i Sturgeon, 2014; Sturgeon i Gereffi, 2009; UNSD, 2022b). Ako se promatra sami čin međunarodnog sourcinga, koji je jedan od osnovnih načina sudjelovanja poduzeća u GVC-u, poslovne funkcije olakšavaju identifikaciju vrsta poslova koje poduzeće obavlja unutar GVC-a. Poslovne funkcije se generalno mogu podijeliti na temeljne poslovne funkcije i na pomoćne poslovne funkcije (Brown i sur., 2014; Mohiuddin i Su, 2013; Nielsen i Sturgeon, 2014).

Temeljne poslovne funkcije obuhvaćaju aktivnosti poduzeća koje vode k ostvarenju prihoda (Nielsen i Sturgeon, 2014; UNSD, 2022b). One se najčešće odnose na proizvodnju konačnih dobara ili usluga koji su namijenjeni prodaji na tržištu. U praksi se pokazalo da je temeljna poslovna funkcija usko vezana uz osnovnu aktivnost poduzeća (Eurostat, 2021b, 2022b). Međutim, poduzeće može imati jednu ili više temeljnih poslovnih funkcija koje se najčešće može povezati s primarnom ili sekundarnim aktivnostima poduzeća (Nielsen i Sturgeon, 2014). Posljedično, poduzeća koja imaju više od jednog izvora prihoda mogu imati više od jedne temeljne poslovne funkcije (Eurostat, 2021b).

S druge strane, pomoćne poslovne funkcije su vezane uz aktivnosti poduzeća koje ono treba obavljati da bi se omogućilo ili olakšalo funkcioniranje temeljne poslovne funkcije, dok dobra koja rezultiraju iz pomoćnih poslovnih funkcija nisu direktno namijenjena tržištu (Nielsen, 2012). Kao najčešći primjer pomoćnih poslovnih funkcija se u literaturi navode aktivnosti vezane uz informatičke tehnologije (Barthelemy i Geyer, 2001; Graf i Mudambi, 2005; Hätönen i Eriksson, 2009) ili administrativne funkcije (Bolat i Yılmaz, 2009; Di Gregorio i sur., 2009; Kumar i Eickhoff, 2005). Dok temeljne poslovne funkcije mogu uključivati i proizvodna i uslužna dobra, pomoćne poslovne funkcije se gotovo isključivo odnose na uslužna dobra, uz izuzetak veoma rijetke pojave izrade proizvoda unutar poduzeća za vlastite potrebe (Nielsen i Sturgeon, 2014). Dakle, pomoćne poslovne funkcije ne vode direktno k ostvarenju prihoda poduzeća, već samo generiraju troškove (npr. trošak zaposlenika ili opreme za vršenje poslovne funkcije). Dodatno, pomoćne poslovne funkcije se mogu preko korespondencijskih tablica povezati s pomoćnim aktivnostima poduzeća (Eurostat, 2021b; UNSD, 2022b).

Imajući u vidu glavne ciljeve ove disertacije, u nastavku ovog poglavlja će biti prezentirane i diskutirane vrste klasifikacija poslovnih funkcija korištenih u svijetu te njihove karakteristike.

2.2.4. Pristupi klasificiranju poslovnih funkcija u kontekstu globalnih lanaca vrijednosti

Sturgeon (2002) je jedan od prvih autora koji se nakon Portera i Millara dotiče teme poslovnih funkcija u svom popularnom radu na temu modularnih proizvodnih mreža. On ne prikazuje detaljnu klasifikaciju poslovnih funkcija, no spominje poslovne funkcije poput proizvodnje, nabave, aktivnosti globalnih i regionalnih središta poduzeća, upravljanja, istraživanja i razvoja, prodaje i postprodajnih aktivnosti. Nedugo nakon ovog rada, autori Kim i sur. (2003) istražuju kako globalna integracija poslovnih funkcija utječe na performanse poduzeća. Iako ovi autori obrađuju temu poslovnih funkcija, oni ne prikazuju detaljno klasifikaciju poslovnih funkcija i

istražuju samo poslovne funkcije istraživanja i razvoja, proizvodnje i marketinga. Grossman i Rossi-Hansberg (2008) istražuju zašto dolazi do naglog rasta međunarodnog sourcinga početkom 2000-ih, pri čemu poslovne funkcije dijele na proizvodne i ostale poslovne funkcije. Konačno, određeni broj autora spominje termin poslovne funkcije, no ne opisuje detaljno što su one, već se ti autori fokusiraju na samo jednu poslovnu funkciju koja je predmet istraživanja (Gereffi, 2001; Kumar i Eickhoff, 2005; Mccarthy i Anagnostou, 2004).

U nastavku poglavlja će se prikazati primjeri korištenja poslovnih funkcija za identifikaciju i mjerenje međunarodnog sourcinga, pri čemu su oblikovane različite klasifikacije poslovnih funkcija.

Prva dostupna detaljna klasifikacija poslovnih funkcija korištena je u anketi na temu outsourcinga ICT usluga i povezanih usluga u EU pod nazivom EMERGENCE anketa (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2004). Ova anketa, provedena od 2001. do 2004. godine, radila je distinkciju između sedam široko postavljenih skupina poslovnih funkcija, a za koje je od prije poznato da su čest predmet međunarodnog sourcinga. To su poslovne funkcije 1) razvoja softvera, 2) dobavljanja i procesiranja podataka, 3) prodaje, 4) korisničkih usluga, 5) funkcije koje stvaraju sadržaj i kreativne funkcije (npr. istraživanje i razvoj, i dizajn), 6) financijske funkcije, te 7) funkcije menadžmenta, ljudskih resursa i obuke. Prema ovoj anketi, dvije poslovne funkcije čiji se sourcing najčešće vrši su bile razvoj softvera (68%) i funkcije koje stvaraju sadržaj i kreativne funkcije (38%). Međutim, problem s ovakvom funkcijskom podjelom je što nije precizno korespondirala s postojećim statističkim klasifikacijama u EU, poput NACE-a i ISCO-a (Huws, 2001).

Djelomično inspirirano rezultatima EMERGENCE ankete, 2007. godine Eurostat koristi klasifikaciju poslovnih funkcija za mjerenje međunarodnog sourcinga u anketi pod nazivom *International Sourcing Survey* (Eurostat, 2007). Ova anketa, inicijalno provedena u 11 zemalja EU i Norveškoj je imala za zadatak istražiti intenzitet i rasprostranjenost međunarodnog sourcinga. Kako bi rezultati ankete mogli biti prikazani na koristan i jasan način, Eurostat je koristio vlastitu klasifikaciju poslovnih funkcija, koja je funkcije dijelila na temeljne i pomoćne poslovne funkcije. Definirano je šest pomoćnih poslovnih funkcija, i to 1) distribucija i logistika, 2) marketing, prodaja i postprodajne aktivnosti, 3) ICT usluge, 4) administracija i menadžment, 5) istraživanje i razvoj te 6) inženjerstvo i povezane tehničke usluge. Anketa je ponovljena 2012., 2017/18. i 2021. godine, a od 2024. godine provođenje ove ankete je obvezno

za sve države članice EU (*Regulation (EU) 2019/2152 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on European Business Statistics*, 2019).

Istovremeno s klasifikacijom poslovnih funkcija korištenom u anketi međunarodnog sourcinga u EU, 2007. godine u SAD-u se koristi ponešto drugačija klasifikacija poslovnih funkcija. Ova klasifikacija je primijenjena u sklopu MLS⁷ ankete koja je provedena kao strukturirani intervju s menadžerima poduzeća. Navedena anketa je za cilj imala utvrditi koje su poslovne funkcije i procesi pod najvećim utjecajem masovnih otkaza u poduzećima (Brown, 2008). Pri ovom prikupljanju podataka, svi zadaci poduzeća su se dijelili na temeljne poslovne procese i na pomoćne poslovne procese. Temeljni poslovnih procesi su sadržavali poslovne funkcije 1) nabave, logistike i distribucije, 2) operacija, 3) razvoja proizvoda ili usluge, 4) marketinga, prodaje i korisničkih računa, te 5) korisničkih i postprodajnih usluga. Pomoćni poslovni procesi su sadržavali poslovne funkcije 1) generalnog menadžmenta i infrastrukture poduzeća, 2) menadžmenta ljudskih resursa, te 3) razvoja tehnologije i procesa. Na tragu iste klasifikacije, Sturgeon i Gereffi (2009) prethodnoj listi poslovnih funkcija dodaju i strateški menadžment, nabavu proizvoda, proizvodnju intermedijarnih inputa i usluge povezane s infrastrukturom poduzeća, te u konačnici stvaraju listu od dvanaest generičkih poslovnih funkcija.

Kanadski statistički zavod (u daljnjem tekstu „KSZ“) je 2009. godine prvi put razvio i koristio klasifikaciju poslovnih funkcija sličnu klasifikaciji koja se koristila u EU, u anketi *Survey of Innovation and Business Strategy (SIBS)*, koja među ostalim prikuplja i podatke za poslovne funkcije (u anketi su nazvane poslovne aktivnosti). Godine 2009. ova anketa je sadržavala 14 poslovnih funkcija, i to dvije temeljne poslovne funkcije 1) stvaranje proizvoda i 2) pružanje usluga, te 12 pomoćnih poslovnih funkcija: 1) distribucija i logistika, 2) pozivni centri i centri za pomoć, 3) marketing, prodaja i postprodajne aktivnosti, 4) razvoj softvera, 5) procesiranje podataka, 6) ICT usluge, 7) pravne usluge, 8) računovodstvo i knjigovodstvo, 9) menadžment ljudskih resursa, 10) financijski menadžment, 11) inženjerstvo i povezane tehničke usluge, te 12) istraživanje i razvoj (Statistics Canada, 2010). Ova anketa je ponovljena 2012., 2017. i 2019. godine.

Gereffi i Fernandez-Stark (2010) imaju ponešto drugačiji pristup klasificiranju poslovnih funkcija, i to preko tri razine: 1) horizontalne aktivnosti (outsourcing informacijskih tehnologija, poslovnih procesa i procesa prikupljanja i prijenosa znanja), 2) vertikalne

⁷ Kratica MLS na engleskome označava Mass Layoff Survey, odnosno anketu masovnih otkaza.

aktivnosti (aktivnosti specifične za industriju poduzeća, primjerice prodaja, telekomunikacije ili proizvodnja), i 3) pojedinačne funkcije (slične ostalim klasifikacijama poslovnih funkcija, primjerice marketing i prodaja, menadžment i pravni poslovi). Iako je ova klasifikacija detaljno razrađena, ona se najčešće koristi u literaturi pri istraživanju ekonomskog unaprjeđenja poduzeća unutar GVC-a (Cattaneo i sur., 2010).

UNSD i Eurostat zajednički su 2019. godine započeli razvijati klasifikaciju poslovnih funkcija (Eurostat, 2020; UNSD, 2022b), kako bi ujednačili dosad korištene klasifikacije i standardizirali buduće korištenje klasifikacija poslovnih funkcija, ponajviše u anketama međunarodnog sourcinga i GVC-a. Ova klasifikacija, koja se naziva *Classification of Business Functions* (kratica CBF⁸) bi trebala biti korisna i razvijenim zemljama i zemljama u razvoju, jer na objektivan način klasificira zadatke koji se trebaju obavljati u svim poduzećima, te obuhvaća sva poduzeća poslovne ekonomije (dakle, bez državnih institucija i organizacija) (UNSD, 2022b).

Ideja za razvoj ove klasifikacije potiče još od 2011. godine, kad se uvidio nesklad među korištenim poslovnim funkcijama u Europi, SAD-u i Kanadi. Posljedično, osnovana je grupa stručnjaka pri UNSD-u koja je dobila mandat da predloži standardiziranu klasifikaciju poslovnih funkcija, koja će biti spojiva s postojećim klasifikacijama, poput ISIC-a, NACE-a i ISCO-a (TSG CBF, 2020). S obzirom na to da je ova klasifikacija u 2022. godini prihvaćena od strane UNSD-a kao prikladna za međunarodno korištenje u statističkim anketama, tj. da je najaktualnija, ona će se detaljnije razraditi u ostatku ovog poglavlja. Dodatno, klasifikaciju CBF će koristiti i najveća anketa međunarodnog sourcinga i GVC-a, anketa „GVC Survey“, koja će se provesti tijekom 2024. godine (Eurostat, 2022a). Ova anketa je sadržajno vrlo slična prethodnoj anketi Eurostata s nazivom „International sourcing survey“ (Sunjka i Papadopoulos, 2022).

Tablica 2.5 prikazuje pet klasifikacija poslovnih funkcija koje su koristila posljednja izdanja navedenih anketa, odnosno praktičnih istraživanja u svijetu, te posljednju i najaktualniju klasifikaciju od strane UNSD-a. Iz tablice se može primijetiti da se poslovne funkcije menadžmenta, prodaje te istraživanja i razvoja u sličnom obliku pojavljuju u svih pet klasifikacija, funkcije marketinga i logistike se pojavljuju u četiri klasifikacije, a ICT usluge i inženjerstvo u tri klasifikacije.

⁸ Engleski naziv kratice je Classification of Business Functions.

Tablica 2.5. Usporedba klasifikacija poslovnih funkcija

EMERGENCE Survey (Eurofund, 2004.)	MLS Survey (US BLS, 2007.)	SIBS (Statistics Canada, 2019.)	GVC Survey (Eurostat, 2021.)	CBF (UNSD, 2022.)
	1) Temeljni poslovni procesi	1) Proizvodnja robe	1) Proizvodnja robe	1) Proizvodnja robe
1) Pružanje usluga	2) Pomoćni poslovni procesi	2) Pružanje usluga	2) Pružanje usluga	2) Pružanje usluga
	Nabava, logistika i distribucija	Distribucija i logistika	Distribucija i logistika	Prijevoz, logistika i skladištenje
Menadžment, ljudski resursi i obuka	Generalni menadžment i infrastruktura poduzeća	Generalne usluge menadžmenta	Administracija i menadžment	Menadžment i administracija
Financijske funkcije	Menadžment ljudskih resursa			
	Operacije			
Korisničke usluge	Marketing, prodaja i korisnički računi	Marketing i prodajne usluge	Marketing, prodaja i postprodajne aktivnosti	Marketing, prodaja i postprodajne aktivnosti
Prodaja	Korisničke i postprodajne usluge			
Funkcije koje stvaraju sadržaj i kreativne funkcije	Razvoja tehnologije i procesa	Usluge inženjerstva, te istraživanja i razvoja	Inženjerstvo i povezane tehničke usluge	Inženjerstvo, te istraživanje i razvoj
Razvoj softvera	Razvoja proizvoda ili usluge		Istraživanje i razvoj	
Dobavljanje i procesiranje podataka		Informacijska i komunikacijska tehnologija (ICT usluge)	Informacijska i komunikacijska tehnologija (ICT usluge)	Informacijska i komunikacijska tehnologija (ICT usluge)
		Profesionalne usluge	Ostale pomoćne usluge	Ostale usluge

Izvor: Izrada autora.

Najrecentnija klasifikacija poslovnih funkcija je posljedica evolucije klasifikacija poslovnih funkcija tijekom godina (UNSD, 2022b). U njoj, poslovne funkcije su se općenito podijelile na proizvodnju (robe i materijala) i pružanje usluga. Proizvodna funkcija se, osim u klasifikaciji UNSD-a, koristila i u klasifikaciji Eurostata i KSZ-a, a u MLS klasifikaciji je izjednačena s temeljnim poslovnim procesima. Slično tome, uslužna funkcija se jednako zove u klasifikaciji UNSD-a, Eurostata i KSZ-a, a u MLS klasifikaciji se izjednačava s pomoćnim poslovnim procesima. S obzirom na to da uslužne funkcije mogu biti i temeljne i pomoćne poslovne funkcije u poduzeću, primjerenije je napraviti generičku podjelu na proizvodne i uslužne funkcije, nego podjelu na temeljne i pomoćne procese (Eurostat, 2021b; Nielsen i Sturgeon, 2014).

Sve klasifikacije rade daljnju podjelu uslužne poslovne funkcije i to na sličan način za sve klasifikacije, osim EMERGENCE klasifikacije. Tako poslovna funkcija prijevoza, logistike i skladištenja eventualno u naslovu spominje distribuciju i nabavu, no svi ovi nazivi čine zapravo dio općeg pojma logistike. Poslovna funkcija menadžmenta i administracije se u MLS klasifikaciji dijeli na tri pojedine funkcije, i to na generalni menadžment i infrastrukturu poduzeća, menadžment ljudskih resursa i operacije, dok EMERGENCE klasifikacija ovome još dodaje i financijske funkcije. Ipak, naziv menadžment i administracija korišten u klasifikaciji UNSD-a je općenitiji pojam i uključuje sve ove pojedinačne poslove

Poslovna funkcija marketinga, prodaje i postprodajnih aktivnosti je relativno konzistentna za sve klasifikacije, osim što se u MLS i EMERGENCE klasifikacijama tome pridodaju korisničke usluge i korisničke račune (samo kod MLS klasifikacije). Poslovna funkcija inženjerstva, istraživanja i razvoja je također relativno konzistentna među klasifikacijama, kao i ICT usluge. Kod funkcije inženjerstva, istraživanja i razvoja MLS klasifikacija ne spominje pojedinačno inženjerstvo već samo razvoj tehnologije, procesa, proizvoda ili usluge, dok EMERGENCE klasifikacija prepoznaje funkcije koje stvaraju sadržaj i kreativne funkcije, te razvoj softvera. Ista klasifikacija umjesto ICT usluga koristi pojam dobavljanja i procesiranja podataka.

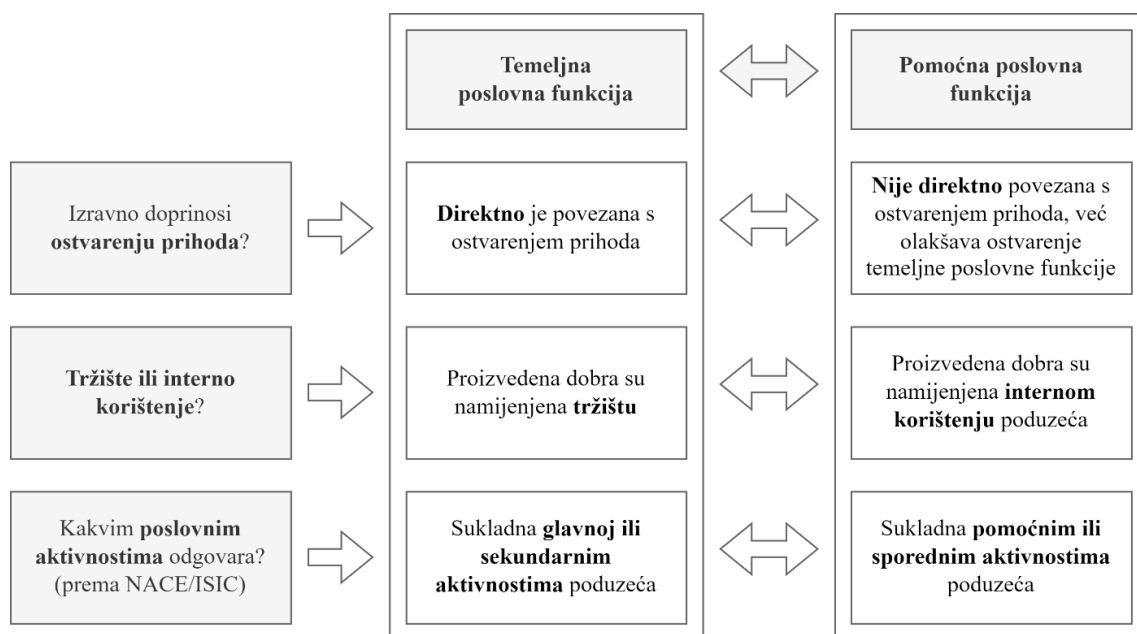
Posljednja poslovna funkcija je funkcija ostalih usluga, koja se pod tim nazivom koristi u UNSD klasifikaciji, zatim u klasifikaciji Eurostata pod nazivom ostale pomoćne usluge, a pod nazivom profesionalne usluge se koristi u KSZ klasifikaciji. MLS klasifikacija i EMERGENCE klasifikacija nemaju poslovnu funkciju ostalih usluga.

Dakle, prethodna analiza i usporedba recentnih klasifikacija poslovnih funkcija pokazuje da je klasifikacija CBF najprimjerenija za korištenje u empirijskom istraživanju, jer osim što je najaktualnija i najdetaljnija, ona uključuje sve potrebne kategorije poslovnih funkcija. Klasifikacija CBF je opisana u obliku priručnika koji se sastoji od pet poglavlja, uključujući uvod, pozadinu klasifikacije, koncept poslovnih funkcija i njihovo korištenje u anketama, razjašnjenje temeljnih i pomoćnih poslovnih funkcija, sami prikaz klasifikacije i komentare, zaključak te prijedlog budućeg razvoja klasifikacije (UNSD, 2022b). Prilozi CBF-u su tablice korespondencije poslovnih funkcija s klasifikacijama ISCO, NACE, ISIC, CPA i CPC.

CBF klasifikacija definira poslovne funkcije kako skupine tipičnih zadataka koje poduzeća trebaju obavljati na redovnoj razini, unutar ili izvan poduzeća, da bi plasirali robu ili usluge na tržište. S obzirom na to da su poslovne funkcije do sad bile najviše korištene za mjerenje sourcinga (Nielsen i Sturgeon, 2014), u okviru klasifikacije je predložena i podjela vrsta sourcinga na međunarodni i domaći insourcing, te međunarodni i domaći outsourcing. Izvršena je i distinkcija između temeljnih i pomoćnih poslovnih funkcija (slika 2.7), tako da su temeljne poslovne funkcije definirane kao one koje donose prihod poduzeću i koje su sadržane u glavnoj ili sekundarnim aktivnostima poduzeća.

Pomoćne poslovne funkcije su one koje doprinose ostvarenju temeljne poslovne funkcije, ne stvaraju direktno prihod poduzeću i korespondiraju sa sporednim aktivnostima poduzeća (prema NACE/ISIC klasifikaciji). Ista poslovna funkcija može biti i temeljna i pomoćna, u ovisnosti o kontekstu, odnosno industriji poduzeća. Tako primjerice, zadaci računovodstva (poslovna funkcija administracije i menadžmenta) vjerojatno spadaju u temeljnu poslovnu funkciju u računovodstvenom ili revizorskom poduzeću, no spadaju u pomoćnu poslovnu funkciju u proizvodnom ili marketinškom poduzeću.

Prikupljanje podataka o poslovnim funkcijama, koristeći se svim prethodno navedenim klasifikacijama, se dosad vršilo direktno ispitivanjem predstavnika poduzeća putem anketa (Eurostat, 2007, 2012, 2018; NORC, 2010; Statistics Canada, 2010; Sunjka i Papadopoulos, 2022).



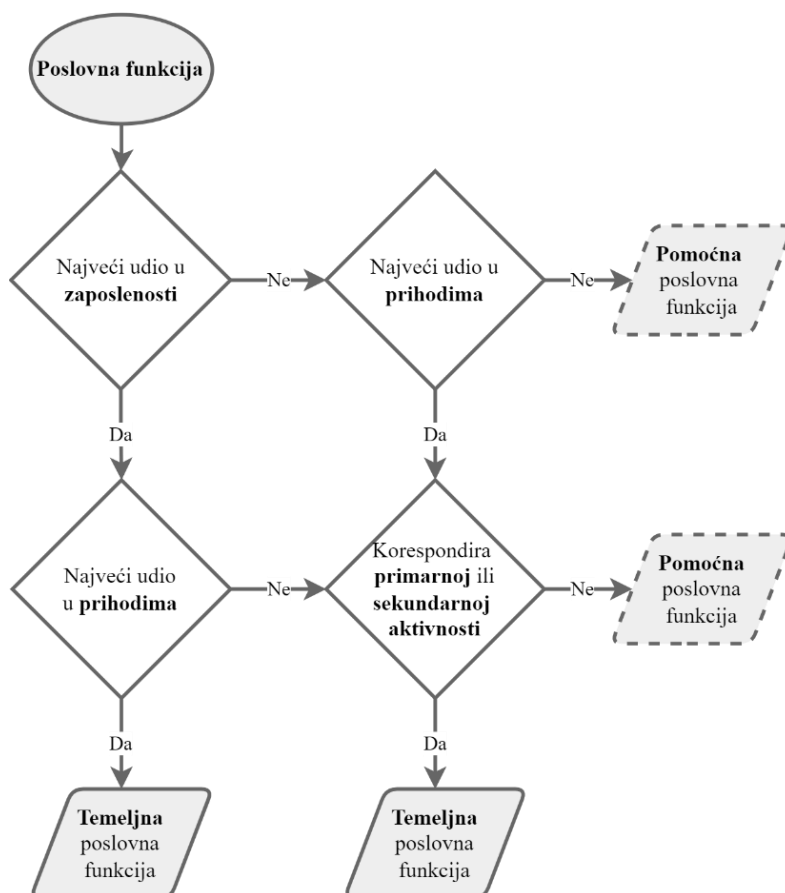
Slika 2.7. Usporedba temeljnih i pomoćnih poslovnih funkcija po CBF klasifikaciji poslovnih funkcija

Izvor: Izrada autora.

Međutim, pri korištenju navedenog pristupa opažene su poteškoće u razumijevanju predstavnika poduzeća koje su to temeljne poslovne funkcije njihovih poduzeća (Eurostat, 2021b; Nielsen i Sturgeon, 2014; UNSD, 2022b). Shodno tome, suvremeni pristup prikupljanju podataka o poslovnim funkcijama se i dalje vrši preko anketnih upitnika, no za identificiranje temeljne poslovne funkcije se koristi automatizirano povezivanje vrste poslovnih funkcija s vrstom aktivnosti, ostvarenim prihodima i brojem zaposlenika u određenoj funkciji (Eurostat, 2021b; UNSD, 2022b).

Prema klasifikaciji CBF, kako bi se identificirala temeljna poslovna funkcija, potrebno je zadovoljiti dva od tri uvjeta, odnosno (1) uvjet da poslovna funkcija ima najveći udio u zaposlenosti, (2) da ima najveći udio u prihodu ili (3) da korespondira primarnoj ili sekundarnoj aktivnosti poduzeća (UNSD, 2022b). Hodogram za identifikaciju temeljnih i pomoćnih poslovnih funkcija prema CBF klasifikaciji prikazuje slika 2.8. Prema tom hodogramu, temeljna poslovna funkcija može biti samo ona koja ima barem 1) najveći udio u zaposlenosti i najveći udio u prihodima, 2) najveći udio u zaposlenosti i korespondira primarnoj ili sekundarnoj aktivnosti poduzeća, ili 3) najveći udio u prihodima i korespondira primarnoj ili sekundarnoj aktivnosti poduzeća. Sve ostale poslovne funkcije koje se obavljaju u poduzeću su pomoćne poslovne funkcije. U nedostatku podataka o udjelu u zaposlenosti ili u prihodima po

poslovnim funkcijama prihvatljivo je izjednačavanje temeljne poslovne funkcije s primarnom aktivnosti poduzeća (Eurostat, 2021b).

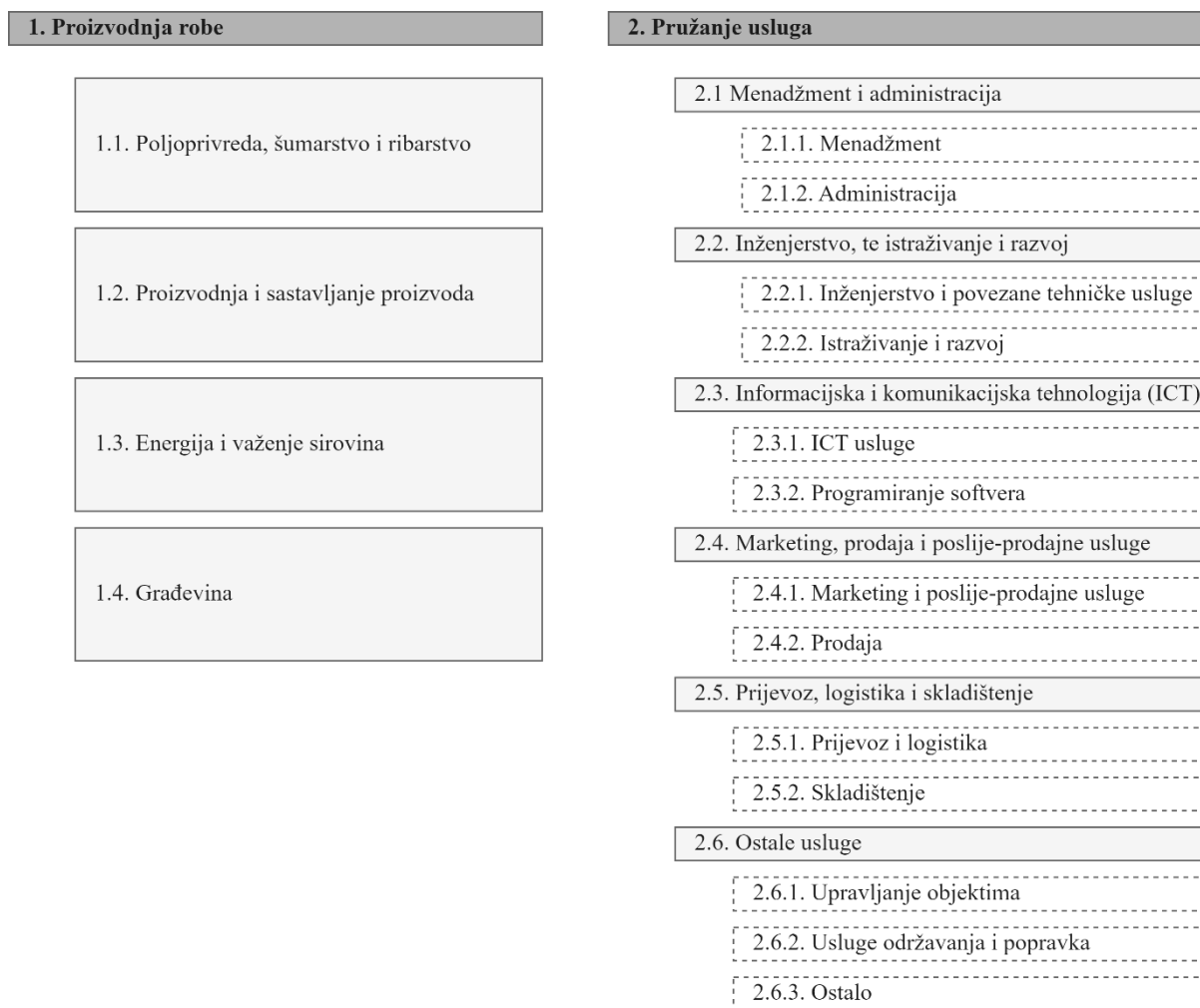


Slika 2.8. Hodogram identifikacije temeljnih i pomoćnih poslovnih funkcija prema CBF klasifikaciji poslovnih funkcija

Izvor: Statistical Manual on the Classification of Business Functions (UNSD, 2022b); obrada autora.

Dakle, klasifikacija CBF poslovnim funkcijama dodjeljuje oznaku temeljne ili pomoćne poslovne funkcije, no također ih detaljno i generički klasificira prema zadacima proizvodnje robe ili pružanja usluga. Za razliku od svih prethodnih klasifikacija, klasifikacija CBF uključuje cijeli set nedržavnih ekonomskih aktivnosti, poput poljoprivrede, kako bi ova klasifikacija mogla biti korištena u bilo kojoj zemlji svijeta (UNSD, 2022b).

Kako prikazuje slika 2.9, CBF klasifikacija dijeli poslovne funkcije na odjeljke, divizije i grupe, u ovisnosti o potrebnoj razini detalja korištenoj pri prikupljanju podataka. Tako su prezentirana dva odjeljka (proizvodnja robe i pružanje usluga), 10 divizija (koje su najbliže tradicionalnoj podjeli poslovnih funkcija) i 13 grupa.



Slika 2.9. Detaljna CBF klasifikacija poslovnih funkcija

Izvor: Izrada autora prema podacima iz *Statistical Manual on the Classification of Business Functions* (UNSD, 2022b)

Prvi odjeljak se odnosi na proizvodnju robe i uključuje sve zadatke ili ekonomske aktivnosti koji se prema NACE/ISIC klasifikaciji tiču proizvodnje ili su usko vezane uz proizvodnju, poput vađenja sirovina (prema korespondencijskoj tablici priloženoj uz CBF). Ovaj odjeljak se dalje dijeli na četiri divizije, i to poslovne funkcije 1) poljoprivrede, šumarstva i ribarstva, 2) proizvodnje i sastavljanja proizvoda, 3) energije i vađenja sirovina i 4) građevine.

Drugi odjeljak se odnosi na funkcije pružanja usluga, i uključuje sve zadatke ili ekonomske aktivnosti prema NACE/ISIC klasifikaciji koji ne spadaju u proizvodnju robe. Ovaj odjeljak se dijeli na 6 divizija, odnosno na poslovne funkcije 1) menadžmenta i administracije, 2) inženjerstva, te istraživanja i razvoja, 3) informacijskih i komunikacijskih usluga, 4) marketinga, prodaje i postprodajnih usluga, 5) prijevoza, logistike i skladištenja i 6) ostalih usluga. Unutar svake od ovih 6 divizija postoji i podjela na razinu grupe poslovnih funkcija

kojih ima ukupno 13. Razina grupe poslovnih funkcija čine poslovne funkcije 1) menadžmenta, 2) administracije, 3) inženjerstva i povezanih tehničkih usluga, 4) istraživanja i razvoja, 5) ICT usluga, 6) programiranja softvera, 7) marketinga i postprodajnih usluga, 8) prodaje, 9) prijevoza i logistike, 10) skladištenja, 11) upravljanja objektima, 12) usluga održavanja i popravka, i 13) ostale poslovne funkcije. Važno je napomenuti da se u većim poduzećima očekuje detaljnija razrada poslovnih funkcija, zbog dublje podjele rada, a u manjim poduzećima se očekuje da će neki poslovi sadržavati i više od jedne poslovne funkcije, odnosno sadržavati širi set poslovnih zadataka (Sikavica i Novak, 1999).

Slijedom svega navedenoga, klasifikacija CBF predstavlja najaktualniju klasifikaciju poslovnih funkcija i kulminacija je postojećih klasifikacija poslovnih funkcija koje su se koristile u svijetu, prvenstveno u anketnom prikupljanju podataka o međunarodnom sourcingu (EMERGENCE anketa, MLS anketa, anketa KSZ-a i GVC anketa). S obzirom na njenu praktičnu primjenjivost, kao i nastavljanje ustaljene tradicije prikupljanja podataka o međunarodnom sourcingu anketnim putem, klasifikacija CBF poslovnih funkcija je poslužila kao temelj za operacionalizaciju dijela konceptualnog modela ove disertacije, a koji se odnosi na sourcing poslovne funkcije.

Dodatno, ova klasifikacija je međunarodno prihvaćena od strane UNSD-a u 2022. godini, što znači da se preporučuje da anketna istraživanja u svijetu u budućnosti koriste ovu klasifikaciju kako bi se postigla usporedivost podataka (u SAD-u, Kanadi, Indiji i EU). Posljedično, korištenje ove klasifikacije bi trebalo omogućiti bolju usporedivost podataka i rezultata dobivenih empirijskim istraživanjem u okviru ove disertacije s drugim sličnim istraživanjima. Detaljnije o operativnom korištenju klasifikacije CBF za potrebe konceptualnog modela disertacije, odnosno korištenju njene podjele na temeljne i pomoćne poslovne funkcije, kao i identifikaciji pojedinih poslovnih funkcija, bit će prikazano u kasnijem poglavlju operacionalizacije konceptualnog modela.

U konačnici, u prethodnom poglavlju je detaljno analiziran međunarodni sourcing kao jedan od načina uključivanja poduzeća u GVC, te su također analizirane i klasificirane poslovne funkcije, kao suvremeni alat koji pomaže u mjerenju međunarodnog sourcinga. U idućem poglavlju će se izvršiti povezivanje ova dva ključna koncepta u disertaciji, odnosno GVC-a i međunarodnog sourcinga, koji su istovremeno i nezavisne istraživačke varijable u predloženom konceptualnom modelu disertacije, a kako bi se identificiralo područje vrijedno daljnjeg istraživanja. Navedeno će biti operativno provedeno putem bibliometrijske analize literature

područja GVC-a i međunarodnog sourcinga, čime se između ostaloga ispunjava i jedan od glavnih istraživačkih ciljeva disertacije: cilj sustavne analize, sistematizacije i klasifikacije relevantne literature.

2.3. Bibliometrijska analiza područja globalnih lanaca vrijednosti i međunarodnog sourcinga

2.3.1. Metodologija provedbe bibliometrijske analize

Sa svrhom sustavne i kritičke analize, sistematizacije i klasifikacije recentnih teorijskih i praktičnih dostignuća iz zajedničkog proučavanja područja GVC-a i međunarodnog sourcinga provedena je bibliometrijska analiza. Detaljnim pregledom literature je uočen je mali broj bibliometrijskih istraživanja iz područja GVC-a, koja koriste ograničeni set bibliometrijskih metoda (Matić i Sunjka, 2022). Stoga su u nastavku ovog poglavlja prikazani rezultati pet najčešće korištenih metoda, uključujući i neke dodatne metode koje su primjerene bibliografskom setu podataka u području GVC-a i koje doprinose boljem razumijevanju područja.

Pet najčešće korištenih bibliometrijskih metoda (Zupic i Čater, 2015) su metoda citiranja (eng. *citation*), metoda istovremenog citiranja (eng. *co-citation*), bibliografska spojnica (eng. *bibliographic coupling*), metoda istovremenog autorstva (eng. *co-author*) i metoda istovremenog korištenja ključnih riječi (eng. *co-word*). Tijek provedbe bibliometrijske analize prati metodologiju prema Zupicu i Čateru (2015). Za vršenje bibliometrijske analize korišten je softver *Bibliometrix* (Aria i Cuccurullo, 2017).

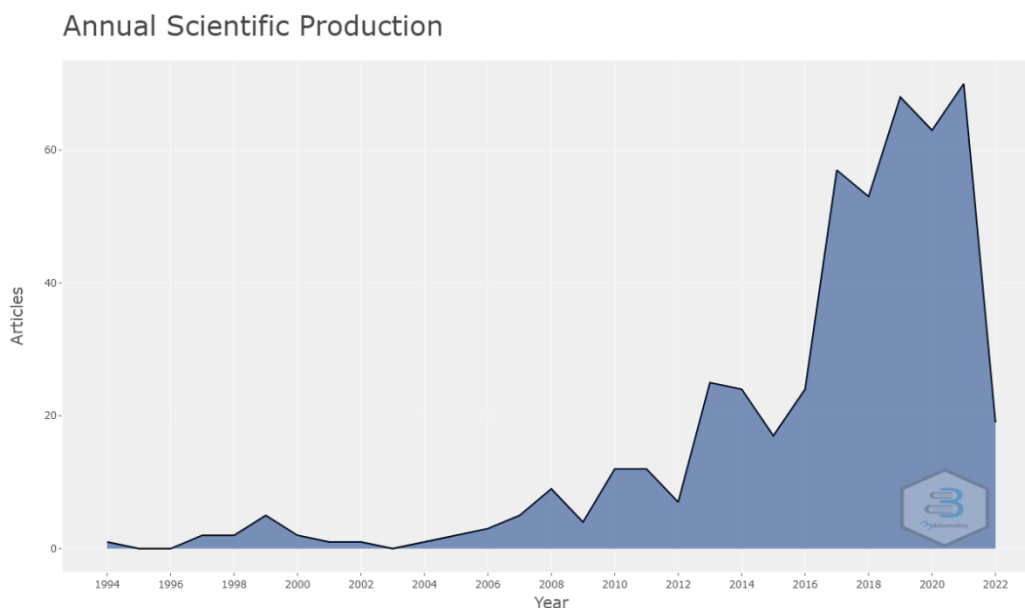
Prilikom pripreme za vršenje bibliometrijske analize, preuzeti su podaci o literaturi iz jednog o najpoznatijih repozitorija znanstvene literature, World of Science (WoS) u periodu od 1994. do 2022. godine. Godina 1994. je korištena kao početna godina, jer u WoS bazi nije pronađen nijedan rad s kombinacijom relevantnih ključnih fraza prije 1994. godine. Korištene ključne fraze i riječi na engleskom jeziku su:

- „global value chain*“⁹ ili „gvc*“, zajedno s frazama
- „offshor*“ ili „sourc*“ ili „outsourc*“ ili „insourc*“.

⁹ Zvezdica na kraju riječi označava da su se pretražile sve riječi s korijenom „chain“, što efektivno znači da fraza uključuje izraz „chain“ (lanac) i „chains“ (lanci). Analogno vrijedi za ostale riječi.

Podatkovnim setom je obuhvaćeno 489 radova od čega je 406 članaka, 18 poglavlja u knjigama, jedna knjiga i 63 rada s konferencija, i to iz 330 različitih izvora. Ukupno je prikupljeno 20.758 citata, a radovima su obuhvaćena 1.142 autora.

Od 1994. do 2022. godine, broj objavljenih radova je rastao po prosječnoj stopi od 12,5%, kako prikazuje graf 2.1. Najveći rast broja novih radova se zamjećuje između 2017. i 2021. godine. Samo u tom periodu broj radova raste godišnje u prosjeku za 62 rada.



Graf 2.1. Godišnji rast broja radova na temu GVC-a

Izvor: World of Science (WoS), software biblioshiny for bibliometrix i programski jezik R.

Period rasta broja radova na temu GVC-a koincidira s trendom rasta globalizacije, koji je posebice primjetan nakon posljednje financijske krize (Dür i sur., 2020; Perraton, 2019). U budućim bibliometrijskim istraživanja će biti zanimljivo vidjeti kako će se očekivana de-globalizacija (Antràs, 2020) i recentni događaji koji utječu na organizaciju GVC-a (npr. COVID-19 pandemija) odraziti na trend godišnjeg rasta broja radova na temu GVC-a.

2.3.2. Rezultati bibliometrijske analize

2.3.2.1. Analiza citiranosti¹⁰

Analiza citiranosti služi kao mjera utjecaja rada u određenom znanstvenom području i mjeri se ukupnim brojem citata (Zupic i Čater, 2015). Najcitiraniji radovi u kolekciji Web of Science

¹⁰ Engleski naziv je *citation analysis*.

su: *Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry* (Sturgeon i sur., 2008) s 387 citata, *Global Value Chains Meet Innovation Systems: Are There Learning Opportunities for Developing Countries?* (Pietrobelli i Rabellotti, 2010) s 318 citata, *Global standards, global governance and the organization of global value chains* (Nadvi, 2008) s 257 citata i *Why the World Suddenly Cares About Global Supply Chains* (Gereffi i Lee, 2012) s 250 citata. Istovremeno, navedena četiri rada su i u šest najcitiranijih u kolekciji Web of Science, ako se promatra prosječni godišnji broj citata, kako prikazuje tablica 2.6. Prikaz deset najcitiranijih radova sugerira da su najčešće citirane teme upravljanja i organizacije GVC-a (pet radova), zatim offshoringa odnosno međunarodnog sourcinga unutar GVC-ova (dva rada) te mreže odnosa i industrijskih klastera (dva rada).

Tablica 2.6. Najcitiraniji radovi prema kolekciji Web of Science

Autori	Rad	Broj citata	Prosječni godišnji broj citata
Sturgeon i sur. (2008)	<i>Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry</i>	387	258
Pietrobelli i Rabellotti (2010)	<i>Global Value Chains Meet Innovation Systems: Are There Learning Opportunities for Developing Countries?</i>	318	265
Nadvi (2008)	<i>Global standards, global governance and the organization of global value chains</i>	257	171
Gereffi i Lee (2012)	<i>Why the World Suddenly Cares About Global Supply Chains</i>	250	227
Antràs i Chor (2013)	<i>Organizing the Global Value Chain</i>	205	205
Roger i Antonella (2017)	<i>Industry 4.0, global value chains and international business</i>	165	275
Milberg (2007)	<i>Shifting sources and uses of profits: sustaining US financialization with global value chains</i>	155	103
Morris i sur. (2012)	<i>“One thing leads to another”- Commodities, linkages and industrial development</i>	109	99
Buckley i Strange (2015)	<i>The Governance of the Global Factory: Location and Control of World Economic Activity</i>	100	125
Kinkel (2014)	<i>Future and impact of backshoring—Some conclusions from 15 years of research on German practices</i>	99	110

Izvor: World of Science (WoS), software biblioshiny for bibliometrix i programski jezik R.

Najproduktivniji autori u području GVC-a su Milberg, W. (11 radova), Winkler, D. (devet radova), Meng, J. (osam radova), Liu, Y. (šest radova) i Pietrobelli, C. (šest radova). Najcitiraniji autori su Gereffi, G. (655 citata), Pietrobelli, C. (523 citata), Rabellotti, R. (505 citata), Van Biesebroeck, J. (391 citat) i Sturgeon, T. (387 citata). Listu sedam najproduktivnijih i najcitiranijih autora prikazuje tablica 2.7. Iz prikazane razlike u najproduktivnijim i najcitiranijim autorima se može zaključiti da broj objavljenih radova ne odgovara nužno kvaliteti ili korisnosti tih radova. Samo su sva autora, i to Pietrobelli, C. i Rabelloti, R. istovremeno u sedam najproduktivnijih i sedam najcitiranijih autora.

Tablica 2.7. Autori prema produktivnosti i citiranosti

Radovi	Autor	Citati	Autor
11	Milberg, W. (New School for Social Research, SAD)	655	Gereffi, G. (Duke University, SAD)
9	Winkler, D. (Schwartz Center for Economic Policy Analysis, SAD)	523	Pietrobelli, C. (University Roma Tre, Italija)
8	Meng, B. (Institute of Developing Economies, Japan)	505	Rabellotti, R. (Università di Pavia, Italija)
6	Liu, Y. (Peking University, Kina)	391	Van Biesebroeck, J. (KU Leuven, Nizozemska)
6	Pietrobelli, C. (University Roma Tre, Italija)	387	Sturgeon, T. (MIT, SAD)
5	Chen, G. Q. (Tianjin University, Kina)	337	Nadvi, K. (University of Manchester, Ujedinjeno kraljevstvo)
5	Rabellotti, R. (Università di Pavia, Italija)	333	Strange, R. (University of Sussex, Ujedinjeno kraljevstvo)

Izvor: World of Science (WoS), software biblioshiny for bibliometrix i programski jezik R.

Promatrajući zemlju porijekla autora, zamjećuje se da je najviše radova napisano od autora iz SAD-a (69 radova), Kine (63 rada), Ujedinjenog kraljevstva (57 radova), Italije (30 radova) i Njemačke (23 rada), kao što prikazuje tablica 2.8.

Jedina zemlja u razvoju osim Kine, čiji autori značajno doprinose literaturi iz područja GVC-a je Brazil (na osmom mjestu). Također, radovi od strane autora iz samo pet zemalja, i to SAD-a, Kine, Ujedinjenog Kraljevstva, Italije i Njemačke, čine 50% ukupnog broja objavljenih radova.

Tablica 2.8. Broj radova prema državi porijekla autora

Država	Broj radova	Udio u ukupnom broju radova	Broj radova s autorima iz iste države (SCP)	Broj radova s autorima iz različitih država (MCP)
1 SAD	69	14,23%	47	22
2 Kina	63	12,99%	43	20
3 Ujedinjeno Kraljevstvo	57	11,75%	34	23
4 Italija	30	6,19%	15	15
5 Njemačka	23	4,74%	17	6
6 Nizozemska	17	3,51%	10	7
7 Španjolska	17	3,51%	12	5
8 Brazil	15	3,09%	10	5
9 Francuska	15	3,09%	11	4
10 Danska	14	2,89%	5	9

Izvor: World of Science (WoS), software biblioshiny for bibliometrix i programski jezik R.

Najviše radova na temu GVC-a i međunarodnog sourcinga je objavljeno od strane autora sa sveučilišta *New School For Social Research* (17 radova), *University of Manchester* (14 radova), *University of International Business and Economics* (11 radova), *Duke University* (10 radova) i *Lincoln University* (10 radova), što prikazuje tablica 2.9. Navedeno, kao i prikaz broja članaka prema zemlji porijekla autora navodi na zaključak da je zajedničko proučavanje GVC-a i međunarodnog sourcinga najviše obrađeno u zemljama razvijenog svijeta, uz iznimku Kine (sveučilište *University of International Business and Economics*).

Tablica 2.9. Rangiranje sveučilišta prema broju objavljenih radova

Broj radova	Sveučilište
17	New School For Social Research
14	The University of Manchester
11	University of International Business and Economics
10	Duke University
10	Lincoln University
9	University of Sussex
8	Copenhagen Business School
8	The University of British Columbia
8	University of Padua
8	Roma Tre University

Izvor: World of Science (WoS), software biblioshiny for bibliometrix i programski jezik R.

Najviše radova citira literaturu iz časopisa *World Development* (420 citata), *American Economic Review* (361 citat), *Journal of International Business Studies* (343 citata), i *Strategic Management Journal* (331 citat) (tablica 2.10).

Tablica 2.10. Broj citata po publikaciji

Broj citata	Mjesto objavljivanja
420	World Development
361	American Economic Review
343	Journal of International Business Studies
331	Strategic Management Journal
328	Journal of International Economics
327	Research Policy - Journal
325	Review of International Political Economy
228	Journal Of Economic Geography
201	Regional Studies
161	Journal of Management Studies

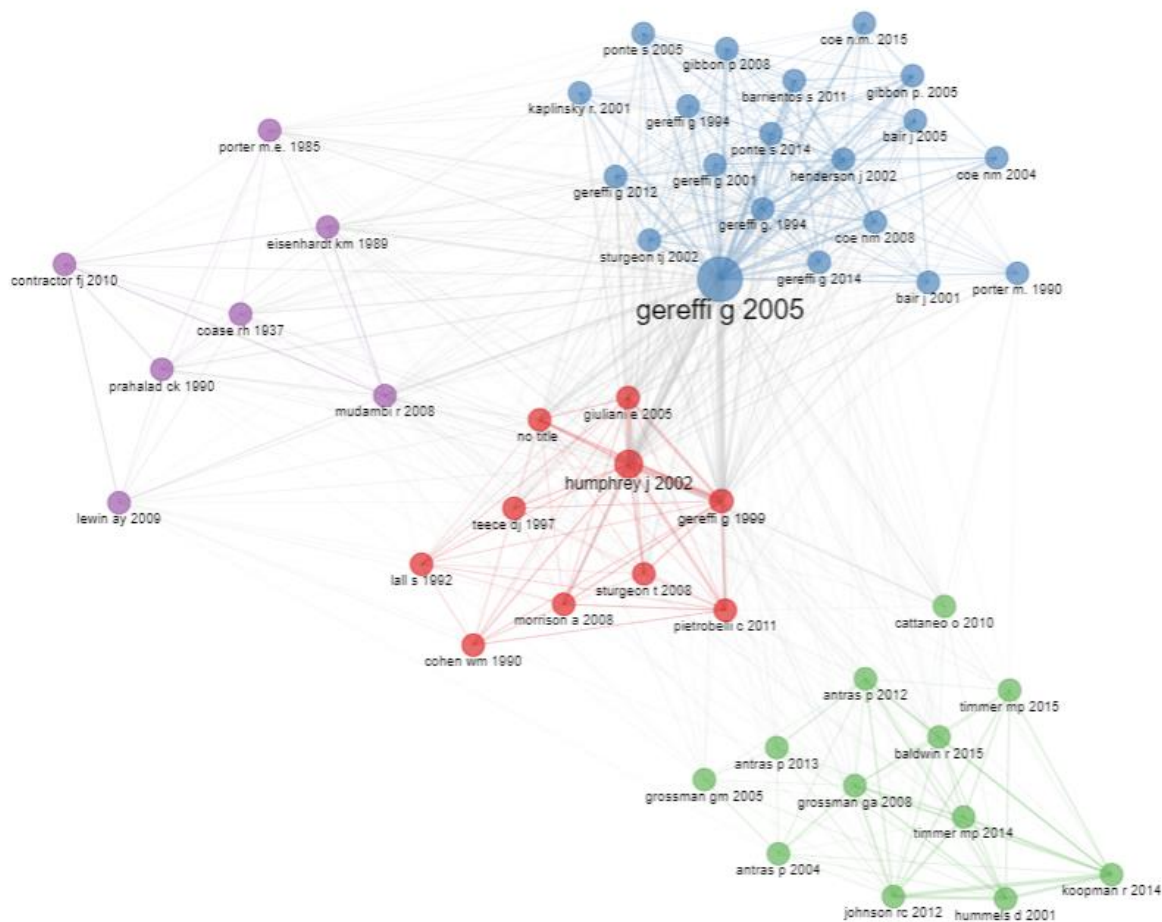
Izvor: World of Science (WoS), software biblioshiny for bibliometrix i programski jezik R.

Iz prethodno navedenog prikaza publikacija može se zaključiti da je područje zajedničkog proučavanja međunarodnog sourcinga i GVC-a veoma široko i multidisciplinarno. Najvažnije publikacije objavljuju radove iz područja održivosti, svjetskog razvoja i ekonomije, regionalne ekonomije, političke, međunarodne i međunarodne poslovne ekonomije, zemljopisa te strateškog menadžmenta.

2.3.2.2. Analiza istovremenog citiranja

Analiza istovremenog citiranja¹¹ se odnosi na istovremeno citiranje dva rada (Ding i sur., 2001), u kojem slučaju je velika vjerojatnost da ovi radovi imaju nešto zajedničko (Benckendorff i Zehrer, 2013). Rezultate ove metode prikazuje slika 2.10.

¹¹ Engleski naziv je *co-citation analysis*.



Slika 2.10. Analiza istovremenog citiranja

Izvor: World of Science (WoS), software biblioshiny for bibliometrix i programski jezik R.

Analiza istovremenog citiranja, koju prikazuje slika 2.10, se najčešće koristi kako bi se otkrili skupine istovremeno citiranih radova i kako bi se omogućio uvid u intelektualnu strukturu promatranog područja (Leung i sur., 2017; Pasadeos i sur., 1998). S obzirom na to da je prilikom ovog bibliometrijskog istraživanja pronađeno 20.758 citata, vršenje analize istovremenog citiranja na cijelom skupu citata ne bi dovelo do korisnih rezultata. Stoga, prilikom ove analize uzeto je u obzir 50 radova koji su najčešće istovremeno citirani. Analizom su se identificirale četiri skupine istovremeno citiranih radova. Veličina krugova označava normalizirani broj citata po radu, a linije koje povezuju radove označavaju sve radove koji su citirani istovremeno. Radi jednostavnosti, svaki krug je označen samo s prezimenom i inicijalom imena prvog navedenog autora i godinom objave.

Prvoj skupini pripada 10 radova, u kojoj se autori Pietrobelli, C. i Rabellotti, R. pojavljuju na tri rada, a Gereffi, G. na dva rada. Radovi najčešće proučavaju ekonomsko unaprjeđenje

poduzeća (tri rada), tehnološke i inovativne sposobnosti poduzeća (tri rada), te poslovne mreže i industrijske klastere (dva rada).

Drugoj skupini pripada 20 radova, od kojih se na osam radova pojavljuje autor Gereffi, G., na četiri rada pojavljuje Coe, N., te na po tri rada se pojavljuju Dicken, P., Humphrey, J., Henderson, J., Hess, M., Gibbon, P. i Yeung, H. Još četiri autora se pojavljuju barem na po dva rada. Općenito, autori u ovoj skupini su veoma isprepleteni, odnosno vrlo često surađuju. Istovremeno, teme radova su nešto više koncentrirane nego u prvoj skupini i većina radova proučava upravljanje GVC-em i njegovu organizaciju (10 radova), globalne proizvodne mreže (četiri rada), lance nabave robe (tri rada), i ekonomsko unaprjeđenje poduzeća (dva rada).

Trećoj skupini pripada 12 radova, od kojih se na tri rada pojavljuje autor Antras, P., te na po dva rada autori Grossman, G., Helpman, E. i Timmer, M. Teme većine radova su proučavanje međunarodne trgovine (šest radova), međunarodnog sourcinga (četiri rada), i funkcionalne specijalizacije (dva rada).

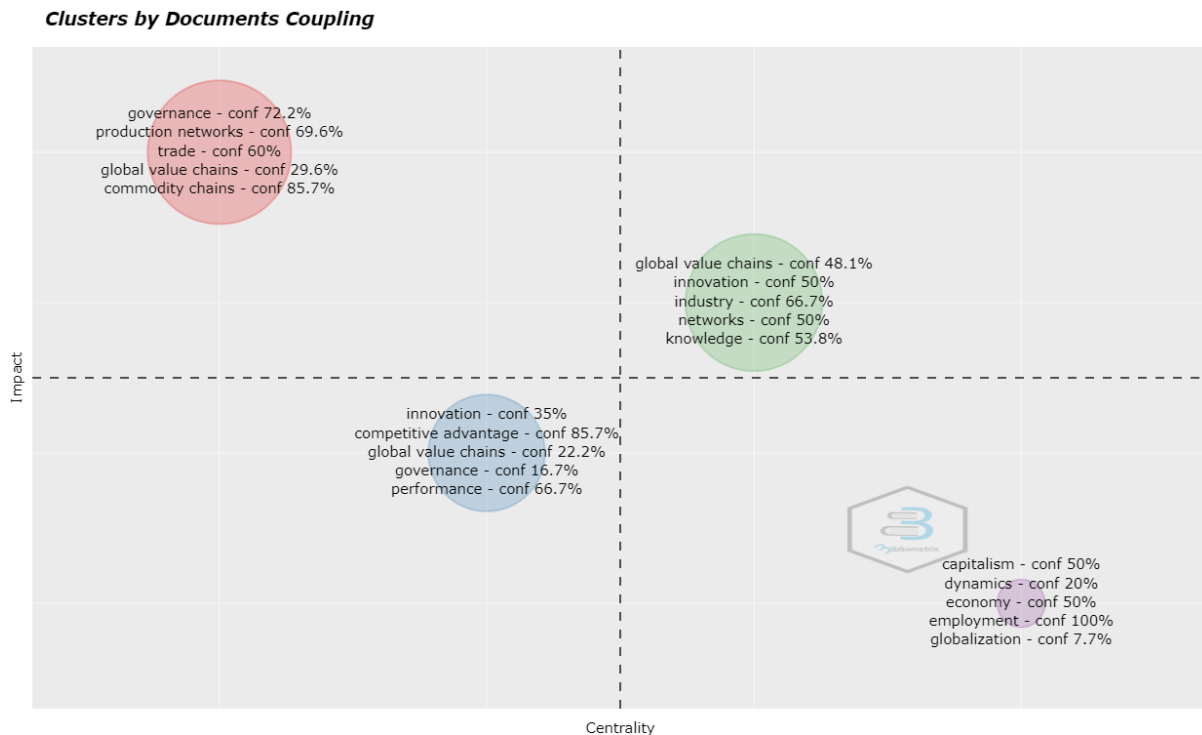
Četvrta skupina je ujedno i najmanje brojna, te u nju spada sedam radova s ukupno 12 autora, na kojima se nijedan autor ne pojavljuje više od jednom. Posljedično, može se zaključiti da je ova skupina najraznovrsnija od četiri identificirane skupine radova što se tiče autorstva, no ujedno i najsiromašnija ukupnim brojem radova. Teme većine radova su proučavanje prirode poduzeća (dva rada), donošenje strateških odluka (dva rada) i geografska organizacija GVC-a (dva rada).

2.3.2.3. Bibliografska spojnica¹²

Bibliografska spojnica se odnosi na mjerenje sličnosti dvaju radova putem zajedničkog korištenja istih citata, odnosno referenci (Zupic i Čater, 2015). Aplikacijom metode bibliografske spojnice dobile su se četiri skupine radova, koje prikazuje slika 2.11. Aplikacija je izvršena tako da je kao jedinica analize korišten „rad“ mjeren brojem lokalnih citata, a označavanje je izvršeno korištenjem ključnih riječi iz radova. Uključeno je 100 najcitiranijih radova, s minimalnom frekvencijom skupina od 5%, uz pet ključnih riječi po skupini. Samo tri ključne fraze se pojavljuju u dvije ili više skupina radova, i to „GVC-i“ u tri skupine, te „upravljanje lancima“ i „inovativnost“ u dvije skupine. Skupina koja je najbliža temi ove

¹² Engleski naziv je *bibliographic coupling*.

disertacije, jer uključuje ključne riječi koje se odnose na upravljanje GVC-em („upravljanje“ i „GVC“), i performanse (riječi „produktivnost“, „rast“ i „inovacije“), je skupina označena plavom bojom, odnosno ona koji sadrži ključne riječi: inovativnost-konkurentska prednost-GVC-upravljanje-performanse.



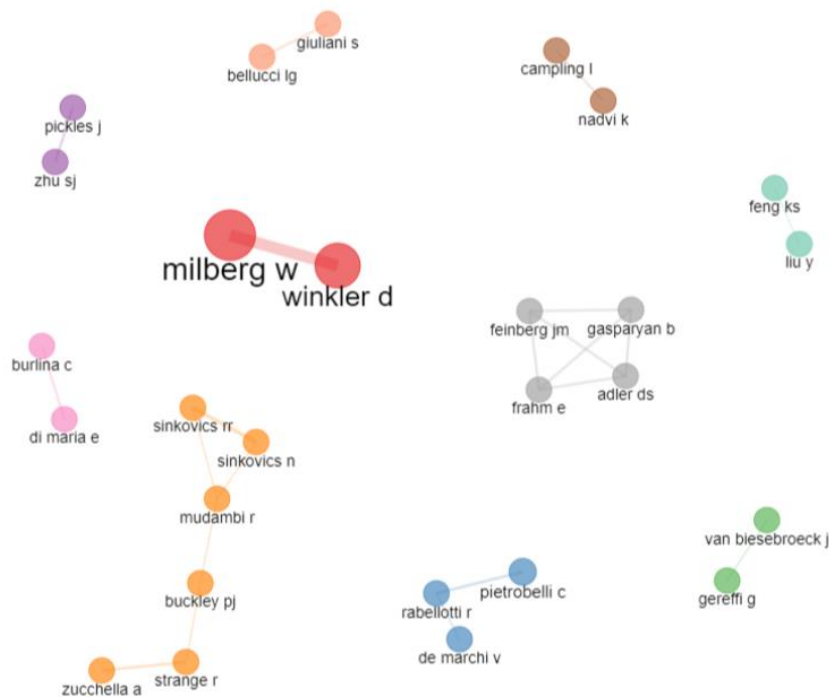
Slika 2.11. Bibliografska spojnicu – prikaz četiri skupine radova

Izvor: World of Science (WoS), software biblioshiny for bibliometrix i programski jezik R.

2.3.2.4. Analiza istovremenog autorstva¹³

Analiza istovremenog autorstva pruža uvid u suradnju autora iz različitih znanstvenih disciplina, kakva je slika suradnje znanstvenog područja, te kakva je socijalna struktura u tom području (Zupic i Čater, 2015). Tako je izvršena analiza mreže suradnje autora, koristeći se Louvain algoritmom klastera, uz obuhvat 50 najcitiranijih radova. Nadalje, izbačeni su autori za koje se nije pronašla poveznica s drugim autorima i u konačnici se došlo do 27 autora koji čine mrežu suradnje u području, u deset skupina autora, kako prikazuje slika 2.12. Očekivano, najveću skupinu autora čine oni koji surađuju na području upravljanja GVC-em (npr. Strange, R. i Buckley, P.), a najviše radova zajednički su objavili autori Milberg, W. i Winkler, D.

¹³ Engleski naziv je *co-author analysis*.

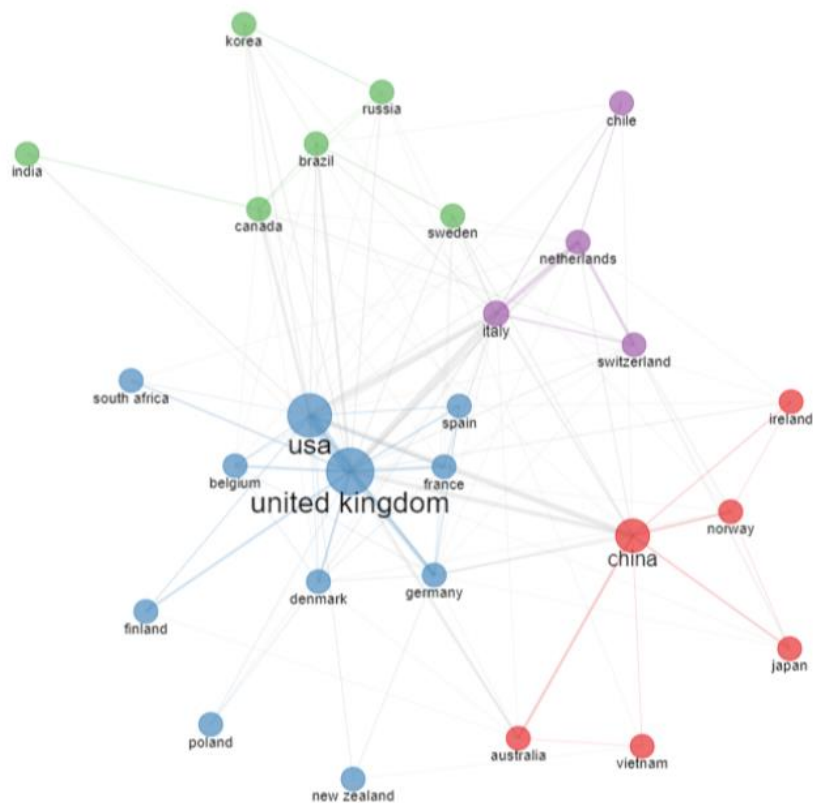


Slika 2.12. Mreža suradnje među autorima

Izvor: World of Science (WoS), software biblioshiny for bibliometrix i programski jezik R.

Mreža suradnje autora među zemljama porijekla, koju prikazuje slika 2.13 identificira četiri skupine autora (ograničeno na 30 najcitiranijih autora). Zanimljivo je primijetiti da sve četiri skupine uključuju autore s porijeklom iz barem dva kontinenta. U prvoj skupini (zelena), surađuju autori iz Azije, Europe, Sjeverne Amerike i Južne Amerike, te je ova skupina, uz treću skupinu, geografski najraznovrsnija.

S druge strane, najmanje raznovrsna je druga skupina (ljubičasta), u kojoj surađuju samo autori iz Europe (Italija, Nizozemska i Švicarska) i Južne Amerike (samo Čile). Treća skupina (plava) uključuje najviše autora, i to porijeklom iz Europe, Sjeverne Amerike, Afrike i Australije (Novog Zelanda). Posljednja, četvrta skupina (crvena) sadrži autore porijeklom iz Azije, Europe i Australije.



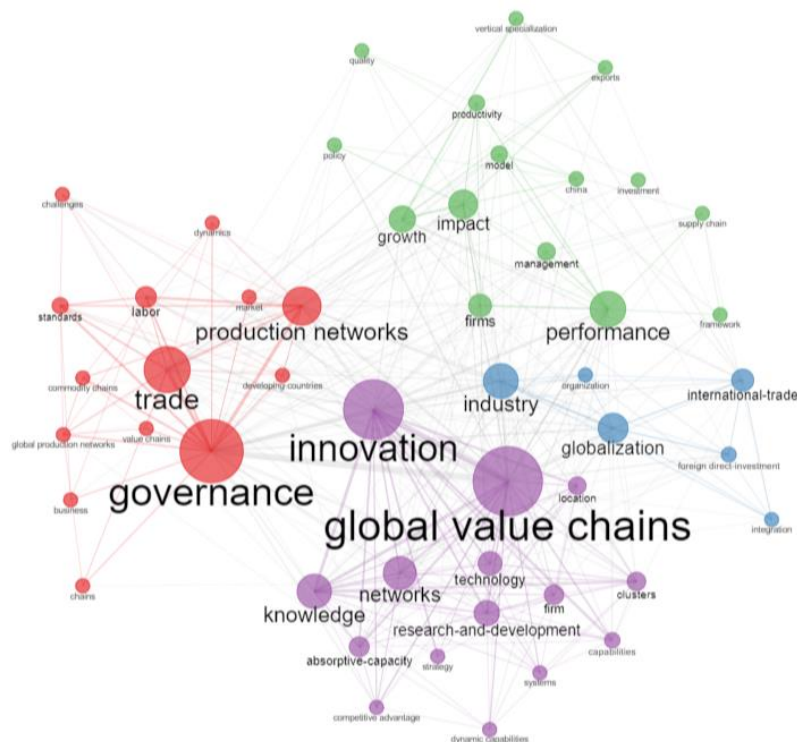
Slika 2.13. Mreža suradnje prema državi porijekla autora

Izvor: World of Science (WoS), software biblioshiny for bibliometrix i programski jezik R.

2.3.2.5. Analiza istovremenog korištenja ključnih riječi¹⁴

Analiza istovremenog pojavljivanja ključnih riječi identificira iste ključne riječi u dva ili više radova i služi kako bi se prepoznale veze među idejama u znanstvenom području (He, 1999). Ovom analizom pronađene su četiri skupine radova koje sadrže iste ključne riječi, kao što prikazuje slika 2.14. Što je veća površina kruga, to je veći broj radova koji sadrže zajedničku ključnu riječ. Ove četiri skupine radova, odnosno mreža tema i njihovih odnosa, predstavljaju konceptualni prostor područja GVC-a i međunarodnog sourcinga.

¹⁴ Engleski naziv je *co-word analysis* ili *co-occurrence method*.



Slika 2.14. Istovremeno pojavljivanje ključnih riječi u radu (co-occurrence metoda)

Izvor: World of Science (WoS), software biblioshiny for bibliometrix i programski jezik R.

Prva skupina radova (crvena) sadrži 14 ključnih riječi, od kojih najviše radova sadrži riječi „upravljanje“, „trgovina“ i „proizvodne mreže“. Ova skupina sadrži radove iz područja GVC-a i međunarodnog sourcinga s glavnim fokusom na tipologiji GVC-a, i utjecaju na trgovinu koji proizlazi iz sudjelovanja u GVC-ima ili globalnim proizvodnim mrežama (Bair, 2005; Coe i sur., 2004; Gereffi, 1999b, 2014; Henderson i sur., 2002).

Druga skupina radova (ljubičasta) obuhvaća 15 ključnih riječi iz radova koji se bave utjecajem sudjelovanja u GVC-ima na inovacije, istraživanje i razvoj te znanje i tehnologiju, uz veći fokus na proučavanje povećanja banke znanja i učenja koju poduzeća mogu ostvariti kroz sudjelovanje u GVC-ima (Lewin i sur., 2009; Mudambi, 2008; Pietrobelli i Rabellotti, 2010; Teece i sur., 1997).

Treća skupina radova (zelena) obuhvaća 15 ključnih riječi iz radova i označava dio literature koji se bavi utjecajem sudjelovanja u GVC-ima, primjerice putem međunarodnog sourcinga, na performanse poduzeća, poput rasta prihoda, produktivnosti, poboljšanja kvalitete proizvoda i prodaje u inozemstvu (Baldwin i Yan, 2014; Gereffi, 1994; Gereffi i Lee, 2012; Hummels i sur., 2001).

globalni rang sveučilišta u tim zemljama, što dovodi do lošije citiranosti radova. Generalno, radovi su objavljeni u publikacijama iz više disciplina (npr. ekonomija, politika, zemljopis i management), što ukazuje na zaključak da su tematska područja GVC-a i međunarodnog sourcinga od interesa za više znanstvenih disciplina i da cjelokupnu sliku o zajedničkom proučavanju ovih područja ne može pružiti samo jedna znanstvena disciplina.

Analiza istovremenog citiranja je identificirala četiri velike skupine autora, no ne postoji mnogo autora koji su citirani velik broj puta. Radovi *Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry* (Sturgeon i sur., 2008) i *Global Value Chains Meet Innovation Systems: Are There Learning Opportunities for Developing Countries?* (Pietrobelli i Rabellotti, 2010) jedini imaju preko 300 citata, te se po broju citata, odnosno značajnosti mogu smatrati temeljnim štivom za proučavanje tematskog područja GVC-a i međunarodnog sourcinga. Istovremeno su identificirane i najznačajnije mreže suradnje među autorima, od kojih je najšira mreža suradnje autora Sinkovics, R. R., Sinkovics, N., Mudambi, R., Buckley, P., Strange, R. i Zucchella, A. Dodatno, najveća mreža suradnje je između autora porijeklom iz SAD-a i Velike Britanije.

Prethodno navedene, najznačajnije spoznaje provedene bibliometrijske analize navode na zaključak kako postoji definirani temelj za zajedničko proučavanje GVC-a i međunarodnog sourcinga. Međutim, metoda bibliografske spojnice je pokazala da postoji prostora za dodatne doprinose, identificirajući da postoji sprega proučavanja GVC-a i međunarodnog sourcinga s upravljanjem i performansama. Upravo će ova disertacija dijelom rasvijetliti nepoznanice vezane uz ključne riječi u okviru upravo navedenih koncepata i njihove sprege, pogotovo ključne riječi sadržane u identificiranom području doprinosa *GVC-i – upravljanje – performanse – konkurentska prednost - inovacije*.

U dosadašnjem dijelu doktorske disertacije, u prvom teorijskom potpoglavlju je prikazano teorijsko određenje GVC-a, s fokusom na njegovu dimenziju upravljanja. Nadalje, u drugom potpoglavlju je detaljno analiziran koncept međunarodnog sourcinga, kao jednog od najvažnijih načina stvaranja GVC-a ili sudjelovanja poduzeća u GVC-u, dok će se u idućem potpoglavlju detaljno prikazati teorijsko određenje koncepta poslovnih performansi, koji je u ovoj bibliografskoj analizi identificiran kao obećavajući smjer budućeg razvoja samog koncepta i istraživanja GVC-a.

2.4. Poslovne performanse

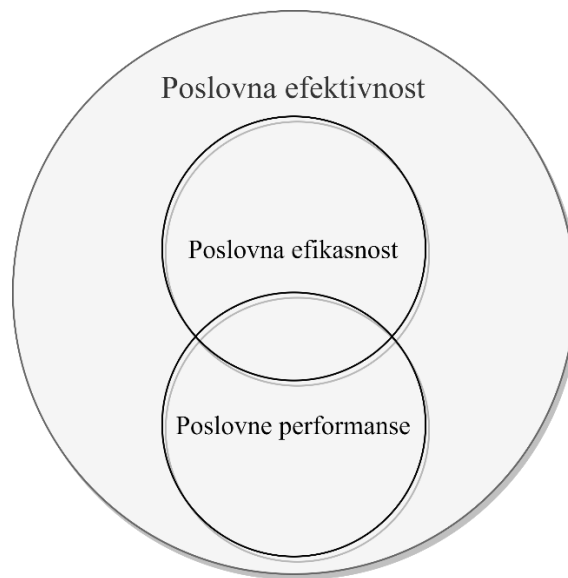
Poslovne performanse služe za identifikaciju kvalitete poslovanja poduzeća i od velike su važnosti za vlasnike i menadžere poduzeća pri usporedbi poslovanja poduzeća s konkurencijom (Obiwuru i sur., 2011), ali i za istraživače u znanstvenim područjima strateškog menadžmenta i općenito poslovne ekonomije (Taouab i Issor, 2019). U današnje vrijeme povećane konkurencije među poduzećima te dinamične i kompleksne okoline (Matić, 2012), poslovne performanse su ključna determinanta uspjeha poduzeća (Buble i Matić, 2012; Striteska i Spickova, 2012). Dodatno, većina literature u tematskom području poslovnih performansi se bavi konceptima upravljanja (Okwir i sur., 2018; Simons, 2000; Verbeeten, 2008) i mjerenja poslovnih performansi, koji će se analizirati u sljedeća tri potpoglavlja.

2.4.1. Teorijsko određenje koncepta poslovnih performansi

Poduzeća ostvaruju svoje poslovne ciljeve tako da zadovoljavaju potrebe svojih kupaca efikasnije i efektivnije od konkurencije (Kotler, 1984). Važno je izvršiti razlikovanje između prethodno navedene efikasnosti i efektivnosti, pri čemu se *efikasnost* odnosi na korištenje resursa poduzeća za stvaranje proizvoda kako bi se ostvarila dobit i zadovoljili kupci, i u nekim slučajevima se može poistovjetiti s poslovnim performansama (Neely i sur., 2005). S druge strane, poslovna *efektivnost* je širi pojam i osim poslovnih performansi sadrži i rezultate internih performansi koje obuhvaćaju više od stvaranja ekonomske vrijednosti za poduzeće (npr. korporativna društvena odgovornost) (Franco-Santos i sur., 2012; Venkatraman i Ramanujam, 1986). Posljedično, poslovna efektivnost se može svesti na sposobnost poduzeća da ostvaruje održiv poslovni razvoj, a poslovna efikasnost na mjeru operativne uspješnosti ili produktivnosti poduzeća (Mouzas, 2006). Međutim, dio literature definira poslovnu efikasnost i kao sposobnost proizvodnje poslovnih rezultata, čime dolazi do preklapanja pojmova poslovne efikasnosti i efektivnosti (Wilson i sur., 2018). Od ova dva koncepta, literatura se povijesno više fokusirala na poslovnu efikasnost (Moran i Ghoshal, 1999), a mnogo manje na poslovnu efektivnost (Mouzas, 2006).

Treći koncept usko povezan s poslovnom efektivnošću i efikasnošću je koncept poslovnih performansi. *Poslovne performanse* obuhvaćaju financijske performanse (npr. dobit, povrat na imovinu i investicije), tržišne performanse (npr. prodaja i tržišni udio) i povrat za dioničare, odnosno vlasnike (npr. povrat na kapital i ekonomska dodana vrijednost) (Richard i sur., 2009). Iz prethodno navedenog je evidentno da se pojmovi poslovnih performansi i poslovne

efikasnosti djelomično preklapaju pri mjerenju operativne uspješnosti preko financijskih performansi (Mouzas, 2006). Također, kako prikazuje slika 2.16, i poslovna efikasnost i poslovne performanse su jedni od indikatora efektivnosti poslovanja (Cameron i Whetten, 1983). U konačnici, istraživanja (posebice u polju menadžmenta) se fokusiraju na koncept poslovnih performansi zbog njegovog užeg pogleda na poslovanje poduzeća, koji omogućava lakšu usporedbu poslovnih rezultata među poduzećima ili industrijama (Richard i sur., 2009).



Slika 2.16. Odnos poslovne efektivnosti, efikasnosti i performansi

Izvor: Izrada autora.

Poslovne performanse se odnose na sposobnost poduzeća da postigne poslovne ciljeve kao što su opstanak na tržištu, stvaranje kvalitetnog proizvoda, osvajanje i zadržavanje tržišnog udjela, dobri financijski rezultati i visoka dobit (Koontz i Donnell, 1993). Autori Smith i Reece (1999, str. 153) poslovne performanse definiraju kao „poslovnu sposobnost zadovoljenja želja većinskih vlasnika poduzeća“, i smatraju ključnim pitanje njihovog mjerenja. Vij i Bedi (2016, str. 605) pod pojmom poslovnih performansi smatraju „ukupni indeks sposobnosti poduzeća da zadovolji svoje dionike, mjeriv financijskim i operacijskim pokazateljima“. Iako definicija poslovnih performansi ima mnogo, teško je utvrditi jednu univerzalnu definiciju (Kirby, 2005). Kako bi se poslovne performanse adekvatno konceptualno determinirale i detaljnije analizirale, u nastavku poglavlja će se raspraviti njihovi osnovni aspekti.

Prema autorima Buble (2006), Matić (2009), te Wade i Recardo (2001), u svakodnevnom poslovanju poduzeća poslovne performanse se ostvaruju na tri razine, i to kao:

- osobne performanse,
- grupne performanse i
- organizacijske performanse.

Osobne performanse se odnose na performanse pojedinaca, odnosno pojedinačnih poslova i zadataka. Mjerenje ovih performansi je fokusirano na aktivnosti pojedinaca i ishoda tih aktivnosti, zadovoljenja postavljenih mjera, odnosno standarda, te na prikupljanje podataka vezanih uz pojedine aktivnosti i zadatke. Svrha mjerenja osobnih performansi je izrada izvještaja o radnom učinku pojedinaca i poslovima koje oni obavljaju, motivirati pojedince kroz pristup spomenutim izvještajima i izvršiti selekciju za potencijalna unaprjeđenja pojedinaca.

Grupne performanse se fokusiraju na glavne procese koji obavljaju timovi, grupe, odjeli i divizije unutar organizacije. Mjerenje grupnih performansi se odnosi na troškove i potrebno vrijeme obavljanja pojedinačnih procesa, na procesne rezultate koji su vezani uz kvalitetu i kvantitetu, te koliko su ovi procesni rezultati usklađeni s unaprijed zadanim standardima. Ovi standardi se zadaju kako bi se osiguralo zadovoljenje potreba i želja kupaca.

Posljednja razina performansi, *organizacijske performanse*, fokusirane su na procjenu uspješnosti funkcioniranja organizacije u cjelini. Mjerenje organizacijskih performansi uključuje financijsku perspektivu poslovanja, perspektivu zadovoljenja potreba i želja kupaca, perspektivu organizacijske efektivnosti, perspektivu produktivnosti glavnih poslovnih aktivnosti, te perspektivu ulaganja u učenje i istraživanje, što rezultira u ostvarenju inovativnosti i rasta organizacije. Spomenuto mjerenje ima za cilj provedbu glavne strategije i poslovnih planova poduzeća, prilagodbu organizacijskih vrijednosti željama i potrebama kupaca i prilagodbu organizacijskih vrijednosti poslovnom okruženju. Sve tri prethodno spomenute razine performansi se ostvaruju istovremeno u poduzeću, odnosno kombiniraju se iz osobnih, preko grupnih u organizacijske performanse (Harbour, 1997). S obzirom na to da su objekti istraživanja u ovoj disertaciji poduzeća, za organizacijske performanse će se koristiti pojam poslovne performanse ili performanse poduzeća.

Literatura identificira tri koncepta ključna za proučavanje poslovnih performansi, i to 1) mjerenje performansi, 2) pokazatelje performansi i 3) sustave mjerenja performansi (Neely i sur., 1994). Mjerenje performansi se može definirati kao „proces kvantificiranja efikasnosti i

efektivnosti određene akcije“, pokazatelji performansi se odnose na „mjere kojima se kvantificira efikasnosti i efektivnosti određene akcije“, a sustav mjerenja performansi se odnosi na „set mjera koji se koristi za kvantificiranje efikasnosti i efektivnosti određene akcije“ (Neely i sur., 2005, str. 1229).

Istraživanja koja proučavaju poslovne performanse su usmjerena na identifikaciju primjerenih pokazatelja poslovnih performansi i načina njihovog mjerenja (Richard i sur., 2009). Za odabir prikladnih pokazatelja performansi ključno je uspostavljanje efikasnog sustava upravljanja performansama (Folan i Browne, 2005). Na tom tragu, u ostatku poglavlja će se prvo detaljno analizirati koncepti upravljanja i mjerenja poslovnih performansi, te prikazati postojeći pristupi mjerenju performansi. Također će biti raspravljani način i primjerenost korištenja koncepta poslovnih performansi za potrebe empirijskog modela disertacije.

2.4.2. Upravljanje poslovnim performansama

Rezultati mjerenja performansi prikazuju što se i kako promijenilo u poslovanju poduzeća, no ne i zašto se nešto promijenilo. Amaratunga i Baldry (2002) se slažu s ovom tvrdnjom i naglašavaju da nije dovoljno samo mjeriti performanse već je potrebno upravljati performansama tako da se prilagode strateškim potrebama poduzeća kroz sustavnu metodološku razradu mjera performansi. Upravljanje performansama se može definirati kao „korištenje informacija o mjerenju performansi kako bi se izvršila pozitivna promjena u organizacijskoj kulturi, sustavima i procesima, a kroz postavljanje dogovorenih ciljeva performansi, dodjeljivanje i prioritiziranje resursa, te informiranje menadžera i dijeljenje rezultata uspješnosti u postizanju ciljeva poduzeća“ (Procurement Executives' Association, 1999, str. 5). Dio istraživanja koncept sustava upravljanja performansama definira kao formalan sustav rutina i procedura baziran na informacijama, koji menadžeri koriste za održavanje ili unaprjeđenje poslovanja, odnosno poslovnih aktivnosti (Simons, 2000) ili kao procese koji poduzeću pomažu u postavljanju ciljeva i praćenju napretka (Okwir i sur., 2018).

Od početka 1990-ih godina sve više poduzeća u svijetu, i to ponajviše onih velikih međunarodnih, koristi sustave upravljanja performansama kako bi ostvarili bolji monitoring performansi i bolje rezultate (de Waal, 2010; Verbeeten, 2008). Uspješno upravljanje performansama omogućava poduzeću da poboljša razvojne aktivnosti, a sustavna primjena upravljanja performansama pruža menadžerima poduzeća konkretne uvide u potrebne promjene u poslovanju kako bi se ispunili strateški poslovni ciljevi (Amaratunga i Baldry,

2002). Iako veći dio literature naglašava uspješnost sustava upravljanja poslovnim performansama, dio literature zaključuje da sustavi upravljanja performansama zbog svog ponekad pretjeranog fokusa na mjerljive performanse mogu imati negativan utjecaj na stvarne performanse poduzeća (Gerrish, 2016; Heinrich i Marschke, 2010).

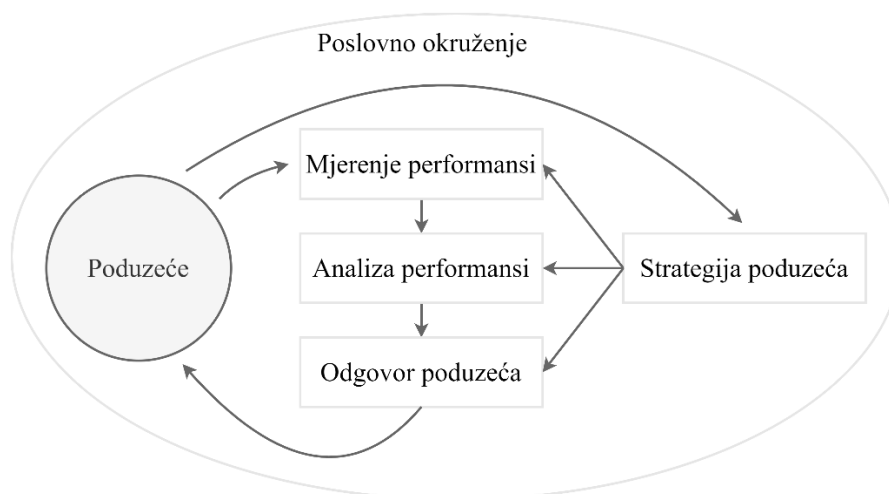
Ciljevi sustava upravljanja performansama su (Procurement Executives' Association, 1999):

- povezivanje vizije poduzeća s mjerama performansi koje su korisne cijelom poduzeću, njegovim kupcima i dionicima;
- pružanje alata za procjenu, upravljanje i poboljšanje cjelokupnog zdravlja i uspjeha poduzeća;
- olakšati napredovanje iz računovodstvene i revizorske perspektive poduzeća u perspektivu koja se orijentira na budućnost baziranu na strateškim partnerstvima;
- uključivanje raznovrsnih mjera performansi, poput mjera kvalitete i cijene proizvoda, brzine isporuke, korisničkih usluga, te motivacije i vještina zaposlenika, kako bi se stvorio širok i prediktivni sustav upravljanja performansama;
- zamjena postojećih sustava mjerenja performansi imajući u vidu učinkovito upravljanje poslovnim performansama.

Svaki uspješan sustav upravljanja poslovnim performansama sadržava četiri elemenata, i to: 1) podatke (mogu biti financijski i nefinancijski, objektivni ili subjektivni), 2) mjerne jedinice/metrike (odnose se na standardizirane kvantitativne izraze poput cijene po jedinici proizvoda), 3) pokazatelje poslovanja (mogu biti kombinacija kvantitativnih i kvalitativnih mjernih podataka) i 4) metode mjerenja performansi (u literaturi se ovo još naziva i pristupi mjerenja performansi, o čemu će biti više riječi u narednom tekstu) (Choong, 2013). Shodno navedenome, slika 2.17 prikazuje svrhu i logiku sustava upravljanja poslovnim performansama u poduzeću.

U prošlosti su se poduzeća fokusirala samo na mjerenje i analizu performansi, no s primjenom sustava upravljanja performansama je obuhvaćeno i poslovno okruženje, a poduzeća su naučila mjerenje performansi analizirati i uskladiti sa svojom poslovnom strategijom, te uspješno odgovoriti na promjene načina njihovog mjerenja (Folan i Browne, 2005; Smith i Goddard, 2008). Međutim, poslovno okruženje je ujedno i jedan od glavnih prepreka uspješnom upravljanju poslovnim performansama (Okwir i sur., 2018; Rahbek i sur., 2012), te većina

sustava upravljanja poslovnim performansama još uvijek nije otporna na promjene u poslovnom okruženju (Melnik i sur., 2014; Nudurupati i sur., 2011).



Slika 2.17. Shematski prikaz sustava upravljanja performansama

Izvor: Prilagođeno od originalnog autora (Smith i Goddard, 2008)

Uspješna primjena sustava upravljanja performansama osigurava poduzeću da su njegove poslovne aktivnosti usklađene s poslovnom strategijom i ciljevima (Kennerley i Neely, 2003). Prema Bourne i sur. (2000), uspješna primjena sustava upravljanja poslovnim performansama ima tri faze, i to 1) dizajniranje pokazatelja performansi usklađenih s poslovnom strategijom, 2) primjenu pokazatelja performansi kroz stvaranje prikladnih sustava i procedura koji omogućavaju prikupljanje i obradu podataka i 3) korištenje pokazatelja performansi u donošenju odluka uz uvjet da se redovito preispituje valjanost tih pokazatelja.

Redovna kontrola pokazatelja performansi je važna jer može ukazati na gubitke vremena i resursa, te otkriti čimbenike koji utječu na povećanje kompleksnosti primjene sustava upravljanja poslovnim performansama (Bititci, 2015; Okwir i sur., 2018), međutim, spomenuta kontrola često predstavlja izazov poduzećima (Garengo i sur., 2007; Hudson i sur., 2001). U konačnici, učinkovita primjena ovog sustava potiče donošenje poslovnih odluka i osnažuje organizacijsko učenje kroz prikupljanje, analizu, interpretaciju i prenošenje podataka i znanja o performansama poduzeća (Garengo i sur., 2007).

2.4.3. Mjerenje poslovnih performansi

Jedan od ključnih aspekata sustava upravljanja poslovnih performansi je mjerenje poslovnih performansi, odnosno proces kvantificiranja efikasnosti i učinkovitosti poslovanja poduzeća

(Braz i sur., 2011). Mjerenje poslovnih performansi ima ključnu ulogu u povezanosti strategije poslovanja i željenog ponašanja i rezultata (Bourne i sur., 2003; Kaplan i Norton, 2001; Silvestro, 2014), no ono nije cilj poslovne strategije već alat koji olakšava učinkovito upravljanje poduzećem i njegovim resursima (Gruber i sur., 2010; Vij i Bedi, 2016).

Neely i sur. (2005) mjerenje poslovnih performansi istražuju na tri razine, i to proučavanjem pojedinih mjera performansi, grupe mjera performansi i proučavanjem odnosa između cjelokupnosti sustava i okruženja u kojem poduzeće posluje. Na razini pojedinih mjera performansi postavljaju se pitanja poput: koje pokazatelje koristiti, u koju se svrhu koriste, koliko koštaju i koja je korist od njih. Na razini grupe mjera performansi postavljaju se pitanja primjerenosti korištenja unutarnjih, vanjskih, financijskih i nefinancijskih mjera, pitanja vertikalnog i horizontalnog obuhvata poslovanja poduzeća i potencijalnog postojanja sukoba u korištenim grupama mjera performansi. Na posljednjoj razini analizira se cjelokupni sustav kroz procjenu usklađenosti sa strategijom i organizacijskom kulturom poduzeća, te se provjerava postoje li mjere fokusirane na zadovoljstvo kupaca i na aktivnosti konkurencije.

Za mjerenje performansi je također potrebno uvažiti njihovu vremensku komponentu, pri čemu je moguće razlikovati između povijesnih i budućih poslovnih performansi, a dobre povijesne performanse ne znače da će performanse i u budućnosti ostati na zadovoljavajućoj razini (Carneiro i Dib, 2006). Također, bitno je razmotriti referentnu točku za mjerenje performansi, poput industrijskih indeksa, performansi konkurenata ili vlastitih povijesnih performansi, dok je pri samom izboru referentne točke potrebno uzeti u obzir veličinu poduzeća i industriju u kojoj poduzeće posluje (Santos i Brito, 2012).

Literatura o mjerenju performansi se fokusira na korištenje, implementaciju i dizajn mjera i sustava mjerenja performansi (Bourne i sur., 2000; Laihonon, 2015), te identificira dva pristupa mjerenju performansi, i to 1) tradicionalni i 2) balansirani ili suvremeni (Burgess i sur., 2007).

Tradicionalni pristup mjerenju poslovnih performansi označava korištenje financijskih pokazatelja kao mjera performansi, tipično pokazatelja likvidnosti, aktivnosti, solventnosti i profitabilnosti, i manje tipično pokazatelja investicija i produktivnosti (Burgess i sur., 2007). Ovaj pristup mjerenju performansi putem financijskih pokazatelja, iako objektivan i precizan, ima određene nedostatke (Azofra i sur., 2003), prvenstveno zato što zbog svoje prirode (računaju se nakon završetka poslovnog razdoblja) pruža poslovnu sliku poduzeća s odgodom (Eccles i Pyburn, 1992).

Kako bi se prevladali nedostaci korištenja samo financijskih pokazatelja, razvijen je *balansirani pristup* mjerenju performansi, koji podrazumijeva korištenje sustava, odnosno skupine financijskih i nefinancijskih mjera poslovnih performansi (Bourne i sur., 2000). Tipični primjeri ovakvih sustava su Balanced Scorecard model, EFQM Excellence model, Performance Measurement Matrix, Performance Pyramid System i Performance Prism. Dio literature zaključuje da balansirano i integrirano mjerenje poslovnih performansi omogućava poduzeću bolje poslovanje, odnosno pruža menadžerima bolji uvid u poslovanje i shodno tome su oni u mogućnosti donositi bolje poslovne odluke (Bititci i sur., 2004; El-Shishini, 2005; Kaplan, 2009).

2.4.3.1. Tradicionalni pristup mjerenja poslovnih performansi

Tradicionalni pristup mjerenja poslovnih performansi se oslanja na prikupljanje objektivnih podataka iz financijskih i drugih izvještaja poduzeća i navedene podatke prezentira u obliku poslovnih pokazatelja (Burgess i sur., 2007). Ovaj pristup predstavlja osnovu za donošenje menadžerskih odluka, te je posebice dobar alat za vanjsko izvještavanje o performansama (Jović i Tomašević, 2021). Poslovne performanse dobivene tradicionalnim pristupom mjerenja zbog jednostavnosti njihovog izračuna mogu biti korisne kao osnova za motivaciju menadžera (npr. za njihovo nagrađivanje) (Ridgway, 1956). Međutim, ovakve poslovne performanse su često indikator sa zakašnjenjem (Hernaus i sur., 2012)¹⁵, što znači da pružaju dobru sliku o poduzeću, ali samo ako se performanse promatraju u određenom periodu nakon što su ostvarene (Eccles i Pyburn, 1992). Dakle, po svojoj prirodi ove mjere performansi bi trebale biti dobre za akademsko proučavanje performansi poduzeća, gdje nije važna brzina reagiranja na rezultate mjerenja performansi, no manje dobre za korištenje sa svrhom operacionalizacije promjena u poduzeću, sustava nagrađivanja i donošenja odluka (Johnson i Kaplan, 1987).

Uvriježeno je korištenje četiri grupe financijskih pokazatelja, i to pokazatelja likvidnosti, aktivnosti, solventnosti i profitabilnosti (Widyastuti, 2019). Često se koristi i peta grupa pokazatelja, tj. pokazatelji investiranja, primjerice zarada po dionici (EPS), odnos cijene i dobiti (P/E), dividenda po dionici (DPS) i odnos isplate dividendi (DPR), no oni su više indikator performansi dionica nego performansi poduzeća (Basu, 1977; Eakins, 2005; Tamuntuan, 2015). Uz ove financijske pokazatelje se pod tradicionalnim pristupom mjerenja poslovnih

¹⁵ Engleski naziv je *lagging indicators*.

performansi dodatno proučavaju i pokazatelji produktivnosti, koji se ponekad svrstavaju u financijske pokazatelje (Parker, 1979).

Osim financijskih pokazatelja, koji se izuzev u svrhu procjene poslovanja poduzeća, koriste i u svrhu poslovne edukacije (Jewell i Mankin, 2011), tradicionalni pristup mjerenja poslovnih performansi uključuje i neke nefinancijske pokazatelje, a koji omogućavaju dobivanje potpunije slike o poduzeću (El-Shishini, 2005). Među te nefinancijske pokazatelje spadaju tržišni udio, rast poduzeća, te određeni pokazatelji produktivnosti i kvalitete (Kaplan, 1983). Najčešći pokazatelji poslovnih performansi korišteni u tradicionalnom pristupu mjerenja poslovni performansi su detaljnije obrađeni u nastavku ovog dijela disertacije, počevši od pokazatelja likvidnosti, aktivnosti i solventnosti do pokazatelja profitabilnosti i produktivnosti.

Likvidnost označava sposobnost poduzeća da u kratkom roku zadovolji svoje obveze s postojećom imovinom (Guerrieri i Lorenzoni, 2017; Ponikvar i sur., 2009). Pokazatelji likvidnosti se najčešće koriste za procjenu sposobnosti poduzeća da u kratkom roku izvrši plaćanja svim svojim kreditorima (Rist i Pizzica, 2015), a u pokazatelje likvidnosti tipično spadaju tekuća likvidnost, ubrzana likvidnost, trenutna likvidnost i neto radni kapital (Olaganju i sur., 2011; Rashid, 2018). Koeficijenti tekuće, ubrzane i trenutne likvidnosti se mogu smatrati varijacijama koeficijenta likvidnosti.

Ne postoji uvriježena idealna vrijednost pokazatelja tekuće likvidnosti, no generalno se smatra vrijednost veća od 1,5 kao dobra. Ovaj pokazatelj se računa tako da se u omjer stave kratkotrajna imovina i kratkoročne obveze poduzeća. Ubrzana likvidnost se računa tako da se u omjer stavlja razlika kratkotrajne imovine i zaliha s kratkoročnim obvezama, a što je veća vrijednost ovog pokazatelja, veća je mogućnost poduzeća da otplati kratkoročne obveze. Ovaj pokazatelj je stroži od tekuće likvidnosti, jer ne računa zalihe u kratkotrajnoj imovini (Warrad, 2014). Trenutna likvidnost predstavlja najstrožu varijantu koeficijenta likvidnosti i mjeri sposobnost poduzeća da samo iz svojeg novca, odnosno najlikvidnijih sredstava, otplati svoje kratkoročne obveze (Okeke i sur., 2021). Ovaj koeficijent se računa tako da se u omjer stave novac i kratkoročne obveze. Posljednji pokazatelj likvidnosti, neto radni kapital, predstavlja razliku kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza, a njegova viša vrijednost je generalno važnija za poslovanje malih i srednjih poduzeća, nego velikih poduzeća, jer je malim i srednjim poduzećima otežano pribavljanje radnog kapitala od financijskih institucija (Caballero i sur., 2014; Petersen i Rajan, 2017).

Pokazatelji aktivnosti mjere način na koji poduzeće koristi svoju imovinu, odnosno mjere efikasnost poduzeća u korištenju vlastite imovine (Ponikvar i sur., 2009). Općenito, pokazatelji aktivnosti u brojniku imaju neku vrstu prihoda, a u nazivniku određenu imovinu čiji se obrtaj mjeri (Monea, 2009). Pokazatelji aktivnosti najčešće uključuju obrtaj zaliha, potraživanja i ukupne imovine. Obrtaj zaliha je pokazatelj uspješnosti poduzeća u upravljanju vlastitim zalihama (Van Horne i Wachowicz, 1992) i računa se kao omjer prihoda od prodaje i stanja zaliha. Obrtaj potraživanja označava koliko puta godišnje se potraživanja poduzeća zaračunaju i naplate (Huan i sur., 2017; Hung i sur., 2018). Ovaj pokazatelj se računa kao omjer prihoda od prodaje i ukupnih potraživanja. Viša vrijednost ovog pokazatelja navodi na zaključak da poduzeće uspješnije upravlja vlastitim potraživanjima (Gorczyńska, 2011). Obrtaj ukupne imovine mjeri sposobnost poduzeća da generira prihode iz svoje imovine i računa se kao omjer ukupnog prihoda i ukupne imovine. Visoka vrijednost ovog pokazatelja znači da poduzeće uspješno upravlja svojom imovinom, a potencijalno je i indikator više vrijednosti pokazatelja ROA (Irman i Purwati, 2020).

Solventnost poduzeća označava opću opterećenost poduzeća dugom, odnosno obvezama (Rist i Pizzica, 2015). Za razliku od pokazatelja likvidnosti, koji mjere poslovanje poduzeća u kratkom roku, pokazatelji solventnosti mjere poslovanje poduzeća u dugom roku (Ponikvar i sur., 2009). Najčešće korišteni pokazatelji solventnosti su koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja i pokriće troška kamata.

Koeficijent zaduženosti koji se još označava i kraticom DAR, pokazuje omjer ukupnog duga poduzeća i ukupne imovine (Siahaan i sur., 2016). Visoka vrijednost ovog koeficijenta pokazuje da poduzeće koristi mnogo tuđih izvora sredstava za financiranje vlastite kapitalne strukture, odnosno da vjerojatno treba platiti veće fiksne troškove povezane s dugovnim financiranjem, tj. veće troškove kamata (Ahmad i sur., 2015). Koeficijent vlastitog financiranja služi za mjerenje odnosa vlastitog kapitala, odnosno glavnice, i ukupne imovine na raspolaganju poduzeću i često je koristan investitorima pri analizi poduzeća kao indikator korištenja vlastitih sredstava u poslovanju (Widyastuti, 2019). Kada je vrijednost ovog koeficijenta visoka, to znači da poduzeće koristi mnogo vlastitog kapitala za poslovanje, koji je (obično) jeftiniji nego tuđa sredstva financiranja (Enekwe i sur., 2014). Pokriće troška kamata se računa kao omjer bruto dobiti i troška kamata, te se često koristi kao kovenanta pri odobravanju bankovnih kredita, a označava odnos dobiti prije oporezivanja i ukupnog troška kamata (Dothan, 2006). Visoka vrijednost ovog pokazatelja je indikator financijski zdravog

poduzeća i smanjuje vjerojatnost nastupanja financijskih poteškoća (Meryana i Erna Setiany, 2021).

Profitabilnost se najčešće odnosi na sposobnost poduzeća da ostvaruje dobit (Husna i Satria, 2019), a visoka profitabilnost omogućava poduzeću akumuliranje novčanih sredstava i smanjenje buduće potrebe za korištenjem dugovnih financijskih instrumenata (Blinch i sur., 2011). Pokazatelji profitabilnosti su široko korišteni od strane menadžera poduzeća, investitora i bankara, prvenstveno kako bi oni procijenili financijsko zdravlje poduzeća i mogućnost ostvarenja neto dobiti iz prihoda, imovine i kapitala (Lesáková, 2007).

Za mjerenje profitabilnosti poduzeća najčešće se koriste neto profitna marža (NPM), povrat na imovinu (ROA) i povrat na kapital (ROE) (Husain i sur., 2020; Kabajeh i sur., 2012). Neto profitna marža (NPM) mjeri postotak prodaje koji preostaje kada se odbiju svi troškovi i porezi, odnosno u omjer stavlja neto dobit i ukupne prihode. Viša vrijednost ovog pokazatelja je indikator boljih performansi poduzeća (Gitman i Chad, 2009). Povrat na imovinu (ROA) je indikator efikasnosti povrata na imovinu poduzeća, te investitorima daje sliku o primjerenosti ostvarenja dobiti od vlastite imovine poduzeća (Bragg, 2013). Iako ne postoji jedna uvriježena formula za računanje pokazatelja ROA, u literaturi i praksi je najčešće korištena formula koja u odnos stavlja neto dobit i ukupnu imovinu (Jewell i Mankin, 2011). Povrat na kapital (ROE) pokazuje povrat koji investitori ostvaruju od kapitalnih ulaganja u poduzeće (Tissen i Sneidere, 2019), a računa se kao omjer neto dobiti i kapitala. Viša vrijednost pokazatelja ROE je indikator boljeg upravljanja kapitalom poduzeća i podiže vrijednost poduzeća pri analizi od strane investitora (Kamar, 2017).

Pokazatelji produktivnosti označavaju odnos između proizvedenih outputa (proizvoda ili usluga) i količine korištenih inputa, odnosno proizvodnih resursa (Pekuri i sur., 2011; Sink, 1983). Za mjerenje performansi poduzeća, u većini slučajeva pokazatelji produktivnosti stavljaju u odnos određenu financijsku performansu ili pokazatelj i broj ili trošak zaposlenika poduzeća. Najčešće se koriste omjer prihoda i broja zaposlenika, omjer prihoda i troška zaposlenika i omjer dodane vrijednosti i broja zaposlenika. Kako bi se dobila cjelokupna slika performansi poduzeća, važno je istovremeno korištenje više pokazatelja produktivnosti ili korištenje pokazatelja produktivnosti uz druge pokazatelje poslovnih performansi (Hannula, 2002). Iako ne postoji dogovor u literaturi o tome koji pokazatelji produktivnosti su optimalni za procjenu performansi poduzeća, jasno je da je pokazatelje produktivnosti važno uključiti u mjerenje performansi poduzeća (Lynch i Cross, 1995).

Omjer prihoda i broja zaposlenika kao pokazatelj produktivnosti, u odnosu na opću produktivnost koja označava omjer outputa i inputa (Jiang i sur., 2006), daje precizniju sliku performansi poduzeća, jer uključuje i tržišni čimbenik outputa, tj. prihod poduzeća (Görzig i Stephan, 2002). Ovo je najčešće korištena mjera produktivnosti poduzeća (Chen i sur., 2001; Suarez-Gonzalez, 2001). Omjer prihoda i troška zaposlenika ima važnu prednost u odnosu na omjer prihoda i broja zaposlenika u tome što on uzima u obzir činjenicu da su zaposlenici heterogeni, odnosno da postoji razlika u njihovim plaćama i razlika među plaćama u različitim poduzećima (Möhlmann i De Groot, 2013). Omjer dodane vrijednosti i broja zaposlenika pokazuje koliko prosječnu vrijednost poduzeće stvara po zaposleniku i njegova viša vrijednost označava povoljniji utjecaj zaposlenosti na kreiranje vrijednosti u poduzeću (Chia i sur., 2012).

Osim prethodno navedenih financijskih pokazatelja i pokazatelja produktivnosti, u literaturi je uvriježeno i korištenje općih pokazatelja poslovanja, poput opće razine prodaje (Agostino i sur., 2020; Salimath i sur., 2008; Wang i sur., 2008), godišnjeg rasta prihoda ili prodaje (Accetturo i sur., 2011; Brancati i sur., 2017; Rodríguez i Nieto, 2016), troška plaća (Ahsan, 2013; Hummels i sur., 2014; Vidavong, 2019), omjera ukupnih rashoda i broja zaposlenika (Anić i sur., 2008; Dossani i Kenney, 2004) te tržišnog udjela (Arora i sur., 2021; Castellani i Pieri, 2013; Elmuti, 2003). Izračun tržišnog udjela je kompleksniji za izračun i literatura ga različito računa u ovisnosti o tipu i svrsi istraživanja (npr. makroekonomsko ili mikroekonomsko istraživanje, marketinško ili financijsko istraživanje). U GVC literaturi je često i korištenje Herfindahl–Hirschman Indeksa (HHI), koji mjeri tržišnu koncentraciju i koji može pružiti informacije o stupnju centralizacije u GVC-u (Tsekeris, 2017).

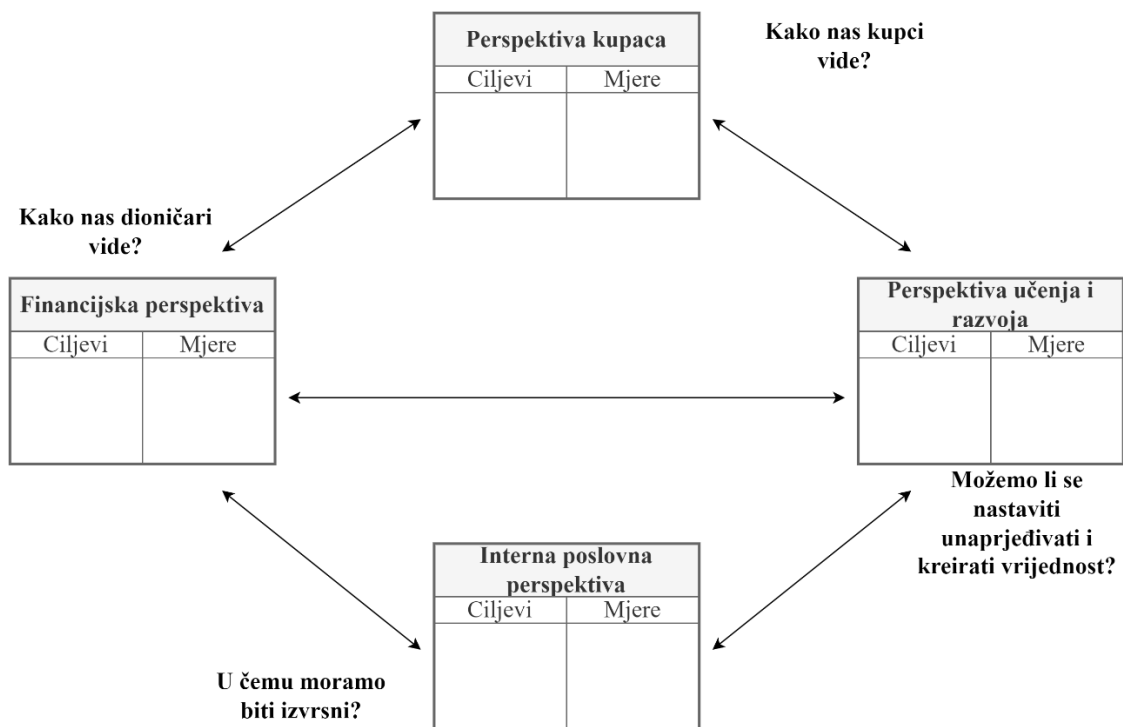
Usprkos raširenosti korištenja tradicionalnog pristupa mjerenja poslovnih performansi u literaturi i praksi, ovaj pristup ima nedostatke (Bourne i sur., 2000) poput usredotočenosti na kratki rok (Garvin i Hayes, 1982), manjak strateškog fokusa (Skinner, 1997) i prevelikog internog fokusa (Kaplan i Norton, 1992). Kako bi se prevladali ovi nedostaci i uvažila važnost različitih dionika poduzeća (Hernaus i sur., 2008) razvijen je balansirani pristup mjerenja poslovnih performansi (Striteska i Spickova, 2012).

2.4.3.2. Balansirani pristup mjerenja poslovnih performansi

Mjerenje poslovnih performansi preko sustava mjerenja uključuje određeni raspon objektivnih i subjektivnih, odnosno financijskih i nefinancijskih mjera performansi (Richardson i Gordon,

1980; Tuomela, 2005). Za razliku od tradicionalnog pristupa mjerenju poslovnih performansi, balansirani pristup mjerenja performansi zahtjeva korištenje i uravnoteženje financijskih i nefinancijskih mjera, odnosno pokazatelja (Hepworth, 1998). Izvori podataka za mjerenje performansi u balansiranom pristupu su financijski i ostali formalni izvještaji poduzeća, ali i drugi izvori poput anketa, koji sadrže subjektivne podatke, te se ovi izvori koriste u kombinaciji kako bi se dobila cjelokupna i zaokružena slika poslovanja poduzeća (Kaplan i Norton, 1992).

U literaturi i praksi najzastupljeniji sustav mjerenja performansi je Balanced Scorecard Model (u daljnjem tekstu „BSC model“) (Azofra i sur., 2003; Matić i Jukić, 2012). BSC model se prvi put pojavljuje 1992. godine (Kaplan i Norton, 1992), i u kratkom je vremenu mnogo poduzeća primijenilo ovaj model za mjerenje vlastitih performansi (Kaplan, 2009). BSC model je unaprjeđivan od strane originalnih autora još nekoliko puta, kako bi dostigao današnji izgled (Kaplan, 1994; Kaplan i Norton, 1993, 1996, 2006). U svojoj biti, ovaj model se odnosi na inovativnu perspektivu menadžmenta koja služi za preslikavanje misije i strategije poduzeća u složen i robustan set mjera performansi i predstavlja okvir za strateški menadžment (Kaplan i Norton, 1996). Kako bi se ovaj model primijenio, potrebno je poslovanje poduzeća promatrati iz četiri različite perspektive, i to, financijske perspektive, interne poslovne perspektive, perspektive kupaca i perspektive učenja i razvoja, što prikazuje slika 2.18.



Slika 2.18. Balanced Scorecard Model

Izvor: Prilagođeno od originalnog autora (Kaplan i Norton, 2006, str. 72).

Financijska perspektiva koristi pokazatelje preuzete iz financijskih izvještaja i najsljednija je tradicionalnim mjerama performansi. Ti pokazatelji su često povrat na investicije (ROI), novčani tok, neto operativni prihod, i rast prihoda (Habidin i Dahiru, 2014). *Perspektiva kupaca* razmatra način na koji kupci doživljavaju poduzeće, što je najčešće mjereno kroz pokazatelje pravovremene dostave proizvoda, tržišnog udjela, stope neprihvatanja proizvoda i stope zadržavanja kupaca (Putri i sur., 2017). Treća, *interna poslovna perspektiva*, mjeri kako snažna interna kontrola i organizacija poduzeća omogućava ostvarenje očekivanih performansi, za što se često koriste pokazatelji poput stope uvođenja novih proizvoda, smanjenje vremena proizvodnje, povećanje proizvedenih jedinica, i prosječno vrijeme čekanja kupaca na novi proizvod (Hasan i Chyi, 2017). Posljednja, *perspektiva učenja i razvoja*, fokusira se na proučavanje načina na koji poduzeća kreiraju svoju dodatnu vrijednost (Pourmoradi i Abdollahian, 2016), za što se najčešće koriste mjere poput procjene motivacije zaposlenika, stope zadržavanja zaposlenika, fluktuacije zaposlenika i sposobnosti informacijskog sustava (Al-Najjar i Kalaf, 2012).

Uz BSC model, u literaturi su često korišteni i sustavi mjerenja performansi EFQM Excellence Model, Performance Measurement Matrix, Performance Pyramid System i Performance Prism (npr. European Foundation For Quality Management, 2022; Melnyk i sur., 2014; Moeller, 2001; Najmi i sur., 2012).

EFQM Excellence Model (u daljnjem tekstu „EFQM model“) cilja definirati svrhu i kulturu poduzeća, razviti snažne vođe unutar poduzeća, olakšati transformaciju poduzeća, poticati agilne poslovne prakse, predvidjeti buduće poslovanje i pomoći u premošćivanju jedinstvenih organizacijskih izazova (EFQM, 2023). Njegovo korištenje olakšava identifikaciju primarnih strateških mogućnosti poduzeća koje mu omogućavaju ostvarenje konkurentskih prednosti (Balbastre-Benavent i Canet-Giner, 2011; Hakes, 1997; Kueng, 2000).

Sustav mjerenja performansi Performance Measurement Matrix uključuje financijske i nefinancijske, unutrašnje i vanjske elemente poslovanja poduzeća (Keegan i sur., 1989; Melnyk i sur., 2014). Za razliku od ostalih sustava mjerenja poslovnih performansi, ovaj sustav ima jednostavnu i integriranu strukturu, no nedostaje mu detaljne razrade, posebice pri vršenju povezivanja različitih aspekata poslovanja, što je slučaj kod BSC modela (Bititci, 2015). Također, ovaj sustav mjerenja ne uključuje poslovne dimenzije kupaca i ljudskih resursa, te ne definira specifičan proces razvoja matrica, radi čega je potencijalno kompliciran za korištenje

u praksi i ne daje stvarno uravnotežen prikaz poslovnih performansi (Striteska i Spickova, 2012).

Sustav mjerenja performansi Performance Pyramid System još je poznat i pod nazivom SMART¹⁶, razvijen je, poput većine ostalih sustava mjerenja poslovnih performansi, da bi zaobišao prepreke tradicionalnog pristupa mjerenja performansi koji se bazira gotovo isključivo na financijskim performansama (Cross i Lynch, 1988). Svrha sustava Performance Pyramid System je prenošenje ciljeva poslovanja korištenjem top-down pristupa, dakle od menadžmenta prema zaposlenicima, i prenošenje mjera performansi korištenjem bottom-up pristupa, tj. od zaposlenicima prema donositeljima odluka (Cross i Lynch, 1992).

Posljednji sustav mjerenja performansi, Performance Prism¹⁷, je najmlađi od svih prethodno navedenih sustava i najprikladniji je za poduzeća koja dionike stavljaju na prvo mjesto, odnosno čija je osnovna svrha stvaranje dodatne vrijednosti za dionike (Najmi i sur., 2012). Sustav Performance Prism je orijentiran na mjerenje performansi zadovoljstva i doprinosa dionika, te poslovnih strategija, procesa i poslovnih sposobnosti (Neely i sur., 2001).

Dakle, u ovom potpoglavlju su se prikazali tradicionalni i balansirani pristupi mjerenja poslovnih performansi, a u idućem potpoglavlju će se analizirati korištenje sustava mjerenja performansi u istraživanjima globalnih lanaca vrijednosti.

2.4.3.3. Primjena pristupa mjerenja poslovnih performansi u istraživanjima globalnih lanaca vrijednosti

Sudjelovanje poduzeća u GVC-u može imati značajan utjecaj na performanse poduzeća, preko odabira pozicije u GVC-u ili tipa upravljanja GVC-em (Agostino i sur., 2020; Brancati i sur., 2017; Kim i sur., 2003). U istraživanjima koja se bave GVC-ima, najčešće su korištene objektivne mjere performansi, poput financijskih pokazatelja, rasta prodaje i tržišnog udjela (Kano i sur., 2020), a pogotovo kada je u istraživanjima dodatni fokus na outsourcingu (Gunasekaran i sur., 2015). U nastavku potpoglavlja će se prvo analizirati istraživanja GVC-a koja koriste tradicionalni pristup mjerenja performansi, a nakon toga i istraživanja GVC-a koja koriste balansirani pristup mjerenja performansi.

¹⁶ Engleska kratica SMART označava *The Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique*, odnosno vještinu analize strateškog mjerenja i izvještavanja.

¹⁷ U radovima na hrvatskom jeziku ponekad se koristi i naziv *sustav prizme performansi*.

Među najčešće korištenim pokazateljima poslovnih performansi u GVC literaturi su opći pokazatelji godišnjeg rasta prihoda i prodaje, troška plaća, te zarade. Primjerice, Dunn i sur. (2009) u istraživanju provedenom između siječnja 2001. i prosinca 2005. godine, na temelju financijskih izvještaja 154 poduzeća izlistanima na burzi pronalaze da ona poduzeća koja vrše međunarodni sourcing imaju veću zaradu i operativni novčani tijekom nakon donošenja odluke o sourcingu. S druge strane, Rodríguez i Nieto (2016) na temelju istraživanja 3.800 malih i srednjih poduzeća u Španjolskoj u periodu 2004. – 2007. donose zaključak da postoje razlike u rastu prihoda poduzeća koja vrše insourcing i poduzeća koja vrše outsourcing, te da je njihov utjecaj različit. Konkretno, ovi autori pronalaze da outsourcing ima pozitivan direktan i indirektan utjecaj na rast prihoda, dok insourcing ima samo indirektan utjecaj na rast prihoda, i to kao rezultat inovacija.

Chiarvesio i sur. (2010) istražuju kakav utjecaj na rast prihoda i operativne dobiti ima internacionalizacija poduzeća, koja se može poistovjetiti sa sudjelovanjem u GVC-ima. Istraživanje ovih autora na temelju ankete 650 talijanskih malih i srednjih poduzeća 2004. godine je pokazalo da poduzeća nemaju uvijek koristi od internacionalizacije, te da je ta korist najveća, odnosno da je utjecaj na rast prihoda i operativne dobiti najveći kada poduzeća imaju skladno investiranje u istraživanje i razvoj, dizajn i estetiku proizvoda, kodifikaciju znanja i inovativna ICT rješenja.

Lu i sur. (2019) na primjeru kineskih poduzeća u periodu 2000. - 2006. istražili su kako sudjelovanje u GVC-ima utječe na plaće u poduzećima. Zaključak istraživanja je da sudjelovanje u GVC-ima značajno povećava plaće u poduzećima, što je pojašnjeno prvenstvenom efektom povećane produktivnosti i preraspodjele resursa. Međutim, navedeni porast plaća je većinom koncentriran u poduzećima u stranom vlasništvu. Gonzalez i sur. (2015) na temelju WIOD¹⁸ podataka dolaze do zaključka da sudjelovanje u GVC-ima može smanjiti razlike u plaćama u poduzećima, ali to smanjenje nije veliko. S druge strane, u sourcing literaturi, Feenstra i Hanson (1999) na temelju podataka poduzeća iz SAD-a u periodu 1979-1990 pokazuju da offshoring povećava relativne plaće u poduzećima za 12% do 27%. Sličan zaključak donose i Hummels i sur. (2014), no samo za plaće visoko-kvalificirane radne snage, dok se kod nisko-kvalificirane radne snage pronalazi suprotan efekt.

¹⁸ Engleska kratica označava *World Input-Output Database*, odnosno svjetsku input-output podatkovnu tablicu.

Što se tiče financijskih pokazatelja, Reddy i Sasidharan (2021) istražuju kako sudjelovanje u GVC-ima utječe na trenutnu likvidnost i financijsku polugu indijskih poduzeća u periodu 2001. - 2016. i donose zaključak da poduzeća koja imaju poteškoće s likvidnosti i solventnošću teže i rjeđe sudjeluju u GVC-ima, uz iznimku start-up poduzeća. Whelan i sur. (2021) provode istraživanje na temelju 46 tehnoloških poduzeća izlistanih na NYSE burzi 2020. godine i pokazuju da postoje razlike u različitim mjerama likvidnosti, uključujući trenutnu likvidnost, između poduzeća koja vrše outsourcing i onih poduzeća koja ga ne vrše.

Smith i sur. (1998) provode višegodišnju analizu performansi poduzeća prije i nakon vršenja outsourcinga, te zaključuju da poduzeća prije vršenja outsourcinga imaju značajno niže troškove režija i rezerve novca, i višu zaduženost mjerenu preko rasta dugoročnih obveza i preko financijske poluge. Sličan zaključak donose i Chang i Gurbaxani (2012) na temelju istraživanja poduzeća u IT industriji u SAD-u između 1987. i 1999. godine, koje je pokazalo da su poduzeća prije vršenja outsourcinga manje efikasna, imaju viši koeficijent zaduženosti, suočavaju se s više varijabilnosti u poslovanju i investiraju više u informacijsku tehnologiju.

Agrawal i Hall (2014) vrše istraživanje na uzorku od 79 poduzeća čijim se dionicama trguje na burzama u SAD-u između 1986. i 2009. godine i pronalaze razlike u obrtaju ukupne imovine poduzeća koje vrše outsourcing i onima koji ga ne vrše u prerađivačkom i uslužnom sektoru. Wang i sur. (2008) na temelju istraživanja 120 poduzeća u IT industriji provedenog između 1993. i 2003. godine zaključuju da poduzeća koja vrše outsourcing ostvaruju niži povrat na imovinu u godini nakon vršenja outsourcinga. S druge strane, Ceci i Masciarelli (2010) pri istraživanju na uzorku od 352 talijanska poduzeća u 2008. godini donose zaključak da offshoring nematerijalnih aktivnosti, odnosno poslovnih funkcija koje sadrže nematerijalne aktivnosti, donosi bolji povrat na kapital i obrtaj ukupne imovine.

Sanchís-Pedregosa i sur. (2014) analiziraju 1.522 španjolska poduzeća koja vrše outsourcing usluga i zaključuju da postoji razlika u performansama produktivnosti među poduzećima koja vrše outsourcing usluga u ovisnosti o dubini, odnosno intenzitetu outsourcinga. Konkretno, ovi autori koriste pokazatelje produktivnosti odnos prihoda i broja zaposlenika i odnos prihoda i troška zaposlenika. Međutim, isti autori ne pronalaze značajnu razliku u obrtaju ukupne imovine i povratu na imovinu za ista poduzeća.

S druge strane, Jiang i sur. (2006) rade sveobuhvatno istraživanje utjecaja outsourcinga na poslovne performanse, te na temelju podataka za 51 poduzeće čijim se dionicama trguje na

burzama u SAD-u, između 1990. i 2002. godine pronalaze da ova poduzeća ne ostvaruju bolji pokazatelj odnosa prihoda i broja zaposlenika, povrata na imovinu, neto profitne marže i obrtaja ukupne imovine nakon vršenja outsourcinga. Sličan negativan efekt na performanse produktivnosti u slučaju međunarodnog sourcinga uslužnih aktivnosti pronalaze i Daveri i Jona-Lasinio (2008) u istraživanju talijanskih proizvodnih poduzeća u razdoblju 1995. – 2003. Jabbour (2010) zaključuje da utjecaj međunarodnog sourcinga na poslovnu profitabilnost i produktivnost u velikoj mjeri ovisi o tipu upravljanja GVC-em.

Zaključno se može reći da veći dio GVC literature koristi tradicionalne pokazatelje poslovnih performansi. Međutim, u svrhu prevladavanja nedostataka poput prikaza poslovne slike s odgodom, nepreciznosti računovodstvenih podataka, nedostupnosti objektivnih pokazatelja ili nepotpunosti opće slike o poduzeću (Azofra i sur., 2003; Bourne i sur., 2000; Eccles i Pyburn, 1992), u novije vrijeme su korišteni i alternativni pristupi mjerenju performansi putem sustava koji kombiniraju financijske i nefinancijske pokazatelje.

Jedan od takvih sustava je BSC model, koji upotrebljava daleko najveći broj istraživanja koja koriste balansirane sustave mjerenja performansi poduzeća u GVC-u (npr. Barber, 2008; Khalili i sur., 2014; Nouri i sur., 2019; Tjader i sur., 2014). Tako Bhagwat i Sharma (2007) istražuju performanse poduzeća u lancima nabave i koriste BSC model za mjerenje performansi iz perspektive financija, kupaca, internih procesa, te znanja i učenja. Rezultati njihovog istraživanja pokazuju da poduzeća u lancima nabave vrše kompromis između perspektiva performansi, jer poboljšanje pokazatelja u jednoj perspektivi uzrokuje pogoršanje pokazatelja u drugoj perspektivi. S obzirom na navedeno, ovi autori zaključuju da je korištenje BSC modela za mjerenje performansi poduzeća u lancima nabave korisno, ali predstavlja samo predložak za neka buduća, preciznija mjerenja.

De Felice i sur. (2015) izvode slične zaključke pri istraživanju outsourcinga, i dodatno zaključuju da je za uspješno korištenje BSC modela za mjerenje performansi poduzeća koji vrše outsourcing potrebno istovremeno koristiti i još neke sustave mjerenja performansi. Drugim riječima, BSC model sam po sebi nije dovoljan za mjerenje performansi poduzeća koja vrše outsourcing. Iako korištenje BSC modela za mjerenje performansi poduzeća u GVC-u ima prednost u vidu prilagodbe pojedinim poduzećima i lancima (Bourne i sur., 2000), operativno je teško provesti mjerenje performansi putem BSC modela na većem broju poduzeća (Paranjape i sur., 2006) i ne postoji puno dokaza da korištenje ovog sustava mjerenja pomaže menadžerima poduzeća u ostvarenju boljih budućih performansi u GVC-u (Barber, 2008).

U literaturi postoji vrlo mali broj dostupnih istraživanja koja primjenjuju ostale sustave mjerenja performansi poduzeća u GVC-ima. Primjerice, EFQM model bi mogao biti primjeren za mjerenje performansi poduzeća koja žele ostvariti ekonomsko ili funkcionalno unaprjeđenje unutar GVC-a (Éltető i sur., 2015). Steenbruggen i Boven (2019) koriste EFQM model za procjenu motiva za vršenje outsourcinga u nizozemskim bolnicama, što im pomaže u identifikaciji devet ključnih faktora potrebnih za uspješnu implementaciju outsourcinga, promatranu kroz performanse bolničkih odjela. Zbog većeg naglaska na dobavljačima, korištenje sustava mjerenja Performance Prism bi moglo biti primjereno za poduzeća koja vrše outsourcing pomoćnih poslovnih funkcija (Neely i sur., 2001); međutim, malo je dokaza da ovaj sustav funkcionira u praksi (Lardenoije i sur., 2008). Sustav mjerenja Performance Prism se uglavnom koristi za procjenu performansi dobavljača u GVC-ima prilikom vršenja međunarodnog sourcinga i teško ga je generalno primijeniti za sva poduzeća u lancu (Plugge, 2012).

Iz prethodno elaboriranog pregleda literature tematskog područja GVC-a očita je usmjerenost istraživanja na pojedine pokazatelje performansi (ili njihov mali set) ili gotovo isključivi fokus na BSC model kada se koristi balansirani pristup mjerenja performansi. Međutim, iako je evidentan nedostatak cjelovitog pristupa mjerenja performansi u GVC literaturi, ipak postoji dovoljan broj istraživanja kako bi se mogli donijeti utemeljeni zaključci o primjerenosti korištenja pojedinih pokazatelja performansi.

2.4.3.4. Odabir tipa pokazatelja performansi za istraživanje u okviru disertacije

Kao što naglašeno u prethodnim potpoglavljima, tradicionalni pristup koristi isključivo objektivne pokazatelje poput računovodstvenih, odnosno financijskih pokazatelja (Burgess i sur., 2007), a balansirani pristup mjerenja performansi koristi i objektivne, ali i subjektivne pokazatelje koji se najčešće odnose na prikupljanje procjena i mišljenja menadžera poduzeća (Kaplan, 2009; Richard i sur., 2009; Venkatraman i Ramanujam, 1986). Iako su subjektivni pokazatelji korisni za procjenu nefinancijskih pokazatelja poslovanja, ipak dio istraživanja preporučuje njihovo korištenje samo u situacijama kada objektivni pokazatelji nisu dostupni (Dess i Robinson, 1984). Korištenje subjektivnih pokazatelja uvelike ovisi u ljudskoj percepciji i znanju, stoga njihovo korištenje može dovesti do precjenjivanja ili podcjenjivanja performansi (Ketokivi i Schroeder, 2004; Richard i sur., 2009). Unatoč tome, istraživanja pokazuju da

postoji umjerena do snažna korelacija između objektivnih i subjektivnih mjera (Dawes, 1999; Santos i Brito, 2012; Zulkifli i Perera, 2012).

Subjektivni pokazatelji uključuju samo nefinancijske pokazatelje, no nefinancijski pokazatelji mogu također biti i objektivni pokazatelji, poput broja sati korištenja stroja ili prosječne razine kvalifikacija zaposlenika (Reichel i Mayrhofer, 2006). Nefinancijski pokazatelji su u fokusu balansiranih pristupa mjerenja poslovnih performansi, jer oni pokrivaju širi aspekt poslovanja, i korisni su većem broju dionika poduzeća, posebice kao alternativa objektivnim podacima (Pavković, 2020; Reichel i Mayrhofer, 2006). Međutim, prikupljanje podataka za izračun ovih pokazatelja zahtjeva veći napor i skuplji postupak, te često uključuje složeniji sustav praćenja i popunjavanja baza podataka (Tadić, 2014). S druge strane, objektivni pokazatelji prikazuju apsolutnu sliku poduzeća i omogućavaju objektivnu horizontalnu usporedbu (među poduzećima i industrijama) i longitudinalnu usporedbu (s prijašnjim periodima) poslovanja poduzeća (Buhovac i Slapničar, 2004; Ittner i Larcker, 2003).

Ne postoji konsenzus literature oko korištenja objektivnih ili subjektivnih pokazatelja poslovnih performansi, niti tradicionalnih ili balansiranih pristupa mjerenja performansi, već se njihovo korištenje prilagođava poduzeću, industriji i cilju mjerenja performansi (March i Sutton, 1997; Silvestro, 2014). Međutim, ipak veći dio literature preferira korištenje objektivnih pokazatelja u odnosu na korištenje subjektivnih pokazatelja poslovnih performansi (Braz i sur., 2011). Primjerice, od objektivnih pokazatelja performansi u GVC literaturi se najviše koriste godišnji rast prihoda (Accetturo i sur., 2011; Brancati i sur., 2017; Kadarusman i Nadvi, 2013), trošak plaća (Baldwin i Yan, 2014; Hummels i sur., 2014; Lu i sur., 2019), pokazatelj ROA (Agrawal i Hall, 2014; Buckley i Tian, 2017; Shin i sur., 2014) i omjer prihoda i broja zaposlenika (Sanchís-Pedregosa i sur., 2014; Vidavong, 2019; Wagner, 2011). S druge strane, istraživanja koja koriste subjektivne pokazatelje trebaju dokazati da je njihovo korištenje opravdano (Behery i sur., 2014; Dawes, 1999; Vij i Bedi, 2016; Wall i sur., 2004). U GVC literaturi subjektivni pokazatelji se najčešće koriste unutar sustava mjerenja performansi, poput BSC modela (Bhagwat i Sharma, 2007; De Felice i sur., 2015; Khalili i sur., 2014).

U slučaju ove disertacije, zbog dostupnosti objektivnih podataka potrebnih za dokazivanje hipoteza, ali i zbog budućeg potencijala za longitudinalna istraživanja, te shodno preporukama prethodno navedene literature, primjerenije je korištenje objektivnih pokazatelja poslovnih performansi. Primjerenosti korištenja ovih pokazatelja doprinose i prethodno identificirani

problemi i izazovi kod primjene balansiranih sustava mjerenja performansi poduzeća u GVC-u. Naposljetku, tradicionalni pristup mjerenja poslovnih performansi, koji upotrebljava isključivo objektivne podatke, predstavlja znanstveno, metodološki i racionalno puno prikladniji pristup za primjenu u empirijskom istraživanju u okviru ove disertacije.

3. KONCEPTUALNI MODEL SJEDINJENOG DJELOVANJA UPRAVLJANJA GLOBALNIM LANCIMA VRIJEDNOSTI I SOURCINGA POSLOVNIH FUNKCIJA NA PERFORMANSE PODUZEĆA

U svrhu sustavnog i kritičkog pregleda i analize literature te stvaranja pretpostavki oblikovanja konceptualnog modela, u prethodnom poglavlju su raspravljane teorijske odrednice ključnih istraživačkih pojmova, i to prvenstveno pojmova GVC-a i upravljanja GVC-em, međunarodnog sourcinga, poslovnih funkcija i poslovnih performansi. U nastavku ovog poglavlja će se, slijedom definiranog istraživačkog pitanja, postaviti glavne i pomoćne istraživačke hipoteze disertacije, raspraviti njihova teorijska utemeljenost, te prikazati konceptualni model sjedinjenog djelovanja upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća. Slijedom navedenoga, na kraju poglavlja će se izvršiti operacionalizacija modela i tri glavne istraživačke varijable, i to upravljanja GVC-em, međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija i poslovnih performansi.

3.1. Međusobni odnosi istraživačkih koncepata i istraživačke hipoteze

Polazeći od ključnih teorijskih i praktičnih spoznaja te uočenih nedostataka literature iz tematskih područja GVC-a, međunarodnog sourcinga i poslovnih performansi, razvijene su glavne i pomoćne istraživačke hipoteze. Pojedine istraživačke hipoteze postavljene su kako bi se pružio znanstveno utemeljen odgovor na glavno istraživačko pitanje ovog rada, a to je: „*Postoji li zajedničko, odnosno sjedinjeno djelovanje upravljanja GVC-em i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća, i ako postoji, koje je prirode i konkretnog smjera?*“. U iduća tri potpoglavlja će se raspraviti o međusobnim odnosima između istraživačkih koncepata - glavnim elementima konceptualnog modela, što predstavlja temelj za formiranje istraživačkih hipoteza.

3.1.1. Odnos upravljanja globalnim lancima vrijednosti i poslovnih performansi

Za postizanje poslovnog uspjeha, odnosno visoke razine poslovnih performansi, nije dovoljno samo postati dio GVC-a, već na poslovni uspjeh utječe i tip upravljanja GVC-em kojeg je poduzeće dio (Brancati i sur., 2015; Kalantaridis i sur., 2011). Ova tvrdnja pretpostavlja da odabir tipa upravljanja GVC-em ili pristupanje GVC-u s određenim tipom upravljanja može imati pozitivan utjecaj na performanse poduzeća. Dosadašnja istraživanja su rijetko proučavala utjecaj upravljanja GVC-em na poslovne performanse (Kano i sur., 2020), već su bila fokusirana na proučavanje ekonomskog unaprjeđenja poduzeća, upravljačke strukture i

zemljopisne dimenzije GVC-a (Gereffi, 1994; Gereffi i sur., 2005; Gereffi i Fernandez-Stark, 2011; Gibbon i sur., 2008; Pietrobelli i Rabellotti, 2010; Ponte i Gibbon, 2005; Ponte i Sturgeon, 2014; Schmitt i Van Biesebroeck, 2017; Timmer i sur., 2019).

Kao što je predstavljeno u teorijskom dijelu ove disertacije, prema postojanju jasne strukture poduzeća s obzirom na poluge moći u GVC-u, odnosno postojanju vodećih poduzeća u lancu, upravljanje GVC-em se može podijeliti na strukturirane tipove (hijerarhijski i zarobljenički tipovi) i na ne-strukturirane tipove (odnosni, modularni i tržišni tipovi). Pri mjerenju performansi poduzeća u kontekstu donošenja odluke o međunarodnom sourcingu, istraživanja često rade razliku između performansi vodećih i ne-vodećih poduzeća, te pronalaze razlike u performansama ovih dviju vrsta poduzeća pri hijerarhijskim (Oliveira, 2016; Sako i Zylberberg, 2019) i zarobljeničkim tipovima (Giuliani i sur., 2005) upravljanja GVC-ima. Istraživanja koja mjere performanse poduzeća s obzirom na vodeću ulogu poduzeća u GVC-u pronalaze najveći utjecaj na pokazatelje tržišne kapitalizacije (Jacobides i Tae, 2015), rast prodaje i dobiti (Griffith i Myers, 2005) i na povrat na imovinu (Buckley i Tian, 2017). S druge strane, poduzeća koja nisu vodeća u lancu često imaju negativan utjecaj na interne poslovne performanse, poput zadovoljstva zaposlenika (Kindiki, 2011; Lim i Phillips, 2008). Dakle, navedena istraživanja su identificirala različite utjecaje na poslovne performanse u ovisnosti o tome je li poduzeće vodeće u GVC-u.

Kod hijerarhijskog tipa upravljanja GVC-em se radi o internalizaciji GVC-a, koja sugerira da u odnosu poduzeća u GVC-u jedno poduzeće ima kontrolni udio u drugom poduzeću. Vodeća poduzeća u GVC-u hijerarhijskog tipa upravljanja ostvaruju prednosti u vidu fleksibilnosti dobavljača, a ne-vodeća poduzeća mogu imati olakšani dizajn proizvoda ili praćenje tržišnog trenda (Ellis, 2011; Johanson i Vahlne, 2009; Yamin i Kurt, 2018). Međutim, ne-vodeća poduzeća u hijerarhijskom i zarobljeničkom tipu upravljanja GVC-em imaju i negativne posljedice sudjelovanja u ovakvom GVC-u na poslovne performanse, ponajviše jer su često spriječena tražiti druga tržišta za prodaju, jer ne mogu donositi samostalne strateške odluke ili jer imaju pritisak praćenja uputa vodećih poduzeća u GVC-u (Giuliani i sur., 2005; Su i sur., 2020; Tsai i Ghoshal, 1998). Ova poduzeća obično više od pola svojih kapaciteta proizvodnje stavljaju na raspolaganje vodećem poduzeću, čime se izlažu negativnim utjecajima na poslovne performanse kad vodeće poduzeće ostvari pad svojih poslovnih performansi, i imaju manje poticaje za inovacije proizvoda ili procesa (Kadarusman i Nadvi, 2013).

Poduzeća u potrazi za ostvarenjem nižih troškova ili nižih poslovnih rizika imaju tendenciju mijenjati upravljački tip GVC-a (ako su vodeća poduzeća) ili mijenjati cijeli GVC, kako bi sudjelovali u onome s prikladnom upravljačkom strukturom. Kod strukturiranih tipova upravljanja GVC-em, poduzeća mogu ostvarivati bolje performanse pomicanjem ka drugim, manje strukturiranim tipovima upravljanja (Sturgeon i sur., 2008), no to često iziskuje spremnost na velike organizacijske promjene (Kawakami, 2011) i povećanje vlastitih sposobnosti poslovanja (Follis i Enrietti, 2001). Primjerice, kad poduzeća u GVC-u sa zarobljeničkim tipom upravljanja pokušaju promijeniti tip upravljanja GVC-em prema ne-strukturiranim tipovima, to može uzrokovati gubitak postojećeg ugovora, i posljedično ostvarenje lošijih poslovnih performansi (Measson i Campbell-Hunt, 2015).

Iako je pomicanje od strukturiranih prema ne-strukturiranim tipovima upravljanja GVC-em često povezano s porastom performansi poduzeća, u velikom broju slučajeva se radi o poduzećima u nisko razvijenim zemljama. Ova poduzeća porast performansi ostvaruju prvenstveno zbog niske startne pozicije, a ne zbog promjene tipa upravljanja GVC-em, pri čemu bilo koja suradnja s poduzećem iz razvijene zemlje ima pozitivan efekt na poslovne performanse (Golini i sur., 2018; Özatağan, 2011b), i to ponajviše na financijske performanse (Kumaraswamy i sur., 2012).

Kod ne-strukturiranih tipova upravljanja GVC-em, poduzeća mogu ostvariti bolje poslovne performanse kada sudjeluju u GVC-ima odnosnog tipa upravljanja, posebice kad su ti lanci skrojeni prema kulturnim očekivanjima od strane ostalih partnera i kada je česta i kvalitetna komunikacija među partnerima (Griffith i Myers, 2005; McDermott i Corredoira, 2010). U ovom slučaju poboljšanje performansi se najviše ogleda kroz ostvarenje veće produktivnosti (Jabbour, 2010) i ukupne prodaje (Agostino i sur., 2020).

Kod modularnog tipa upravljanja, odnos poduzeća u lancu nije snažan i blizak, što se očituje u slabijem učenju od vodećih poduzeća u lancu, te se učenje i razvoj inovacija ostvaruje iz izvora koji su najčešće van GVC-a (Kadarusman i Nadvi, 2013). Kod malih i srednjih poduzeća, modularni tip upravljanja GVC-em često dovodi do rasta inovacija i općenito rasta poduzeća, posebice u odnosu na strukturirane tipove upravljanja GVC-em (Gancarczyk i sur., 2017). Modularni tip upravljanja GVC-em je najčešće prisutan kod tehnološki intenzivnih poduzeća i aktivnosti.

Tržišni tip upravljanja GVC-em karakterizira najveći stupanj nezavisnosti poduzeća, odnosno nepostojanje vodećih poduzeća. Stoga poduzeća imaju dvije velike prepreke – izvore za učenje i razvoj proizvoda trebaju najčešće pronalaziti izvan GVC-a i veoma ovise o tome koliko su efikasni u procesima proizvodnje. Naime, neefikasna poduzeća se u ovakvom lancu jednostavno i bez velikog troška zamijene drugim poduzećima (Lee i sur., 2018). Poduzeća u GVC-u tržišnog tipa upravljanja najčešće imaju dobre proizvodne kapacitete i mogu koristiti ekonomiju obujma (Satoshi, 2017), a jaka praksa kontrole kvalitete je povezana s boljim poslovnim performansama (Jean, 2014).

Dio istraživanja upravljanja GVC-em se dotiče rasta produktivnosti (Pietrobelli i Saliola, 2008; Yue i Zhang, 2008) i najčešće se pronalaze pozitivni efekti tržišnog i hijerarhijskog tipa upravljanja na produktivnost (Giovannetti i Marvasi, 2018; Pietrobelli i Saliola, 2008), prvenstveno kad postoji standardiziranost proizvodnje, procesa i tržišne regulative (Nadvi, 2008). Unatoč navedenim pozitivnim efektima, kod fragmentiranih GVC-ova s tržišnim i modularnim tipom upravljanja se ponekad zamjećuju i poteškoće u ostvarivanju rasta produktivnosti, zbog zahtjeva za certificiranošću proizvodnje (Heron i sur., 2018; Tran i sur., 2013) ili slabe državne regulative (Behuria, 2020; Keane, 2012). Dodatno, u tržišnim uvjetima s niskom regulativom i neformalnim pravilima se može primijetiti negativan efekt na plaće i fluktuaciju zaposlenika kod poduzeća u GVC-ima s upravljanjem sličnom tržišnom tipu (Lund-Thomsen i Nadvi, 2010). Dakle, posebice kod tržišnog tipa upravljanja GVC-em, utjecaj na performanse poduzeća nije jednoznačan, te je potrebno provesti detaljno istraživanje kako bi se preispitale veze i rezultati sugerirani u dostupnoj literaturi (Kalantaridis i sur., 2011).

Kod strukturiranih tipova, vodeća poduzeća često imaju bolje poslovne performanse od ostalih poduzeća u lancu, a koja ne mogu donositi samostalne odluke o izlasku iz GVC-a (Ellis, 2011; Johanson i Vahlne, 2009; Yamin i Kurt, 2018). Dodatno, poduzeća koja, uz sudjelovanje u GVC-ima strukturiranih tipova upravljanja, u isto vrijeme sudjeluju i u drugim GVC-ima, ostvaruju veći rast i profitabilnost, prvenstveno zbog šire baze znanja, ali i zbog veće otpornosti na bankrot vodećeg poduzeća (Oliveira, 2016; Sako i Zylberberg, 2019).

S druge strane, poduzeća u GVC-ima ne-strukturiranih tipova često imaju bolji rast prodaje (Brancati i sur., 2017; Giovannetti i Marvasi, 2018; Yue i Zhang, 2008) i generalni rast poduzeća koji uključuje i rast prihoda (Coviello, 2018; Gancarczyk i sur., 2017; Oviatt i McDougall, 2005), bolju poslovnu efikasnost, produktivnost, rast inovacija i učenja te proizvodne kapacitete (Agostino i sur., 2020; Bustinza i Gutierrez, 2010; Lassl, 2020; Satoshi,

2017). Dakle, tip upravljanja GVC-em može imati različit utjecaj na performanse poduzeća unutar lanca, prvenstveno na financijske performanse i produktivnost, te poduzeća imaju tendenciju mijenjanja GVC-a kako bi sudjelovali u onom lancu koji najviše odgovara njihovoj trenutnoj strategiji i smjeru razvoja.

Istraživanja fokusirana na performanse sudjelujućih poduzeća pri različitim tipovima GVC-a su rijetka i donose različite, ne mali broj puta i suprotne zaključke. Generalno gledano, istraživanja najčešće pronalaze pozitivan utjecaj na financijske performanse i rast prodaje kod poduzeća koja sudjeluju u GVC-ima odnosnih i modularnih tipova, dok se kod strukturiranih tipova i tržišnog tipa upravljanja u većini slučajeva pronalazi dvoznačan utjecaj na poslovne performanse. Ovaj dvoznačan utjecaj je posebno istaknut za pokazatelje produktivnosti i plaće zaposlenika. Slijedom raspravljenih oprečnih rezultata provedenih istraživanja, potrebno je detaljno istražiti i razjasniti kakva je povezanost različitih tipova upravljanja GVC-ima s performansama poduzeća. Stoga, prva glavna hipoteza glasi:

H1. Različiti tipovi upravljanja globalnim lancima vrijednosti različito su povezani s performansama poduzeća.

3.1.2. Odnos upravljanja globalnim lancima vrijednosti i sourcinga poslovnih funkcija

Ranije je u teorijskom dijelu ove disertacije zaključeno kako poduzeća tipično imaju glavnu aktivnost i aktivnosti koje podržavaju tu glavnu aktivnost (Statistical Classification of Economic Activities in the European Community, Rev. 2 (NACE), 2006). Promatrajući razine posebnih i specifičnih zadataka, poduzeća obavljaju barem jednu temeljnu funkciju i tipično nekoliko pomoćnih poslovnih funkcija (UNSD, 2022b). S obzirom na to da poduzeća mogu izvršiti sourcing ovih funkcija u inozemstvo u razne GVC-e, postavlja se pitanje o lokaciji tog sourcinga, koja može biti u podružnice vodećeg poduzeća, u drugo poduzeće koje ima ugovorni odnos s vodećim poduzećem ili putem standardiziranih spot transakcija. Ove destinacije sourcinga ogledaju se u tipovima upravljanja GVC-em, gdje postoji poveznica s temeljnom i pomoćnom poslovnom funkcijom (Nielsen i Sturgeon, 2014).

Za međunarodni sourcing temeljne poslovne funkcije, koja sadrži ključne kompetencije, poduzeća traže partnere koji su unutar vlastite grupacije poduzeća ili partnere koji su ovisni o njima (Kakabadse i Kakabadse, 2005). Poduzeća koja vrše sourcing ne žele izgubiti kontrolu nad svojim ključnim kompetencijama, što je moguće ukoliko odluče vršiti sourcing u GVC-e s tipovima upravljanja koji su manje strukturirani, odnosno u kojima ova poduzeća ne mogu

koristiti instrumente kontrole (Alexander i Young, 1996). Također, veća složenost proizvoda motivira poduzeća za vršenje međunarodnog sourcinga od podružnica (hijerarhijski tip) ili od bliskih dobavljača (Feenstra i Spencer, 2005). Drugim riječima, s obzirom na to da poduzeća ne žele izgubiti kontrolu nad svojim ključnim kompetencijama primjereno je ovakve složenije temeljne poslovne funkcije internalizirati ili izvršiti insourcing (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001; Espino-Rodríguez i Padrón-Robaina, 2005).

S druge strane, međunarodni sourcing pomoćnih poslovnih funkcija se odnosi na sourcing poslova koje poduzeća trebaju obavljati, ali postoje i poduzeća na tržištu koja ih mogu obavljati bolje ili jeftinije. U ovom slučaju poduzeća traže partnere u drugim nepovezanim poduzećima, van vlastite grupacije (Mohiuddin i Su, 2013). Naime, motivacija sourcinga pomoćne poslovne funkcije je najčešće u ostvarenju troškovnih ušteda (Eurostat, 2022b), što se neće ostvariti ostavljajući poslovnu funkciju i dalje u vlastitoj grupaciji poduzeća, na čijoj razini se najčešće donose ovakve strateške odluke (Quinn i Hilmer, 1994). Stoga, poduzeća su motivirana izbaciti neefikasne pomoćne poslovne funkcije iz svoje organizacije, što se obavlja putem sourcinga u GVC-e s ne-strukturiranim tipovima upravljanja. S druge strane, ako su ove pomoćne funkcije ujedno i od strateške važnosti za poduzeće ili su složenije, poduzeća vrše sourcing strateškim partnerima, s kojima pojedino poduzeće ima izgrađeno povjerenje i odnos suradnje, što je najbliže odnosnom tipu GVC-a (Greaver, 1999; Howells i sur., 2008). U konačnici, niži troškovi prijenosa znanja (veća mogućnost kodifikacije transakcija) se reflektiraju na veći broj mogućih sourcing partnera u GVC-ima i pomicanje ka tržišnim tipovima upravljanja (Lu i sur., 2014).

Međutim, iz dosadašnjih istraživanja nije u potpunosti jasno na koji način su povezani tipovi upravljanja GVC-ima i sourcing poslovnih funkcija. Ova veza je najčešće opisana tek aproksimacijom tipova upravljanja GVC-ima raznim kontrolnim odnosima i odnosima suradnje (Ellram i sur., 2008; Espino-Rodríguez i Padrón-Robaina, 2005) te je potrebno detaljnije empirijski istražiti kakva je povezanost tipova upravljanja GVC-ima i vrste poslovne funkcije čiji se sourcing vrši. Nadalje, postoji nesklad između teorijskih zaključaka dijela literature koja pokušava pojasniti prethodno navedenu povezanost i ponašanja menadžera poduzeća u praksi, što sugerira da postoje dodatni faktori koji utječu na odluku o izboru tipa upravljanja GVC-em prilikom vršenja sourcinga poslovnih funkcija.

Uzimajući u obzir sve prethodno navedeno, teoretska je pretpostavka da se sourcing temeljne poslovne funkcije obično odvija unutar vlastite grupacije ili u bliska poduzeća (strukturirani

tipovi), a sourcing pomoćnih poslovnih funkcija u nepovezana poduzeća (ne-strukturirani tipovi). Međutim, ovakve pretpostavke se trebaju potvrditi podacima anketnih upitnika ili statističkim mikro-podacima (Sturgeon i Gereffi, 2009). Stoga, polazeći od doprinosa prethodnih istraživanja vezanih uz odnos upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija, a u svrhu razjašnjenja ponašanja poduzeća na poligonu Republike Hrvatske u svezi s ovom problematikom, druga glavna hipoteza odnosi se na testiranje postojanja povezanosti tipova upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija i glasi:

H₂. Postoji povezanost tipova upravljanja globalnim lancima vrijednosti i sourcinga poslovnih funkcija.

Practiciranje sourcinga proizvodnih aktivnosti sadržanih u temeljnim poslovnim funkcijama je povezano s tipovima upravljanja GVC-ima koji su više integrirani (Brancati i sur., 2015; Navaretti i Venables, 2020; Pietrobelli i Rabbellotti, 2010). Primjerice, dio literature zaključuje da kako je tip upravljanja GVC-em bliži hijerarhijskom, to je veća vjerojatnost sourcinga proizvodnih funkcija (Golini i Gualandris, 2018). S druge strane, poduzeća koja sudjeluju u GVC-ima s ne-strukturiranim tipovima upravljanja nisu sklona vršiti sourcing temeljne poslovne funkcije u inozemstvo, iz straha od nesigurnosti okoline ili intelektualnih barijera, poput zadržavanja patenata u vlasništvu grupacije poduzeća (Schürch, 2008; Stratman, 2008). Istovremeno, poduzeća navedenim (out)sourcingom dugoročno gube ključne kompetencije (Argyres, 1996; Hafeez i sur., 2007; Jacobides i Billinger, 2006; Quinn, 1992, 1999). Ipak, za razliku od sourcinga u GVC-e s ne-strukturiranim tipovima upravljanja, sourcing temeljne poslovne funkcije u GVC-e sa strukturiranim tipovima upravljanja je poželjan, jer poduzeća zadržavaju kontrolu nad ključnim kompetencijama (Baden-Fuller i sur., 2000; Espino-Rodriguez i Padrón-Robaina, 2006; Saunders i sur., 1997).

Jedna od tipičnih temeljnih poslovnih funkcija je ona istraživanja i razvoja, koja sadrži znanjem-intenzivne aktivnosti. Ova poslovna funkcija ima tendenciju internalizacije, bilo zadržavanjem funkcije unutar poduzeća ili pak sourcingom poslovne funkcije u GVC-e sa strukturiranim tipovima upravljanja (Buckley i Strange, 2015). Međutim, sourcing temeljne poslovne funkcije u ovakve GVC-e može uzrokovati zastoje u daljnjem razvoju ključnih kompetencija (Mazzola i sur., 2019), otežati razvoj novih proizvoda (Handley, 2012; Lowman i sur., 2012) ili imati opće negativne efekte na poslovanje poduzeća (Ellram i sur., 2008; Handley, 2012). Dodatno, sourcing temeljenih poslovnih funkcija u GVC-e sa strukturiranim tipovima upravljanja je posebno izražen kod poduzeća koja nemaju prethodnog iskustva sa

sourcingom, jer su rizici od neuspjelog sourcinga pri zadržavanju poslovne funkcije pod kontrolom poduzeća na ovaj način manje (Peeters i sur., 2010).

Iz svega navedenog se može zaključiti da bi sourcing temeljne poslovne funkcije trebao biti usko vezan uz GVC-e sa strukturiranim tipom upravljanja, no potreban je sveobuhvatniji odgovor na pitanje postoji li povezanost i ako da, kakva je povezanost svih specifičnih tipova upravljanja GVC-em sa sourcingom temeljne poslovne funkcije. Slijedom navedenoga, postavljena je prva pomoćna hipoteza:

H_{2.1}. Sourcing temeljne poslovne funkcije je povezan s tipovima upravljanja globalnim lancima vrijednosti.

Kao što je prethodno navedeno, sourcing temeljne poslovne funkcije u GVC-ima s ne-strukturiranim tipovima upravljanja generalno nije poželjan. S druge strane, sourcing pomoćne poslovne funkcije u takve GVC-e može imati pozitivne efekte na poduzeće i često se odvija u praksi. Razlozi čestog sourcinga pomoćnih poslovnih funkcija u ovakvim lancima se pronalaze u posljedičnom intenzivnijem fokusiranju na ključne kompetencije poduzeća, što poduzeća postižu rješavajući se pomoćnih poslovnih funkcija koje ne doprinose znatno ostvarenju poslovnih rezultata (McIvor, 2010; Rodríguez-Díaz i Espino-Rodríguez, 2006). Nadalje, razlozi se pronalaze i u ostvarenju veće poslovne fleksibilnosti (Lassl, 2020), poboljšanju kvalitete, odnosno kompetitivnih prednosti proizvoda čiji je sourcing izvršen (Espino-Rodríguez i Gil-Padilla, 2005) te ostvarenju dodatnih prilika za organizacijsko učenje i rast inovativnosti (Bustinza i Gutierrez, 2010; Leavy, 2004; Mudambi i Swift, 2011).

Sourcing pomoćne poslovne funkcije u GVC-ima s ne-strukturiranim tipovima upravljanja se često pojavljuje kada su troškovi investiranja u otvaranje novih poduzeća ili opći troškovi oko start-upa podružnica veći od troška transakcija pri poslovanju s nepovezanim poduzećima (Roza i sur., 2011). Kod pomoćnih poslovnih funkcija koje se mogu lako realizirati putem interneta ili preko drugih komunikacijskih alata je primjetan pomak od strukturiranih tipova prema modularnom i tržišnom tipu upravljanja GVC-ima (Lee i sur., 2018; Taylor, 2012; Taylor i Bain, 2006).

Prema prethodno izvršenoj analizi literature može se zaključiti da bi sourcing pomoćne poslovne funkcije trebao biti povezan s GVC-ima koji imaju ne-strukturirani tip upravljanja (Arnold, 2000; Grote i Täube, 2007; Linares-Navarro i sur., 2014). Međutim, potreban je precizniji odgovor na pitanje postoji li povezanost i ako da, kakva je povezanost svih

specifičnih tipova upravljanja GVC-em sa sourcingom pomoćne poslovne funkcije, što je cilj druge pomoćne hipoteze, koja glasi:

H_{2.2}. Sourcing pomoćne poslovne funkcije je povezan s tipovima upravljanja globalnim lancima vrijednosti.

3.1.3. Uloga sourcinga poslovnih funkcija u povezanosti upravljanja globalnim lancima vrijednosti i poslovnih performansi

Poduzeća povijesno vrše međunarodni sourcing poslovnih funkcija u različite GVC-e s ciljem nabave proizvoda uz niže troškove i istu ili bolju kvalitetu u usporedbi s vlastitom izradom tog proizvoda (Wei i Liu, 2006). Drugim riječima, poduzeća su motivirana za vršenje međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija u GVC-e prvenstveno radi uštede troškova, odnosno radi povećanja poslovne efikasnosti (Eurostat, 2012, 2018, 2022b). Tek nekoliko istraživanja rubno istražuje ulogu sourcinga poslovnih funkcija u povezanosti upravljanja globalnim lancima vrijednosti i poslovnih performansi (Hammer i Plugor, 2016; Jabbour, 2010; Kim i sur., 2003; Li i sur., 2010). Stoga se o sjedinjenom djelovanju sourcinga poslovnih funkcija i tipa upravljanja GVC-em na performanse poduzeća još uvijek nedovoljno zna (Castañer i sur., 2014; Hernández i Pedersen, 2017).

Tomiura (2007) istražuje performanse produktivnosti japanskih poduzeća i zaključuje da poduzeća koja vrše međunarodni insourcing imaju veću produktivnost nego poduzeća koja vrše outsourcing s nepovezanim poduzećima. Međutim, isti autor također zaključuje da je potrebno dodatno istražiti i precizno prikazati sve temeljne odrednice odnosa između produktivnosti poduzeća i izbora između sourcinga, FDI-a ili direktnog izvoza proizvoda prilikom sudjelovanja u GVC-u.

Autori Corcos i sur. (2013) na istraživanju francuskih poduzeća pokazuju da poduzeća koja vrše međunarodni insourcing (dakle sourcing u GVC-e sa strukturiranim tipom upravljanja), tipično u kapitalno intenzivnim djelatnostima, imaju bolje performanse produktivnosti od poduzeća koja vrše međunarodni outsourcing, koji je tipičan za radno-intenzivne djelatnosti. S druge strane, istraživanje autora Defever i Toubal (2013), također na uzorku francuskih poduzeća je pokazalo suprotne rezultate. Dodatno, Kohler i Smolka (2014) zaključuju da ne postoji jasna i direktna veza međunarodnog insourcinga i rasta produktivnosti. Stoga, pri istraživanju performansi produktivnosti kod sourcinga, pri različitim tipovima upravljanja

GVC-em, evidentno je postojanje divergentnih zaključaka literature koji sugeriraju potrebu dodatnog istraživanja i potvrde rezultata.

Ivarsson i Alvstam (2011) u istraživanju poslovanja poduzeća IKEA navode da GVC poduzeća IKEA u Kini i Jugoistočnoj Aziji karakterizira snažna uloga vodećeg poduzeća i asimetrija moći. Ulaskom u ovaj GVC, dalekoistočni sourcing partneri imaju koristi od pretakanja znanja i poboljšanje performansi vezanih uz proizvodnju. Sličan zaključak imaju u i autori Foster i sur. (2018) u istraživanju na uzorku istočnoafričkih poduzeća koja sudjeluju u GVC-ima s tipovima upravljanja poput zarobljeničkog tipa. Ovi autori pokazuju da ta poduzeća imaju malo povećanje produktivnosti kada postaju dio GVC-a putem međunarodnog sourcinga, a poslovanjem u određenoj tržišnoj niši mogu ostvariti i veći rast produktivnosti. Dodatno, istraživanje na uzorku poduzeća u Kini je pokazalo da sourcing utječe na povećanje akvizicije dodatnog znanja od vodećih poduzeća kada sudjeluju u GVC-ima sa zarobljeničkim tipom upravljanja (Li i sur., 2010).

Razina faktora specifičnosti inputa i nesigurnosti oko izvršenja ugovora mogu imati značajan utjecaj na opće performanse poduzeća u GVC-u. Tako poduzeća mogu očekivati bolje performanse vršeći sourcing poslovnih funkcija u GVC-ima sa strukturiranim tipom upravljanja kada je razina ovih faktora visoka i vršeći sourcing poslovnih funkcija u GVC-ima s ne-strukturiranim tipom upravljanja kada je razina ovih faktora niska (Jabbour, 2010). Autori Kim i sur. (2003) pri istraživanju koje se bavi globalnom integracijom poslovnih funkcija čiji se sourcing vrši u GVC-e s različitim tipovima upravljanja zaključuju kako poduzeća mogu očekivati pozitivan utjecaj na performanse samo ako postoji usklađenost između poslovnih funkcija čiji je sourcing izvršen i tipova upravljanja GVC-em.

Očita su i ograničenja dosadašnjih istraživanja, poput istraživanja na poligonu samo jedne industrije (Castañer i sur., 2014; Gilley i Rasheed, 2000; Shin i sur., 2009), uzorku samo jednog ili manjeg seta poduzeća (Mauri i de Figueiredo, 2012), obuhvatu samo jedne poslovne funkcije (Di Gregorio i sur., 2009; Pisani i Ricart, 2016), ili obuhvatu samo jednog do dva tipa upravljanja GVC-ima (Lew i sur., 2016; Nieto i Rodríguez, 2011). Dodatno, većina istraživanja u relevantnoj literaturi istražuje efekte na poslovne performanse pri sourcingu samo jedne pomoćne funkcije ili njenog dijela, te se istraživanja najčešće fokusiraju samo na jednu industriju (Gilley i sur., 2004; Thouin i sur., 2009).

Prethodno navedena literatura navodi na zaključke o potencijalnom postojanju moderirajuće uloge sourcinga poslovnih funkcija u povezanosti tipova upravljanja GVC-ima i performansi poduzeća. Međutim, uzimajući u obzir divergentne zaključke te ograničenja dosadašnjih istraživanja, potrebno je kroz detaljno i sveobuhvatno istraživanje ponuditi cjelovite zaključke o moderirajućoj ulozi sourcinga temeljne i pomoćne poslovne funkcije u povezanosti strukturiranih, odnosno ne-strukturiranih tipova upravljanja GVC-em i performansi poduzeća. Dakle, treća glavna, ujedno i središnja hipoteza ove disertacije, odnosi se na testiranje moderatorske uloge sourcinga poslovnih funkcija u povezanosti tipova upravljanja GVC-ima i performansi poduzeća i glasi:

H3. Sourcing poslovnih funkcija ima moderirajuću ulogu u povezanosti tipova upravljanja globalnim lancima vrijednosti i performansi poduzeća.

Tipične temeljne poslovne funkcije poduzeća su proizvodnja, te istraživanje i razvoj. Poduzeća se često upuštaju u sourcing ovakvih temeljnih poslovnih funkcija kako bi ostvarila poboljšane poslovne performanse vezane uz rast prodaje i inovativnost poduzeća. U tom kontekstu, velik dio istraživanja pokazuje pozitivan utjecaj sourcinga temeljne poslovne funkcije na poslovne performanse kada se radi o strukturiranim tipovima upravljanja GVC-ima (Chung i Yeaple, 2008; Grover i sur., 1996), i to ponajviše na performanse vezane uz rast prodaje (Mohiuddin i Su, 2013; Ordoobadi, 2005; Rodríguez i Nieto, 2016) i performanse inovativnosti poduzeća (Bengtsson i sur., 2009; Nieto i Rodríguez, 2011).

Sourcing temeljne poslovne funkcije u GVC-e s ne-strukturiranim tipovima upravljanja pretpostavlja gubitak stupnja kontrole nad tim funkcijama. Poduzeća koja se upuštaju u ovakvu vrstu sourcinga to često rade da bi u kratkom roku smanjila troškove plaća zaposlenika ili proizvodnje (Milberg, 2007; Milberg i Winkler, 2010) i to čine sourcingom samo dijela temeljne poslovne funkcije. Međutim, utjecaj sourcinga temeljne poslovne funkcije u GVC-ima s ne-strukturiranim tipovima upravljanja na performanse poduzeća je negativan i posebno izražen kod poduzeća koja vrše sourcing većeg dijela ili cijele temeljne poslovne funkcije, jer time dugoročno gube konkurentske prednosti poduzeća (Grimpe i Kaiser, 2010; Mihalache i sur., 2012).

Dakle, sourcing temeljne poslovne funkcije van grupacije poduzeća često dovodi do gubitka ključnih kompetencija sadržanih u temeljnim funkcijama poduzeća (Bilan i sur., 2017; Hafeez i sur., 2007; Kumar i Eickhoff, 2005). Međutim, kada se vrši sourcing cijele temeljne poslovne funkcije proizvodnje u GVC-e gdje prevladava strateško partnerstvo (dakle odnosni tip GVC-

a) pronađen je pozitivan utjecaj na smanjenje troškova, a negativan utjecaj ako se vrši sourcing samo jednog dijela temeljne poslovne funkcije proizvodnje (Kang i sur., 2012).

Prethodno navedena istraživanja sugeriraju pozitivan utjecaj na različite aspekte poslovnih performansi kod sourcinga temeljne poslovne funkcije u GVC-e sa strukturiranim tipovima upravljanja. S druge strane, kod sourcinga temeljne poslovne funkcije u GVC-e s ne-strukturiranim tipovima upravljanja, pozitivan utjecaj na poslovne performanse potencijalno može biti samo kratkoročne naravi. Međutim, relevantna istraživanja imaju dva važna ograničenja, i to u vidu ograničenosti na uzak set pokazatelja poslovnih performansi i u korištenju različitih klasifikacija upravljanja GVC-em. Stoga, kako bi se utemeljenije provjerila treća glavna hipoteza i prevladala ograničenja relevantne literature, postavljena je pomoćna hipoteza koja se odnosi na moderirajuću ulogu sourcinga temeljne poslovne funkcije u povezanosti tipova upravljanja GVC-ima i poslovnih performansi, i koja glasi:

H_{3.1}. Sourcing temeljne poslovne funkcije ima moderirajuću ulogu u povezanosti tipova upravljanja globalnim lancima vrijednosti i performansi poduzeća.

Pomoćne poslovne funkcije obično obuhvaćaju zadatke poduzeća koji nisu visoko specijalizirani i vezani uz osnovnu djelatnost poduzeća (npr. kod proizvodnih funkcija zadaci upravljanja ljudskim resursima, računovodstva i održavanja IT sustava). Jedna od glavnih prednosti sourcinga pomoćnih poslovnih funkcija je u smanjenju troškova poslovanja angažmanom drugih poduzeća na tržištu, koja mogu koristiti ekonomiju obujma za nižu naplatu usluge outsourcinga (Lutitsky i sur., 2015; Parlov, 2004), poput velikih računovodstvenih poduzeća ili pravnih ureda. Sourcingom u GVC-e sa strukturiranim tipovima upravljanja, pomoćna poslovna funkcija ostaje unutar grupacije poduzeća ili ostaje usko vezana uz poslovanje poduzeća te je otežano ostvarivanje prednosti ekonomije obujma (Belderbos i sur., 2013; Fisch, 2003; Pearce, 1999). Osim toga, ovom vrstom sourcinga poduzeća mogu imati i lošije poslovne rezultate uzrokovane povećanim troškovima start-upa i investicija na stranim tržištima (Kuemmerle, 1998).

Poduzeća u GVC-ima s ne-strukturiranim tipovima upravljanja, koja su vršila sourcing pomoćne poslovne funkcije kako bi se fokusirala na svoju temeljnu djelatnost, prijavljuju pozitivan utjecaj na smanjenje administrativnih troškova (Burn, 1998), postignuto u prvom redu izbacivanjem neefikasnih funkcija iz poduzeća i plaća zaposlenika (Kirui, 2001; Oshri i sur., 2009), te poboljšanje pruženih usluga i poboljšanje tehničkih mogućnosti poduzeća (Belcourt, 2006). Navedeno smanjenje troškova može dovesti do povećanja produktivnosti

(Chadee i Sharma, 2009) i omogućava poduzeću oslobađanje budžeta koji se može koristiti za preuzimanje novih tehnologija od nepovezanog poduzeća koje je ekspert u branši (Wang i sur., 2008). Dodatno, ovakva poduzeća mogu ostvariti, odnosno olakšati poslovnu transformaciju, koja je motivirana kasnijim poboljšanjem poslovnih performansi (Linder, 2004; Mukherjee i sur., 2013).

Dakle, uvažavajući prethodno navedene zaključke literature, primjetno je da postoje različiti efekti na performanse poduzeća koja vrše sourcing pomoćnih poslovnih funkcija u GVC-e s različitim tipovima upravljanja. Stoga, kako bi se cjelovito sagledali ovi efekti, postavljena je pomoćna hipoteza koja se odnosi se na moderirajuću ulogu sourcinga pomoćne poslovne funkcije u povezanosti tipova upravljanja GVC-ima i poslovnih performansi:

H_{3.2}. Sourcing pomoćne poslovne funkcije ima moderirajuću ulogu u povezanosti tipova upravljanja globalnim lancima vrijednosti i performansi poduzeća.

Tablica 3.1 prikazuje tri glavne i četiri pomoćne istraživačke hipoteze, raspravljene i postavljene u ovom potpoglavlju.

Tablica 3.1. Prikaz glavnih i pomoćnih hipoteza

Glavne i pomoćne hipoteze
H1. Različiti tipovi upravljanja globalnim lancima vrijednosti različito su povezani s performansama poduzeća.
H2. Postoji međuovisnost između tipova upravljanja globalnim lancima vrijednosti i sourcinga poslovnih funkcija.
<ul style="list-style-type: none"> • H2.1. Sourcing temeljnih poslovnih funkcija je povezan s tipovima upravljanja globalnim lancima vrijednosti. • H2.2. Sourcing pomoćnih poslovnih funkcija je povezan s tipovima upravljanja globalnim lancima vrijednosti.
H3. Sourcing poslovnih funkcija ima moderirajuću ulogu u povezanosti tipova upravljanja globalnim lancima vrijednosti i performansi poduzeća.
<ul style="list-style-type: none"> • H3.1. Sourcing temeljnih poslovnih funkcija ima moderirajuću ulogu u povezanosti tipova upravljanja globalnim lancima vrijednosti i performansi poduzeća. • H3.2. Sourcing pomoćnih poslovnih funkcija ima moderirajuću ulogu u povezanosti tipova upravljanja globalnim lancima vrijednosti i performansi poduzeća.

Izvor: Izrada autora.

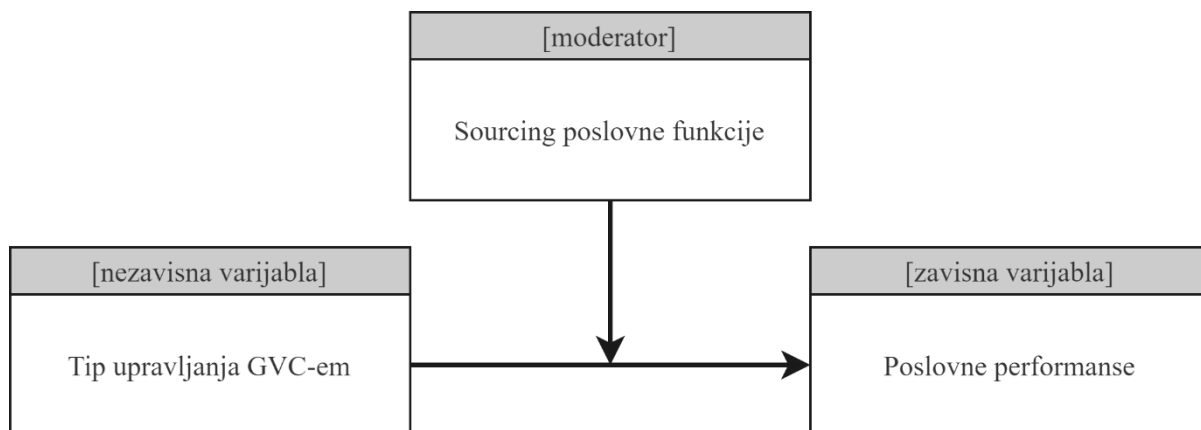
U narednom tekstu će biti izvršen razvoj konceptualnog modela, a nakon toga će se detaljno operacionalizirati svaki od tri glavna istraživačka koncepta, sve u svrhu konačne uspješne operacionalizacije konceptualnog modela, odnosno provođenja empirijskog istraživanja u okviru disertacije.

3.2. Razvoj konceptualnog modela sjedinjenog djelovanja upravljanja globalnim lancima vrijednosti i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća

Iz pregleda literature u poglavlju 3.1, u kojem su konsolidirane i iznesene najrelevantnije i najnovije spoznaje o odnosima između tipova upravljanja GVC-em, međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija i poslovnih performansi, evidentna je potreba za dodatnim ispitivanjem spomenutih odnosa, u čiju su svrhu postavljene tri glavne istraživačke hipoteze. Odnosi navedenih istraživačkih koncepata općenito nisu dovoljno teorijski istraženi i empirijski ispitani, posebice uvažavajući korištenje jedinstvene tipologije upravljanja GVC-em razvijene u sklopu ove disertacije. Posljedično, osnovna svrha konceptualnog modela ove disertacije je zorno prikazati sve ključne dimenzije i aspekte tipova upravljanja GVC-ima, sourcinga poslovnih funkcija i poslovnih performansi, kao i njihove, u istraživačkim hipotezama pretpostavljene veze, a s krajnjim ciljem testiranja i utvrđivanja postojanja i prirode spomenutih međusobnih odnosa. Sam konceptualni model je ujedno i polazište za operacionalni model i provedbu empirijskog istraživanja.

Izrada konceptualnog modela je aktivnost koja se vrši u ranoj fazi istraživanja (Lindland i sur., 1994) kako bi se prikazale veze između konceptualnih pojmova u istraživačkoj domeni (Weber, 2003). Konceptualni model ne predstavlja set matematičkih varijabli već se koristi da bi se prenijele ideje o kauzalnim, ne-kauzalnim ili moderirajućim odnosima među varijablama (Hayes, 2017).

Problem istraživanja identificiran u ovoj disertaciji, odnosno problematika sjedinjenog djelovanja tipova upravljanja GVC-em i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća, se istražuje tako da su (1) tipovi upravljanja GVC-em originalna nezavisna varijabla/prediktor, (2) performanse poduzeća zavisna varijabla, a (3) sourcing poslovnih funkcija varijabla koja potencijalno igra moderatorsku ulogu u odnosu povezanosti prethodne dvije varijable (slika 3.1). Moderacijski model pretpostavlja malu distinkciju između prediktora (nezavisne varijable) i moderatora, odnosno uvjet koji se treba zadovoljiti jest da postoji interakcija između moderatora i prediktora, neovisno koja je koja varijabla (Baron i Kenny, 2018). U doktorskoj disertaciji se upravljanje GVC-em promatra kao osnovni prediktor, s obzirom na to da je to inherentna karakteristika GVC-a, a sourcing poslovne funkcije kao moderacijska varijabla.



Slika 3.1. Sažeti prikaz konceptualnog modela sjedinjenog djelovanja upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća

Izvor: Izrada autora.

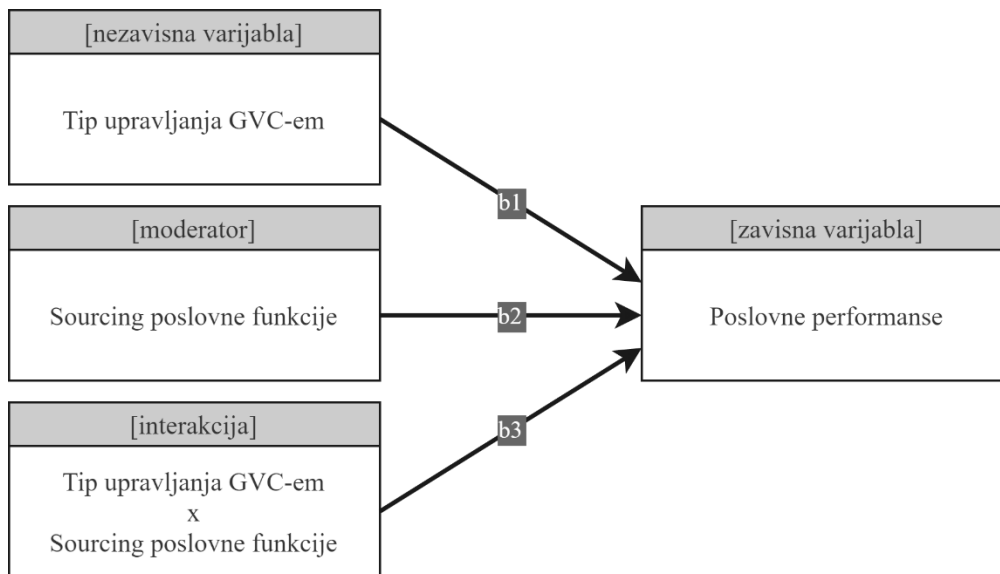
Statistička razrada polaznog, sažetog konceptualnog modela (slika 3.1), odnosno statistički model (slika 3.2) predstavlja set jednadžbi u vizualnoj formi, a koji odgovara konceptualnom modelu. Ovaj model prikazuje kako bi se efekti iz konceptualnog modela mogli matematički prikazati, odnosno procijeniti (Hayes, 2017). U pravokutnicima se nalaze promatrane varijable, dok smjer strelice pokazuje koje varijable su zavisne, a koje nezavisne. U modelu su prikazane četiri varijable, i to:

- X = Tip upravljanja GVC-em
- M = Sourcing poslovne funkcije
- XM = Efekt odnosa tipa upravljanja GVC-em i sourcinga poslovne funkcije
- Y = Poslovne performanse

Iz toga slijedi da se model može prikazati jednadžbom (Hayes, 2017):

$$Y = i_Y + b_1X + b_2M + b_3XM + e_Y \quad (1)$$

U modelu je greška prikazana sa slovom 'e' te ona utječe na zavisnu varijablu 'Y', dok je regresijska konstanta (eng. *intercept*) prikazana oznakom 'i_Y'.



Slika 3.2. Statistički model sjedinjenog djelovanja upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća

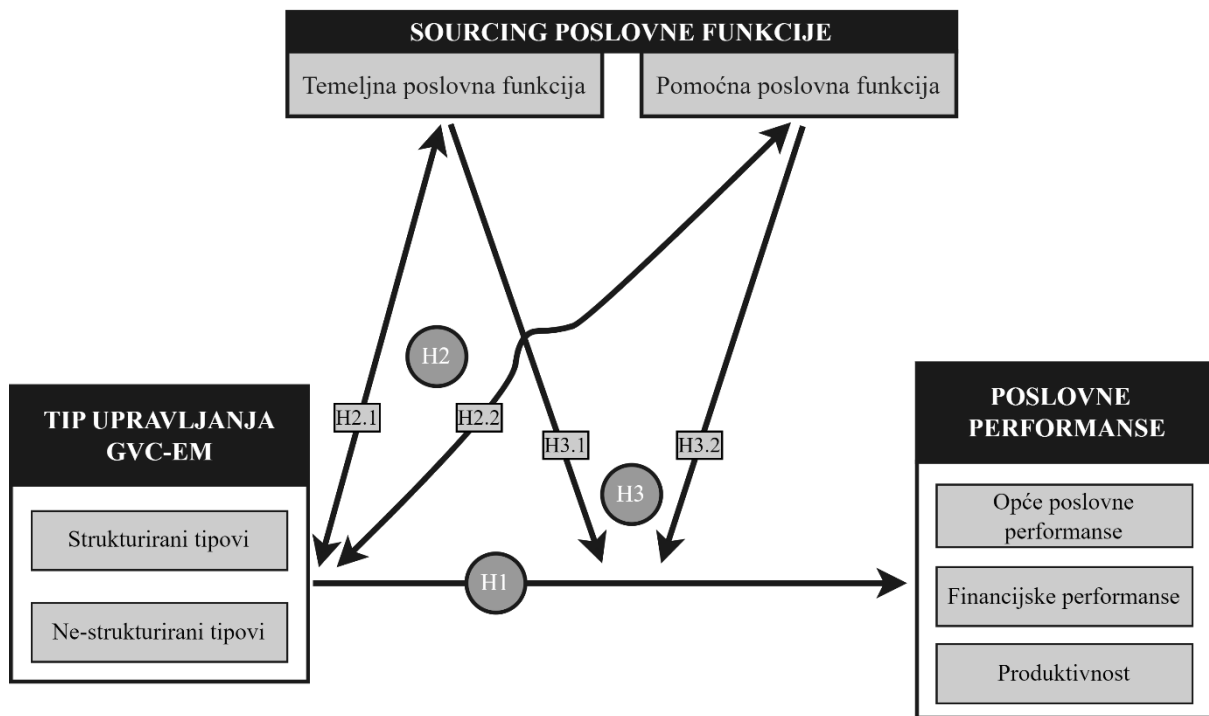
Izvor: Izrada autora (prilagođeno prema Hayes, 2017).

Predloženi model sadrži tri odnosa:

1. tip upravljanja GVC-em → poslovne performanse
2. sourcing poslovne funkcije → poslovne performanse
3. tip upravljanja GVC-em × sourcing poslovne funkcije → poslovne performanse

Razrađeni konceptualni model (slika 3.3) predstavlja set odnosa među varijablama (Hayes, 2017), pri čemu je istraživačka varijabla *tip upravljanja GVC-em* nezavisna varijabla, *sourcing poslovne funkcije* moderacijska varijabla, a *poslovne performanse* zavisna varijabla.

Bazirano na detaljnom pregledu i analizi literature formirane su tri istraživačke varijable. Nezavisna varijabla *tip upravljanja GVC-em* se može podijeliti na strukturirane i nestrukturirane tipove upravljanja GVC-em. Moderacijska varijabla *sourcing poslovne funkcije* se u konceptualnom modelu dijeli na sourcing temeljne i sourcing pomoćne poslovne funkcije. Naposljetku, bazirano na najrelevantnijim pokazateljima performansi istraženima u GVC literaturi, zavisna varijabla *poslovne performanse* se može podijeliti na tri grupe performansi, i to na opće poslovne performanse, financijske performanse i performanse produktivnosti.



Slika 3.3. Konceptualni model sjedinjenog djelovanja upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća

Izvor: Izrada autora.

Prethodno navedeni konceptualni model je potrebno dovesti u oblik pogodan za provedbu empirijskog istraživanja. U tu svrhu potrebno je operacionalizirati sva tri istraživačka koncepta, odnosno tip upravljanja GVC-em, međunarodni sourcing poslovnih funkcija i poslovne performanse.

3.3. Operacionalizacija konceptualnog modela sjedinjenog djelovanja upravljanja globalnim lancima vrijednosti i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća

U ostatku ovog potpoglavlja je prikazana detaljna analiza utemeljenja za operacionalizaciju konceptualnog modela, odnosno prikazani su najprimjereniji načini operativnog mjerenja glavnih istraživačkih koncepata.

3.3.1. Operacionalizacija varijable tipa upravljanja globalnim lancima vrijednosti

Schmitt i Van Biesebroeck (2017) istražuju razlike između proizvodnje unutar organizacije i sudjelovanja u GVC-ima s različitim tipovima upravljanja. Na primjeru automobilske industrije u Europi i Sjevernoj Americi u razdoblju od 1993. do 2012. godine ovi autori identificiraju

tipove upravljanja GVC-em na temelju a) izračuna kompleksnosti proizvoda, putem broja komponenti koje su potrebne za izradu proizvoda, b) načina proizvodnje, odnosno standardiziranosti proizvodnje te c) sposobnosti dobavljača, koju autori mjere uzimajući u obzir starost poduzeća, veličinu i ukupni prihod. Pokazatelji kompleksnosti proizvoda ili transakcija te mogućnosti njihove kodifikacije su se pokazali kao dobri, no korišteni pokazatelj sposobnosti dobavljača se pokazao nedovoljno dobrim za ocjenu te komponente upravljanja GVC-ima, što autori pojašnjavaju manjkavošću korištenog uzorka poduzeća.

Ashenbaum (2018) i Ashenbaum i sur. (2009) pristupaju identificiranju tipova upravljanja GVC-em putem posebnog indeksa upravljanja GVC-em. Iako i oni u svojem istraživanju kao glavne determinante tipova upravljanja GVC-em također koriste kompleksnost i mogućnost kodifikacije transakcija te sposobnosti dobavljača, oni te determinante proširuju s novima, poput sposobnosti razmjene informacija, kvalitete suradnje i organizacijske usklađenosti.

Pietrobelli i Saliola (2008) provode istraživanje na tajlandskom tržištu vezano uz odnos moći unutar GVC-a. Ovi autori za mjerenje tipa upravljanja GVC-em koriste sličnu klasifikaciju kao i Gereffi i sur. (2005), te koriste anketna pitanja koja služe za identifikaciju a) postotka prodaje proizvoda koji se radi posebno za potrebe kupca, prema posebnim specifikacijama, b) je li kupac pružio podatke o specifikacijama proizvoda ili nametnuo standarde kvalitete, c) je li kupac uključio poduzeće u proces istraživanja i razvoja te d) je li kupac poslao zaposlenike da pokažu na koji način se treba vršiti proizvodnja (razmjena zaposlenika koja za cilj ima širenje znanja, odnosno učenje o proizvodnom procesu). Iako su ova pitanja fokusirana isključivo na poduzeća koja su destinacija sourcinga, lako se mogu prilagoditi i da odgovaraju poduzećima ishodištima sourcinga (kupcima).

Dakle, iz prethodno navedenih primjera iz literature je evidentno da se pokazatelji ili karakteristike kompleksnosti transakcija, mogućnosti kodifikacije transakcija i sposobnosti dobavljača unutar GVC-a vrlo često koriste u literaturi za identificiranje tipova upravljanja GVC-em (Gereffi i Lee, 2016; Özatağan, 2011a; Somasekharan i sur., 2015; Strange i Humphrey, 2019). Sva ova tri pokazatelja su definirana klasifikacijom autora Gereffi i sur. (2005). Dodatno, ova klasifikacija se najviše koristi i u literaturi koja proučava poduzeća u zemljama u razvoju (Altenburg, 2006; Pietrobelli i Rabellotti, 2010), što sugerira da ju je primjereno koristiti za istraživanje na području Hrvatske.

Kako bi se prikupili podaci za mjerenje prethodno navedena tri pokazatelja, odnosno u svrhu identificiranja tipova upravljanja GVC-em, oblikovan je anketni upitnik. Iako je razmotreno korištenje strukturiranog intervjua umjesto anketnog upitnika, većina istraživanja na temu GVC-a koristi anketne upitnike i potvrđuje primjerenost ovog načina prikupljanja podataka (npr. Baldwin i Yan, 2014; Eurostat, 2018; Kim i sur., 2003). Više o samom instrumentariju istraživanja, odnosno anketnom upitniku, i analizi primjerenosti njegovog korištenja je prikazano u poglavlju 4.1.1.

Konkretni pokazatelji, odnosno pitanja za mjerenje tipova upravljanja GVC-ima iz anketnog upitnika korištenog u ovoj disertaciji oblikovana su od strane autora (tablica 3.2), a kao polazišta su korištena relevantna istraživanja poput Ashenbaum (2018), Özatağan, (2011b) i Schmitt i Van Biesebroeck (2017). U anketnom upitniku provedenom u svrhu prikupljanja podataka za provođenje empirijskog istraživanja u ovoj disertaciji su korištene prethodno navedene tri karakteristike poslovanja unutar GVC-a, a koje čine klasifikacijski obrazac za odabir tipa upravljanja GVC-em (Gereffi i sur., 2005). Prva karakteristika (grupa A) se odnosi na *složenost transakcija*, druga karakteristika (grupa B) je *moгуćnost kodifikacije transakcija*, a treća karakteristika (grupa C) je *sposobnost dobavljača*.

Tablica 3.2. Pokazatelji i pitanja korištena za identificiranje tipa upravljanja GVC-em

A) Složenost transakcija	
A1	Dobavljač outsourcane poslovne funkcije se može brzo i uz mali trošak zamijeniti s drugim dobavljačem
A2	Vaše poduzeće mora biti veoma uključeno u obavljanje i razvoj outsourcane poslovne funkcije.
A3	Potrebno je naučiti ugovorenog dobavljača kako se uspješno obavlja outsourcana poslovna funkcija, primjerice putem obuke zaposlenika.
B) Moгуćnost kodifikacije transakcija	
B1	Postoje jasne specifikacije na koji način se outsourcana poslovna funkcija obavlja.
B2	Postoje jasno definirani standardi kvalitete ili tehnički standardi pri izvršenju outsourcane poslovne funkcije.
C) Sposobnost dobavljača	
C1	Dobavljač outsourcane poslovne funkcije sudjeluje u poboljšanju te funkcije i nudi prijedloge za njeno unaprjeđenje.
C2	Dobavljač outsourcane poslovne funkcije sudjeluje u dizajnu poslovne funkcije ili predlaže nove zadatke unutar iste funkcije.
C3	Dobavljač outsourcane poslovne funkcije je sposoban konzistentno i u očekivanim rokovima isporučiti poslovnu funkciju.
C4	Potrebno je trošiti vrijeme na monitoring dobavljača outsourcane poslovne funkcije, kako bi se ona pravovremeno i kvalitetno isporučila.

Izvor: Izrada autora.

Za utvrđivanje karakteristike složenosti transakcija u anketnom upitniku su korištena tri pitanja (grupa pitanja A, tj. pitanja A1, A2 i A3), koja se u sličnom obliku pojedinačno pojavljuju u istraživanjima Ashenbaum (2018), Chan i Reiner (2019), Eurostat (2021a), Keijser i sur. (2021), Navas-Alemán (2011), Özatağan (2011b) i Pietrobelli i Saliola (2008). Za utvrđivanje karakteristike mogućnosti kodifikacije transakcija u anketnom upitniku su korištena dva pitanja (grupa pitanja B, tj. pitanja B1 i B2), koja se u sličnom obliku pojedinačno pojavljuju u istraživanjima Ashenbaum (2018), Bair (2008), Mishra i Dey (2018), Özatağan (2011b) i Pietrobelli i Saliola (2008). U konačnici, za utvrđivanje karakteristike sposobnosti dobavljača u anketnom upitniku su korištena četiri pitanja (grupa pitanja C, tj. pitanja C1, C2, C3 i C4), koja se u sličnom obliku pojedinačno pojavljuju u istraživanjima Ashenbaum (2018), Gachukia i Muturi (2017), Navas-Alemán (2011), Özatağan (2011b) i Pietrobelli i Saliola (2008)

Nakon prikupljanja odgovora na pitanja vezana za tip upravljanja GVC-em, provedeno je povezivanje odgovora sa specifičnim tipom upravljanja GVC-em. Varijabla „tip upravljanja GVC-em“ ima dvojake vrijednosti, odnosno:

- za prvu i treću hipotezu koriste se dva grupirana tipa upravljanja GVC-em, i to strukturirani i ne-strukturirani tip, i
- za drugu hipotezu koristi se klasifikacija tipova upravljanja GVC-em koja ih dijeli na hijerarhijske, zarobljeničke, odnosne, modularne i tržišne (Gereffi i sur., 2005).

Za sve hipoteze, tip upravljanja GVC-em uvijek poprima samo dvije vrijednosti i to vrijednost „0“ kada određeni tip upravljanja GVC-em nije prisutan i vrijednost „1“ kada je određeni tip upravljanja GVC-em prisutan. Kako bi se precizno utvrdio tip upravljanja GVC-em, potrebno je izvršiti točno pridruživanje odgovora iz tri obvezne grupe pitanja (A, B i C) prvo kao pojedine sumarne varijable, a nakon toga se i pojedine sumarne varijable pretvaraju u jednu glavnu sumarnu varijablu (i dodatno u grupu klasifikacija) „tip upravljanja GVC-em“. Koristi se radni tijek kako prikazuje slika 3.4.

Ako je prosječan odgovor unutar skupina pitanja A, B i C točno 3,00, skupini pitanja je dodijeljena vrijednost „srednja“, što znači da se u tom slučaju neće moći izvršiti izbor tipa upravljanja GVC-em, odnosno podaci o tipu upravljanja GVC-em se neće moći koristiti u daljnjoj statističkoj obradi.

3.3.2. *Operacionalizacija varijable sourcinga poslovne funkcije*

Međunarodni sourcing se u literaturi također istražuje putem anketa, no te ankete su obično provedene na uzorku manjeg broja poduzeća, ali uz usmjerenija pitanja. Izuzetak je anketa Eurostata, koja prikuplja statističke podatke od velikog broja poduzeća (Eurostat, 2022b). Primjerice, utjecaj međunarodnog sourcinga na performanse poduzeća podacima iz anketnih upitnika istražuju:

- a) Cho i sur. (2008), Sahay i Mohan (2006), Solakivi i sur. (2011) i Sum i sur. (2001), pri sourcingu logističke poslovne funkcije,
- b) Han i Mithas (2013) i Thouin i sur. (2009) pri sourcingu ICT poslovne funkcije i
- c) Gewald i Dibbern (2009), Gulbrandsen i sur. (2009) i McNally i Griffin (2004) pri sourcingu ostalih poslovnih funkcija.

Prethodno navedena istraživanja koja koriste anketne upitnike zaključuju da je korištenje upitnika prikladno, no jedino u slučaju kada nije potreban veliki broj pitanja o poslovanju poduzeća, u kojem slučaju je prikladnije korištenje strukturiranog intervjua. Dakle, potvrđuje se primjerenost prikupljanja podataka o varijabli sourcing poslovne funkcije putem anketnog upitnika.

Polazeći od definicije međunarodnog sourcinga kao „potpunog ili djelomičnog prekograničnog premještanja poslovnih funkcija iz jednog poduzeća u drugo poduzeće“ (UNSD, 2022, str. 27), potrebno je odrediti kako će se prikupiti podaci za međunarodni sourcing i za poslovne funkcije. Pod međunarodnim sourcingom se smatra i međunarodni insourcing i međunarodni outsourcing, stoga ispitanici trebaju odgovoriti da njihovo poduzeće vrši međunarodni sourcing samo ako mogu identificirati u kojoj državi posluje poduzeće koje je sourcing partner.

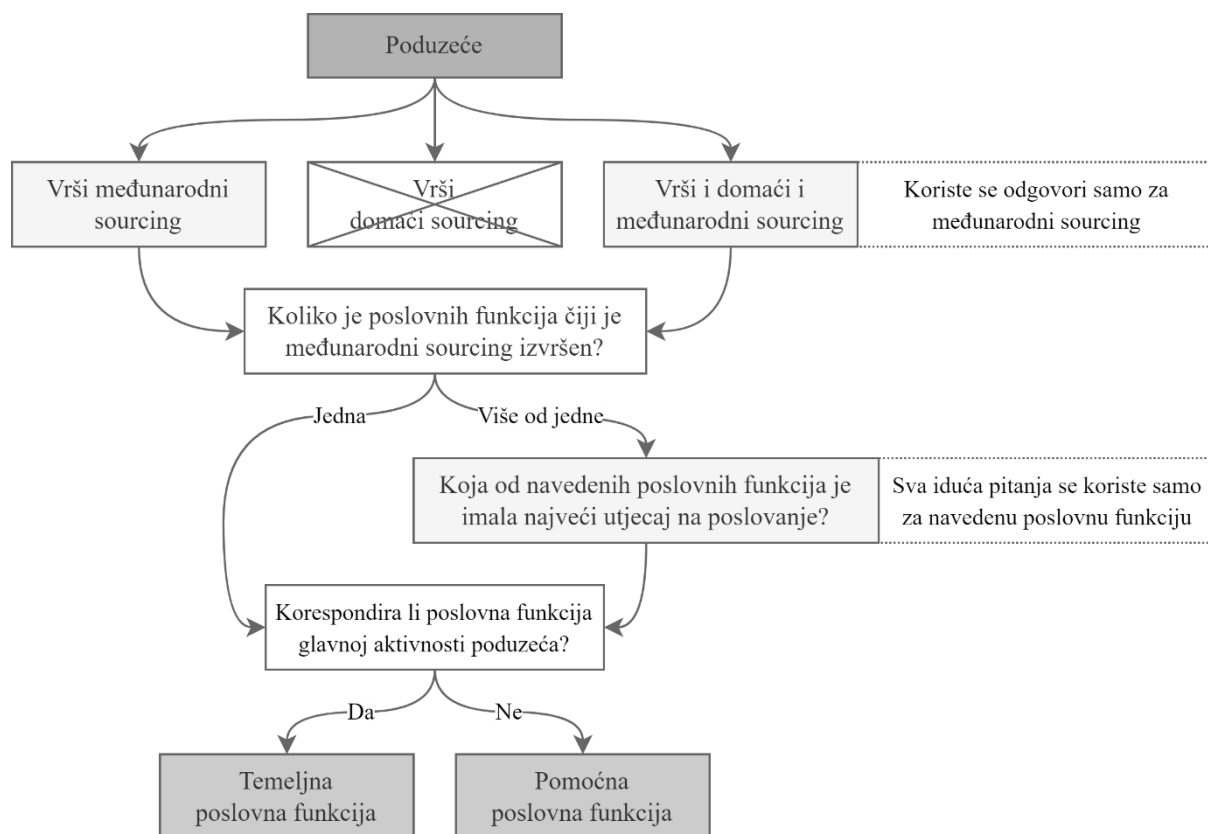
Osim identifikacije međunarodnog aspekta sourcinga, potrebno je i napraviti distinkciju između temeljne i pomoćne poslovne funkcije. Za definiranje poslovnih funkcija se koristi najnovija klasifikacija poslovnih funkcija od strane UNSD-a (UNSD, 2022b). Tako je pri

operacionalizaciji modela korištena definicija temeljne poslovne funkcije kao one koja „obuhvaća aktivnosti koje direktno doprinose ostvarenju prihoda poduzeća“, a definicija pomoćne poslovne funkcije kao one koja „obuhvaća aktivnosti poduzeća koje ono mora obavljati da bi omogućilo ili olakšalo funkcioniranje temeljne poslovne funkcije“ (UNSD, 2022, str. 27).

Ako poduzeće u promatranom razdoblju vrši sourcing samo jedne poslovne funkcije, tada je odabir vrijednosti varijable „sourcing poslovne funkcije“ jednostavan, tj. prikupljaju se podaci o konkretnoj poslovnoj funkciji čiji se sourcing vrši. Međutim, nešto je složenija situacija kada ispitanici odgovore da njihovo poduzeće vrši sourcing više od jedne poslovne funkcije u promatranom razdoblju. U tom slučaju, ispitanici izabiru poslovnu funkciju čiji je međunarodni sourcing imao najveći utjecaj na performanse poduzeća, koristeći vlastitu subjektivnu procjenu. Razmotrena je i alternativna opcija, gdje ispitanici pružaju odgovore za svaku poslovnu funkciju čiji je sourcing izvršen. Međutim, ova opcija bi zahtijevala dodatnu razradu upitnika za svaku instancu sourcinga, što bi dovelo do značajnog povećanja broja pitanja u upitniku i posljedično većem zamoru ispitanika, odnosno većem broju nedovršenih upitnika.

Izbor između temeljne i pomoćne poslovne funkcije nije pružen ispitanicima, već se, slijedeći recentnu tehnologiju izbora korištenu u priručniku za klasifikaciju CBF (UNSD, 2022b), oznaka temeljne poslovne funkcije dodijelila poslovnoj funkciji koja odgovara korespondirajućoj klasifikaciji aktivnosti poduzeća prema NACE-u (konverzijom iz NKD klasifikacije). Varijabla „sourcing poslovne funkcije“ poprima samo dvije vrijednosti, i to vrijednost „0“ za temeljnu poslovnu funkciju i vrijednost „1“ za pomoćnu poslovnu funkciju.

Prethodno navedeni hodogram operacionalizacije varijable „sourcing poslovne funkcije“ prikazuje slika 3.5. Iz hodograma je vidljivo da se prikupljanje podataka o međunarodnom sourcingu poslovnih funkcija vrši temeljem selekcije i eliminacije različitih opcija u anketnom upitniku. Kako bi se uspješno primijenio navedeni hodogram, u anketni upitnik su dodana tri osnovna i pet kontrolnih pitanja. Za konačni izbor između temeljne i pomoćne poslovne funkcije čiji se međunarodni sourcing izvršio korištena je usporedba poslovne funkcije s temeljnom djelatnošću poduzeća, prema NACE klasifikaciji, odnosno korištena je korespondencijska tablica CBF klasifikacije i NACE klasifikacije (UNSD, 2022a).



Slika 3.5. Operacionalizacija varijable "sourcing poslovne funkcije"

Izvor: Izrada autora.

Poslovne funkcije korištene u istraživanju su 1) proizvodnja dobara, 2) inženjerstvo, istraživanje i razvoj, 3) menadžment i administracija, 4) ICT usluge, 5) prijevoz, logistika i skladištenje, 6) marketing, prodaja i postprodajne aktivnosti i 7) kategorija ostalih pomoćnih funkcija (UNSD, 2022b). Sve poslovne funkcije su se grupirale na temeljne i pomoćne poslovne funkcije, što čini osnovu za varijablu sourcinga poslovnih funkcija (Eurostat, 2021b).

3.3.3. Operacionalizacija varijable poslovne performanse

Primjerenost korištenja objektivnih nasuprot subjektivnih podataka u empirijskom istraživanju je ranije detaljno obrazložena u potpoglavlju 2.4.3.4. Kao što je u tom potpoglavlju navedeno, subjektivni pokazatelji bi se trebali koristiti u slučajevima kada objektivni pokazatelji nisu dostupni (Dess i Robinson, 1984), te korištenje subjektivnih pokazatelja može dovesti do precjenjivanja ili podcjenjivanja performansi (Ketokivi i Schroeder, 2004; Richard i sur., 2009). Zaključak rasprave u tom potpoglavlju je da ne postoji konsenzus oko korištenja objektivnih ili subjektivnih pokazatelja poslovnih performansi te da se tip pokazatelja treba prilagoditi poduzeću, industriji i cilju mjerenja performansi (March i Sutton, 1997; Silvestro,

2014). Posljedično, s obzirom na to da većina GVC literature koristi isključivo objektivne pokazatelje (Accetturo i sur., 2011; Brancati i sur., 2017; Hummels i sur., 2014), da su objektivni pokazatelji poslovnih performansi dostupni, te da su u istraživanju ciljane većinom srednja i velika poduzeća s kvalitetnim financijskim izvještajima, performanse poduzeća u empirijskom istraživanju se nisu prikupile anketnim upitnikom, već su se podaci isključivo preuzeli iz objavljenih financijskih izvještaja poduzeća.

Prije odabira pokazatelja performansi poduzeća, izvršeno je dubinsko istraživanje literature koja se bavi GVC-ima i one koja se bavi sourcingom, kao bi se utvrdilo koji su pokazatelji performansi primjereni za korištenje u empirijskom istraživanju. Sumarni prikaz odabranih pokazatelja i relevantne literature koja ih koristi prikazuje tablica 3.3. Ista tablica prikazuje i formule koje su korištene u modelu kako bi se izračunali odabrani pokazatelji performansi.

Tako od općih pokazatelja performansi GVC literatura najčešće koristi pokazatelje *rast poslovnih prihoda* (Accetturo i sur., 2011; Agrawal i Hall, 2014; Brancati i sur., 2017; Dunn i sur., 2009; Giunta i sur., 2012; Hernández i Nieto, 2016; Kadarusman i Nadvi, 2013; Mauri i de Figueiredo, 2012; Rodríguez i Nieto, 2016; Salimath i sur., 2008; Smith i sur., 1998) i *trošak plaća*¹⁹ (Ahsan, 2013; Baldwin i Yan, 2014; Ebenstein i sur., 2014; Feenstra i Hanson, 1999; Gonzalez i sur., 2015; Görzig i Stephan, 2002; Grossman i Rossi-Hansberg, 2008; Hummels i sur., 2014; Lu i sur., 2019; Vidavong, 2019; Wagner, 2011).

Godišnji rast poslovnih prihoda predstavlja omjer godišnjih prihoda u godini nakon izvršenja međunarodnog sourcinga ($t+1$) i godišnjeg prihoda u godini izvršenja međunarodnog sourcinga (t), umanjen za 1. Dio relevantne literature u formuli koristi poslovne prihode, a dio koristi prihode od prodaje, međutim, zbog toga što će empirijsko istraživanje u okviru disertacije biti provedeno na poligonu svih djelatnosti, primjerenije je koristiti općenitiji pokazatelj, odnosno poslovni prihod. Trošak plaća predstavlja omjer troška osoblja i broja zaposlenika. Razmotreno je i korištenje pokazatelja tržišnog udjela (koriste ga autori Arora i sur. (2021), Castellani i Pieri (2013), Elmuti (2003), Görzig i Stephan (2002), Mohiuddin i Su (2013) i Moser i sur. (2009), međutim istraživanja ne koriste jedinstveni način izračuna tržišnog udjela, a pored toga postoji i problem prikupljanja preciznih podataka o tržišnom udjelu na području RH.

¹⁹ U disertaciji će se uz izraz *trošak plaća* koristiti i istovjetni izraz *trošak osoblja po broju zaposlenika*.

Tablica 3.3. Pokazatelji poslovnih performansi korišteni u konceptualnom modelu

		Pokazatelj	Formula	Izvori iz literature
Opći	P1	Godišnji rast poslovnih prihoda	$\frac{Ukupni\ prihod_{t+1}}{Ukupni\ prihod_t} - 1$	<i>GVC:</i> Accetturo i sur. (2011), Brancati i sur. (2017), Giunta i sur. (2012) i Kadarusman i Nadvi (2013) <i>Sourcing:</i> Agrawal i Hall (2014), Dunn i sur. (2009), Hernández i Nieto (2016), Mauri i de Figueiredo (2012), Rodríguez i Nieto (2016), Salimath i sur. (2008) i Smith i sur. (1998)
	P2	Trošak plaća	$\frac{Trošak\ osoblja}{Broj\ zaposlenika}$	<i>GVC:</i> Baldwin i Yan (2014), Gonzalez i sur. (2015), Lu i sur. (2019) i Vidavong (2019) <i>Sourcing:</i> Ahsan (2013), Ebenstein i sur. (2014), Feenstra i Hanson (1999), Görzig i Stephan (2002), Grossman i Rossi-Hansberg (2008), Hummels i sur. (2014) i Wagner (2011)
Financijski	P3	Tekuća likvidnost	$\frac{Kratkotrajna\ imovina}{Kratkoročne\ obveze}$	<i>Sourcing:</i> Smith i sur. (1998) i Whelan i sur. (2021), te dodatno, neto radni kapital, što je vrlo sličan pokazatelj tekućoj likvidnosti proučavaju Kim i Shin (2012) i Tjader i sur. (2014)
	P4	Koeficijent vlastitog financiranja	$\frac{Kapital}{Ukupna\ imovina}$	<i>Sourcing:</i> Agrawal i Hall (2014), Mauri i de Figueiredo (2012), Smith i sur. (1998) i Tjader i sur. (2014)
	P5	Koeficijent zaduženosti	$\frac{Ukupne\ obveze}{Ukupna\ imovina}$	<i>GVC:</i> Shin i sur. (2014) <i>Sourcing:</i> Chang i Gurbaxani (2012) i Tjader i sur. (2014)
	P6	Obrtaj ukupne imovine	$\frac{Ukupni\ prihod}{Ukupna\ imovina}$	<i>Sourcing:</i> Agrawal i Hall (2014), Buneta i Stanković Obrč (2021), Jiang i sur. (2006) i Sanchís-Pedregosa i sur. (2014)
	P7	ROA	$\frac{Neto\ dobit}{Ukupna\ imovina}$	<i>GVC:</i> Buckley i Tian (2017), Kumaraswamy i sur. (2012) i Shin i sur. (2014) <i>Sourcing:</i> Agrawal i Hall (2014), Dunn i sur. (2009), Gombya i Berthsson (2012), Jiang i sur. (2006), Sanchís-Pedregosa i sur. (2014) i Wang i sur. (2008)
	P8	ROE	$\frac{Neto\ dobit}{Kapital}$	<i>GVC:</i> Buckley i Tian (2017) i Shin i sur. (2014) <i>Sourcing:</i> Agrawal i Hall (2014), Ceci i Masciarelli (2010), Kotabe i Murray (2004) i Wang i sur. (2008)
Produktivnost	P9	Poslovni prihod po broju zaposlenika	$\frac{Poslovni\ prihod}{Broj\ zaposlenika}$	<i>GVC:</i> Accetturo i sur. (2011), Baldwin i Yan (2014) i Vidavong (2019) <i>Sourcing:</i> Görzig i Stephan (2002), Jiang i sur. (2006), Moser i sur. (2009), Sanchís-Pedregosa i sur. (2014) i Wagner (2011)
	P10	Poslovni prihod po trošku zaposlenika	$\frac{Poslovni\ prihod}{Trošak\ zaposlenika}$	<i>Sourcing:</i> Möhlmann i De Groot (2013), Sanchís-Pedregosa i sur. (2014) i Seppälä (2013)

Izvor: Izrada autora.

Financijski pokazatelji obuhvaćaju četiri važna područja poslovnih performansi, i to likvidnost, solventnost, aktivnost i profitabilnost. Od pokazatelja likvidnosti u GVC literaturi je najčešće korišten *pokazatelj tekuće likvidnosti*, odnosno omjer kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza (Smith i sur. (1998) i Whelan i sur. (2021), te dodatno autori Kim i Shin (2012) i Tjader i sur. (2014) koriste vrlo sličan pokazatelj - neto radni kapital). Za uključivanje u empirijsko istraživanje u sklopu ove disertacije u obzir su došli i ostali pokazatelji likvidnosti poput trenutne i ubrzane likvidnosti, no ovi pokazatelji su vrlo rijetko korišteni u GVC literaturi.

Najčešće korišteni pokazatelji solventnosti u relevantnoj literaturi su *koeficijent vlastitog financiranja* koji se računa kao omjer kapitala i ukupne imovine (Agrawal i Hall, 2014; Mauri i de Figueiredo, 2012; Smith i sur., 1998; Tjader i sur., 2014) i *koeficijent zaduženosti* koji se računa kao omjer ukupnih obveza i ukupne imovine (Chang i Gurbaxani, 2012; Shin i sur., 2014; Tjader i sur., 2014).

Od pokazatelja aktivnosti u relevantnoj literaturi je najčešće korišten *obrtaj ukupne imovine* kao omjer ukupnog prihoda i ukupne imovine (Agrawal i Hall, 2014; Buneta i Stanković Obrč, 2021; Jiang i sur., 2006; Sanchís-Pedregosa i sur., 2014). Za korištenje u empirijskom istraživanju u sklopu ove disertacije je razmotreno korištenje i nekih drugih pokazatelja aktivnosti, no njihovo korištenje nije primjereno za ovo istraživanje. Primjerice, obrtaj zaliha je teško primijeniti na uslužna poduzeća (59% uzorka poduzeća u istraživanju), jer oni najčešće nemaju zalihe (Jiang i sur., 2006; Richardson, 1990, 1995; Tjader i sur., 2014), dok se drugi pokazatelji vrlo rijetko koriste u GVC ili sourcing istraživanjima, primjerice obrtaj potraživanja (Whelan i sur., 2021).

Posljednji financijski pokazatelji su pokazatelji profitabilnosti. U relevantnim istraživanjima se najčešće koriste pokazatelj *povrata na ukupnu imovinu ili ROA* (Agrawal i Hall, 2014; Buckley i Tian, 2017; Dunn i sur., 2009; Gombya i Berthsson, 2012; Jiang i sur., 2006; Kumaraswamy i sur., 2012; Sanchís-Pedregosa i sur., 2014; Shin i sur., 2014; Wang i sur., 2008) i *povrat na kapital ili ROE* (Agrawal i Hall, 2014; Buckley i Tian, 2017; Ceci i Masciarelli, 2010; Kotabe i Murray, 2004; Shin i sur., 2014; Wang i sur., 2008). ROA se računa omjerom neto dobiti i ukupne imovine, a ROE se računa omjerom neto dobiti i kapitala. Razmotreno je i korištenje pokazatelja neto profitne marže, no detaljnijim pregledom literature utvrđeno je da se ovaj pokazatelj manje koristi u GVC i sourcing literaturi (Gombya i Berthsson, 2012; Jiang i sur., 2006; Sanchís-Pedregosa i sur., 2014).

Pokazatelji produktivnosti odabrani za korištenje u istraživanju su dva najčešće korištena pokazatelja u GVC i sourcing literaturi, i to *omjer poslovnog prihoda i broja zaposlenika* (Accetturo i sur., 2011; Baldwin i Yan, 2014; Görzig i Stephan, 2002; Jiang i sur., 2006; Moser i sur., 2009; Sanchís-Pedregosa i sur., 2014; Vidavong, 2019; Wagner, 2011) i *omjer poslovnog prihoda i troška zaposlenika* (Möhlmann i De Groot, 2013; Sanchís-Pedregosa i sur., 2014; Seppälä, 2013). Razmatrano je i korištenje pokazatelja omjera dodane vrijednosti i broja zaposlenika (koriste ga autori Amity i Wei (2006), Castellani i Pieri (2013), Girma i Görg (2004), Giunta i sur. (2012) i Tang i Do Livramento (2010) i pokazatelja ukupne faktorske produktivnosti proizvodnje (koriste ga autori Buckley i Tian (2017), Fariñas i sur. (2016), Jabbour (2010), Lu i sur. (2018), Michel i Rycx (2011), Olsen (2006) i Raa i Wolff (2001). Međutim, detaljnim pregledom GVC i sourcing literature je utvrđeno da računanje ova dva pokazatelja nije konzistentno, odnosno ne postoji univerzalna formula za računanje ovih pokazatelja, što otežava izradu pokazatelja i kasniju usporedbu s drugim istraživanjima.

3.3.4. Kontrolne varijable pri testiranju konceptualnog modela

S obzirom na prirodu istraživanja koja uključuje poduzeća iz raznih industrija i razina razvoja, te na ograničen uzorak poduzeća, u model su dodane i kontrolne varijable kako bi se smanjila mogućnost endogenosti s nepovezanim faktorima. Kontrolne varijable se često koriste kada postoje moderacijske varijable, sa svrhom preciznije procjene odnosa među nezavisnim i zavisnim varijablama (Spector i Brannick, 2011).

Tablica 3.4 prikazuje najčešće korištene kontrolne varijable u relevantnoj literaturi, koje su se onda koristile i pri testiranju konceptualnog modela u ovoj disertaciji. Kao kontrolne varijable u provođenju empirijskog istraživanja u ovoj disertaciji koristile su se 1) veličina poduzeća prema broju zaposlenika, 2) starost poduzeća, 3) industrija kojoj pripada glavna djelatnost poduzeća i 4) porijeklo vlasništva poduzeća.

U GVC i sourcing literaturi je najraširenije korištenje *veličine poduzeća* kao kontrolne varijable, i to najčešće kod istraživanja performansi poduzeća koja vrše međunarodni sourcing (Caniato i sur., 2013; Mol i sur., 2005; Nieto i Rodríguez, 2011), odnosa među poduzećima u GVC-u (Hernández i Nieto, 2016; McDermott i Corredoira, 2010) i međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija (Kim i sur., 2003; Linares-Navarro i sur., 2014).

Tablica 3.4. Kontrolne varijable korištene u literaturi

KONTROLNE VARIJABLE	IZVORI IZ LITERATURE
Veličina poduzeća prema broju zaposlenika	<i>GVC literatura:</i> Caniato i sur. (2013) Golini i sur. (2018), Hernández i Nieto (2016), Jean (2014), Kim i sur. (2003), Linares-Navarro i sur. (2014), McDermott i Corredoira (2010) i Ylömäki (2016)
	<i>Sourcing literatura:</i> Mol i sur. (2005), Nieto i Rodríguez (2011) i Ozturk (2018)
Starost poduzeća	<i>GVC literatura:</i> Agostino i sur. (2020), Belderbos i sur. (2013), Jean (2014), Kumaraswamy i sur. (2012), McDermott i Corredoira (2010), Shin i sur. (2009) i Ylömäki (2016)
	<i>Sourcing literatura:</i> Mazzola i sur. (2019), Nieto i Rodríguez (2011)
Industrija	<i>GVC literatura:</i> Brancati i sur. (2015), Buckley i Tian (2017), Hernández i Nieto (2016), Kim i sur. (2003), Nieto i Rodríguez (2011), Ozturk (2018), Shin i sur. (2009) i Ylömäki (2016)
	<i>Sourcing literatura:</i> Mazzola i sur. (2019), Mol i sur. (2005)
Porijeklo vlasništva	<i>GVC literatura:</i> Belderbos i sur. (2013), Buckley i Tian (2017), Hernández i Nieto (2016), Kumaraswamy i sur. (2012), McDermott i Corredoira (2010), Ozturk (2018) i Qian i sur. (2012)

Izvor: Izrada autora.

Kontrolna varijabla *starost poduzeća* je najčešće korištena u literaturi koja proučava performanse poduzeća u GVC-ima (Agostino i sur., 2020; Nieto i Rodríguez, 2011; Shin i sur., 2009) i njihovo ekonomsko unaprjeđenje (Jean, 2014; Kumaraswamy i sur., 2012; Ylömäki, 2016), dok je kontrolna varijabla *industrije kojoj pripada glavna djelatnost poduzeća* korištena u literaturi koja proučava performanse poduzeća u GVC-ima (Brancati i sur., 2015; Mol i sur., 2005; Nieto i Rodríguez, 2011; Shin i sur., 2009) i upravljanje GVC-ima (Buckley i Tian, 2017; Mazzola i sur., 2019; Ozturk, 2018). Četvrta kontrolna varijabla, *porijeklo vlasništva poduzeća*, se rijetko koristi u literaturi koja proučava performanse poduzeća koja sudjeluju u GVC-ima ili vrše međunarodni sourcing, već se najviše koristi u istraživanjima odnosa među poduzećima (Hernández i Nieto, 2016; McDermott i Corredoira, 2010; Qian i sur., 2012) i upravljanja GVC-ima (Buckley i Tian, 2017; Ozturk, 2018).

3.3.5. Prijedlog operacionaliziranog modela sjedinjenog djelovanja upravljanja globalnim lancima vrijednosti i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća

Tablica 3.5 prikazuje istraživačke varijable korištene u konceptualnom modelu u okviru ove disertacije i broj pitanja iz anketnog upitnika ili pokazatelja koji se odnose na određenu istraživačku varijablu.

Tablica 3.5. Prikaz broja pitanja ili pokazatelja istraživačkih varijabli i njihovog izvora

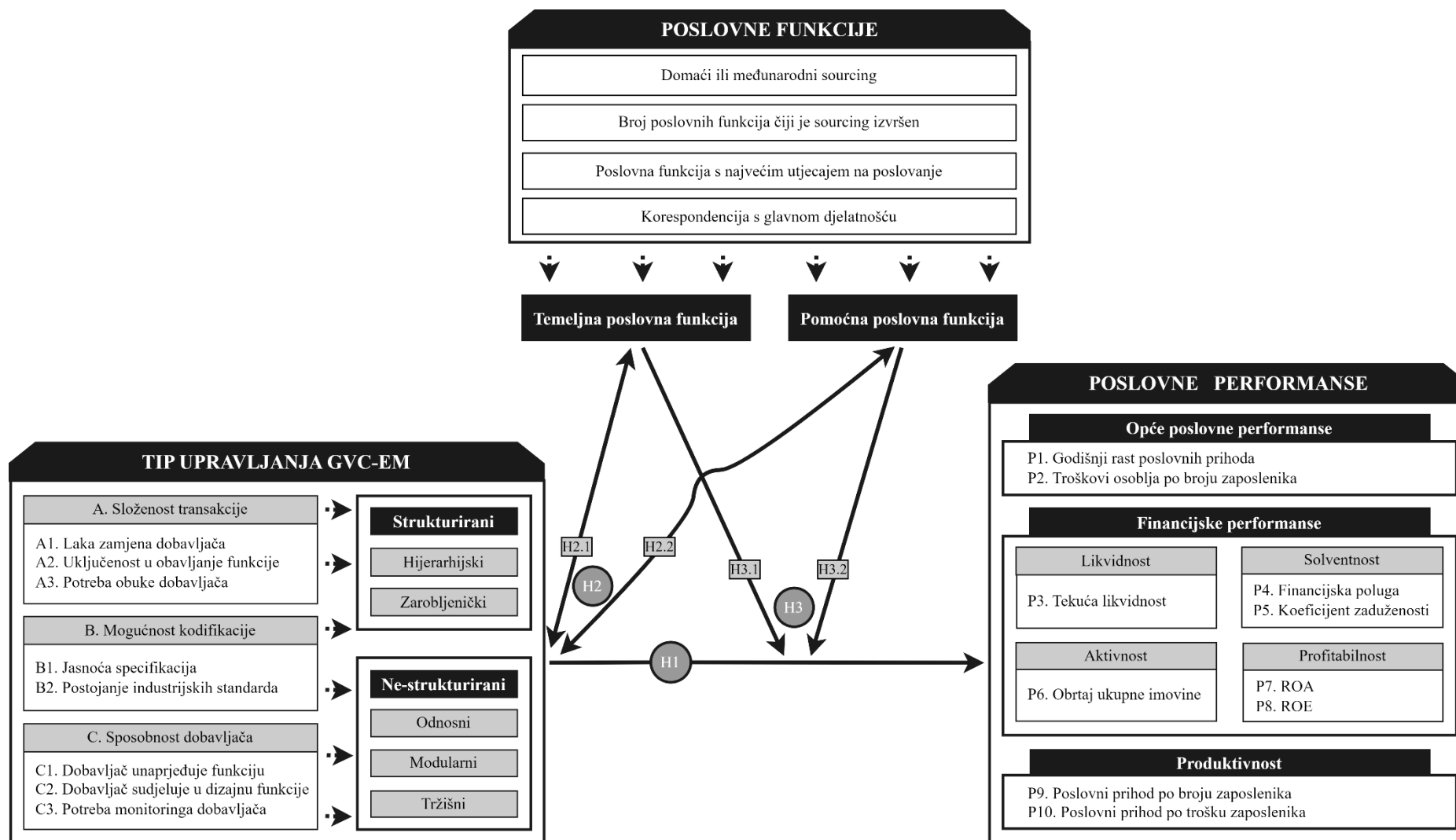
Istraživačka varijabla	Broj pitanja ili pokazatelja	Izvor
Tip upravljanja GVC-em	9 pitanja	Anketni upitnik
Sourcing poslovne funkcije	3 osnovna i 5 kontrolnih pitanja	Anketni upitnik
Poslovne performanse	10 pokazatelja performansi	Sekundarni podaci

Izvor: Izrada autora.

Korištenjem spoznaja i zaključaka o operacionalizaciji istraživačkih varijabli tipa upravljanja GVC-em, sourcinga poslovnih funkcija i poslovnih performansi, u konačnici je izvršena operacionalizacija konceptualnog modela sjedinjenog djelovanja upravljanja globalnim lancima vrijednosti i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća, kao što prikazuje slika 3.6. Osim operacionalne razrade prethodno navedenih istraživačkih koncepata, u operacionaliziranom modelu su prikazane i temeljne istraživačke pretpostavke, odnosno istraživačke hipoteze ove disertacije.

Kao što je navedeno u prethodnim poglavljima, istraživačka varijabla *tip upravljanja GVC-em* mjeri složenost transakcija, mogućnost kodifikacije transakcija i sposobnost dobavljača unutar GVC-a, za što je korišten set od devet pitanja. Identificirani tipovi upravljanja GVC-em su klasificirani na hijerarhijske, zarobljeničke, odnosne, modularne i tržišne, te grupirani u dvije skupine kao strukturirani i ne-strukturirani tipovi upravljanja.

Kod istraživačke varijable *sourcing poslovne funkcije* korištena su četiri pitanja za identifikaciju postojanja međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija i tipa poslovne funkcije (korespondencija s glavnom aktivnošću poduzeća), te je korišteno dodatnih pet kontrolnih pitanja. Ova istraživačka hipoteza se u modelu dijeli na sourcing temeljne i sourcing pomoćne poslovne funkcije. Naposljetku, istraživačka varijabla *poslovne performanse* je mjerena objektivnim sekundarnim podacima iz financijskih izvještaja, i to za 10 pokazatelja poslovnih performansi. Navedenih 10 pokazatelja poslovnih performansi su grupirani kao opći pokazatelji, financijski pokazatelji i pokazatelji produktivnosti.



Slika 3.6. Operacionalni model sjedinjenog djelovanja upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća

Izvor: Izrada autora

Analiza međusobnih odnosa između glavnih istraživačkih koncepata, postavljanje istraživačkih hipoteza, te posljedični prijedlog i operacionalizacija originalnog konceptualnog modela sjedinjenog djelovanja upravljanja globalnim lancima vrijednosti i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća čine temelj za provođenje empirijskog istraživanja u okviru disertacije. Iduće poglavlje se stoga detaljno bavi metodologijom provođenja empirijskog istraživanja, deskriptivnom statističkom analizom istraživačkih varijabli, testiranjem istraživačkih hipoteza te naposljetku nudi kritički osvrt na najvažnije rezultate provedenog istraživanja.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE SJEDINJENOG DJELOVANJA UPRAVLJANJA GLOBALNIM LANCIMA VRIJEDNOSTI I SOURCINGA POSLOVNIH FUNKCIJA NA PERFORMANSE PODUZEĆA

U ovom poglavlju je prezentirana metodologija provođenja empirijskog istraživanja, kroz prikaz instrumentarija istraživanja, procesa provođenja empirijskog istraživanja, odabira populacije poduzeća, strategija uzorkovanja i metoda obrade podataka. Zatim, opisane su osnovne karakteristike uzorka istraživanja te su iznijeti rezultati deskriptivne statističke analize vezani uz tri osnova istraživačka koncepta. Ključan dio poglavlja čini prezentacija i analiza pretpostavki i rezultata binomne logističke i višestruke hijerarhijske regresije, temeljem kojih su doneseni sudovi o prihvaćanju ili odbacivanju postavljenih istraživačkih hipoteza. Poglavlje zaključuje kritički osvrt na rezultate empirijskog istraživanja, imajući u vidu svrhu i ciljeve disertacije.

4.1. Metodologija empirijskog istraživanja

Metodologija je u širem smislu „znanost o cjelokupnosti svih oblika i postupaka istraživanja pomoću kojih se dolazi do sustavnog i objektivnog znanstvenog znanja, ili znanstvena disciplina u kojoj se kritički ispituju i eksplicitno izlažu različite opće i posebne znanstvene metode“ (Zelenika, 1998, str. 310). Konkretnije, metodologija empirijskog istraživanja se odnosi na odabir znanstvenog načina izvršenja empirijskog istraživanja u svrhu rješavanja problema istraživanja (Kothari, 2004). Posljedično, kako bi se riješio problem istraživanja u ovoj disertaciji, a sukladno najvažnijim zaključcima relevantne literature, odabrana je metodologija istraživanja, čija primjena služi za provođenje samog empirijskog istraživanja i prihvaćanje ili odbacivanje postavljenih glavnih i pomoćnih hipoteza.

4.1.1. Mjerni instrumenti korišteni u empirijskom istraživanju

Dio relevantne literature iz tematskog područja GVC-a koristi sekundarne podatke za vršenje istraživanja, no oni se pokazuju primjereni samo u slučaju prikupljanja malog broja jednostavnih podataka od mnogo poduzeća (Daveri i Jona-Lasinio, 2008; Giustiniano i Clarioni, 2013; Thakur-Wernz i Wernz, 2020; Tomiura, 2007). Detaljnom analizom dostupnih sekundarnih podataka nisu se pronašli dovoljno detaljni podaci koji bi mogli služiti za sveobuhvatno testiranje postavljenih istraživačkih hipoteza (primjerice podaci iz anketa

Eurostata ili Kanadskog statističkog instituta). Kao potencijalna metoda prikupljanja podataka razmatran je i strukturirani intervju, no pokazalo se da je ovakva metoda prikladna samo za veoma detaljno istraživanje sourcinga, upravljanja GVC-em i poslovnih performansi na veoma malom broju poduzeća, primjerice do deset poduzeća (Gilley i Rasheed, 2000; Kang i sur., 2012).

Stoga, polazeći od prethodno navedene neadekvatnosti korištenja sekundarnih podataka i strukturiranog intervjua kao načina prikupljanja podataka, a prateći iskustvo većine empirijskih istraživanja na temu GVC-a i poslovnih funkcija (Baldwin i Yan, 2014; Eurostat, 2017; Leiblein i Miller, 2003; Mol i sur., 2005), za potrebe provedbe empirijskog istraživanja u doktorskoj disertaciji, primjereno je kao glavni istraživački instrument koristiti anketni upitnik. Anketni upitnik je jedan od najšire korištenih alata za prikupljanje podataka, posebice u društvenim znanostima, a služi za prikupljanje točnih, konzistentnih i pouzdanih podataka o objektima istraživanja (Taherdoost, 2018). Za potrebe provedbe empirijskog istraživanja u okviru doktorske disertacije i testiranja postavljenih istraživačkih hipoteza, oblikovan je anketni upitnik koji obuhvaća skupine pitanja ili istraživačkih varijabli u dva modula, koji su detaljnije opisani u nastavku teksta. Statistička jedinica pri anketiranju je organizacija kao „pravna osoba“.

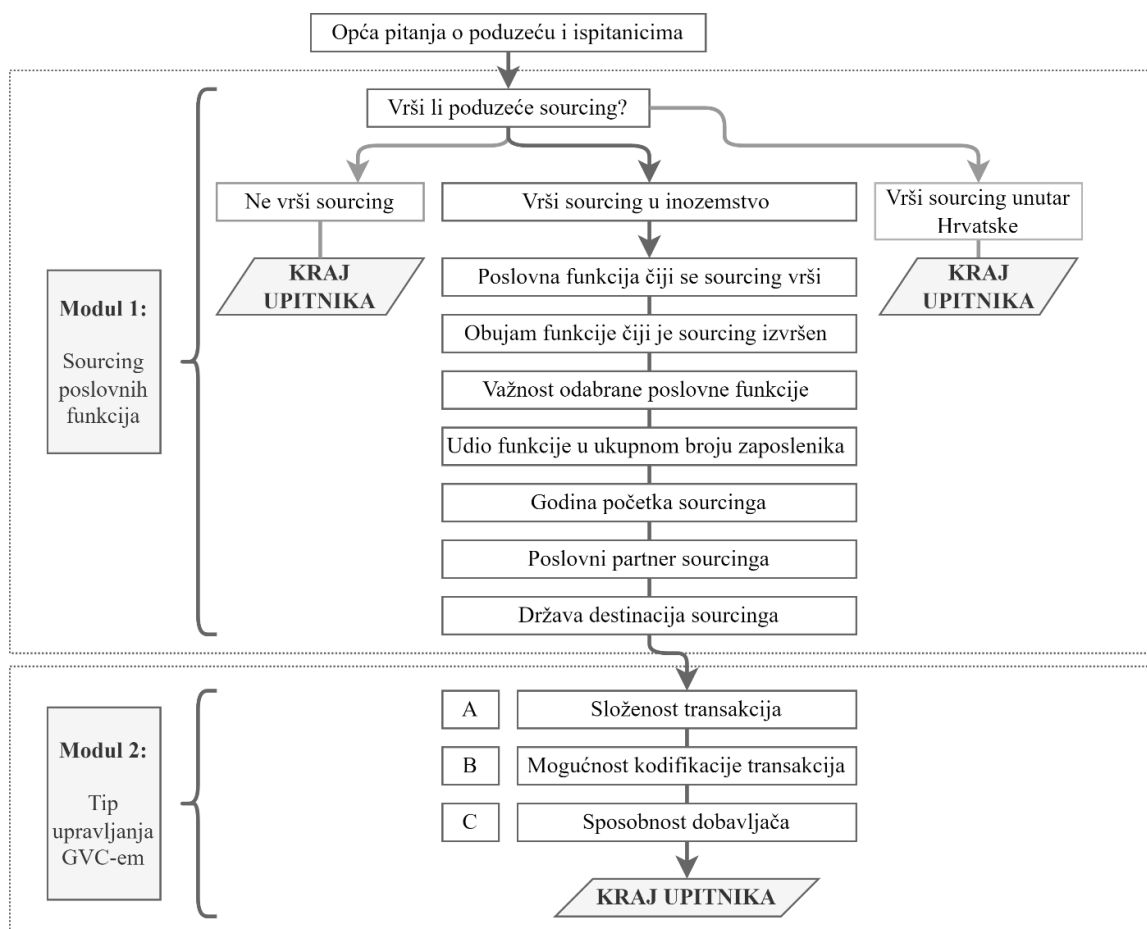
Anketni upitnik započinje općim pitanjima o poduzeću i ispitanicima, koja se odnose na unos a) naziva poduzeća, b) hijerarhijske razine kojoj pripada upravljačko mjesto ispitanika, c) spola ispitanika, d) razine kvalifikacija ispitanika i e) staža ispitanika na trenutnoj poziciji u poduzeću.

Prvi modul upitnika sadrži pitanja za mjerenje sourcinga poslovnih funkcija. Ovdje se radi o prikupljanju objektivnih i subjektivnih podataka, pri čemu su konstruirana originalna pitanja. Ovaj modul upitnika, koji se bavi identifikacijom poslovnih funkcija čiji je sourcing izvršen u inozemstvo, prikuplja podatke o:

1. poslovnoj funkciji čiji je međunarodni sourcing izvršen (nominalna varijabla),
2. važnosti poslovne funkcije za poslovanje (ordinalna varijabla; Likertova skala),
3. udjelu zaposlenika koji vrši poslovnu funkciju čiji je sourcing izvršen (ordinalna varijabla; Likertova skala s pet stupnjeva),
4. godini u kojoj je započeo sourcing (kontinuirana varijabla),
5. sourcing partneru (nominalna varijabla), i
6. destinaciji, odnosno državi iz koje se vrši sourcing (nominalna varijabla).

U slučaju sourcinga više od jedne poslovne funkcije, ispitanici izabiru jednu poslovnu funkciju za koju će odgovarati na pitanja. Kriterij izbora je najznačajniji utjecaj međunarodnog sourcinga poslovne funkcije na poslovanje poduzeća.

Drugi modul ima za cilj identifikaciju tipa upravljanja GVC-em u koji spada poslovna funkcija čiji je sourcing izvršen. S obzirom na to da je istraživanje provedeno na području zemlje u razvoju, izbor i prilagodba pitanja korištenih u relevantnoj GVC literaturi su izvršeni uvažavajući ciljeve i željeni doprinos doktorske disertacije. Pitanja u drugom modulu mjere tri osnovne determinante tipa upravljanja GVC-em (Gereffi i sur., 2005), i to složenost transakcija, mogućnost kodifikacije transakcija i sposobnost dobavljača. Ovaj modul od ukupno devet pitanja vezanih za identifikaciju tipa upravljanja GVC-em sadržava tri pitanja za provjeru složenosti transakcija, dva pitanja vezana za mogućnost kodifikacije transakcija, odnosno specifičnosti proizvoda, i četiri pitanja vezana uz sposobnost dobavljača. Konačnu strukturu, odnosno dijagram izgleda upitnika prikazuje slika 4.1.



Slika 4.1. Struktura upitnika

Izvor: Izrada autora.

Kako bi se osigurala objektivnost i kvaliteta podataka, performanse poduzeća se nisu istraživale upitnikom, već su preuzete iz objavljenih financijskih izvještaja i drugih izvještaja poduzeća s Internet portala RGFI Javna objava i portala info.BIZ. Oba Internet portala održava Financijska agencija (FINA), čiji je vlasnik Republika Hrvatska i koja ima direktan pristup javno objavljenim financijskim izvještajima svih hrvatskih poduzeća. Podaci FINA-e se često koriste u literaturi i mogu se smatrati pouzdanima (npr. u Jurčević i Žaja, 2013; Pervan i Višić, 2012; Šarlija i Harc, 2012).

S prethodno navedena dva Internet portala su prikupljeni podaci o općim poslovnim performansama godišnjeg rasta poslovnih prihoda i troška plaća. Nadalje, od financijskih pokazatelja prikupljeni su pokazatelji likvidnosti (tekuća likvidnost), aktivnosti (obrtaj ukupne imovine), solventnosti (koeficijent zaduženosti i koeficijent vlastitog financiranja) i profitabilnosti (ROA i ROE). U konačnici, od pokazatelja produktivnosti prikupljeni su omjer poslovnog prihoda i broja zaposlenika i omjer poslovnog prihoda i troška zaposlenika.

4.1.2. Odabir poligona istraživanja

Kako bi se moglo provesti empirijsko istraživanje u svrhu ostvarenja temeljnih ciljeva doktorske disertacije, prvo je bilo potrebno odabrati poligon za provođenje empirijskog istraživanja. U tom smislu, istraživanja koja se bave sourcingom poslovnih funkcija tipično zaključuju da vjerojatnost pojavljivanja međunarodnog sourcinga raste s veličinom poduzeća (Tang i Do Livramento, 2010). S druge strane, mala poduzeća (s manje od 50 zaposlenika) puno rjeđe vrše međunarodni sourcing (Eurostat, 2007, 2012, 2018; NORC, 2010; Statistics Canada, 2010; Sunjka i Papadopoulos, 2022).

Anketa Eurostata (Eurostat, 2018, 2022b) je pokazala da kod zemalja u razvoju, poput Bugarske, Mađarske i Rumunjske, mali broj poduzeća koristi međunarodni sourcing, stoga je u ovakvim zemljama uputno spustiti granicu uključenja poduzeća u uzorak i ispod 50 zaposlenika, kako bi se dobili kompletniji rezultati istraživanja. Polazeći od navedenog, a uzimajući u obzir i granicu obveze provođenja godišnje revizije financijskih izvještaja, koja implicira veću kvalitetu računovodstvenih i financijskih podataka, a koji služe za mjerenje zavisne varijable u konceptualnom modelu ove doktorske disertacije (poslovnih performansi), izvršena je prilagodba granice uključenja poduzeća u ciljanu populaciju i kasnije uzorak istraživanja s 50 i više na 25 i više zaposlenika. Dakle ciljana je populacija poduzeća s više od 25 zaposlenika.

Poduzeća iz uzorka istraživanja su identificirana putem portala info.BIZ, te posluju u različitim industrijskim sektorima, prema NACE klasifikaciji. Istraživanje je provedeno od siječnja do ožujka 2022. godine. S obzirom na rezultate trogodišnjeg istraživanja Eurostata prema kojima poduzeća u tranzicijskim zemljama vrlo rijetko vrše međunarodni sourcing (Eurostat, 2018), kako bi se uspio prikupiti dovoljan broj odgovora poduzeća odabrano je duže referentno razdoblje od 12 godina, i to od 2010-2021. Referentna godina za odabir poduzeća u uzorak je 2018. Te godine je poslovalo 5.129 poduzeća s 25 i više zaposlenika.

Poduzeća koja imaju strane podružnice ili koja se bave uvozom (i izvozom) među-proizvoda, imaju veću vjerojatnost sourcinga dijela poslovnih funkcija, što se potvrdilo statističkim istraživanjima na području Bugarske, Danske, Nizozemske, Portugala i Rumunjske (Eurostat, 2021d). Stoga, ova poduzeća su ciljana dodatnim kontaktiranjem, kako bi se povećala šansa identifikacije poduzeća koja vrše sourcing poslovne funkcije. Koristili su se kriteriji: a) postojanja inozemne podružnice (info.BIZ ili RGFI-javna objava: revizorska izvješća), b) uvoza i izvoza među-proizvoda²⁰, c) broja zaposlenika (RGFI-javna objava) i d) općeg predznanja o međunarodnom sourcingu nekog poduzeća.

S obzirom na to da je uključ enje u GVC-e putem međunarodnog sourcinga prvenstveno odluka vrhovnog menadžmenta poduzeća, upravo su oni izabrani kao glavne osobe za ispunjavanje anketnog upitnika (Espino-Rodriguez i Padrón-Robaina, 2006; Modak i sur., 2017; Ordoobadi, 2005). Međutim, s obzirom na to da u ovisnosti o vrsti organizacije poduzeća znanje o poslovanju poduzeća mogu imati i druge razine menadžmenta, poput glavnih računovođa ili šefova nabave (Eurostat, 2021c, 2022a), prihvaćeno je ispunjavanje upitnika od strane nižih i srednjih razina menadžmenta poduzeća.

4.1.3. Proces provedbe istraživanja

Osnovni cilj empirijskog istraživanja uključuje testiranje, odnosno potvrdu postavljenih istraživačkih hipoteza, što je potrebno kako bi se pružili utemeljeni odgovori na problem istraživanja. Sukladno tome, metodološki pristup je podrazumijevao provedbu tri istraživanja:

- preliminarno kabinetsko istraživanje,
- pretestiranje putem stručnog panela i polu-strukturirani intervjui sa stručnjacima iz područja, te

²⁰ Npr. podaci iz Registra hrvatskih izvoznika sa stranice Hrvatske Gospodarske Komore.

- empirijsko istraživanje (anketno istraživanje i prikupljanje sekundarnih podataka).

Preliminarno kabinetsko, odnosno teorijsko istraživanje je provedeno kontinuirano od veljače 2019. godine. Ovo teorijsko istraživanje je obuhvaćalo detaljni pregled i analizu relevantne literature iz područja GVC-a, međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija i poslovnih performansi, kao i sistematizaciju najvažnijih doprinosa i zaključaka te literature. Navedeno istraživanje je provedeno selekcijom i pregledom relevantne znanstvene literature, uglavnom preko internetskih tražilica upisivanjem ključnih riječi na više jezika (engleski, francuski, njemački i hrvatski).

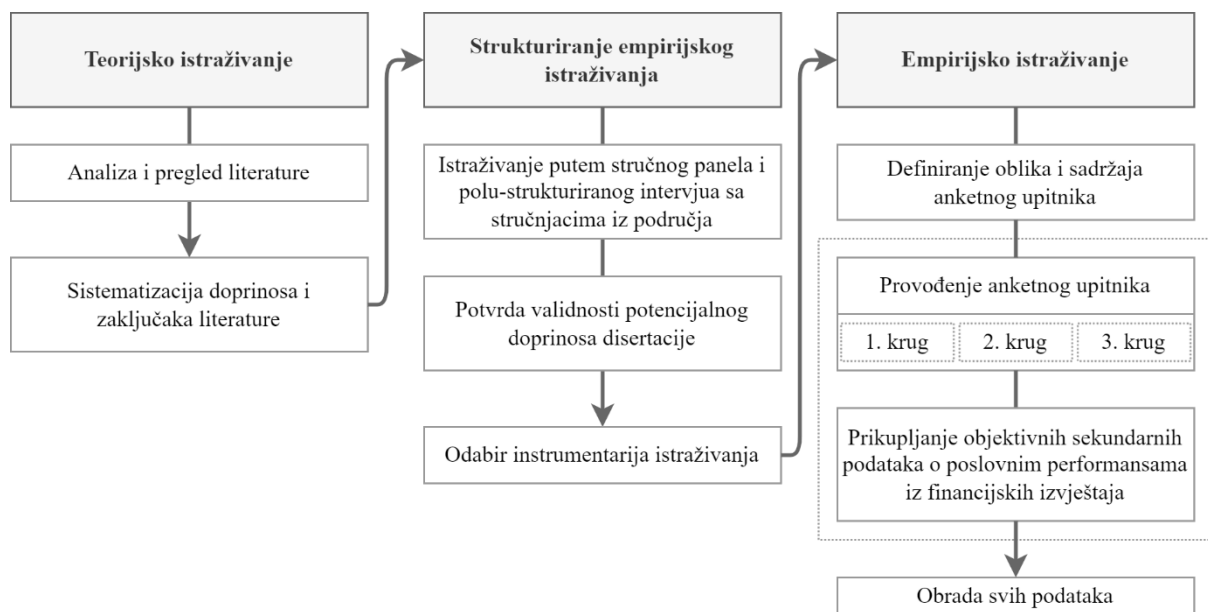
Drugo istraživanje se provodilo u prvoj polovici 2020. godine, a središnje aktivnosti su uključivale intervjue s odabranim stručnjacima za koje je utvrđeno da su imali iskustava u području problema i predmeta istraživanja, sve s ciljem dodatnog raščišćavanja dilema vezanih uz glavne istraživačke koncepte i instrumentarij istraživanja. U kontekstu ovog istraživanja obavili su se individualni, polu-strukturirani intervjui (Boyce i Neale, 2006; Connaway i Powell, 2010), a nakon toga i pretestiranje upitnika metodom stručnog panela (Presser i Blair, 1994). Intervjui su obavljani s trojicom stručnjaka za područje GVC-a, koji ujedno imaju i ključne uloge u dizajnu najvećeg upitnika za istraživanje međunarodnog sourcinga i GVC-a u Europi, i to s:

- vođom tima za statistiku GVC-a i međunarodnu trgovinu iz Eurostata,
- šefom odjela za statistiku globalizacije i međunarodne trgovine iz Eurostata i
- statističkim stručnjakom iz područja međunarodnog sourcinga, GVC-a i statistike rada iz Nizozemskog statističkog zavoda.

Dakle, osnovna svrha intervjua s prethodno navedena tri stručnjaka je bila utvrditi potencijalni praktični doprinos istraživanja koje se namjeravalo provesti u disertaciji i je li anketni upitnik prikladna metoda provođenja empirijskog istraživanja o odabranoj tematici. Sva trojica stručnjaka su iskazala svoje pozitivno mišljenje i komentare vezane uz vrijednost potencijalnog praktičnog doprinosa doktorske disertacije, te su temeljem njihovih iskazanih mišljenja izvršene određene korekcije načina i konkretnih metoda provođenja empirijskog istraživanja (anketnog upitnika), a kako bi instrumentarij istraživanja postigao zadovoljavajuću valjanost. Saznanja prikupljena teorijskim istraživanjem i konzultacijom s prethodno navedenim stručnjacima su služila kao jedni od temelja za odabir instrumentarija istraživanja.

Treće, empirijsko istraživanje, tj. prikupljanje primarnih podataka se provelo metodom uzorkovanja kojim je obuhvaćeno 4.274 poduzeća iz Republike Hrvatske, sudionika GVC-a, odnosno njihovih relevantnih zaposlenika, koji su anketirani u kontekstu predmeta i problema istraživanja. Na temelju teorijskog istraživanja te uz uvažavanje ciljeva istraživanja prvo je oblikovan instrumentarij istraživanja, odnosno anketni upitnik za istraživačke koncepte međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija i tipova upravljanja GVC-em, te način prikupljanja sekundarnih podataka o poslovnim performansama.

Empirijsko istraživanje je provedeno na području Republike Hrvatske, tako da je menadžerima poduzeća upućena anketa koja pokriva istraživačke konstrukte upravljanja GVC-em i sourcinga poslovnih funkcija te uključuje pitanja koja prikupljaju objektivne i subjektivne podatke. Nakon navedenog slanja i zaprimljenih odgovora na anketna pitanja, prikupljeni su objektivni podaci vezani uz poslovne performanse, za što je korištena metoda analize javno dostupne dokumentacije (izvješća) poduzeća koja sačinjavaju konačni uzorak istraživanja. Cjelokupni proces provođenja istraživanja, koji uključuje teorijsko istraživanje, strukturiranje empirijskog istraživanja i samo provođenje empirijskog istraživanja, prikazuje slika 4.2.



Slika 4.2. Prikaz procesa provođenja istraživanja

Izvor: Izrada autora.

Anketno istraživanje je provedeno na ukupnoj populaciji svih poduzeća u Republici Hrvatskoj s više od 25 zaposlenika i određenog broja poduzeća za koja je postojalo predznanje o mogućem sudjelovanju u GVC-ima. Prikupljanjem javno dostupnih e-mail adresa poduzeća, došlo se do konačne brojke od 4.274 poduzeća u RH. Email adrese su preuzete s portala info.BIZ, putem kojeg je i izvršeno filtriranje poduzeća po njihovoj veličini. Svim poduzećima je poslana e-mail poruka sa zamolbom da se ispuni upitnik izrađen putem online softvera Limesurvey. E-mail poruke su poslone u tri kruga:

- Prvi krug slanja e-mail poruka trajao je od 20.1.2022. do 25.1.2022. i obuhvaćeno je svih 4.274 poduzeća.
- Drugi krug slanja e-mail poruka trajao je od 7.2.2022. do 11.2.2022. i obuhvaćeno je 3.862 poduzeća.
- Treći krug slanja e-mail poruka trajao je od 23.2.2022. do 28.2.2022. i obuhvaćeno je 3.748 poduzeća.

E-mail poruke su poslone u periodu od 3 do 5 dana, jer postoje dnevna ograničenja email klijenta za slanje pošte. Za slanje e-mail poruka korišten je email dodatak GMASS, kojim se omogućava automatsko kreiranje individualnih e-mail poruka za svakog primatelja, tako da svaki email izgleda kao pojedinačni email (primatelji su uvijek u „to“ polju, a ne u „cc“ polju e-mail poruke). Nakon svakog kruga slanja e-mail poruka, broj primatelja se smanjio za 1) one koji su odgovorili na upitnik i 2) one za koje je dobivena odbijenica slanja e-mail poruke. Konačni uzorak istraživanja su sačinjavala sva poduzeća za koje su prikupljeni valjani odgovori na pitanja o međunarodnom sourcingu i tipu upravljanja GVC-em putem anketnog upitnika.

Nakon prvog kruga slanja email poruka prikupljeni su odgovori za 31 poduzeća, nakon drugog kruga prikupljeni su odgovori za 42 poduzeća, a nakon trećeg kruga prikupljeni su odgovori za 34 poduzeća. Dakle, konačni uzorak poduzeća koji se koristi u empirijskom istraživanju je 107 poduzeća.

Naposljetku, kako bi se istražilo postojanje statistički značajne razlike u odgovorima između sva tri kruga prikupljanja podataka izvršeno je hi-kvadrat testiranje i provedena je bivarijatna analiza putem testa *one-way ANOVA*, u ovisnosti o vrsti promatrane istraživačke varijable (tablica 4.1).

Tablica 4.1. Rezultati testiranja razlika u upravljanju GVC-em, sourcingu poslovnih funkcija i poslovnim performansama u istraživanim poduzećima prema vremenu prikupljanja podataka

Istraživačka varijabla	Hi-kvadrat test	Istraživačka varijabla	One-way ANOVA
Upravljanje GVC-em		Poslovne performanse	
Kompleksnost transakcija	0,525	Godišnji rast poslovnih prihoda	0,069*
Mogućnost kodifikacije transakcija	0,507	Trošak plaća	0,814
Sposobnost dobavljača	0,235	Tekuća likvidnost	0,123
Pet tipova upravljanja GVC-em	0,557	Koeficijent vlastitog financiranja	0,412
Strukturirani i ne-strukturirani tipovi	0,409	Koeficijent zaduženosti	0,682
Sourcing poslovne funkcije		Obrtaj ukupne imovine	0,666
Temeljna ili pomoćna funkcija	0,992	ROA	0,264
Proizvodnja dobara i usluga	0,925	ROE	0,955
Transport, logistika i skladištenje	0,652	Poslovni prihod po broju zaposlenika	0,508
Marketing, prodaja i postprodajne aktivnosti	0,300	Poslovni prihod po trošku zaposlenika	0,307
ICT usluge	0,327		
Upravljanje i administracija	0,123		
Inženjerstvo i povezane djelatnosti	0,185		
Istraživanje i razvoj	0,409		
Ostale poslovne funkcije	0,526		

* $p < 0,10$

Izvor: Izrada autora.

Rezultati ove inferencijske statističke analize pokazuju da postoje statistički značajne razlike između poduzeća u tri kruga prikupljanja podataka samo kod godišnjeg rasta poslovnih prihoda, i to na razini signifikantnosti od 10%. Ukupno gledajući ne može se zaključiti da postoje značajne razlike među poduzećima u sva tri kruga prikupljanja podataka.

4.1.4. Metode obrade podataka

Za testiranje postavljenih istraživačkih hipoteza primijenjene su prikladne statističke metode. Za statističku obradu prikupljenih podataka korišteni su statistički softveri SPSS i STATA. Softver SPSS je korišten radi jednostavnosti vizualizacije i prezentacije deskriptivne i inferencijalne statistike, a softver STATA je korišten za istovremenu obradu složenijih statističkih testova (višestruke hijerarhijske regresije za deset poslovnih performansi).

Deskriptivna statistička analiza je provedena za karakteristike poduzeća iz uzorka, poput veličine, starosti i porijekla kapitala, te karakteristike ispitanika, poput njihovog spola,

kvalifikacija i radnog staža. Deskriptivna statistička analiza je također provedena i za obilježja i zatečeno stanje sva tri istraživačka koncepta u istraživanim poduzećima, odnosno za tip upravljanja GVC-em, sourcing poslovne funkcije, te poslovne performanse. Glavni elementi prezentacije rezultata deskriptivne statističke analize su frekvencijski raspored, prosjek, medijan, mod, standardna devijacija i varijanca.

Za vizualizaciju karakteristika poduzeća i ispitanika iz uzorka, kao i istraživačkih koncepata, korišteni su tablice i grafikoni. Inferencijalna statistika je primijenjena kako bi se usporedile sličnosti i razlike u odgovorima s obzirom na vremenski trenutak njihova prikupljanja, te s obzirom na različita demografska obilježja poduzeća i njihov poslovni prihod.

Višestruka hijerarhijska regresija s četiri kontrolne varijable je korištena za potvrđivanje tvrdnji prve i treće hipoteze. Radi dokazivanja pretpostavki regresijske analize, korišten je Durbin-Watson test koji dokazuje nezavisnost opažanja, a izrađeni su i pojedinačni dijagrami raspršenja kako bi se dokazala linearnost odnosa zavisne i nezavisnih varijabli. Nadalje, izvršena je analiza odudaranja varijabli te su varijable testirane na multikolinearnost preko izračuna minimalne vrijednosti tolerancije i VIF-a. Naposljetku je proveden i test na heteroskedastičnost podataka i na približnu normalnost regresijskih reziduala. Kako se pronašla relativna heteroskedastičnost podataka, a svi regresijski reziduali nisu imali približnu normalnost distribucije, putem statističkog softvera STATA je izvršena višestruka regresija s robusnim standardnim pogreškama.

Za potrebe testiranja druge hipoteze istraživanja provedena je analiza točnosti predviđanja modela, odnosno analiza osjetljivosti i specifičnosti, te je izračunata pozitivna i negativna prediktivna vrijednost. Korištenjem hi-kvadrat testa izvršena je analiza primjerenosti modela, a koeficijenti Cox i Snell R^2 i Nagelkerke R^2 su korišteni kako bi se prikazala količina varijacija u stvarnim podacima koju objašnjavaju modeli. Konačni test za drugu hipotezu je binomna logistička regresija, odnosno pet pojedinačnih regresija, po jedna za svaki tip upravljanja GVC-em.

Za prvu i treću hipotezu izvršena je sumarna analiza statističkih pokazatelja modela, gdje su prikazani koeficijent višestruke korelacije (R), koeficijent determinacije (R^2), prilagođeni R^2 i standardna pogreška procjene. Ova analiza je potrebna kako bi se prikazalo koliko varijacija u zavisnoj varijabli modeli uspješno pojašnjavaju. Zatim, izvršena je analiza varijance (ANOVA), kako bi se utvrdilo jesu li modeli primjereni. Nakon analize varijance, provedena je analiza statističkog pokazatelja promjene koeficijenta determinacije, pri kojoj su se

usporedili modeli samo s kontrolnim varijablama i modeli uz dodavanje prediktorskih varijabli. Dodatno u slučaju H3, uključen je i treći model s dodatkom interakcijske varijable.

Kao glavni test, izvršena je višestruka hijerarhijska regresijska analiza, gdje su dobiveni svi relevantni koeficijenti za donošenje zaključka o prihvaćanju ili odbacivanju hipoteze (B , se , β , t i p). Dodatno, za hipotezu H3 je korišten statistički softver SPSS uz dodatak modula PROCESS, koji omogućava detaljniji izračun moderacijskog utjecaja varijable sourcinga poslovne funkcije. Pri tome, korišten je Model 1, a dobiveni su i pojedinačni uvjetni moderacijski utjecaji za vrijednosti temeljne i pomoćne poslovne funkcije. Ovaj statistički modul je omogućio i grafički prikaz uvjetnih utjecaja, što nije moguće korištenjem samo osnovnog SPSS softvera.

4.1.5. Obilježja uzorka istraživanja

Uzorak istraživanja ove doktorske disertacije čine sva poduzeća za koja su prikupljeni potpuno ispunjeni anketni upitnici, odnosno sveukupno 107 poduzeća. S obzirom na to da su poduzećima inicijalno poslana 4.274 anketna upitnika putem e-mail poruka, to znači da je stopa povrata potpuno ispunjenih upitnika 2,5%. Iako je ovo niska stopa povrata ispunjenih upitnika, treba uzeti u obzir činjenicu da poduzeća ne vrše često međunarodni sourcing, odnosno općenito u Europi 2,7% srednjih i velikih poduzeća vrši međunarodni sourcing u trogodišnjem periodu, pri čemu nove članice EU imaju i niže postotke (Eurostat, 2022b).

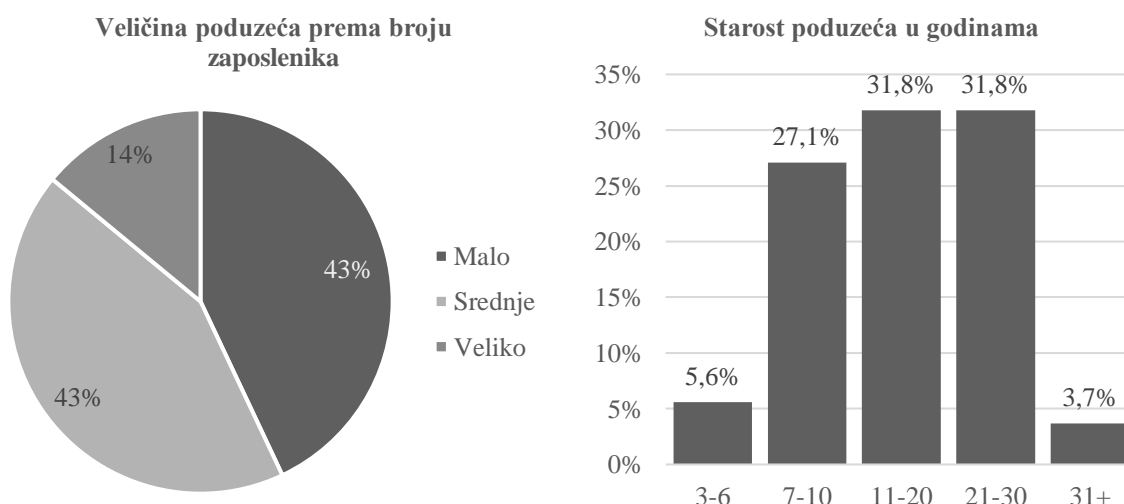
Poduzeća u uzorku su u prosjeku stara 16,8 godina, a prosječan broj zaposlenika u tim poduzećima je 166, što potvrđuje zaključak većeg dijela literature da su poduzeća koja vrše međunarodni sourcing u prosjeku srednja do velika poduzeća, te da većinom posluju duži niz godina (tablica 4.2). Medijan broja zaposlenika (83) je znatno niži od njegove prosječne vrijednosti, no svejedno potvrđuje da je barem pola poduzeća srednje ili velike veličine.

Tablica 4.2. Osnovna obilježja uzorka istraživanja – srednje vrijednosti i mjere disperzije²¹

	N	Min.	Maks.	Pros.	Med.	Mod	St. dev.	Var.
Razina menadžmenta	107	1	3	2,43	3,00	3	0,660	0,436
Spol	104	1	2	1,55	2,00	2	0,500	0,250
Kvalifikacije	104	1	6	4,58	5,00	5	1,049	1,101
Stož	107	1	5	3,30	3,00	3	1,075	1,155
Starost poduzeća u godinama	107	1	48	16,80	16,00	7	8,703	48,265
Glavna industrijska aktivnost	107	1	21	7,39	7,00	3	4,253	18,090
Vlasništvo prema porijeklu kapitala	107	1	3	1,52	1,00	1	0,620	0,384
Tip poduzeća	107	1	7	1,12	1,00	1	0,527	0,278
Broj zaposlenika	103	4	983	165,50	83,00	36	188,213	35.424,238

Izvor: Izrada autora.

U uzorku je podjednak broj malih i srednjih poduzeća (po 46), te ih je znatno više nego velikih poduzeća (ukupno 15) (graf 4.1).

**Graf 4.1. Veličina i starost poduzeća**

Izvor: Izrada autora.

Dodatno, velika većina poduzeća je starosti između 7 i 30 godina (91%), što je sukladno dosadašnjim istraživanjima prema kojima međunarodni sourcing većinom izvršavaju poduzeća koja nisu novoosnovana (Eurostat, 2021d).

Nadalje, primjetan je nesrazmjer poduzeća prema NKD djelatnostima (tablica 4.3). Poduzeća u prerađivačkoj industriji su najzastupljenija uzorku (38%), zatim slijede poduzeća koja se bave

²¹ U ovoj i svim tablicama nakon nje su na primjerenim mjestima korištene sljedeće kratice: min. (minimum), maks. (maksimum), pros. (prosjeak), med. (medijan), st. dev. (standardna devijacija) i var. (varijanca).

trgovinom na veliko i na malo, popravkom motornih vozila i motocikala (16%), te podjednak broj poduzeća u djelatnostima informacije i komunikacije (14%) i stručnih, znanstvenih i tehničkih djelatnosti (14%). Međutim, ovakva raspoređenost poduzeća u uzorku prema djelatnostima je, uz manje varijacije u određenim djelatnostima, sukladna raspoređenosti na europskoj razini²² (Eurostat, 2018, 2022b).

Tablica 4.3. Usporedba raspodjele poduzeća po glavnoj industrijskoj aktivnosti (NKD/NACE) u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji

	A	C	E	F	G	H	I	J	M	N	Q	B-F	G-N	Ukupno
Broj poduzeća	1	41	1	1	17	3	4	15	15	7	2			107
Postotak (%)	1	38	1		16	3	4	14	14	6	2			100
<u>RH</u> , B-N ²³ (%)		39	1	1	16	3	4	14	14	7		40	60	100
<u>EU</u> , B-N ²⁴ (%)		45	0	2	19	5	1	8	10	3		44	56	100

Izvor: Izrada autora.

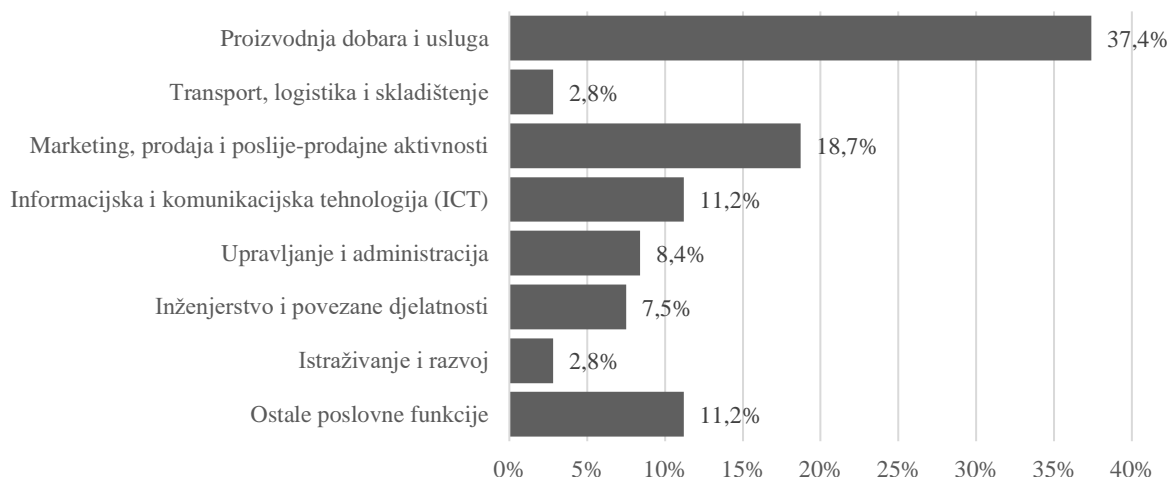
U uzorku su zastupljena poduzeća iz većine glavnih industrijskih aktivnosti, i to poljoprivrede, šumarstva i ribarstva (A), prerađivačke industrije (C), opskrbe vodom, uklanjanja otpadnih voda, gospodarenja otpadom te djelatnosti sanacije okoliša (E), građevinarstva (F), trgovine na veliko i na malo, popravaka motornih vozila i motocikala (G), prijevoza i skladištenja (H), djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (I), informacija i komunikacija (J), stručnih, znanstvenih i tehničkih djelatnosti (M), administrativnih i pomoćnih uslužnih djelatnosti (N), i djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi (Q).

Što se tiče temeljne poslovne funkcije poduzeća u uzorku (graf 4.2), daleko su najzastupljenija poduzeća s temeljnom funkcijom proizvodnje dobara i usluga (37,4%) i marketinga, prodaje i postprodajne aktivnosti (18,7%).

²² Raspodjela poduzeća po djelatnostima u EU uključuje poduzeća koja vrše međunarodni sourcing i imaju više od 50 zaposlenika (s kraja 2020. godine). S druge strane, poduzeća u uzorku istraživanja većinom imaju preko 25 zaposlenika, no uključuju i manja poduzeća, koja vrše međunarodni sourcing (s početka 2022. godine).

²³ Raspodjela poduzeća iz uzorka u RH u industrijskim sektorima B-N.

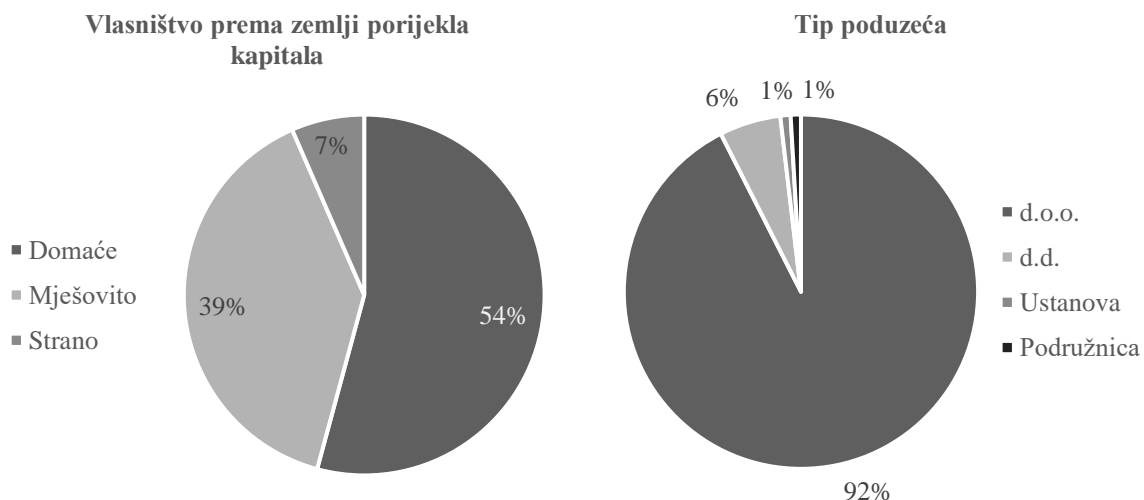
²⁴ Raspodjela poduzeća iz uzorka u EU u industrijskim sektorima B-N.



Graf 4.2. Temeljna poslovna funkcija poduzeća prema glavnoj aktivnosti NKD

Izvor: Izrada autora.

Zanimljivo je primijetiti da je najviše poduzeća koja vrše međunarodni sourcing domaćeg porijekla (54%), dok je samo 7% poduzeća u stranom vlasništvu (graf 4.3). Očekivan je viši udio poduzeća u uzorku stranog vlasništva, no udio poduzeća koja su mješovitog vlasništva je znatan (39%), što znači da je udio poduzeća koja su barem dijelom u stranom vlasništvu 46%, a to je ipak udio u uzorku poduzeća koji je sukladan drugim istraživanjima koja vrše međunarodni sourcing (Eurostat, 2021d).

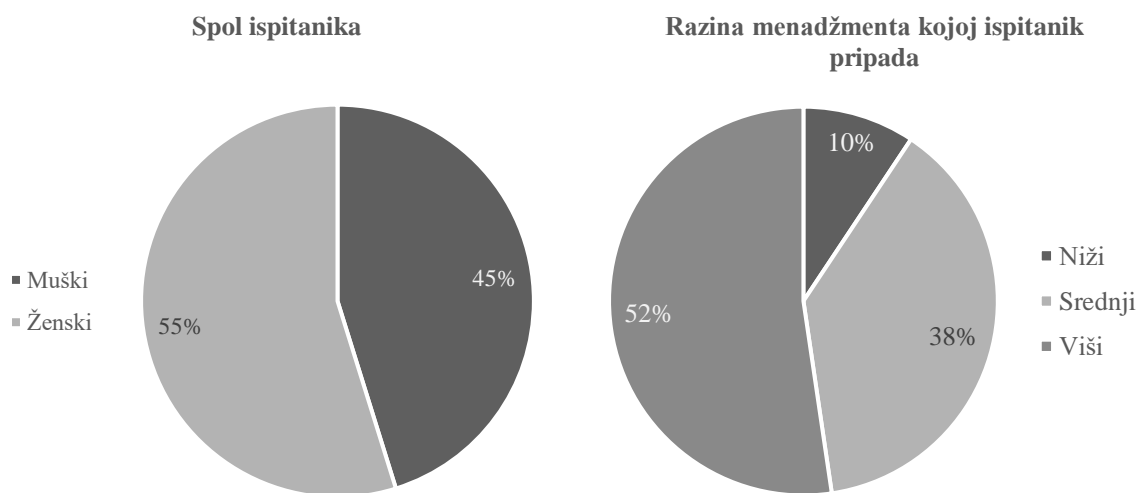


Graf 4.3. Porijeklo vlasništva i tip poduzeća

Izvor: Izrada autora.

Čak 93% poduzeća u uzorku su u obliku društva s ograničenom odgovornošću, što je u skladu s općom strukturom poduzeća u Republici Hrvatskoj (graf 4.3). Ostatak poduzeća u uzorku otpada na dionička društva (6%), ustanove (1%) i podružnice (1%).

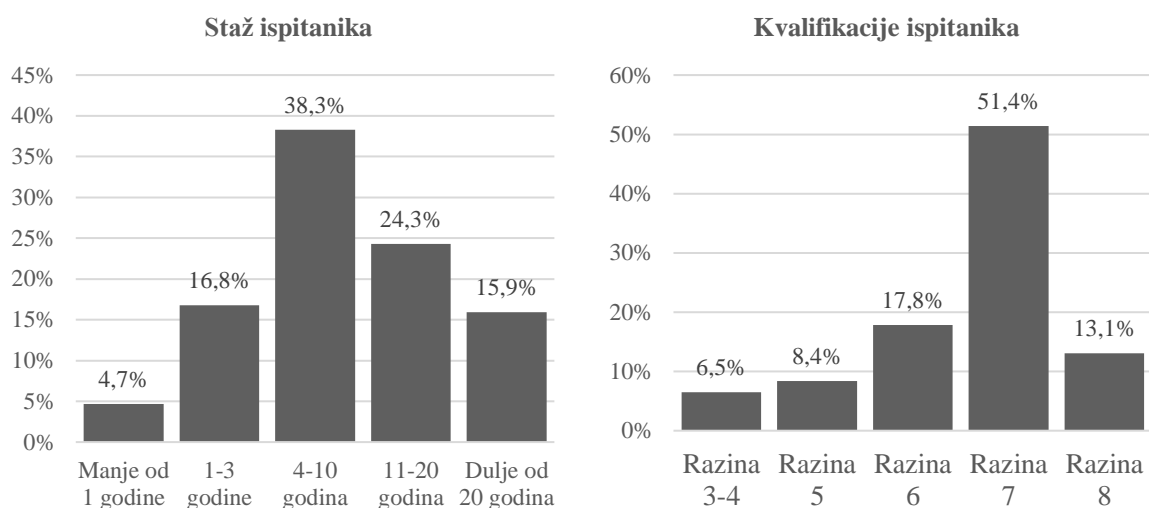
Kada je riječ o ispitanicima iz poduzeća koji su odgovarali na pitanja iz anketnog upitnika, neznatno više je ispitanika ženskog (55%) nego muškog spola (45%). Najviše ispitanika obavlja poslove višeg menadžmenta (npr. direktori divizija, direktori strateških poslovnih jedinica, članovi Uprave) i to 52%, dok nešto manje ispitanika obavlja poslove srednjeg menadžmenta (npr. direktori službi, sektora), i to 38%. Očekivano, samo 10% ispitanika obavlja poslove nižeg menadžmenta (npr. poslovode, nadzornici, voditelji timova, voditelji odjela), čiji odgovori mogu biti prihvatljivi kod poduzeća manje veličine, kod kojih su osobe na tim funkcijama dovoljno dobri poznavatelji stanja poduzeća i poslovne funkcije čiji je međunarodni sourcing izvršen (graf 4.4).



Graf 4.4. Spol ispitanika i razina menadžmenta kojoj ispitanik pripada

Izvor: Izrada autora.

U anketnom upitniku postavljena su pitanja o stažu i razini kvalifikacija ispitanika. Razina kvalifikacija ispitanika može biti 1 ili 2 (osnovno i strukovno obrazovanje), 3 ili 4 (srednjoškolsko obrazovanje), 5 (stručni studij završetkom kojeg se stječe manje od 180 ECTS bodova), 6 (sveučilišni ili stručni preddiplomski studij), 7 (sveučilišni ili stručni diplomski i poslijediplomski specijalistički studij) i 8 (poslijediplomski sveučilišni ili znanstveni studij). Daleko najveći broj ispitanika ima staž u poduzeću između 4 i 10 godina (38,3%), dok njih čak 51,4% ima razinu 7 kvalifikacija (graf 4.5). Nijedan ispitanik nema razinu kvalifikacija 1 ili 2. Raspodjela staža i kvalifikacija ispitanika su očekivani i u skladu s prosjekom u poduzećima u Republici Hrvatskoj.



Graf 4.5. Stož i razina kvalifikacije ispitanika

Izvor: Izrada autora.

Prethodno prikazane karakteristike poduzeća i ispitanika ukazuju na to da uzorak poduzeća ne odstupa značajno od prosječnog profila populacije poduzeća koja vrše sourcing u EU i njihovih zaposlenika (menadžera). Dakle, uzorak na temelju kojeg je provedeno empirijsko istraživanje se može smatrati reprezentativnim populacije poduzeća koja vrše međunarodni sourcing u EU (Eurostat, 2021d, 2023). Posljedično, rezultati dobiveni empirijskim istraživanjem, kao i zaključci doneseni temeljem dobivenih rezultata se mogu smatrati empirijski utemeljenima i validnima.

4.2. Deskriptivna statistička analiza tipova upravljanja globalnim lancima vrijednosti, sourcinga poslovnih funkcija i poslovnih performansi

U svrhu uvida u osnovne karakteristike istraživačkih koncepata u poduzećima u Republici Hrvatskoj, u ovom poglavlju je prikazana deskriptivna statistička analiza tipova upravljanja GVC-em, sourcinga poslovnih funkcija i poslovnih performansi.

4.2.1. Deskriptivna statistička analiza tipova upravljanja globalnim lancem vrijednosti

Od ukupno 107 poduzeća u uzorku, za njih 92 se uspješno izvršila identifikacija tipa upravljanja koristeći se kriterijima razvijenima od Gereffi i sur. (2005), tj. kriterijima složenosti transakcija, mogućnosti kodifikacije transakcija i sposobnosti dobavljača (tablica 4.4). Za 15 poduzeća, primjena ovih kriterija nije rezultirala jednoznačnom identifikacijom jednog od pet tipova upravljanja GVC-em prema prethodno navedenoj klasifikaciji.

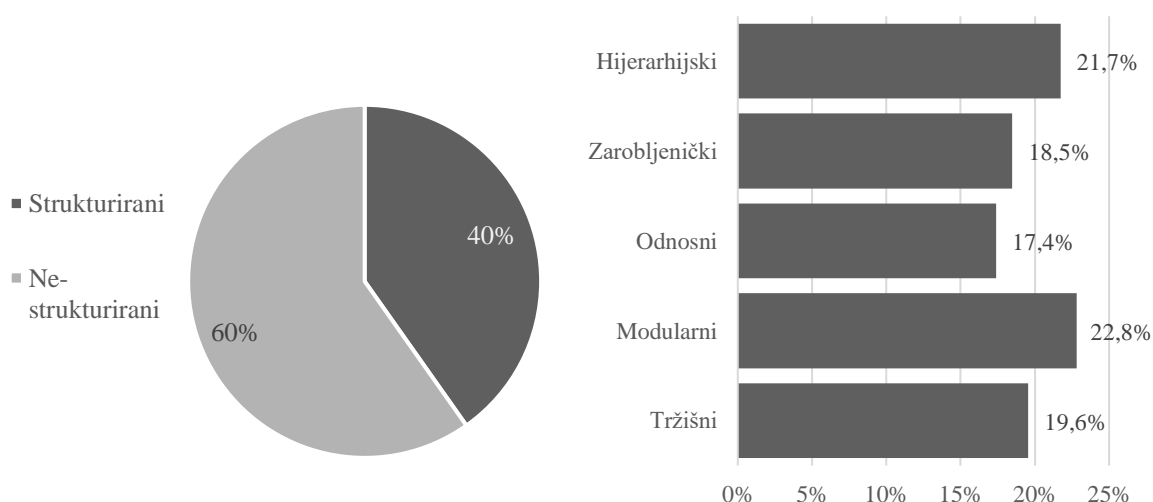
Tablica 4.4. Tipovi upravljanja GVC-em – Srednje vrijednosti i mjere disperzije

Tip upravljanja GVC-em	Važi	Ne-važi	Min.	Maks.	Pros.	Med.	Mod	St. dev.	Var.
Strukturirani (0) ili ne-strukturirani (1)	92	15	0	1	0,58	1	1	0,497	0,247
Specifičan tip (1 - 5)	92	15	1	5	2,97	3	4	1,370	1,878

Izvor: Izrada autora.

Tipovi upravljanja GVC-em su označeni brojkama od 1 do 5, pri čemu je hijerarhijski tip označen brojem 1, zarobljenički brojem 2, odnosni brojem 3, modularni brojem 4 i tržišni brojem 5. Mod vrijednosti 92 poduzeća iz uzorka pokazuje da je za poduzeća u Republici Hrvatskoj najčešći tip upravljanja GVC-em modularni tip (22,8% poduzeća). Shodno raspravi i zaključcima u potpoglavlju 2.1.4, navedenih pet teorijskih tipova upravljanja GVC-em je dodatno grupirano u dvije skupine, i to u strukturirane tipove, u koji spadaju hijerarhijski i zarobljenički tip, te u ne-strukturirane tipove, u koji spadaju odnosni, modularni i tržišni tip. Mod vrijednosti poduzeća u uzorku pokazuje da više poduzeća sudjeluje u GVC-ima s ne-strukturiranim tipom upravljanja (60% poduzeća) nego strukturiranim tipom upravljanja (40% poduzeća). Ovo se može objasniti činjenicom da postoje tri ne-strukturirana tipa, a samo dva strukturirana tipa upravljanja GVC-em.

Što se tiče specifičnih tipova upravljanja GVC-em, oni su skladno raspoređeni među poduzećima u uzorku, odnosno identificirano je između 16 i 21 poduzeće za svaki pojedini tip upravljanja GVC-em (graf 4.6).

**Graf 4.6. Tipovi upravljanja GVC-em**

Izvor: Izrada autora.

Tablica 4.5 prikazuje pitanja postavljena za identifikaciju tipa upravljanja GVC-em, te njihovu osnovnu deskriptivnu statistiku. Odgovor koji znači potpuno neslaganje s tvrdnjom označen je s brojem „1“, a odgovor koji označava potpuno slaganje s tvrdnjom označen je s brojem „5“.

Najmanje ispitanika se slaže s tvrdnjom da se njihov dobavljač može lako i jeftino zamijeniti s drugim dobavljačem (prosječan odgovor je „ne slažem se“), dok se s druge strane najviše ispitanika slaže da je dobavljač sposoban za konzistentnu i pravovremenu isporuku poslovne funkcije (prosječan odgovor je „slažem se“). Najveća varijacija u odgovorima mjerena standardnom devijacijom je pri odgovoru na pitanje o postojanju standarda za obavljanje poslovne funkcije (1,412), a najmanja varijacije je pri odgovoru na pitanje o sposobnosti dobavljača za konzistentnu i pravovremenu isporuku poslovne funkcije (0,424).

Tablica 4.5. Deskriptivna obilježja tipa upravljanja GVC-em

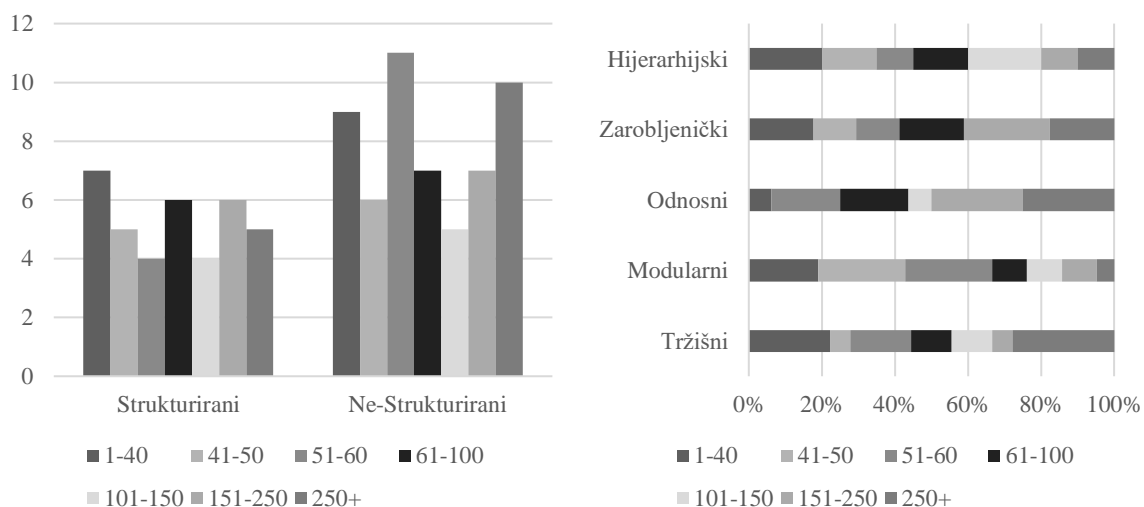
Obilježje*	N	Min.	Maks.	Pros.	Med.	Mod	St. dev.	Var.
Složenost transakcija								
Mogućnost lake i jeftine zamjene dobavljača	107	1	5	2,30	2	2	1,175	1,381
Uključenost u obavljanje i razvoj poslovne funkcije	107	1	5	3,74	4	4	0,984	0,969
Potreba za obukom dobavljača	107	1	5	3,32	4	4	1,186	1,408
Kodifikacija transakcija								
Jasnoća specifikacija poslovne funkcije	107	1	5	3,49	4	4	1,208	1,460
Postojanje standarda za obavljanje poslovne funkcije	107	1	5	3,12	3	4	1,412	1,995
Sposobnost dobavljača								
Sudjelovanje dobavljača u poboljšanju poslovne funkcije	107	1	5	3,58	4	4	1,000	1,001
Sudjelovanje dobavljača u dizajnu poslovne funkcije	107	1	5	2,81	3	4	1,318	1,738
Sposobnost dobavljača za konzistentnu i pravovremenu isporuku poslovne funkcije	107	1	5	3,99	4	4	0,651	0,424
Potreba monitoringa dobavljača poslovne funkcije u svrhu uspješne isporuke	107	1	5	3,17	3	4	1,068	1,141

* Svi odgovori se odnose na poslovnu funkciju čiji je međunarodni sourcing izvršen.

Izvor: Izrada autora.

Nadalje, grafovi u nastavku ovog poglavlja prikazuju rezultate izvršene kros-tabulacije tipova upravljanja GVC-em i kategorija veličine, poslovnih prihoda, starosti i vlasništva poduzeća. Promatrajući detaljnu podjelu tipova upravljanja GVC-em prema veličini poduzeća po broju zaposlenika (graf 4.7), može se zaključiti da u GVC-ima sa strukturiranim tipovima upravljanja najviše sudjeluju najmanja poduzeća (1-40 zaposlenika), a najmanje sudjeluju poduzeća između 51 i 60 te 101 i 150 zaposlenika. Kod GVC-a s ne-strukturiranim tipovima upravljanja, najviše je poduzeća s brojem zaposlenika između 51 i 60, a najmanje s brojem zaposlenika između 101 i 150. Generalno gledano kod obje skupine tipova upravljanja GVC-em najviše je poduzeća srednje veličine, odnosno između 50 i 249 zaposlenika.

S druge strane, promatrajući detaljniju podjelu na pet tipova upravljanja GVC-em, zanimljivo je primijetiti da najveća poduzeća (više od 250 zaposlenika) najčešće sudjeluju u GVC-ima s tržišnim tipom upravljanja, dok kod malih poduzeća (broj zaposlenika manji od 50) postoji samo jedno poduzeće koje sudjeluje u GVC-u s odnosnim tipom upravljanja. Navedeno potencijalno sugerira da najveća poduzeća imaju olakšani pristup generičkim sourcing dobavljačima poslovnih funkcija.

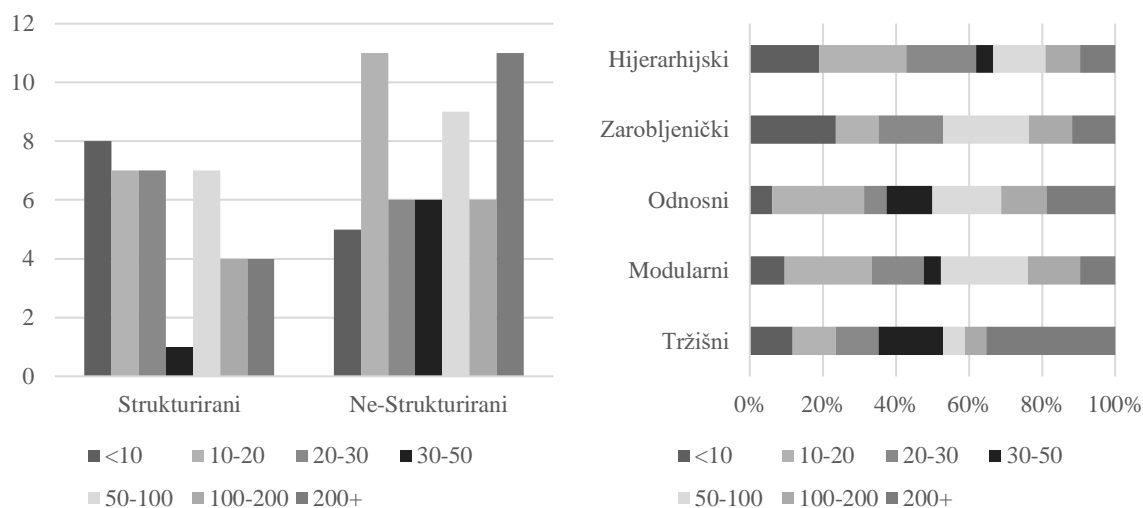


Graf 4.7. Tipovi upravljanja GVC-em prema veličini poduzeća po broju zaposlenika

Izvor: Izrada autora.

Graf 4.8 prikazuje distribuciju tipova upravljanja po grupama poduzeća prema ukupnom prihodu u milijunima kuna. Kod svih GVC-a distribucija poduzeća prema ukupnom prihodu i tipu upravljanja je relativno ujednačena, uz iznimku poduzeća u GVC-ima sa strukturiranim tipom upravljanja gdje samo jedno poduzeće ima ukupni prihod između 30 i 50 milijuna kuna.

Promatrajući pojedinih pet tipova upravljanja GVC-em, postoji barem jedno poduzeće u svakoj kombinaciji grupe ukupnih prihoda i tipa upravljanja GVC-em osim kod zarobljeničkog tipa upravljanja i poduzeća s ukupnim prihodom između 30 i 50 milijuna kuna. S druge strane, više od jedne trećine poduzeća koja sudjeluju u GVC-u s tržišnim tipom upravljanja ima ukupni prihod veći od 200 milijuna kuna, što je dodatna potvrda prethodne tvrdnje da najveća poduzeća imaju olakšani pristup generičkim sourcing dobavljačima poslovnih funkcija.

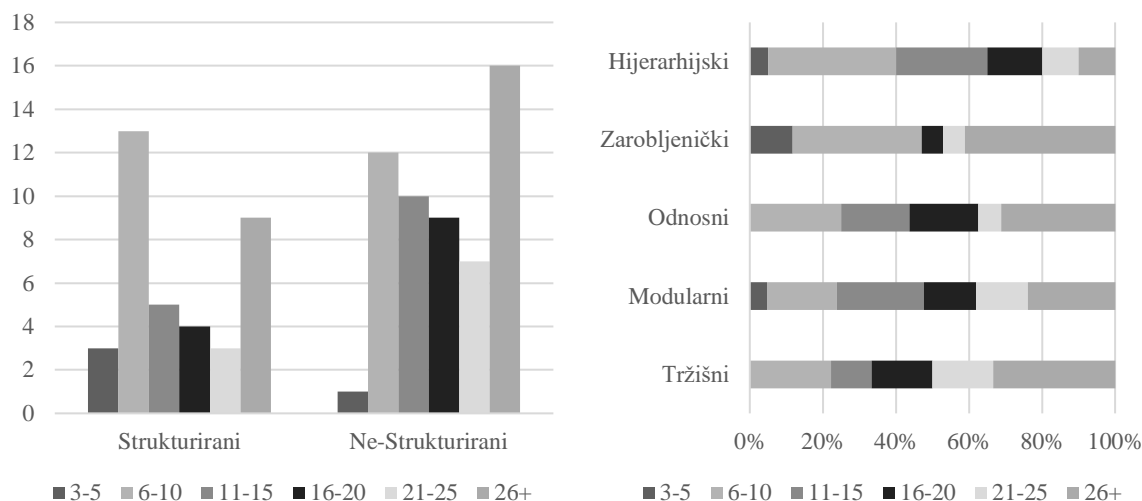


Graf 4.8. Tipovi upravljanja prema ukupnom prihodu poduzeća u milijunima kuna

Izvor: Izrada autora.

Što se tiče tipova upravljanja GVC-em i starosti poduzeća (graf 4.9), najviše poduzeća koja sudjeluju u GVC-ima sa strukturiranim tipom upravljanja je starosti između 6 i 10 godina, a najmanje je poduzeća starosti između 3 i 5 te 21 i 25 godina. Kod GVC-a s ne-strukturiranim tipovima upravljanja, samo jedno poduzeće je starosti između 3 i 5 godina, dok je najviše najstarijih poduzeća, odnosno onih starijih od 26 godina.

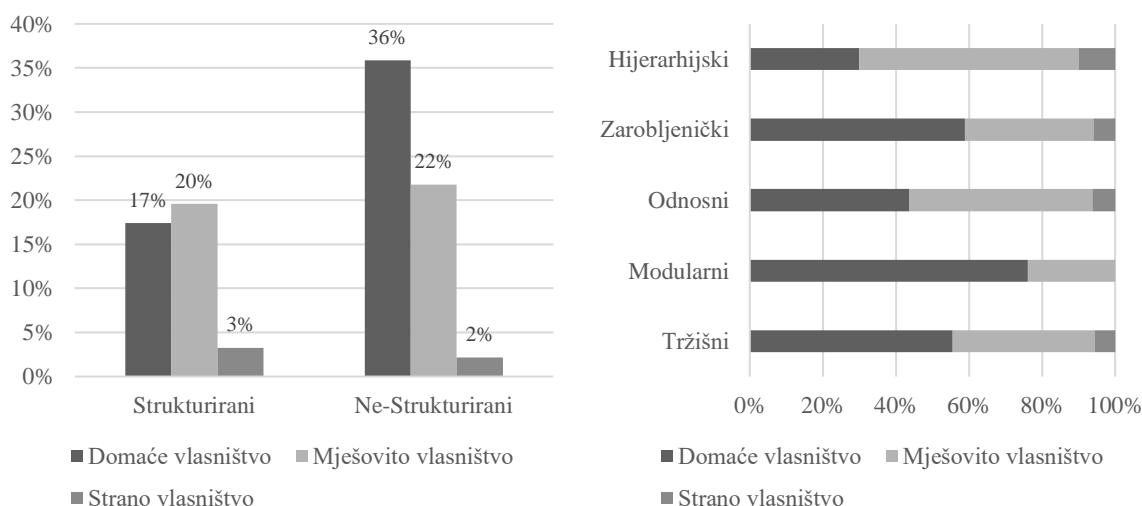
Kod detaljne razrade na pet tipova upravljanja GVC-em, zanimljivo je primijetiti da je velik broj poduzeća i kod hijerarhijskog i zarobljeničkog tipa mlađe od 10 godina, dok je kod ostala tri tipa raspodjela starosti poduzeća mnogo ravnomjernija. Dodatno, poduzeća mlađa od 5 godina uopće ne sudjeluju u GVC-ima s odnosnim i tržišnim tipovima upravljanja.



Graf 4.9. Tipovi upravljanja GVC-em prema starosti poduzeća u godinama

Izvor: Izrada autora.

Više od jedne trećine poduzeća u uzorku su poduzeća domaćeg vlasništva koja sudjeluju u GVC-ima s ne-strukturiranim tipom upravljanja (graf 4.10). S druge strane, samo 2% poduzeća u uzorku su poduzeća u potpunosti u stranom vlasništvu koja sudjeluju u GVC-ima s ne-strukturiranim tipom upravljanja. Promatrajući pojedinačnih pet tipova upravljanja GVC-em, interesantno je primijetiti da u uzorku ne postoje poduzeća stranog vlasništva koja sudjeluju u GVC-ima s modularnim tipom upravljanja. Kod ovog tipa upravljanja GVC-em, tri četvrtine poduzeća su u potpunosti u domaćem vlasništvu.



Graf 4.10. Tipovi upravljanja GVC-em prema porijeklu vlasništva poduzeća

Izvor: Izrada autora.

Naposljetku, radi utvrđivanja postojanja značajnog utjecaja demografskih obilježja poduzeća na tip upravljanja GVC-em provedena je inferencijalna statistička analiza putem hi-kvadrat testa (tablica 4.6). Korištena su demografska obilježja poduzeća, i to 1) veličina (malo, srednje i veliko poduzeće), 2) starost poduzeća u godinama (manje od 10, između 11 i 20, te više od 21), 3) glavna industrijska djelatnost i 4) vlasništvo poduzeća (domaće, mješovito i strano).

Tablica 4.6. Rezultati testiranja razlika u upravljanju GVC-em u istraživanim poduzećima s obzirom na demografske karakteristike tih poduzeća

Upravljanje GVC-em	Veličina	Starost	Djelatnost	Vlasništvo
Kompleksnost transakcija	0,169	0,814	0,007***	0,084
Mogućnost kodifikacije transakcija	0,911	0,834	0,786	0,011**
Sposobnost dobavljača	0,166	0,314	0,800	0,636
Tip upravljanja (pet tipova po Gereffi i sur., 2005)	0,638	0,137	0,090*	0,248
Tip upravljanja (strukturirani i ne-strukturirani)	0,075*	0,245	0,031**	0,255

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Izvor: Izrada autora.

Iz rezultata testiranja je moguće zaključiti da od četiri demografska obilježja, glavna industrijska djelatnost poduzeća igra najznačajniju ulogu u razlikama među poduzećima u GVC-ima s različitim tipovima upravljanja. Kod ovog obilježja pronađene su razlike kod poduzeća koja posluju u GVC-ima s različitom kompleksnošću transakcija, te s različitim tipovima upravljanja. Veličina poduzeća igra značajnu ulogu u razlikama među poduzećima samo pri odabiru strukturiranih ili ne-strukturiranih tipova upravljanja GVC-em, a vlasništvo poduzeća igra važnu ulogu pri karakteristici GVC-a koja se tiče mogućnosti kodifikacije transakcija. Jedino demografsko obilježje poduzeća za koje nisu pronađene razlike među poduzećima je starost poduzeća.

4.2.2. Deskriptivna statistička analiza sourcinga poslovnih funkcija

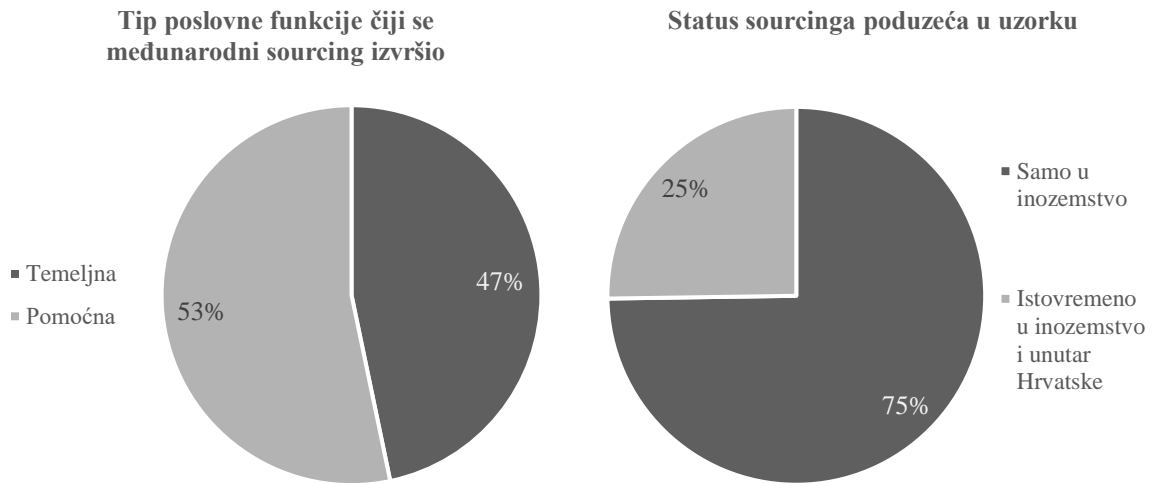
U cilju deskriptivne statističke analize obilježja međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija u istraživanim poduzećima sumarno su prikazane srednje vrijednosti i mjere disperzije vezane uz međunarodni sourcing i poslovne funkcije (tablica 4.7). Nakon toga, u daljnjoj analizi pojedinih činitelja međunarodnog sourcinga su prikazani detaljni grafički prikazi rezultata deskriptivne analize i njihova usporedba.

Tablica 4.7. Osnovna deskriptivna statistika odgovora ispitanika vezanih uz međunarodni sourcing poslovnih funkcija

	N		Min.	Maks.	Pros.	Med.	Mod	St. dev.	Var.
	Važeće	Nedostaje							
Sourcing temeljne ili pomoćne funkcije	107	0	0	1	0,53	1	1	0,501	0,251
Sourcing specifične poslovne funkcije	107	0	1	8	3,53	4	1	1,968	3,874
Status sourcinga	107	0	1	2	1,50	1	1	0,873	0,762
Važnost poslovne funkcije za poslovanje	107	0	1	5	4,04	4	5	1,036	1,074
Udio zaposlenika koji vrši poslovnu funkciju čiji je sourcing izvršen	107	0	1	5	2,69	3	1	1,557	2,423
Godina u kojoj je započeo sourcing u inozemstvo	107	0	2010	2019	2016,07	2016	2016	2,275	5,175
Sourcing partner	97	10	1	3	1,53	1	1	0,647	0,419
Broj poslovnih funkcija - istovremeni sourcing	107	0	1	7	1,69	2	1	1,032	1,064
Temeljna poslovna funkcija poduzeća	107	0	1	8	3,40	3	1	2,406	5,790

Izvor: Izrada autora.

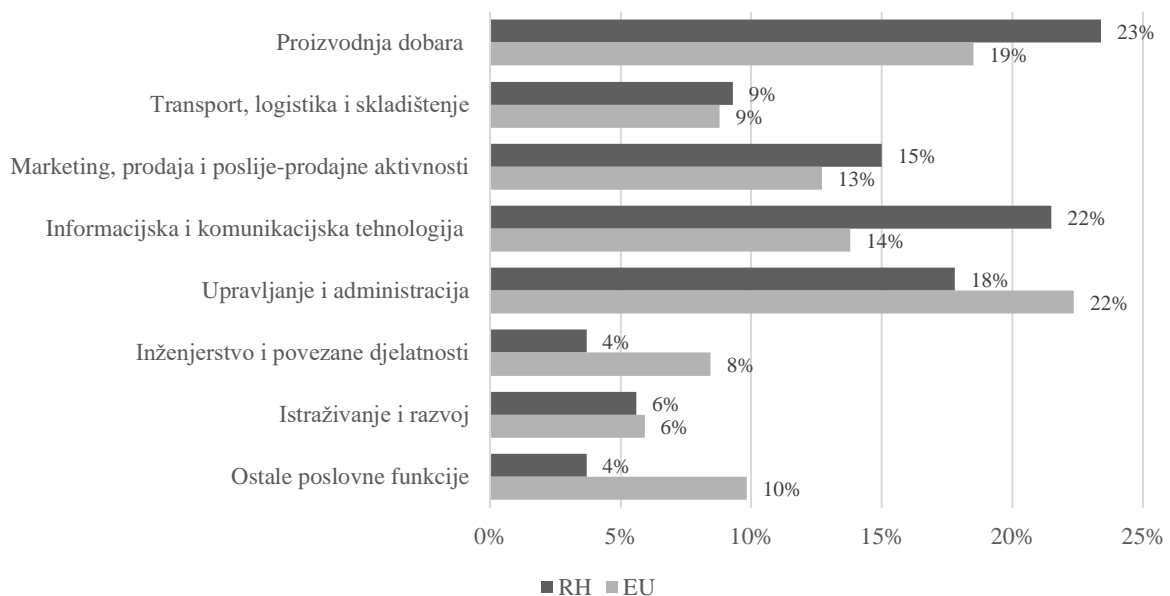
Gotovo je podjednak broj poduzeća koja vrše međunarodni sourcing temeljnih (47%) i pomoćnih (53%) poslovnih funkcija, što je pozitivno za provođenje istraživanja, jer znači da je uzorak uravnotežen. Dodatno, poduzećima u uzorku postavljena su pitanja vrše li uz međunarodni sourcing istovremeno i domaći sourcing, te je otprilike četvrtina ispitanika odgovorila potvrdno za vršenje istovremenog međunarodnog i domaćeg sourcinga (graf 4.11). Ovo je u skladu s dosadašnjim rezultatima anketa na europskoj razini (Eurostat, 2007, 2012, 2018).



Graf 4.11. Tip poslovne funkcije čiji je međunarodni sourcing izvršen i status sourcinga

Izvor: Izrada autora.

Promatrajući poslovne funkcije čiji je međunarodni sourcing najčešće izvršen (graf 4.12), može se vidjeti mala devijacija u odnosu na rezultate sourcinga poslovnih funkcija na europskoj razini prema posljednjim anketama.



Graf 4.12. Poslovna funkcija čiji je međunarodni sourcing izvršen - hrvatska i EU poduzeća

Izvor: Izrada autora.

Naime, poduzeća u uzorku najčešće vrše međunarodni sourcing poslovne funkcije proizvodnje dobara i usluga (24%), informacijske i komunikacijske tehnologije (22%) te upravljanja i administracije (18%), dok posljednje ankete međunarodnog sourcinga (Eurostat, 2022b)

pokazuju da se na europskoj razini najčešće vrši međunarodni sourcing upravljanja i administracije (22%), zatim proizvodnje dobara i usluga (19%), te informacijske i komunikacijske tehnologije (14%). Razlike u rangiranju i udjelima se mogu djelomično objasniti u različitoj metodologiji prikupljanja podataka i klasifikaciji poslovnih funkcija, pri čemu ova disertacija koristi najnoviju klasifikaciju poslovnih funkcija (UNSD, 2022b). Dodatno, očekivano je da i stupanj razvoja gospodarstva utječe na kompoziciju poslovnih funkcija u poduzećima. Navedeno je ujedno i jedan od primarnih fokusa dijela GVC literature koji se bavi funkcionalnom specijalizacijom poduzeća u različitim državama (Timmer i sur., 2019; Vlckova i Thakur-Weigold, 2020).

U okviru empirijskog istraživanja prikupljeni su podaci o godini početka vršenja međunarodnog sourcinga, pri čemu su ispitanici imali izbor bilo koje godine od 2010. do 2021. Ispitanici su trebali izabrati samo jedan međunarodni sourcing i to onaj za koji smatraju da je imao najveći utjecaj na poslovanje njihovog poduzeća. Najviše ispitanika je izabralo godine 2016. (26,2%), 2017. (22,4%) i 2018. (17,8%), kao one u kojima je izvršen međunarodni sourcing s najvećim utjecajem na poslovanje poduzeća (tablica 4.8). Vrijednost standardne devijacije od 2,275 potvrđuje činjenicu da je većina poduzeća izvršila međunarodni sourcing u manjem rasponu godina.

Tablica 4.8. Godina u kojoj je započeo sourcing u inozemstvo

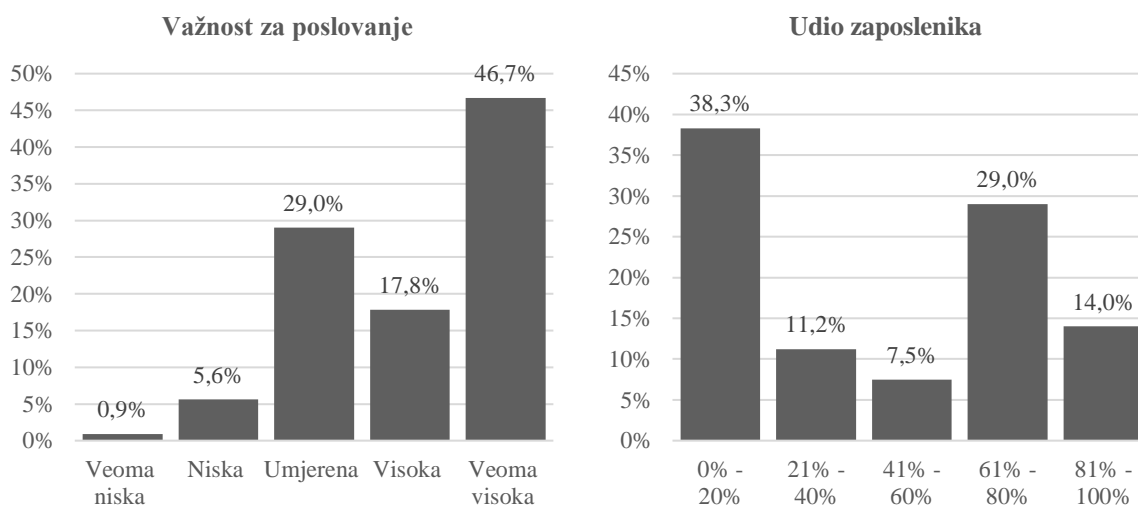
Godina	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
2010	7	6,5	6,5
2011	1	0,9	7,5
2012	1	0,9	8,4
2013	3	2,8	11,2
2014	6	5,6	16,8
2015	10	9,3	26,2
2016	28	26,2	52,3
2017	24	22,4	74,8
2018	19	17,8	92,5
2019	6	5,6	98,1
2020	1	0,9	99,1
2021	1	0,9	100,0
Total	107	100,0	

Prosjeak	Medijan	Mod	Standardna Devijacija	Varijanca
2016,07	2016	2016	2,275	5,175

Izvor: Izrada autora.

Pola ispitanika je označilo poslovnu funkciju čiji se sourcing izvršio kao veoma važnu za poslovanje (50%), što se može protumačiti time da je međunarodni sourcing bitna odluka poduzeća, te time što je prethodno utvrđeno da se gotovo pola međunarodnog sourcinga (47%; graf 4.11) tiče temeljne poslovne funkcije, koja je po svojoj definiciji veoma važna za poduzeće (graf 4.13).

S druge strane, vidljiv je relativan nesrazmjer u udjelu zaposlenika u poslovnoj funkciji čiji se sourcing izvršio, pri čemu je u 38,3% poduzeća udio zaposlenika u navedenoj poslovnoj funkciji manji od 20%, dok je kod 29,0% poduzeća udio zaposlenika u navedenoj poslovnoj funkciji između 61% i 80%. Ipak, s obzirom na to da većina poslovnih funkcija čiji je međunarodni sourcing izvršen spada u pomoćne poslovne funkcije (53%; graf 4.11), očekivan je pronalazak velikog broj poslovnih funkcija čiji je sourcing izvršen, a koje sadržavaju mali udio u broju zaposlenih unutar poduzeća.

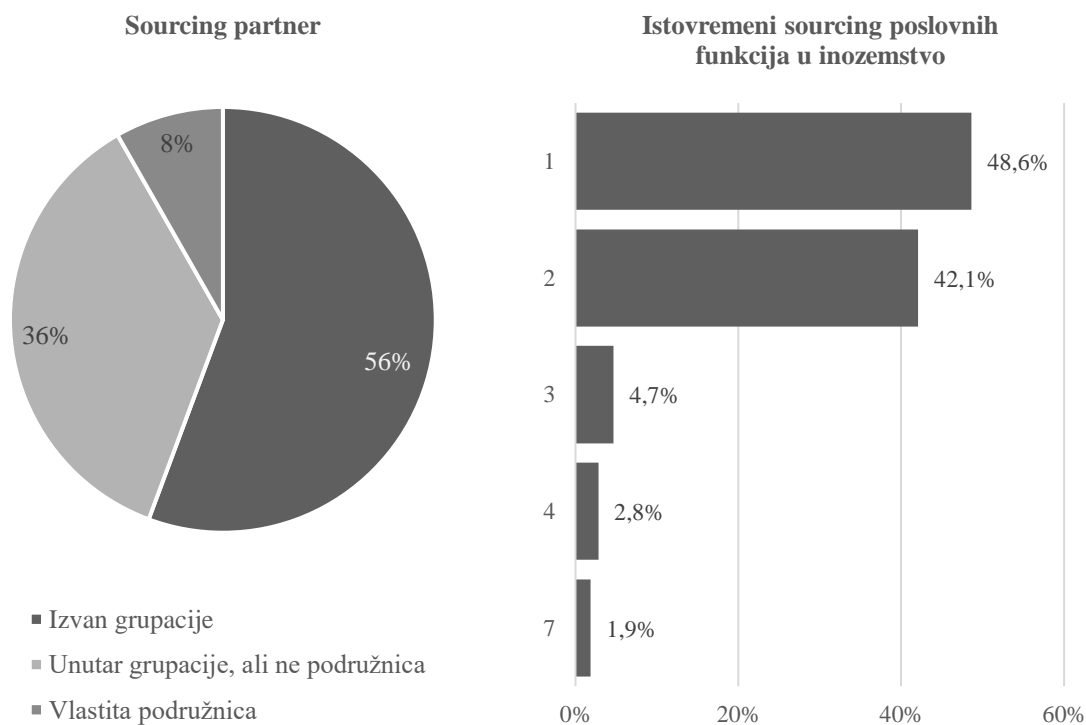


Graf 4.13. Sourcing poslovne funkcije – važnost poslovne funkcije za poslovanje i udio zaposlenika u poslovnoj funkciji

Izvor: Izrada autora.

U empirijskom istraživanju su prikupljeni podaci o tri vrste sourcing partnera koji mogu biti druga poduzeća izvan vlastite grupacije, druga poduzeća unutar vlastite grupacije koja nisu podružnice i podružnice poduzeća za koje se prikupljaju podaci o međunarodnom sourcingu. Poduzeća iz uzorka vrše većinu međunarodnog sourcinga (56%) u poduzeća koja ne spadaju u vlastitu grupaciju poduzeća (graf 4.14). Ovaj rezultat pokazuje da hrvatska poduzeća koja vrše međunarodni sourcing imaju ponešto drugačiju partnersku strukturu od drugih poduzeća u EU, gdje 38% poduzeća ima stranog sourcing partnera izvan grupacije (Eurostat, 2018).

Razlog ove razlike je vjerojatno što je u EU statistici uključeno puno više multinacionalnih poduzeća iz razvijenih zemalja koja po svojoj definiciji imaju mnogo više stranih partnera unutar grupe, te s time i veću mogućnost međunarodnog sourcinga unutar vlastite grupacije. Također, prema rezultatima koje prikazuje graf 4.11, gotovo polovica broja poduzeća u uzorku vrši međunarodni sourcing samo jedne poslovne funkcije (47%), dok ostatak poduzeća vrši sourcing više od jedne poslovne funkcije istovremeno (53%).



Graf 4.14. Sourcing partner i broj poslovnih funkcija čiji je sourcing izvršen u istoj godini

Izvor: Izrada autora.

Što se tiče destinacija sourcinga, tablica 4.9 pokazuje da je najčešća destinacija međunarodnog sourcinga Slovenija (14,7%), zatim slijede Austrija (13,8%) i Njemačka (12,1%), te Bosna i Hercegovina (9,5%). Očekivano, značajne destinacije sourcinga su u susjednim zemljama (40,6%), a više od dvije trećine međunarodnog sourcinga se vrši unutar Europske unije (69,1%). Od zemalja izvan Europe, međunarodni sourcing je zabilježen samo za Kanadu (0,9%), Kinu (2,6%), Liberiju (0,9%), Palestinu (0,9%) i SAD (2,6%).

Broj destinacija sourcinga (116) je veći od broja poduzeća za koja je zabilježen sourcing (informacija o destinaciji je prikupljena za 100 poduzeća), jer poduzeća u nekim slučajevima imaju više od jedne destinacije sourcinga. U prosjeku poduzeća imaju 1,20 destinacija sourcinga, pri čemu imaju minimalno jednu, a maksimalno tri destinacije sourcinga.

Tablica 4.9. Lokacija sourcinga poslovne funkcije

	Frekvencija	Postotak	Kumulativni postotak
Nedostaje	7	6,0	6,0
Austrija	16	13,8	19,8
Bosna i Hercegovina	11	9,5	29,3
Cipar	1	0,9	30,2
Češka	1	0,9	31,0
Danska	1	0,9	31,9
Engleska	1	0,9	32,8
Francuska	2	1,7	34,5
Italija	9	7,8	42,2
Kanada	1	0,9	43,1
Kina	3	2,6	45,7
Liberija	1	0,9	46,6
Luksemburg	1	0,9	47,4
Mađarska	4	3,4	50,9
Malta	1	0,9	51,7
Nizozemska	4	3,4	55,2
Njemačka	14	12,1	67,2
Palestina	1	0,9	68,1
Poljska	2	1,7	69,8
Rusija	1	0,9	70,7
SAD	3	2,6	73,3
Slovenija	17	14,7	87,9
Srbija	6	5,2	93,1
Švedska	3	2,6	95,7
Švicarska	4	3,4	99,1
Ukrajina	1	0,9	100,0
Total	116	100,0	

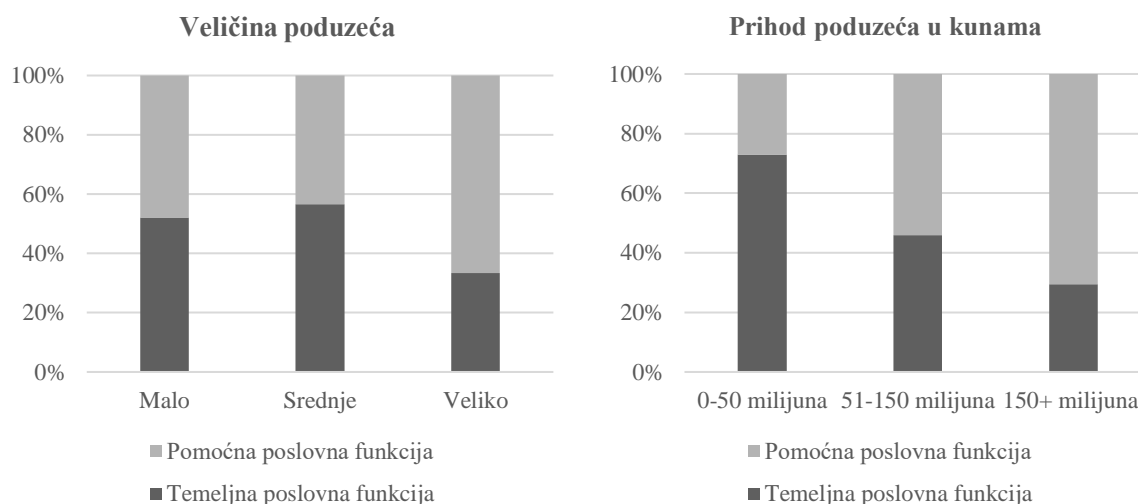
Izvor: Izrada autora.

Nadalje, grafovi u nastavku ovog poglavlja prikazuju rezultate izvršene kros-tabulacije vrste poslovne funkcije čiji je sourcing izvršen i kategorija veličine, poslovnih prihoda, starosti i vlasništva poduzeća.

Postoji vrlo malo razlika u uzorku poduzeća promatrajući podjelu poduzeća prema tipu poslovnih funkcija čiji sourcing vrše (temeljna ili pomoćna) i veličini poduzeća po broju zaposlenika (graf 4.15). Jedino je kod velikih poduzeća moguće uočiti značajnu razliku među

poduzećima, pri čemu dvostruko više velikih poduzeća vrši sourcing pomoćne poslovne funkcije (67%) nego temeljne poslovne funkcije (33%).

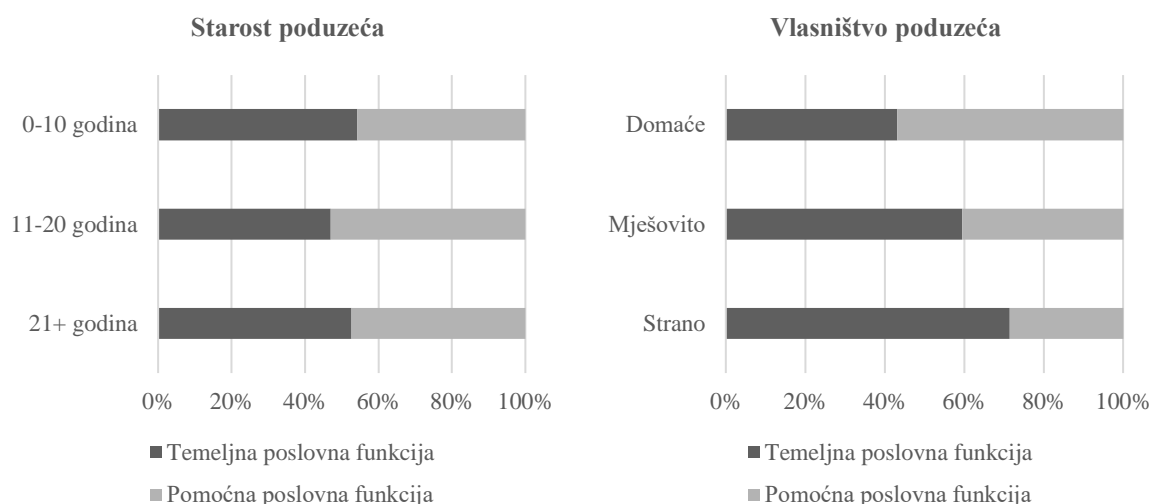
Razlike među poduzećima su mnogo više izražene ako se promatra poslovnih prihod poduzeća. U tom slučaju poduzeća s najvećim prihodima više nego dvostruko češće vrše sourcing pomoćnih poslovnih funkcija (71%) od temeljnih poslovnih funkcija (29%). Gotovo suprotna situacija je uočena kod poduzeća s najmanjim prihodima, koja vrše sourcing temeljnih poslovnih funkcija (73%) mnogo češće nego pomoćnih poslovnih funkcija (27%). Ova razlika se može objasniti činjenicom da manja poduzeća obično nemaju cijeli skup pomoćnih poslovnih funkcija u poduzeću, pa stoga imaju i manje mogućnosti vršenja njihovog sourcinga.



Graf 4.15. Tip poslovne funkcije čiji je sourcing izvršen prema veličini poduzeća po broju zaposlenika i prihodu poduzeća u kunama

Izvor: Izrada autora.

Vrlo su male razlike među poduzećima koja vrše sourcing temeljne ili pomoćne poslovne funkcije ako se uzme u obzir starost poduzeća u godinama (graf 4.16). Kod poduzeća svih kategorija starosti, sourcing temeljne poslovne funkcije (47% do 54%) je gotovo podjednak sourcingu pomoćne poslovne funkcije (46% do 53%). S druge strane, postoje značajne razlike među poduzećima koja vrše sourcing u ovisnosti o vlasništvu poduzeća. Poduzeća domaćeg vlasništva više vrše sourcing pomoćne poslovne funkcije (57%), dok poduzeća mješovitog (60%) i stranog vlasništva (71%) više vrše sourcing temeljne poslovne funkcije. Ova velika razlika se kod poduzeća u stranom vlasništvu može djelomično objasniti činjenicom da je vrlo malo poduzeća u uzorku stranog vlasništva (njih sedam).



Graf 4.16. Tip poslovne funkcije čiji je sourcing izvršen prema starosti i vlasništvu poduzeća

Izvor: Izrada autora.

Kako bi se utvrdilo postojanje značajnog utjecaja demografskih obilježja poduzeća na sourcing poslovnih funkcija provedena je inferencijalna statistička analiza putem hi-kvadrat testa (tablica 4.10). Kao i kod istraživačkog koncepta tipa upravljanja GVC-em za ovu inferencijalnu analizu su korištena demografska obilježja poduzeća veličine poduzeća, starosti poduzeća u godinama, glavne industrijske djelatnosti i vlasništva poduzeća.

Tablica 4.10. Rezultati testiranja razlika u sourcingu poslovnih funkcija u istraživanim poduzećima s obzirom na demografske karakteristike tih poduzeća

Sourcing poslovne funkcije	Veličina	Starost	Djelatnost	Vlasništvo
Temeljna ili pomoćna poslovna funkcija	0,293	0,820	0,102	0,147
Proizvodnja dobara i usluga	0,569	0,253	0,117	0,294
Transport, logistika i skladištenje	0,048**	0,533	0,686	0,441
Marketing, prodaja i postprodajne aktivnosti	0,567	0,599	0,319	0,354
Informacijska i komunikacijska tehnologija (ICT)	0,049**	0,924	0,785	0,754
Upravljanje i administracija	0,777	0,155	0,056*	0,370
Inženjerstvo i povezane djelatnosti	0,279	0,312	0,045**	0,512
Istraživanje i razvoj	0,544	0,512	0,345	0,370
Ostale poslovne funkcije	0,251	0,792	0,589	0,079*

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Izvor: Izrada autora.

Rezultati testiranja iz prethodno navedene tablice pokazuju da demografsko obilježje starosti poduzeća nema utjecaj na razlike među poduzećima kod sourcinga poslovnih funkcija. Veličina

poduzeća utječe na razlike među poduzećima kod sourcinga poslovnih funkcija transporta, logistike i skladištenja te informacijske i komunikacijske tehnologije, a djelatnost poduzeća kod poslovnih funkcija upravljanja i administracije te inženjerstva i povezanih djelatnosti. Kod vlasništva poduzeća značajne razlike među poduzećima su pronađene samo kod ostalih poslovnih funkcija.

4.2.3. Deskriptivna statistička analiza poslovnih performansi

Zavisnu varijablu u modelu istraživanja čine poslovne performanse koje su mjerene putem 10 različiti pokazatelja. U nastavku teksta će se istražiti i prikazati kakve performanse po ovim pokazateljima ostvaruju poduzeća u uzorku.

Kao što je ranije već navedeno, podaci o performansama poduzeća iz uzorka nisu prikupljeni putem anketnog upitnika već su korišteni objektivni sekundarni podaci iz financijskih izvještaja poduzeća. Performanse koje prezentira tablica 4.11 ne odnose se na podatke iz izvještaja za jednu specifičnu godinu, nego se uvijek odnose na godinu nakon razdoblja u kojem je međunarodni sourcing izvršen. Primjerice, ako je međunarodni sourcing izvršen u 2016. godini, tada navedena tablica prikazuje performanse iz 2017. godine. Poslovne performanse su prikazane u $t+1$ godini, gdje je godina t ona u kojoj je početak vršenja međunarodnog sourcinga. Dakle, nisu korištene performanse u godini vršenja sourcinga, jer je očekivani efekt na performanse u toj godini nepotpun (sourcing se može vršiti u bilo kojem mjesecu u godini t).

Tablica 4.11. Performanse poduzeća u uzorku u godini nakon vršenja sourcinga ($t+1$)

	N	Min.	Maks.	Pros.	Med.	St. dev.
Godišnji rast poslovnih prihoda (%)	103	-0,63	4,54	0,35	0,11	0,86
Trošak plaća (u 000 kn)	102	51,66	505,06	172,43	123,79	115,79
Tekuća likvidnost	104	0,04	26,14	2,70	1,56	3,52
Koeficijent vlast. financiranja	104	-0,03	0,97	0,41	0,42	0,28
Koeficijent zaduženosti	104	0,03	2,04	0,59	0,56	0,34
Obrtaj ukupne imovine	104	0,13	10,45	2,03	1,39	1,93
ROA	104	-0,48	0,65	0,08	0,05	0,15
ROE	104	-0,03	1,59	0,29	0,16	0,35
Poslovni prihod po broju zaposlenika (u 000 kn)	100	96,76	14.239,83	1.065,46	550,61	1.790,13
Poslovni prihod po trošku zaposlenika	101	1,09	61,68	7,73	4,45	10,88

Izvor: Izrada autora.

Što se tiče općih performansi poduzeća, prosječni rast poslovnih prihoda poduzeća u godini $t+1$ iznosi 35%, no velik je raspon u podacima, koji variraju od -63% pa sve do +454%. Ovo potvrđuje i visoka vrijednost standardne devijacije (0,86). Međutim, iako se čini iz podataka da poduzeća koja vrše međunarodni sourcing, bez obzira na karakteristike sourcinga ili karakteristike GVC-a, ostvaruju iznadprosječan godišnji rast poslovnih prihoda, medijan godišnjeg rasta poslovnih prihoda je 11%, što znači da postoji nekoliko poduzeća čiji izvanredan rast modificira sliku o ovoj poslovnoj performansi. Trošak plaća zaposlenika, odnosno trošak osoblja po broju zaposlenika varira od 51.659 kn do 505.057 kn, a vrijednost prosjeka (172.426 kn) je veća od medijana (123.789 kn).

Sljedećih šest performansi se odnosi na financijske pokazatelje. Trenutna likvidnost ima iznimno dobru prosječnu vrijednost od 2,70, no slično kao i kod godišnjeg rasta poslovnih prihoda, nekolicina poduzeća značajno podiže ovu vrijednost, stoga je medijan mnogo niži, i iznosi 1,56, što i dalje označava dobru prosječnu likvidnost poduzeća. Iako je u pravilu koeficijent vlastitog financiranja veći od 50% prihvatljiv, njegova prosječna vrijednost kod poduzeća u uzorku je 41% (uz medijan od 42%). Suprotno tome, koeficijent zaduženosti bi trebao biti niži od 50% kako bi bio prihvatljiv, no kod poduzeća u uzorku prosječna vrijednost ovog pokazatelja iznosi 59% (uz medijan od 56%). Navedeno sugerira da poduzeća koja vrše međunarodni sourcing u prosjeku više koriste dugovne instrumente za podršku vlastitom poslovanju.

S druge strane, prosječna vrijednost obrtaja ukupne imovine je zadovoljavajućih 2,03, dok su ROA i ROE prosječnih iznosa od 8% i 29%. Ove vrijednosti ROA, a posebice ROE su mnogo veće od očekivanih vrijednosti za poduzeća (teorija najčešće navodi prosječne vrijednosti ROA od 5%, a ROE od 10%), što sugerira da poduzeća koja vrše međunarodni sourcing imaju bolju profitabilnost od poduzeća koja ne vrše međunarodni sourcing.

Oba pokazatelja produktivnosti, tj. poslovni prihod po zaposlenicima i po trošku zaposlenih su solidnih prosječnih vrijednosti od 1.065.464 kn i koeficijenta 7,73. Međutim, kod oba pokazatelja je prosječna vrijednost znatno veća od medijana (550.610 kn i koeficijent 4,45), stoga se može zaključiti da i kod ovog pokazatelja, kao i kod godišnjeg rasta poslovnih prihoda, nekolicina poduzeća s izvanrednim vrijednostima modificiraju podatkovnu sliku.

Vrijednosti pokazatelja performansi u uzorku generalno pokazuju veliku varijabilnost. Za čak pet pokazatelja performansi vrijednost standardne devijacije je veća od prosječne vrijednosti, i to za godišnji rast poslovnih prihoda (0,86), tekuću likvidnost (3,52), ROA (0,15), ROE (0,35),

omjer poslovnih prihoda i broja zaposlenika (1.790.130 kn) i omjer poslovnih prihoda i troška zaposlenika (10,88). Ovakve visoke vrijednosti standardne devijacije su očekivane, zbog relativno malog broja poduzeća u uzorku, te varijacija u veličini, starosti, vlasništvu i sektorima poslovanja poduzeća.

Promatrajući prosječne vrijednosti pokazatelja performansi po veličini poduzeća (tablica 4.12), zanimljivo je primijetiti da prosječne vrijednosti ne variraju mnogo osim za performanse tekuće likvidnosti, ROE i pokazatelje produktivnosti. Vrijednost tekuće likvidnosti značajno opada kako raste veličina poduzeća te mala poduzeća (3,61) imaju više nego dvostruku vrijednost tekuće likvidnosti od velikih poduzeća (1,64). Identičan zaključak vrijedi i za pokazatelj ROE (0,34 naspram 0,15). S druge strane, pokazatelji produktivnosti pokazuju suprotan uzorak, odnosno povećavaju se kako raste veličina poduzeća.

Tablica 4.12. Prosječne vrijednosti poslovnih performansi po veličini poduzeća

Veličina poduzeća	Malo	Srednje	Veliko
Godišnji rast poslovnih prihoda (%)	0,41	0,26	0,38
Trošak plaća (u 000 kn)	143,51	190,21	184,98
Tekuća likvidnost	3,61	2,41	1,64
Koeficijent vlast. financiranja	0,40	0,45	0,54
Koeficijent zaduženosti	0,60	0,56	0,45
Obrtaj ukupne imovine	2,26	1,61	2,12
ROA	0,08	0,10	0,09
ROE	0,34	0,27	0,15
Poslovni prihod po broju zaposlenika (u 000 kn)	909,27	1.139,08	1.571,30
Poslovni prihod po trošku zaposlenika	7,29	6,84	13,11

Izvor: Izrada autora.

Grupiranjem poduzeća na ona mlađa od 10 godina, starosti između 10 i 19 godina i starija od 20 godina mogu se također primijetiti zanimljivi uzorci kod prosječnih vrijednosti pokazatelja performansi (tablica 4.13). Tako je godišnji rast poslovnih prihoda višestruko veći (84%) kod najmlađih poduzeća u usporedbi sa starijima, što je sukladno generalno zaključcima literature da mlada poduzeća brže rastu od starijih poduzeća (Coad i sur., 2018; Navaretti i Venables, 2020).

Poduzeća srednje starosti imaju znatno veću prosječnu vrijednost pokazatelja ROA (13%) od mlađih (6%) i starijih poduzeća (8%), a niti jedan pokazatelj performansi nema najnižu vrijednost u usporedbi s druge dvije kategorije starosti. Što se tiče najstarijih poduzeća, ona imaju daleko najsporiji godišnji rast poslovnih prihoda (7%), no najviše vrijednosti pokazatelja omjera poslovnih prihoda i broja zaposlenika (1.275.590 kn) i omjera poslovnih prihoda po trošku zaposlenika (10,27).

Tablica 4.13. Prosječne vrijednosti poslovnih performansi po starosti poduzeća

Starost poduzeća	0-9 godina	10-19 godina	20+ godina
Godišnji rast poslovnih prihoda (%)	0,84	0,17	0,07
Trošak plaća (u 000 kn)	151,41	199,96	159,57
Tekuća likvidnost	3,07	2,42	2,92
Koeficijent vlast. financiranja	0,35	0,45	0,50
Koeficijent zaduženosti	0,67	0,53	0,50
Obrtaj ukupne imovine	2,54	1,72	1,67
ROA	0,06	0,13	0,08
ROE	0,29	0,31	0,24
Poslovni prihod po broju zaposlenika (u 000 kn)	983,10	1.006,92	1.275,59
Poslovni prihod po trošku zaposlenika	6,27	6,59	10,27

Izvor: Izrada autora.

U konačnici, zanimljivi su podaci i kada se promatraju prosječne vrijednosti pokazatelja performansi po porijeklu vlasništva poduzeća (tablica 4.14). Tako je godišnji rast poslovnih prihoda mnogo manji kod poduzeća koja su u potpunosti u domaćem vlasništvu (8%) u usporedbi s poduzećima u mješovitom (59%) i stranom (80%) vlasništvu. S druge strane, u usporedbi s poduzećima u stranom vlasništvu, domaća poduzeća imaju više nego dvostruko veće vrijednosti tekuće likvidnosti (3,41 naspram 1,45) i koeficijenta vlastitog financiranja (50% naspram 25%).

Poduzeća u mješovitom vlasništvu za većinu performansi imaju vrijednosti između poduzeća u domaćem i u stranom vlasništvu. Izuzetak od ovoga su pokazatelji obrtaja ukupne imovine (2,59) i pokazatelji produktivnosti, tj. omjer poslovnih prihoda i broja zaposlenika (1.500.411 kn) i omjer poslovnih prihoda i troška zaposlenika (9,18), gdje poduzeća u mješovitom vlasništvu imaju najviše vrijednosti. Naposljetku je zanimljivo primijetiti i da poduzeća u stranom vlasništvu imaju višestruko veću profitabilnost mjerenu preko pokazatelja ROA (19%) i ROE (84%) u usporedbi s druge dvije kategorije poduzeća.

Tablica 4.14. Prosječne vrijednosti poslovnih performansi po porijeklu vlasništva poduzeća

Porijeklo vlasništva	Domaće	Mješovito	Strano
Godišnji rast poslovnih prihoda (%)	0,08	0,59	0,80
Trošak plaća (u 000 kn)	177,37	162,66	154,94
Tekuća likvidnost	3,41	2,27	1,45
Koeficijent vlast. financiranja	0,50	0,40	0,25
Koeficijent zaduženosti	0,49	0,61	0,79
Obrtaj ukupne imovine	1,46	2,59	2,00
ROA	0,09	0,07	0,19
ROE	0,22	0,25	0,84
Poslovni prihod po broju zaposlenika (u 000 kn)	839,94	1.500,41	803,70
Poslovni prihod po trošku zaposlenika	7,32	9,18	4,94

Izvor: Izrada autora.

Kako bi se istražilo postoji li značajna razlika među poduzećima s obzirom na njihova demografska obilježja, provedena je inferencijalna statistička analiza putem *one-way ANOVA testa* (tablica 4.15). Iz rezultata testiranja je moguće zaključiti da od četiri demografska obilježja, djelatnost poduzeća i vlasništvo poduzeća igraju najznačajniju ulogu u razlici u poslovnim performansama istraživanih poduzeća. Kod demografskog obilježja djelatnosti poduzeća pronađene su razlike kod poduzeća za poslovnu performansu obrtaj ukupne imovine, ROA, ROE, poslovni prihod po broju zaposlenika i poslovni prihod po trošku zaposlenika. Vlasništvo poduzeća također utječe na razlike među poduzećima za pet poslovnih performansi, i to za godišnji rast poslovnih prihoda, koeficijent vlastitog financiranja, ROA i ROE.

Tablica 4.15. Rezultati testiranja razlika u poslovnim performansama u istraživanim poduzećima s obzirom na demografske karakteristike tih poduzeća

Poslovne performanse	Veličina	Starost	Djelatnost	Vlasništvo
Godišnji rast poslovnih prihoda	0,788	0,019**	0,846	0,008***
Trošak plaća	0,310	0,356	0,417	0,647
Tekuća likvidnost	0,255	0,963	0,596	0,271
Koeficijent vlastitog financiranja	0,366	0,477	0,255	0,065*
Koeficijent zaduženosti	0,436	0,359	0,643	0,061*
Obrtaj ukupne imovine	0,507	0,147	0,001***	0,125
ROA	0,715	0,159	0,016**	0,090*
ROE	0,088*	0,474	0,027**	0,000***
Poslovni prihod po broju zaposlenika	0,536	0,051*	0,019**	0,262
Poslovni prihod po trošku zaposlenika	0,150	0,007***	0,000***	0,616

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Izvor: Izrada autora.

Starost poduzeća igra nešto manje značajnu ulogu u razlikama među poduzećima, i to za poslovne performanse godišnjeg rasta poslovnih prihoda, poslovni prihod po broju zaposlenika i poslovnih prihoda po trošku zaposlenika. Veličina poduzeća igra najmanje važnu ulogu u razlikama među poduzećima, i to samo za poslovnu performansu ROE.

Općenito gledano, utvrđene su razlike u poslovnim performansama među istraživanim poduzećima i to ponajviše u ovisnosti o djelatnosti i vlasništvu poduzeća. Utjecaj pojedinih demografskih obilježja poduzeća je kod istraživanih poduzeća pronađen za sve poslovne performanse osim troška plaća i tekuće likvidnosti. U konačnici, navedeni utjecaj demografskih obilježja poduzeća se u literaturi često pronalazi, tj. očekivano je da postoje razlike u performansama poduzeća u ovisnosti o njihovoj veličini, starosti, djelatnosti i vlasništvu.

4.3. Analiza sjedinjenog djelovanja tipova upravljanja globalnim lancima vrijednosti i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća

Nakon analize metodologije empirijskog istraživanja i deskriptivne statističke analize tipova upravljanja globalnim lancima vrijednosti, sourcinga poslovnih funkcija i poslovnih performansi u istraživanim poduzećima, u idućem poglavlju se statistički analizira i testira postojanje odnosa upravo navedena tri istraživačka koncepta. Ova analiza uključuje provjeru nužnih pretpostavki i samu provedbu odabranih statističkih metoda, odnosno različitih regresijskih analiza, kako bi se testirale tvrdnje postavljene u glavnim i pomoćnim hipotezama, a sve u svrhu ispunjenja ciljeva ove disertacije. Naposljetku, rezultati dobiveni provedbom statističkih metoda, kao i sudovi o prihvaćanju ili odbacivanju postavljenih hipoteza, su kritički razmatrani u svjetlu postojeće literature.

4.3.1. Analiza povezanosti tipova upravljanja GVC-em s performansama poduzeća

Kako bi se testirala prva hipoteza (H1), provedena je višestruka hijerarhijska regresija. Višestruka hijerarhijska regresija je provedena umjesto obične linearne regresije, jer su u model uz nezavisnu varijablu tip upravljanja GVC-em dodane i četiri kontrolne (nezavisne) varijable. Kontrolne varijable su veličina prema broju zaposlenika, starost poduzeća, djelatnost prema NKD-u i porijeklo vlasništva (domaće/mješovito/strano). Konstruirano je 10 modela, odnosno izvršeno je 10 višestrukih hijerarhijskih regresija, po jedna za svaki pokazatelj poslovnih performansi. Međutim, da bi se višestruka hijerarhijska regresija mogla primijeniti u svrhu testiranja prve hipoteze, trebaju biti zadovoljene osnovne pretpostavke te statističke metode, te su u narednom dijelu teksta potpoglavlja 4.3.1.1 prikazani rezultati provedenih testiranja spomenutih pretpostavki. Konačno, važno je napomenuti da se prilikom testiranja prve hipoteze (H1), kao i svih ostalih regresijskih testiranja u ovoj disertaciji koristila razina signifikantnosti od 10% ($p < 0,10$), čije je korištenje primjereno kod manjih uzoraka, posebice u društvenim znanostima (Kim, 2015; Leamer, 1978).

4.3.1.1. Provjera osnovnih pretpostavki hijerarhijske višestruke regresije

Tipično, višestruka regresijska analiza ima šest preduvjeta, koji su detaljnije opisani u nastavku potpoglavlja. Navedeni uvjeti se odnose na postojanje linearnog odnosa zavisnih i nezavisnih varijabli, postojanje nezavisnosti opažanja, donošenje odluke o prihvaćanju ili odbacivanju podataka koji značajno odudaraju, nepostojanje multikolinearnosti u podacima, postojanje

homoskedastičnosti u podacima i približno normalna distribuiranost regresijskih reziduala (Osborne i Waters, 2003; Williams i sur., 2013).

1) *Postojanje linearnog odnosa zavisnih i nezavisnih varijabli.* Izvršena je izrada pojedinačnih dijagrama raspršenja s linijom za pojašnjenje linearnosti u programu STATA (koristeći naredbu *acprplot* za dijagram i *lowess* za liniju koja olakšava provjeru linearnosti). Detaljnom vizualnom inspekcijom utvrđeno je da kod nezavisne varijable i kontrolnih varijabli, kao i kad se sve varijable uzmu istovremeno u obzir, postoji linearnost veze nezavisnih i zavisnih varijabli. Stoga se ovaj uvjet smatra zadovoljenim.

2) *Postojanje nezavisnosti opažanja.* Uvjet postojanja nezavisnosti opažanja znači da susjedna opažanja, odnosno njihove standardne pogreške, nisu korelirana, dakle potrebno je izvršiti testiranje autokorelacije prvog reda. Ovaj uvjet se može provjeriti Durbin-Watson testom, čije rezultate prikazuje tablica 4.16.

Tablica 4.16. H1: Rezultati Durbin-Watson testa

Poslovna performansa	Durbin-Watson
P1: Godišnji rast poslovnih prihoda	2,064
P2: Trošak plaća	1,797
P3: Tekuća likvidnost	1,966
P4: Koeficijent vlastitog financiranja	1,942
P5: Koeficijent zaduženosti	2,080
P6: Obrtaj ukupne imovine	1,789
P7: ROA	2,350
P8: ROE	1,955
P9: Poslovni prihod po broju zaposlenika	1,818
P10: Poslovni prihod po trošku zaposlenika	1,787

Izvor: Izrada autora.

Durbin-Watson test može poprimiti vrijednosti od 0 do 4. Kada je vrijednost ovog testa blizu 2, može se prihvatiti da postoji nezavisnost reziduala, odnosno opažanja. Opće pravilo je da bi vrijednosti Durbin-Watson testa trebale biti između 1,5 i 2,5 (Garson, 2012). S obzirom na to da je za svih deset Durbin-Watson testova vrijednost blizu 2, odnosno između 1,787 i 2,350, uvjet nezavisnosti opažanja se smatra zadovoljenim.

3) *Testiranje odudaranja varijabli (engl. outliers) i donošenje odluke o njihovom izbacivanju iz modela ili zadržavanju u modelu.* Sljedeća pretpostavka se sastoji od provjeravanja postoje li ekstremni podaci koji ne odgovaraju dobro modelu te donošenja odluke o njihovom

izbacivanju iz modela. Tablica 4.17 prikazuje broj outliera za svaki izvršeni test višestruke hijerarhijske regresije. Opažanja sa studentiziranim ostatkom vrijednosti većim od tri (rezidual) se trebaju dodatno provjeriti. Iako testovi sadrže do maksimalno tri outliera, s obzirom na to da su navedene vrijednosti stvarni podaci, odnosno nisu posljedica krivog unošenja podataka ili mjernih pogrešaka, donesena je odluka da se svi ovi outlieri zadrže pri testiranju.

Tablica 4.17. H1: Broj outliera

Poslovna performansa	Broj outliera
P1: Godišnji rast poslovnih prihoda	3
P2: Trošak plaća	2
P3: Tekuća likvidnost	2
P4: Koeficijent vlastitog financiranja	0
P5: Koeficijent zaduženosti	1
P6: Obrtaj ukupne imovine	3
P7: ROA	3
P8: ROE	2
P9: Poslovni prihod po broju zaposlenika	2
P10: Poslovni prihod po trošku zaposlenika	3

Izvor: Izrada autora.

4) *Nepostojanje multikolinearnosti u podacima.* Kako bi se ispitalo postoji li multikolinearnost među nezavisnim varijablama, izvršeno je testiranje za dobivanje pokazatelja tolerancije i VIF-a, koje prikazuje tablica 4.18. Podaci ne pokazuju multikolinearnost ako je vrijednost tolerancije veća od 0,1, a vrijednost VIF-a manja od 10 (Cohen i sur., 2003). S obzirom na to da je za sve provedene višestruke hijerarhijske regresije s moderacijskom varijablom vrijednost tolerancije veća od 0,896, a vrijednost VIF-a manja od 1,116, uvjet nepostojanja multikolinearnosti se smatra zadovoljenim.

Tablica 4.18. H1: Testiranje multikolinearnosti

Nezavisna varijabla	Minimalna vrijednost tolerancije	Maksimalna vrijednost VIF-a
Tip upravljanja GVC-em	0,905	1,105
Veličina poduzeća	0,896	1,116
Starost poduzeća	0,915	1,093
NKD djelatnost	0,902	1,109
Porijeklo vlasništva	0,897	1,115

Izvor: Izrada autora.

5) *Postojanje homoskedastičnosti u podacima.* Provjeru uvjeta homoskedastičnosti kod svih deset višestrukih hijerarhijskih regresija prikazuje prilog 1. Potencijalna heteroskedastičnost se uočila kod većine zavisnih varijabli, odnosno višestrukih hijerarhijskih regresija. Iz tog razloga, izvršeni su testovi bazirani na HCCM matrici, a koji omogućavaju izbjegavanje negativnih efekata heteroskedastičnosti, bez da se unaprijed treba znati forma heteroskedastičnosti (Long i Ervin, 2000). Prilagodba višestruke hijerarhijske regresije (Hinkley, 1977) je izvršena prema modelu koji korigira stupnjeve slobode tako da su reziduali povećani za faktor $\sqrt{\frac{N}{N-K}}$. Uvriježeni naziv za ovakvu korekciju stupnjeva slobode, odnosno reziduala, je provođenje višestruke hijerarhijske regresije s *robustnim standardnim pogreškama*. Nakon prilagodbe modela u statističkom programu STATA, uvjet homoskedastičnosti reziduala se može smatrati zadovoljenim.

6) *Približno normalna distribuiranost regresijskih reziduala.* Provjeru uvjeta približne normalnosti reziduala svih deset višestrukih hijerarhijskih regresija navodi prilog 2. Iako se ne može sa sigurnošću utvrditi da postoji približna normalnost distribucije reziduala, s obzirom na to da je pri provjeri pretpostavke homoskedastičnosti izvršena prilagodba testova višestruke hijerarhijske regresije tako da su se koristili robusne standardne pogreške (Dudgeon, 2017), uvjet približne normalnosti distribucije reziduala se može smatrati zadovoljenim.

4.3.1.2. Testiranje hipoteze H1 primjenom višestruke hijerarhijske regresije

Provjera povezanosti tipova upravljanja GVC-ima s performansama poduzeća je izvršena pomoću deset višestrukih hijerarhijskih regresija, po jedna za svaku poslovnu performansu. Nakon provjere i zadovoljenja osnovnih uvjeta, odnosno pretpostavki višestruke regresije, dobivene su sumarne tablice modela koje sažeto prikazuje tablica 4.19. Model 1 predstavlja model samo s kontrolnim varijablama, a model 2 u taj model uključuje nezavisnu varijablu tip upravljanja GVC-em.

Iako tablica 4.19 prikazuje i vrijednosti koeficijenta višestruke korelacije (R) i koeficijenta determinacije (R^2), najvažnija vrijednost za provjeru kod višestruke regresije je „prilagođeni R^2 “. Ovaj koeficijent označava postotak varijacija u zavisnoj varijabli koji model uspješno pojašnjava, a koji je potrebno izvijestiti bez obzira na statističku signifikantnost pojedinog modela (Rosnow i Rosenthal, 2004; Thompson i Snyder, 1997). Prilagođeni koeficijent determinacije je precizniji i konzervativniji od neprilagođenog, jer iz procjene veličine učinka

izbacuje onaj učinak koji je rezultat greške uzorkovanja (Leach i Henson, 2007; Snyder i Lawson, 1993). Ne postoji uvriježena prihvatljiva granica vrijednosti u literaturi, no generalno istraživanja u društvenim znanostima imaju mnogo niže prihvatljive vrijednosti prilagođenog koeficijenta determinacije nego u ostalim znanostima (npr. STEM). Također, neka druga istraživanja karakteristika GVC-a ili sourcinga prijavljuju slične vrijednosti kao i u ovoj disertaciji (Chung, 2000; Seddon i sur., 2002; Yoo, 2005).

Tablica 4.19. Sumarna tablica produciranih modela za potrebe testiranja hipoteze H1²⁵

	Model	R	R ²	Prilagođeni R ²	MSE
P1: Godišnji rast poslovnih prihoda	1	0,366	0,134	0,093	0,704
	2	0,420	0,176	0,127	0,691
P2: Trošak plaća (u 000 000 kn)	1	0,275	0,076	0,032	0,119
	2	0,306	0,094	0,039	0,118
P3: Tekuća likvidnost	1	0,281	0,079	0,036	2,714
	2	0,347	0,120	0,069	2,668
P4: Koeficijent vlastitog financiranja	1	0,378	0,143	0,103	0,266
	2	0,415	0,172	0,123	0,263
P5: Koeficijent zaduženosti	1	0,338	0,114	0,073	0,326
	2	0,375	0,140	0,090	0,323
P6: Obrtaj ukupne imovine	1	0,315	0,099	0,057	1,939
	2	0,328	0,108	0,055	1,941
P7: ROA	1	0,337	0,114	0,073	0,150
	2	0,374	0,140	0,089	0,148
P8: ROE	1	0,539	0,290	0,257	0,317
	2	0,555	0,309	0,268	0,315
P9: Poslovni prihod po broju zaposlenika (u 000 000 kn)	1	0,173	0,030	-0,017	1,872
	2	0,306	0,093	0,037	1,821
P10: Poslovni prihod po trošku zaposlenika	1	0,228	0,052	0,006	11,399
	2	0,336	0,113	0,059	11,092

Izvor: Izrada autora.

Vrijednost „prilagođeni R²“ u svih deset višestrukih hijerarhijskih regresija iznosi između 0,037 i 0,268, odnosno modeli uspješno pojašnjavaju od 3,7% do 26,8% varijacija u populaciji. Modeli koji pojašnjavaju najviše varijacija u zavisnoj varijabli vezani su uz pokazatelj ROE (26,8%) i godišnji rast poslovnih prihoda (12,7%), a oni koji pojašnjavaju najmanje varijacija

²⁵ U ovoj i svim tablicama nakon nje su na primjerenim mjestima korištene sljedeće kratice: R (koeficijent višestruke korelacije), R² (koeficijent determinacije) i MSE (*mean squared error*, odnosno hrvatski prijevod *srednja kvadratna pogreška*).

u zavisnoj varijabli su vezani uz poslovni prihod po broju zaposlenika (3,7%) i trošak plaća (3,9%).

Provjera jesu li producirani cjelokupni modeli primjereni se može vidjeti iz ANOVA tablice. Potvrda jesu li pojedinačni modeli za svaku zavisnu varijablu primjereni se vrši putem provjere signifikantnosti modela, koje prikazuje tablica 4.20.

Tablica 4.20. ANOVA tablica signifikantnosti produciranih modela za potrebe testiranja hipoteze H1²⁶

	df (regresija)	df (rezidual)	F	Sig.
P1: Godišnji rast poslovnih prihoda	5	84	2,17	0,065*
P2: Trošak plaća	5	83	1,80	0,121
P3: Tekuća likvidnost	5	85	2,26	0,055*
P4: Koeficijent vlastitog financiranja	5	85	4,27	0,002***
P5: Koeficijent zaduženosti	5	85	4,17	0,002***
P6: Obrtaj ukupne imovine	5	85	2,34	0,048**
P7: ROA	5	85	2,60	0,031**
P8: ROE	5	85	5,59	0,000***
P9: Poslovni prihod po broju zaposlenika	5	81	2,16	0,066*
P10: Poslovni prihod po trošku zaposlenika	5	82	3,93	0,003***

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Izvor: Izrada autora.

Dakle, tablica 4.20 pokazuje da devet višestrukih regresija, odnosno modela, statistički signifikantno predviđa performanse poduzeća, i to godišnji rast poslovnih prihoda ($F(1, 84) = 2,17, p = 0,065$), tekuću likvidnost ($F(1, 85) = 2,26, p = 0,055$), koeficijent vlastitog financiranja ($F(1, 85) = 4,27, p = 0,002$), koeficijent zaduženosti ($F(1, 85) = 4,17, p = 0,002$), obrtaj ukupne imovine ($F(1, 85) = 2,34, p = 0,048$), ROA ($F(1, 85) = 2,60, p = 0,031$), ROE ($F(1, 85) = 5,59, p = 0,0002$), poslovni prihod po broju zaposlenika ($F(1, 81) = 2,16, p = 0,066$), i poslovni prihod po trošku zaposlenika ($F(1, 82) = 3,93, p = 0,003$).

U sljedećem koraku (tablica 4.21) procijenjeno je povećanje varijacija u glavnom modelu objašnjeno dodatkom nezavisne varijable *tip upravljanja GVC-em* (model 2) u usporedbi s modelom u kojem se nalaze samo kontrolne varijable (model 1).

²⁶ U ovoj i svim tablicama nakon nje su na primjerenim mjestima korištene sljedeće kratice: df (engleski *degrees of freedom*, odnosno hrvatski prijevod *stupnjevi slobode*) i sig. (signifikantnost).

Tablica 4.21. H1: Statistika promjene koeficijenta determinacije dodatkom nezavisne varijable tip upravljanja GVC-em

	Model	R ² promjena	F promjena	df 1	df 2	Sig. F promjena
P1: Godišnji rast poslovnih prihoda	1	0,134	3,287	4	85	0,015**
	2	0,043	4,336	1	84	0,040**
P2: Trošak plaća	1	0,076	1,723	4	84	0,153
	2	0,018	1,646	1	83	0,203
P3: Tekuća likvidnost	1	0,079	1,850	4	86	0,127
	2	0,041	3,979	1	85	0,049**
P4: Koeficijent vlastitog financiranja	1	0,143	3,585	4	86	0,009***
	2	0,029	3,008	1	85	0,086*
P5: Koeficijent zaduženosti	1	0,114	2,764	4	86	0,033**
	2	0,026	2,615	1	85	0,110
P6: Obrtaj ukupne imovine	1	0,099	2,362	4	86	0,059*
	2	0,009	0,836	1	85	0,363
P7: ROA	1	0,114	2,761	4	86	0,033**
	2	0,026	2,596	1	85	0,111
P8: ROE	1	0,290	8,781	4	86	0,000***
	2	0,019	2,281	1	85	0,135
P9: Poslovni prihod po broju zaposlenika	1	0,030	0,635	4	82	0,639
	2	0,063	5,660	1	81	0,020**
P10: Poslovni prihod po trošku zaposlenika	1	0,052	1,136	4	83	0,345
	2	0,061	5,652	1	82	0,020**

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Izvor: Izrada autora.

Dodavanje nezavisne varijable *tip upravljanja GVC-em* u model je evidentirano statistički značajnim povećanjem u ukupno objašnjenju varijanci za poslovne performanse godišnjeg rasta poslovnih prihoda (povećanje objašnjenja varijance od 4,3%, $F(1, 84) = 4,34$, $p=0,040$), tekuće likvidnosti (povećanje objašnjenja varijance od 4,1%, $F(1, 85) = 3,98$, $p=0,049$), koeficijenta vlastitog financiranja (povećanje objašnjenja varijance od 2,9%, $F(1, 85) = 3,01$, $p=0,086$), poslovnog prihoda po broju zaposlenika (povećanje objašnjenja varijance od 6,3%, $F(1, 81) = 5,66$, $p=0,020$), i poslovnog prihoda po trošku zaposlenika (povećanje objašnjenja varijance od 6,1%, $F(1, 82) = 5,65$, $p=0,020$).

Za šest višestrukih regresija, u kojima tip upravljanja GVC-em statistički značajno predviđa performanse poduzeća, izvedene su sljedeće jednadžbe modela (tablica 4.22):

Tablica 4.22. H1: Jednadžbe za šest regresijskih modela koji statistički signifikantno predviđaju poslovne performanse

$D_{P1} =$	$0,658 + 0,087 \times V - 0,026 \times S - 0,017 \times N + 0,155 \times PV - 0,319 \times TU$	(2)
$D_{P3} =$	$5,439 - 0,857 \times V + 0,042 \times S - 0,105 \times N - 0,456 \times PV - 1,176 \times TU$	(3)
$D_{P4} =$	$0,347 + 0,044 \times V + 0,011 \times S + 0,004 \times N - 0,100 \times PV - 0,101 \times TU$	(4)
$D_{P5} =$	$0,670 - 0,048 \times V - 0,011 \times S - 0,010 \times N + 0,120 \times PV + 0,116 \times TU$	(5)
$D_{P9} =$	$-532.579,2 + 43.483,4 \times V + 7.878,2 \times S - 3.027,1 \times N + 562.779,9 \times PV + 988.488,1 \times TU$	(6)
$D_{P10} =$	$0,622 + 0,804 \times V + 0,117 \times S - 0,269 \times N + 1,521 \times PV + 6,010 \times TU$	(7)
V = Veličina poduzeća po broju zaposlenika		S = Starost poduzeća u godinama
N = Glavna djelatnost poduzeća		PV = Porijeklo vlasništva poduzeća
TU = Tip upravljanja GVC-em		

Izvor: Izrada autora.

Tip upravljanja GVC-em ne predviđa poslovne performanse statistički signifikantno za performanse trošak plaća, obrtaj ukupne imovine, ROA i ROE. Posljednji korak analize povezanosti tipova upravljanja GVC-em i performansi poduzeća je sagledavanje tablice regresijskih koeficijenata (tablica 4.23).

Od općih poslovnih performansi, kod godišnjeg rasta poslovnih prihoda statistički signifikantan utjecaj u modelu je pronađen za kontrolni varijablu starost poduzeća ($B = -0,026$, $t = -2,599$, i $p = 0,011$) i nezavisnu varijablu tip upravljanja GVC-em ($B = -0,319$, $t = -2,096$, i $p = 0,039$). S druge strane, za trošak plaća statistički signifikantan utjecaj u modelu je pronađen samo kontrolnu varijablu NKD djelatnost poduzeća ($B = -6.160,027$, $t = -2,214$, i $p = 0,030$).

Financijski pokazatelji koji mjere likvidnost, solventnost, aktivnost i profitabilnost također pokazuju statističku signifikantnost utjecaja određenih varijabli. Tako postoji statistički signifikantan utjecaj u modelu koji sadrži kao zavisnu varijablu tekuću likvidnost, i to za kontrolne varijable veličinu poduzeća ($B = -0,857$, $t = -2,232$, i $p = 0,028$) i NKD djelatnost ($B = -0,105$, $t = -1,760$, i $p = 0,082$), te nezavisnu varijablu tip upravljanja GVC-em ($B = -1,176$, $t = -1,853$, i $p = 0,067$).

Za pokazatelje solventnosti je pronađen statistički signifikantan utjecaj u modelu koji sadrži koeficijent vlastitog financiranja, i to za kontrolne varijable starost poduzeća ($B = 0,011$, $t = 3,202$, i $p = 0,002$) i porijeklo vlasništva ($B = -0,100$, $t = -1,972$, i $p = 0,052$), te nezavisnu

varijablu tip upravljanja GVC-em ($B = -0,101$, $t = -1,685$, i $p = 0,096$). Statistički signifikantan utjecaj je pronađen i u modelu koji sadrži koeficijent zaduženosti, i to za kontrolne varijable starost poduzeća ($B = -0,011$, $t = -2,591$, i $p = 0,011$) i porijeklo vlasništva ($B = 0,120$, $t = 1,974$, i $p = 0,052$), te za nezavisnu varijablu tip upravljanja GVC-em ($B = 0,116$, $t = 1,685$, i $p = 0,096$).

Pri analizi pokazatelja aktivnosti, u modelu koji sadrži obrtaj ukupne imovine, pronađen je statistički signifikantan utjecaj kontrolne varijable NKD djelatnost ($B = 0,111$, $t = 2,362$, i $p = 0,020$).

Naposljetku, pri analizi pokazatelja profitabilnosti pronađeni su također statistički signifikantni utjecaji kod pokazatelja ROA, i to za kontrolnu varijablu NKD djelatnost ($B = 0,012$, $t = 2,827$, i $p = 0,006$), te pokazatelja ROE, i to za kontrolne varijable veličina poduzeća ($B = -0,128$, $t = -2,624$, i $p = 0,010$), NKD djelatnost ($B = 0,022$, $t = 2,730$, i $p = 0,008$) i porijeklo vlasništva ($B = 0,202$, $t = 2,341$, i $p = 0,022$), ali ne i za nezavisnu varijablu tip upravljanja GVC-em.

Posljednja dva modela sadržavaju pokazatelje produktivnosti, te je pronađen statistički signifikantan utjecaj kod pokazatelja poslovnog prihoda po broju zaposlenika, i to za kontrolnu varijablu porijeklo vlasništva ($B = 562.779,900$, $t = 1,721$, i $p = 0,089$) i nezavisnu varijablu tip upravljanja GVC-em ($B = 988.488,100$, $t = 2,346$, i $p = 0,021$). Dodatno, pronađen je statistički signifikantan utjecaj kod pokazatelja poslovnog prihoda po trošku zaposlenika, i to za kontrolnu varijablu NKD djelatnost ($B = -0,269$, $t = -1,809$, i $p = 0,074$) i nezavisnu varijablu tip upravljanja GVC-em ($B = 6,010$, $t = 2,624$, i $p = 0,010$).

Iz prethodno navedenog, moguće je uočiti da, u usporedbi s kontrolnim varijablama, utjecaj varijable tip upravljanja GVC-em je najveći u svim onim modelima u kojima je ovaj utjecaj i statistički signifikantan, osim za koeficijent zaduženosti. Navedeno vrijedi za poslovne performanse godišnjeg rasta poslovnog prihoda, tekuće likvidnosti, koeficijenta vlastitog financiranja, omjera poslovnog prihoda i broja zaposlenika i omjera poslovnog prihoda i troška zaposlenika.

Tablica 4.23. Rezultati višestruke regresijske analize za potrebe testiranja hipoteze H1

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Konstanta	<i>B</i>	0,658	204.666	5,439	0,347	0,670	1,705	-0,028	0,130	-532.579	0,622
	<i>se</i>	0,311	56.093	1,760	0,136	0,155	0,579	0,096	0,122	546.702	4,979
	<i>t</i>	2,117	3,649	3,089	2,550	4,312	2,943	-0,293	1,067	-0,974	0,125
	<i>p</i>	0,037**	0,000*	0,003***	0,013**	0,000***	0,004***	0,770	0,289	0,333	0,901
Veličina poduzeća	<i>B</i>	0,087	19.3045	-0,857	0,044	-0,048	0,048	0,008	-0,128	43.483	0,804
	<i>se</i>	0,109	19.123	0,384	0,046	0,049	0,413	0,021	0,049	280.688	2,317
	β	0,079	0,109	-0,209	0,105	-0,095	0,016	0,035	-0,235	0,016	0,048
	<i>t</i>	0,795	1,010	-2,232	0,954	-0,974	0,116	0,394	-2,624	0,155	0,347
	<i>p</i>	0,429	0,316	0,028**	0,343	0,333	0,908	0,695	0,010**	0,877	0,730
Starost poduzeća	<i>B</i>	-0,026	-1.174	0,042	0,011	-0,011	-0,028	0,002	-0,001	7.878	0,117
	<i>se</i>	0,010	1.347	0,035	0,003	0,004	0,027	0,002	0,004	24.544	0,139
	β	-0,312	-0,086	0,134	0,334	-0,285	-0,125	0,140	-0,035	0,038	0,092
	<i>t</i>	-2,599	-0,871	1,206	3,202	-2,591	-1,038	1,267	-0,403	0,321	0,843
	<i>p</i>	0,011**	0,386	0,231	0,002***	0,011**	0,302	0,209	0,688	0,749	0,402
NKD djelatnost	<i>B</i>	-0,017	-6.160	-0,105	0,004	-0,010	0,111	0,012	0,022	-3.027	-0,269
	<i>se</i>	0,016	2.782	0,060	0,007	0,008	0,047	0,004	0,008	20.473	0,149
	β	-0,096	-0,213	-0,160	0,053	-0,121	0,236	0,315	0,255	-0,007	-0,098
	<i>t</i>	-1,066	-2,214	-1,760	0,494	-1,183	2,362	2,827	2,730	-0,148	-1,809
	<i>p</i>	0,289	0,030**	0,082*	0,622	0,240	0,020**	0,006***	0,008***	0,883	0,074*
Porijeklo vlasništva	<i>B</i>	0,155	-9.414	-0,456	-0,100	0,120	0,122	0,001	0,202	562.780	1,521
	<i>se</i>	0,109	18.819	0,398	0,051	0,061	0,364	0,036	0,086	326.937	1,853
	β	0,127	-0,047	-0,099	-0,215	0,214	0,037	0,005	0,331	0,184	0,081
	<i>t</i>	1,421	-0,500	-1,145	-1,972	1,974	0,334	0,038	2,341	1,721	0,821
	<i>p</i>	0,159	0,618	0,256	0,052*	0,052*	0,739	0,970	0,022**	0,089*	0,414
Tip upravljanja GVC-em	<i>B</i>	-0,319	33.905	-1,176	-0,101	0,116	-0,392	-0,053	-0,105	988.488	6,010
	<i>se</i>	0,152	24.215	0,635	0,060	0,069	0,399	0,037	0,071	421.323	2,290
	β	-0,213	0,139	-0,210	-0,177	0,168	-0,097	-0,168	-0,141	0,264	0,260
	<i>t</i>	-2,096	1,400	-1,853	-1,685	1,685	-0,982	-1,413	-1,477	2,346	2,624
	<i>p</i>	0,039**	0,165	0,067*	0,096*	0,096*	0,329	0,161	0,143	0,021**	0,010**

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Izvor: Izrada autora.

Dakle, regresijski rezultati pokazuju da postoji povezanost između tipova upravljanja GVC-em i šest pokazatelja poslovnih performansi. Navedena povezanost se odnosi na poslovne performanse godišnjeg rasta poslovnih prihoda, tekuće likvidnosti, koeficijenta vlastitog financiranja, koeficijenta zaduženosti, te pokazatelje profitabilnosti mjerene omjerom poslovnog prihoda i broja zaposlenika i omjera poslovnog prihoda i troška zaposlenika.

Slijedom rezultata provedene analize, gdje šest od ukupno deset višestrukih hijerarhijskih regresija pokazuje postojanje povezanosti tipova upravljanja GVC-em i performansi poduzeća, može se donijeti sud o **djelomičnom prihvaćanju hipoteze H1**.

4.3.2. Analiza povezanosti između tipova upravljanja globalnim lancima vrijednosti i sourcinga poslovnih funkcija

Kako bi se testirala druga hipoteza (H2), provedena je binomna logistička regresija, koja zahtijeva da zavisna varijabla bude dihotomna varijabla (Schüppert, 2009). Konstruirano je pet modela, odnosno izvršeno je pet binomnih logističkih regresija, po jedna za svaki tip upravljanja GVC-em. Međutim, prije samog testiranja druge hipoteze, odnosno primjene binomne logističke regresije u tu svrhu, trebaju biti zadovoljene osnovne pretpostavke te statističke metode. Rezultati testiranja preduvjeta su prikazani u narednom tekstu potpoglavlja 4.3.2.1.

4.3.2.1. Provjera osnovnih pretpostavki binomne logističke regresije

Binomna logistička regresija tipično ima šest preduvjeta, i to preduvjet da je zavisna varijabla mjerena pomoću dihotomne skale, da postoji jedna ili više nezavisnih varijabli, da postoji nezavisnost opažanja i da zavisna varijabla ima međusobno isključive kategorije, da postoji barem 15 opažanja za svaku nezavisnu varijablu, da ne postoji multikolinearnost u podacima, te da ne postoji značajno odudaranje varijabli (Hilbe, 2011; Peng i sur., 2002).

1) Zavisna varijabla mora biti mjerena pomoću dihotomne skale. S obzirom na to da zavisna varijabla sourcing poslovne funkcije može poprimiti jedino vrijednost „0“ (temeljna poslovna funkcija) i „1“ (pomoćna poslovna funkcija), prvi uvjet se može smatrati zadovoljenim.

2) Postojanje jedne ili više nezavisnih varijabli, koje mogu biti nominalne, ordinalne, diskretne ili kontinuirane. Za testiranje je korišteno 5 nezavisnih dihotomnih varijabli, od kojih svaka odgovara jednom tipu upravljanja GVC-em (tablica 4.24).

Tablica 4.24. Vrijednosti varijable tipa upravljanja GVC-em producirane za potrebe testiranja hipoteze H2

Nezavisna varijabla	Vrijednost kada tip nije prisutan	Vrijednost kada je tip prisutan
Hijerarhijski tip	0	1
Zarobljenički tip	0	1
Odnosni tip	0	1
Modularni tip	0	1
Tržišni tip	0	1

Izvor: Izrada autora.

S obzirom na navedene nominalne nezavisne varijable, drugi uvjet se može smatrati zadovoljenim.

3) Postojanje nezavisnosti opažanja te zavisna varijabla mora imati međusobno isključive kategorije. Nezavisnost opservacija znači da ne postoji odnos između opservacija unutar svake varijable. U ovom slučaju, i nezavisne i zavisna varijabla poprimaju točne vrijednosti 0 ili 1, te jedna opservacija ne može poprimiti obje vrijednosti, tj. svako poduzeće iz uzorka može imati točno jednu vrijednost za svaku varijablu. Drugim riječima, potvrđeno je da je zadovoljen uvjet postojanja nezavisnosti opažanja i međusobno isključivih kategorija zavisne varijable.

4) Postojanje barem 15 opažanja za svaku nezavisnu varijablu. Broj opažanja kod svih pet modela je sljedeći (tablica 4.25):

Tablica 4.25. H2: Broj opažanja za svaki od pet binomnih logističkih regresija

Nezavisna varijabla	Broj opažanja
Hijerarhijski tip	20
Zarobljenički tip	17
Odnosni tip	16
Modularni tip	21
Tržišni tip	18

Izvor: Izrada autora.

S obzirom na to da je minimalan broj opažanja 16, ovaj uvjet se smatra zadovoljenim.

5) *Nepostojanje multikolinearnosti u podacima.* Multikolinearnost postoji kada su dvije ili više nezavisnih varijabli u modelu visoko korelirane. S obzirom na to da svaki prethodno navedeni test binomne logističke regresije ima samo po jednu nezavisnu varijablu, multikolinearnost ne može postojati, stoga je ovaj uvjet zadovoljen.

6) *Testiranje odudaranja varijabli (engl. outliers) i donošenje odluke o njihovom izbacivanju iz modela ili zadržavanju u modelu.* Posljednja pretpostavka se sastoji od provjeravanja postoje li ekstremni podaci koji ne odgovaraju dobro modelu te donošenja odluke o njihovom zadržavanju ili izbacivanju iz modela (tablica 4.26). Opažanja sa studentiziranim ostatkom vrijednosti većim od tri (ZResid) se trebaju dodatno provjeriti. Ako se radi o neobičnom opažanju, ono se treba izbaciti iz modela.

Tablica 4.26. H2: Broj outliera

Nezavisna varijabla	Broj outliera
Hijerarhijski tip	0
Zarobljenički tip	0
Odnosni tip	0
Modularni tip	0
Tržišni tip	0

Izvor: Izrada autora.

U svim slučajevima, niti jedan podatak koji značajno odudara od modela nije pronađen, stoga se može nastaviti s testiranjem.

4.3.2.2. Testiranje hipoteze H2 primjenom binomne logističke regresije

Provjera povezanosti sourcinga poslovne funkcije s tipovima upravljanja GVC-ima je izvršena pomoću pet binomnih logističkih regresija, po jednom za svaki tip upravljanja GVC-ima. U nastavku teksta prvo će biti prikazana primjerenost modela, zatim preciznost predviđanja modela te na kraju sami rezultati binomnih logističkih regresija.

Općenito, kod binomne logističke regresije ne postoji jedna mjera primjerenosti modela čije je korištenje uvriježeno, stoga se kombinacijom više mjera dolazi do zaključka o primjerenosti modela (Steyerberg, 2009). Hosmer i Lemeshow test primjerenosti modela računa odgovaraju li pravi podaci njihovim očekivanim vrijednostima iz modela (Hosmer i Lemeshow, 2000). Iako je ovo jedan od najkorištenijih testova primjerenosti modela kod logističke regresije, on

se ne može koristiti kada su nezavisne i zavisne varijable dihotomne. Stoga, ovaj test nije moguće koristiti pri testiranju primjerenosti modela kod hipoteze H2.

Hi-kvadrat test se često koristi kod binomne logističke regresije i njegova statistički signifikantna vrijednost označava da je model primjeren za korištenje (Lu, 2019). Hi-kvadrat procjena primjerenosti modela ima statistički značajne vrijednosti za model s hijerarhijskim tipom ($p = 0,019$), zarobljeničkim tipom ($p = 0,023$), odnosnim tipom ($p = 0,040$), modularnim tipom ($p = 0,009$) i tržišnim tipom ($p = 0,023$) upravljanja GVC-em. Dakle, s obzirom na to da je kod svih pet tipova upravljanja vrijednost Hi-kvadrata statistički signifikantna, može se zaključiti da su svi testirani modeli primjereni za korištenje (tablica 4.27).

Tablica 4.27. H2: Statistika primjerenosti modela

	Hijerarhijski	Zarobljenički	Odnosni	Modularni	Tržišni
N	106	106	106	106	106
Hi-kvadrat vrijednost	5,500	5,147	4,213	6,910	5,173
Hi-kvadrat signifikantnost	0,019*	0,023*	0,040*	0,009**	0,023*
Cox i Snell R^2	0,051	0,047	0,039	0,063	0,048
Nagelkerke R^2	0,067	0,063	0,052	0,084	0,064

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Izvor: Izrada autora.

Cox i Snell R kvadrat i Nagelkerke R kvadrat su dva testa koja služe za izračun postotka varijacija u stvarnim podacima koje pojašnjava model (Çokluk, 2010). Oba testa, za koje nema općeg pravila o prihvatljivim vrijednostima, poprimaju teorijske vrijednosti između 0 i 1, a veće vrijednosti označavaju primjereniji model, iako se kod društvenih znanosti očekuju niske vrijednosti ovih dvaju testova (Cox i Snell, 1989; Nagelkerke, 1991). Pri testiranju hipoteze H2, vrijednosti Cox i Snell R kvadrata i Nagelkerke R kvadrata pokazuju da modeli pojašnjavaju:

- 5,1% odnosno 5,7% varijacija u podacima kod hijerarhijskog tipa,
- 4,7% odnosno 6,3% varijacija u podacima kod zarobljeničkog tipa,
- 3,9% odnosno 5,2% varijacija u podacima kod odnosnog tipa,
- 6,3% odnosno 8,4% varijacija u podacima kod modularnog tipa, i
- 4,8% odnosno 6,4% varijacija u podacima kod tržišnog tipa upravljanja GVC-em.

Testiranje preciznosti modela, odnosno vjerojatnosti pojavljivanja kombinacije tipa upravljanja GVC-em i sourcinga poslovnih funkcija, je prikazano u klasifikacijskoj tablici (tablica 4.28). Ako je vjerojatnost pojavljivanja kombinacije tipa upravljanja GVC-em i sourcinga poslovne funkcije veća od 50% tada se u navedenoj tablici ta kombinacija klasificira kao uspješno predviđena vrijednost (granična vrijednost je 0,50). Navedeno je dobar indikator potencijalnog postojanja povezanosti između vrste poslovne funkcije čiji se sourcing vrši i tipa upravljanja GVC-em.

Tablica 4.28. H2: Preciznost predviđanja svih modela

Poslovna funkcija čiji se sourcing vrši	Tip upravljanja GVC-em	Temeljna poslovna funkcija	Pomoćna poslovna funkcija	Postotak točnih predviđanja	Ukupan postotak točnih predviđanja
Temeljna	Hijerarhijski	15	40	27,3	57,5
Pomoćna		5	46	90,2	
Temeljna	Zarobljenički	13	42	23,6	56,6
Pomoćna		4	47	92,2	
Temeljna	Odnosni	12	43	21,8	55,7
Pomoćna		4	47	92,2	
Temeljna	Modularni	49	6	89,1	61,3
Pomoćna		35	16	31,4	
Temeljna	Tržišni	50	5	90,9	59,4
Pomoćna		38	13	25,5	

Izvor: Izrada autora.

Kod strukturiranih tipova upravljanja GVC-em, modeli uspješno predviđaju 27,3% i 23,6% podataka koji prikazuju sourcing temeljne poslovne funkcije, te 90,2% i 92,2% podataka koji prikazuju sourcing pomoćne poslovne funkcije. S druge strane, kod ne-strukturiranih tipova upravljanja GVC-em, modeli uspješno predviđaju 21,8%, 89,1% i 90,9% podataka koji prikazuju sourcing temeljne poslovne funkcije, te 92,2%, 31,4% i 25,5% podataka koji prikazuju sourcing pomoćne poslovne funkcije.

Ako je vrijednost postotka točnih predviđanja, odnosno preciznost modela, veća od 50%, to znači da model bolje predviđa podatke nego kada bi se koristio nasumičan izbor podataka (Hosmer i Lemeshow, 2000). Iako ne postoji uvriježena vrijednost preciznosti modela koja potvrđuje njegovu uspješnost, koliko je model uspješniji od nasumičnog izbora podataka može se dobiti dijeljenjem ukupnog postotka točnih predviđanja s 50% (Siener i sur., 2021). Ukupna preciznost modela u predviđanju tipa poslovne funkcije čiji se sourcing vrši je 57,5% kod hijerarhijskog tipa i 56,6% kod zarobljeničkog tipa upravljanja GVC-em, te 55,7% kod odnosnog tipa, 61,3% kod modularnog tipa i 59,4% kod tržišnog tipa upravljanja GVC-em. Posljedično, model u hipotezi H2 predviđa bolje poslovnu funkciju čiji se sourcing vrši od nasumičnog određivanja poslovne funkcije i to 15% bolje za hijerarhijski tip, 13% bolje za zarobljenički tip, 11% bolje za odnosni tip, 23% bolje za modularni tip i 19% bolje za tržišni tip upravljanja GVC-em.

Nakon potvrde primjerenosti modela i prikaza preciznosti modela, potrebno je izvršiti samu binomnu logističku regresiju, kako bi se prihvatile ili odbacile hipoteze H2, H2.1 i H2.2. Tablica 4.29 prikazuje rezultate binomne logističke regresije za pet modela, i to hijerarhijski, zarobljenički, odnosni, modularni i tržišni.

Tablica 4.29. H2: Binomna logistička regresija - regresijski podaci

	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	Wald	df	Sig.	<i>Exp(B)</i>	95% C.I. za <i>B</i>	
							Niži	Viši
Hijerarhijski	-1,238	0,560	4,893	1	0,027**	0,290	0,097	0,868
Konstanta	0,140	0,216	0,418	1	0,518	1,150		
Zarobljenički	-1,291	0,610	4,481	1	0,034**	0,275	0,083	0,909
Konstanta	0,112	0,212	0,281	1	0,596	1,119		
Odnosni	-1,188	0,615	3,732	1	0,053*	0,305	0,091	1,017
Konstanta	0,089	0,211	0,178	1	0,673	1,093		
Modularni	1,520	0,558	7,426	1	0,006***	4,571	1,532	13,640
Konstanta	-0,357	0,220	2,619	1	0,106	0,700		
Tržišni	1,230	0,569	4,680	1	0,031**	3,421	1,123	10,426
Konstanta	-0,274	0,215	1,626	1	0,202	0,760		

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Izvor: Izrada autora.

Za svaki model nezavisna varijabla poprima dihotomne vrijednosti 0 ili 1, primjerice za model s hijerarhijskim tipom upravljanja GVC-em vrijednost 1 označava postojanje tog tipa

upravljanja, a vrijednost 0 označava nepostojanje tog tipa upravljanja GVC-em. Istovremeno, zavisna varijabla sourcing poslovne funkcije je također označena s dihotomnim vrijednostima 0 i 1, pri čemu vrijednost 0 označava postojanje sourcinga temeljne poslovne funkcije, a vrijednost 1 označava postojanje sourcinga pomoćne poslovne funkcije.

Waldov test pokazuje postoji li statistička značajnost za nezavisnu varijablu kod svakog modela. Tablica 4.29 pokazuje da su varijable *Hijerarhijski*, *Zarobljenički*, *Modularni* i *Tržišni* statistički signifikantne na razini od <5%, a varijabla *Odnosni* je statistički signifikantna na razini od <10%, te sve varijable doprinose značajno svom modelu. Koeficijent *B* se koristi u jednadžbi modela za predviđanje vjerojatnosti događaja. Ovaj koeficijent koristi logaritam vjerojatnosti i pokazuje promjenu vrijednosti zavisne varijable kada se nezavisna varijabla promijeni za jednu jedinicu. S obzirom na to da su u konkretnim modelima sve nezavisne varijable dihotomne, ova promjena za jednu jedinicu nije toliko intuitivna kao i kada je nezavisna varijabla mjerena ordinarnom ili kontinuiranom ljestvicom.

U modelima koje prikazuje tablica 4.29 koeficijent *B* zapravo označava korelaciju između tipa upravljanja GVC-em i vrste poslovne funkcije čiji je sourcing izvršen. Negativna vrijednost koeficijenta *B* označava vjerojatno postojanje kombinacije tipa upravljanja GVC-em iz modela i sourcinga temeljne poslovne funkcije, a pozitivna vrijednost koeficijenta *B* označava vjerojatno postojanje kombinacije tipa upravljanja GVC-em iz modela i sourcinga pomoćne poslovne funkcije. Vrijednost $Exp(B)$ označava slično kao i koeficijent *B*, međutim ova vrijednost pokazuje promjenu u vjerojatnosti nastupanja određene kombinacije tipa upravljanja GVC-em i sourcinga određene vrste poslovne funkcije. Analizom podataka koje prikazuje tablica 4.29, moguće je izvesti pet jednadžbi modela koje prikazuje tablica 4.30.

Tablica 4.30. H2: Jednadžbe za pet modela binomne logističke regresije

$D_H = 0,140 - 1,238 \times Hijerarhijski$	(8)	
$D_Z = 0,112 - 1,291 \times Zarobljenički$	(9)	
$D_O = 0,089 - 1,188 \times Odnosni$	(10)	
$D_M = -0,357 + 1,317 \times Modularni$	(11)	
$D_T = -0,274 + 1,230 \times Tržišni$	(12)	
$D_H =$ Hijerarhijski tip	$D_Z =$ Zarobljenički tip	$D_O =$ Odnosni tip
$D_M =$ Modularni tip	$D_T =$ Tržišni tip	

Izvor: Izrada autora.

Oba modela koji se odnose na strukturirane tipove upravljanja GVC-em su statistički značajna (hijerarhijski i zarobljenički) i pokazuju negativnu povezanost sa sourcingom pomoćne poslovne funkcije (regresijski koeficijenti su -1,238 i -1,291). Stoga, s obzirom na statističku primjerenost oba modela koja se odnose na strukturirane tipove upravljanja GVC-em i njihovu statistički značajnu negativnu povezanost sa sourcingom pomoćne poslovne funkcije, odnosno pozitivnu povezanost sa sourcingom temeljne poslovne funkcije, **prihvata se pomoćna hipoteza H2.1**. Drugim riječima, temeljem rezultata istraživanja se može zaključiti da je sourcing temeljnih poslovnih funkcija povezan s tipovima upravljanja globalnim lancima vrijednosti.

Kod ne-strukturiranih tipova upravljanja GVC-em, model koji se odnosi na odnosni tip je statistički značajan na razini od <10% i pokazuje negativnu povezanost sa sourcingom pomoćne poslovne funkcije (regresijski koeficijent je -1,188), odnosno pozitivnu povezanost sa sourcingom temeljne poslovne funkcije. Ostala dva modela, koji se odnose na ne-strukturirane tipove upravljanja GVC-em, su statistički značajni na razini od <5% (modularni i tržišni) i pokazuju pozitivnu povezanost sa sourcingom pomoćne poslovne funkcije (regresijski koeficijenti su 1,317 i 1,230), odnosno negativnu povezanost sa sourcingom temeljne poslovne funkcije.

Stoga, s obzirom na statističku primjerenost sva tri modela koja se odnose na ne-strukturirane tipove upravljanja GVC-em, te njihovu statističku značajnu pozitivnu povezanost sa sourcingom temeljne (odnosni tip) i pomoćne (modularni i tržišni tipovi) poslovne funkcije, **prihvata se pomoćna hipoteza H2.2**. Dakle, temeljem rezultata istraživanja se može zaključiti da je sourcing pomoćnih poslovnih funkcija povezan s tipovima upravljanja globalnim lancima vrijednosti.

S obzirom na to da su obje pomoćne hipoteze H2.1 i H2.2 prihvaćene, nedvojbeno se može donijeti sud o **prihvaćanju glavne hipoteze H2**. Iz navedenoga se može zaključiti da postoji međuovisnost jasnog smjera između tipova upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija.

4.3.3. *Analiza moderirajuće uloge sourcinga poslovnih funkcija u povezanosti tipova upravljanja globalnim lancima vrijednosti i performansi poduzeća*

Kako bi se testirala treća hipoteza (H3), provedena je višestruka hijerarhijska regresija koja uključuje i moderacijsku varijablu. Kao i kod testiranja prve hipoteze, višestruka hijerarhijska regresija je provedena umjesto obične linearne regresije, jer su u model dodane četiri kontrolne (nezavisne) varijable, i to veličina poduzeća prema broju zaposlenika, starost poduzeća, djelatnost poduzeća prema NKD djelatnosti i porijeklo vlasništva poduzeća, te nezavisne varijable tip upravljanja GVC-em, sourcing poslovne funkcije i njihova interakcijska varijabla. Konstruirano je 10 modela, odnosno izvršeno je 10 višestrukih hijerarhijskih regresija, po jedna za svaki pokazatelj poslovnih performansi. Za precizan izračun postojanja i smjera efekata, korištena je kombinacija softvera SPSS, dodatka PROCESS Macro (4. verzija), te višestruke hijerarhijske regresije, a radi bolje vizualizacije pokazatelja višestruke hijerarhijske regresije korišten je softver STATA SE 13.

U višestrukoj hijerarhijskoj regresiji, iako moderator može teoretski biti bilo koja vrsta varijable, interpretacija moderatora koji nisu dihotomni je kompleksna i manje precizna. Pri konkretnoj analizi, moderator je varijabla *sourcing poslovne funkcije* i poprima vrijednosti „0“ za temeljnu poslovnu funkciju i „1“ za pomoćnu poslovnu funkciju. Kao i kod testiranja hipoteze H1, prije samog testiranja hipoteze H3 izvršena je provjera jesu li zadovoljene osnovne pretpostavke za primjenu višestruke hijerarhijske regresije. Rezultati testiranja preduvjeta su prikazani u narednom tekstu.

4.3.3.1. *Provjera osnovnih pretpostavki regresije s moderacijskom varijablom*

Provjera osnovnih pretpostavki višestruke hijerarhijske regresije u nastavku je napravljena po istom principu kao i u poglavlju 4.3.1.1.

1) *Postojanje linearnog odnosa zavisne i nezavisnih varijabli.* Detaljnom vizualnom inspekcijom pojedinačnih dijagrama raspršenja utvrđeno je da kod nezavisnih varijabli i kontrolnih varijabli, kao i kad se sve varijable uzmu istovremeno u obzir, postoji linearnost veze nezavisnih i zavisne varijable. Stoga se ovaj uvjet smatra zadovoljenim.

2) *Postojanje nezavisnosti opažanja.* Rezultate Durbin-Watson testa prikazuje tablica 4.31.

S obzirom na to da je za svih deset Durbin-Watson testova vrijednost blizu 2, odnosno između 1,661 i 2,448, uvjet nezavisnosti opažanja se smatra zadovoljenim.

Tablica 4.31. H3: Rezultati Durbin-Watson testa

Poslovna performansa	Durbin-Watson
P1: Godišnji rast poslovnih prihoda	2,005
P2: Trošak plaća	2,199
P3: Tekuća likvidnost	1,991
P4: Koeficijent vlastitog financiranja	2,058
P5: Koeficijent zaduženosti	2,151
P6: Obrtaj ukupne imovine	1,691
P7: ROA	2,448
P8: ROE	1,939
P9: Poslovni prihod po broju zaposlenika	1,661
P10: Poslovni prihod po trošku zaposlenika	1,710

Izvor: Izrada autora.

3) *Testiranje odudaranja varijabli (engl. outliers) i donošenje odluke o njihovom izbacivanju iz modela ili zadržavanju u modelu.* Tablica 4.32 prikazuje broj outliera za svaki izvršeni test višestruke hijerarhijske regresije.

Tablica 4.32. H3: Broj outliera

Poslovna performansa	Broj outliera
P1: Godišnji rast poslovnih prihoda	2
P2: Trošak plaća	2
P3: Tekuća likvidnost	2
P4: Koeficijent vlastitog financiranja	0
P5: Koeficijent zaduženosti	1
P6: Obrtaj ukupne imovine	3
P7: ROA	2
P8: ROE	2
P9: Poslovni prihod po broju zaposlenika	2
P10: Poslovni prihod po trošku zaposlenika	3

Izvor: Izrada autora.

Iako testovi sadrže do tri outliera, s obzirom na to da su navedene vrijednosti stvarni podaci, odnosno nisu posljedica krivog unošenja podataka ili mjernih pogrešaka, donijela se odluka da se ovi outlieri zadrže pri testiranju.

4) *Nepostojanje multikolinearnosti u podacima.* Pokazatelje tolerancije i *VIF-a* prikazuje tablica 4.33. S obzirom na to da je za sve provedene višestruke hijerarhijske regresije vrijednost tolerancije veća od 0,179, a vrijednost *VIF-a* manja od 5,595, uvjet nepostojanja multikolinearnosti se smatra zadovoljenim.

Tablica 4.33. H3: Testiranje multikolinearnosti

Nezavisna varijabla	Minimalna vrijednost tolerancije	Maksimalna vrijednost <i>VIF-a</i>
Tip upravljanja GVC-em	0,520	1,922
Tip poslovne funkcije čiji je sourcing izvršen	0,250	3,994
Interakcija tipova upravljanja i poslovne funkcije	0,179	5,595
Veličina poduzeća	0,871	1,149
Starost poduzeća	0,869	1,151
NKD djelatnost	0,839	1,191
Porijeklo vlasništva	0,877	1,141

Izvor: Izrada autora.

5) *Postojanje homoskedastičnosti u podacima.* Provjeru uvjeta homoskedastičnosti kod svih deset višestrukih hijerarhijskih regresija prikazuje prilog 3. Potencijalna heteroskedastičnost se uočila kod većine zavisnih varijabli, odnosno pojedinačnih višestrukih hijerarhijskih regresija. Iz tog razloga, isto kao i kod hipoteze H1, izvršili su se testovi bazirani na HCCM matrici i prilagodba višestruke regresije je izvršena prema modelu HC1 (Hinkley, 1977). Shodno tome, uvjet homoskedastičnosti reziduala se može smatrati zadovoljenim.

6) *Približno normalna distribuiranost regresijskih reziduala.* Provjeru uvjeta približne normalnosti reziduala svih deset višestrukih hijerarhijskih regresija navodi prilog 4. Iako se ne može sa sigurnošću utvrditi da postoji približna normalnost distribucije reziduala, s obzirom na to da je pri provjeri pretpostavke homoskedastičnosti izvršena prilagodba testova višestruke hijerarhijske regresije tako da su se koristili robusne standardne pogreške (Dudgeon, 2017), uvjet približne normalnosti distribucije reziduala se može smatrati zadovoljenim.

4.3.3.2. Testiranje hipoteze H3 primjenom višestruke hijerarhijske regresije s moderacijskom varijablom

Nakon provjere i zadovoljenja osnovnih uvjeta, odnosno pretpostavki višestruke hijerarhijske regresije, dobivena je sumarna tablica modela za svih deset provedenih višestrukih hijerarhijskih regresija koje prikazuje tablica 4.34.

Model 1 predstavlja model samo s kontrolnim varijablama, model 2 u taj model uključuje nezavisne varijable tip upravljanja GVC-em i sourcing poslovne funkcije, a model 3 svim tim varijablama još pridodaje i interakcijsku varijablu tipa upravljanja GVC-em i sourcinga poslovne funkcije.

Tablica 4.34. Sumarna tablica produciranih modela za potrebe testiranja hipoteze H3

	Model	R	R ²	Prilagođeni R ²	MSE
P1: Godišnji rast poslovnih prihoda	1	0,366	0,134	0,093	0,704
	2	0,425	0,180	0,121	0,694
	3	0,479	0,230	0,164	0,676
P2: Trošak plaća (u 000 000 kn)	1	0,177	0,031	-0,016	1,827
	2	0,402	0,162	0,099	1,720
	3	0,456	0,208	0,138	1,682
P3: Tekuća likvidnost	1	0,281	0,079	0,036	2,714
	2	0,350	0,122	0,060	2,681
	3	0,448	0,201	0,133	2,574
P4: Koeficijent vlastitog financiranja	1	0,378	0,143	0,103	0,266
	2	0,416	0,173	0,114	0,265
	3	0,503	0,253	0,190	0,253
P5: Koeficijent zaduženosti	1	0,338	0,114	0,073	0,326
	2	0,383	0,146	0,085	0,324
	3	0,468	0,219	0,153	0,312
P6: Obrtaj ukupne imovine	1	0,315	0,099	0,057	1,939
	2	0,342	0,117	0,054	1,942
	3	0,382	0,146	0,074	1,922
P7: ROA	1	0,337	0,114	0,073	0,150
	2	0,381	0,145	0,084	0,149
	3	0,422	0,178	0,109	0,147
P8: ROE	1	0,539	0,290	0,257	0,317
	2	0,557	0,310	0,261	0,316
	3	0,566	0,321	0,263	0,316
P9: Poslovni prihod po broju zaposlenika (u 000 000 kn)	1	0,173	0,030	-0,017	1,872
	2	0,396	0,157	0,094	1,767
	3	0,457	0,209	0,139	1,722
P10: Poslovni prihod po trošku zaposlenika	1	0,228	0,052	0,006	11,399
	2	0,440	0,193	0,134	10,643
	3	0,504	0,254	0,189	10,298

Izvor: Izrada autora.

Vrijednost „prilagođeni R^2 “ za model 3 u svih deset višestrukih hijerarhijskih regresija iznosi između 0,074 i 0,263, odnosno modeli uspješno pojašnjavaju od 7,4% do 26,3% varijacija u zavisnoj varijabli. Modeli koji pojašnjavaju najviše varijacija vezani su uz ROE (26,3%) i koeficijent vlastitog financiranja (19,0%), a oni koji pojašnjavaju najmanje varijacija su vezani uz obrtaj ukupne imovine (7,4%) i ROA (10,9%).

Provjera primjerenosti cjelokupnih modela koji uključuju kontrolne varijable, nezavisne varijable i njihovu interakciju se može vidjeti iz ANOVA tablice. Potvrda jesu li pojedinačni modeli za svaku zavisnu varijablu primjereni se vrši putem provjere signifikantnosti modela, koje prikazuje tablica 4.35. Svih deset modela višestrukih hijerarhijskih regresija statistički signifikantno predviđa performanse poduzeća, odnosno za godišnji rast poslovnih prihoda ($F(1, 82) = 2,39, p = 0,0280$), trošak plaća ($F(1, 81) = 2,78, p = 0,0120$), tekuća likvidnost ($F(1, 83) = 2,97, p = 0,0079$), koeficijent vlastitog financiranja ($F(1, 83) = 4,98, p = 0,0001$), koeficijent zaduženosti ($F(1, 83) = 4,54, p = 0,0003$), obrtaj ukupne imovine ($F(1, 83) = 2,16, p = 0,0465$), ROA ($F(1, 83) = 2,35, p = 0,0307$), ROE ($F(1, 83) = 4,30, p = 0,0004$), poslovni prihod po broju zaposlenika ($F(1, 79) = 2,40, p = 0,0281$), i poslovni prihod po trošku zaposlenika ($F(1, 80) = 4,10, p = 0,0007$).

Tablica 4.35. ANOVA tablica signifikantnosti produciranih modela za potrebe testiranja hipoteze H3

	df (regresija)	df (rezidual)	F	Sig.
P1: Godišnji rast poslovnih prihoda	7	82	2,39	0,0280**
P2: Trošak plaća	7	81	2,78	0,0120**
P3: Tekuća likvidnost	7	83	2,97	0,0079*
P4: Koeficijent vlastitog financiranja	7	83	4,98	0,0001*
P5: Koeficijent zaduženosti	7	83	4,54	0,0003*
P6: Obrtaj ukupne imovine	7	83	2,16	0,0465**
P7: ROA	7	83	2,35	0,0307**
P8: ROE	7	83	4,30	0,0004*
P9: Poslovni prihod po broju zaposlenika	7	79	2,40	0,0281**
P10: Poslovni prihod po trošku zaposlenika	7	80	4,10	0,0007*

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Izvor: Izrada autora.

U idućem koraku (tablica 4.36) u model je dodana varijabla interakcije između tipa upravljanja GVC-em i sourcinga poslovne funkcije i izvršena je procjena koliko varijacija u stvarnim podacima model pojašnjava.

Tablica 4.36. H3: Statistika promjene koeficijenta determinacije dodatkom nezavisnih varijabli tip upravljanja GVC-em i sourcing poslovne funkcije te zavisne varijable poslovne performanse

	Model	R^2 promjena	F promjena	df 1	df 2	Sig. F promjena
P1: Godišnji rast poslovnih prihoda	1	0,134	3,287	4	85	0,015**
	2	0,046	2,349	2	83	0,102
	3	0,049	5,248	1	82	0,025**
P2: Trošak plaća	1	0,031	0,664	4	82	0,619
	2	0,130	6,226	2	80	0,003***
	3	0,047	4,645	1	79	0,034**
P3: Tekuća likvidnost	1	0,079	1,850	4	86	0,127
	2	0,043	2,056	2	84	0,134
	3	0,078	8,143	1	83	0,005***
P4: Koeficijent vlastitog financiranja	1	0,143	3,585	4	86	0,009***
	2	0,030	1,510	2	84	0,227
	3	0,081	8,977	1	83	0,004***
P5: Koeficijent zaduženosti	1	0,114	2,764	4	86	0,033**
	2	0,032	1,595	2	84	0,209
	3	0,072	7,677	1	83	0,007***
P6: Obrtaj ukupne imovine	1	0,099	2,362	4	86	0,059*
	2	0,018	0,857	2	84	0,428
	3	0,029	2,799	1	83	0,098*
P7: ROA	1	0,114	2,761	4	86	0,033**
	2	0,031	1,544	2	84	0,220
	3	0,033	3,300	1	83	0,073*
P8: ROE	1	0,290	8,781	4	86	0,000***
	2	0,020	1,230	2	84	0,298
	3	0,010	1,277	1	83	0,262
P9: Poslovni prihod po broju zaposlenika	1	0,030	0,635	4	82	0,639
	2	0,127	6,025	2	80	0,004***
	3	0,052	5,212	1	79	0,025**
P10: Poslovni prihod po trošku zaposlenika	1	0,052	1,136	4	83	0,345
	2	0,141	7,104	2	81	0,001***
	3	0,061	6,510	1	80	0,013**

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Izvor: Izrada autora.

Sourcing poslovne funkcije je moderirao odnos tipa upravljanja GVC-em i poslovnih performansi, evidentirano statistički signifikantnim povećanjem u ukupno objašnjenjnoj varijanci za sve poslovne performanse osim ROE. Prethodno navedeno se odnosi na opće performanse

godišnjeg rasta poslovnih prihoda (povećanje objašnjene varijance od 4,9%, $F(1, 82) = 5,248$, $p=0,025$) i troška plaća (povećanje objašnjene varijance od 4,7%, $F(1, 79) = 4,645$, $p=0,034$).

Povećanje u ukupno objašnjenjnoj varijanci je potvrđeno i za financijske pokazatelje tekuće likvidnosti (povećanje objašnjene varijance od 7,8%, $F(1, 83) = 8,143$, $p=0,005$), koeficijenta vlastitog financiranja (povećanje objašnjene varijance od 8,1%, $F(1, 83) = 8,977$, $p=0,004$), koeficijenta zaduženosti (povećanje objašnjene varijance od 7,2%, $F(1, 83) = 7,677$, $p=0,007$), obrtaja ukupne imovine (povećanje objašnjene varijance od 2,9%, $F(1, 83) = 2,799$, $p=0,098$) i ROA (povećanje objašnjene varijance od 3,3%, $F(1, 83) = 3,300$, $p=0,073$). Naposljetku, povećanje u ukupno objašnjenjnoj varijanci je zabilježeno i za poslovne performanse produktivnosti, tj. za poslovni prihod po broju zaposlenika (povećanje objašnjene varijance od 5,2%, $F(1, 79) = 5,212$, $p=0,025$) i poslovni prihod po trošku zaposlenika (povećanje objašnjene varijance od 6,1%, $F(1, 80) = 6,510$, $p=0,013$).

Kako bi se pojasnio moderacijski efekt tipa poslovne funkcije čiji je sourcing izvršen u povezanosti tipova upravljanja GVC-em na poslovne performanse, potrebno je analizirati na koje poslovne performanse vrijednosti spomenutog moderatora utječu (tablica 4.37).

Pri analizi općih poslovnih performansi, za godišnji rast poslovnog prihoda, statistički signifikantni utjecaj u modelu je pronađen za kontrolnu varijablu starost poduzeća ($B = -0,022$, $t = -2,222$, i $p = 0,029$) i interakcijsku varijablu tipa upravljanja GVC-em i sourcinga poslovnih funkcija ($B = -0,795$, $t = -1,796$, i $p = 0,082$), a za trošak plaća, statistički signifikantni utjecaj u modelu je pronađen za kontrolnu varijablu NKD djelatnost poduzeća ($B = -6,485$, $t = -2,162$, i $p = 0,034$) i interakcijsku varijablu tipa upravljanja GVC-em i sourcinga poslovnih funkcija ($B = 144,737$, $t = 2,851$, i $p = 0,006$).

Nadalje, financijski pokazatelji koji mjere likvidnost, solventnost, aktivnost i profitabilnost također pokazuju statističku signifikantnost utjecaja pojedinih varijabli. Tako je pronađen statistički signifikantan utjecaj u modelu s tekućom likvidnošću, i to za kontrolne varijable veličinu poduzeća ($B = -1,098$, $t = -2,589$, i $p = 0,011$) i NKD djelatnost ($B = -0,141$, $t = -2,172$, i $p = 0,033$), te nezavisne varijable tip upravljanja GVC-em ($B = -2,530$, $t = -3,791$, i $p < 0,000$), sourcing poslovne funkcije ($B = -2,204$, $t = -2,507$, i $p = 0,014$) i interakcijsku varijablu tipa upravljanja GVC-em i sourcinga poslovnih funkcija ($B = 3,673$, $t = 2,937$, i $p = 0,004$). Za pokazatelje solventnosti je pronađen statistički signifikantan utjecaj u modelu koji sadrži koeficijent vlastitog financiranja, i to za kontrolnu varijablu starost poduzeća ($B = 0,009$,

$t = 2,584$, i $p = 0,012$), nezavisne varijable tip upravljanja GVC-em ($B = -0,236$, $t = -3,222$, i $p = 0,002$), sourcing poslovne funkcije ($B = -0,241$, $t = -2,609$, i $p = 0,011$) i interakcijsku varijablu tipa upravljanja GVC-em i sourcinga poslovnih funkcija ($B = 0,379$, $t = 3,195$, i $p = 0,002$). Zatim, statistički signifikantan utjecaj je pronađen i u modelu koji sadrži koeficijent zaduženosti, i to za kontrolne varijable starost poduzeća ($B = -0,009$, $t = -2,113$, i $p = 0,038$) i porijeklo vlasništva ($B = 0,096$, $t = 1,677$, i $p = 0,097$), nezavisne varijable tip upravljanja GVC-em ($B = 0,283$, $t = 2,846$, i $p = 0,006$), sourcing poslovne funkcije ($B = 0,232$, $t = 2,300$, i $p = 0,024$) i interakcijsku varijablu tipa upravljanja GVC-em i sourcinga poslovnih funkcija ($B = -0,432$, $t = -2,915$, i $p = 0,005$).

Pri analizi pokazatelja aktivnosti, u modelu koji sadrži obrtaj ukupne imovine identificiran je statistički signifikantan utjecaj kontrolne varijable NKD djelatnost ($B = 0,102$, $t = 2,144$, i $p = 0,035$), nezavisne varijable tipa upravljanja GVC-em ($B = -1,082$, $t = -2,591$, i $p = 0,011$), te interakcijske varijable tipa upravljanja GVC-em i sourcinga poslovnih funkcija ($B = 1,607$, $t = 2,035$, i $p = 0,045$). Pri analizi pokazatelja profitabilnosti pronađeni su također statistički signifikantni utjecaji kod pokazatelja ROA, i to za kontrolnu varijablu NKD djelatnost ($B = 0,010$, $t = 2,208$, i $p = 0,030$), nezavisnu varijablu tip upravljanja GVC-em ($B = -0,091$, $t = -1,769$, i $p = 0,081$) i interakcijsku varijablu tipa upravljanja GVC-em i sourcinga poslovnih funkcija ($B = 0,133$, $t = 1,688$, i $p = 0,095$). Statistički signifikantan utjecaj je pronađen za pokazatelj ROE, i to za kontrolne varijable veličina poduzeća ($B = -0,118$, $t = -2,478$, i $p = 0,015$), NKD djelatnost ($B = 0,025$, $t = 2,939$, i $p = 0,004$) i porijeklo vlasništva ($B = 0,196$, $t = 2,369$, i $p = 0,020$), ali ne i za interakcijsku varijablu tipa upravljanja GVC-em i sourcinga poslovnih funkcija.

Za modele koji sadrže pokazatelje produktivnosti, pronađen je statistički signifikantan utjecaj i to kod pokazatelja poslovnog prihoda po broju zaposlenika za kontrolnu varijablu porijeklo vlasništva ($B = 719.156$, $t = 2,117$, i $p = 0,037$) i interakcijsku varijablu tipa upravljanja GVC-em i sourcinga poslovnih funkcija ($B = 2.061.287$, $t = 2,763$, i $p = 0,007$). Dodatno, statistički signifikantan utjecaj je pronađen i kod pokazatelja poslovnog prihoda po trošku zaposlenika, i to za kontrolnu varijablu NKD djelatnost ($B = -0,328$, $t = -1,971$, i $p = 0,052$) i interakcijsku varijablu tipa upravljanja GVC-em i sourcinga poslovnih funkcija ($B = 13,773$, $t = 3,807$, i $p < 0,000$).

Nakon prikaza prethodno navedenih rezultata (tablica 4.37), izvedene su jednadžbe modela (tablica 4.38).

Tablica 4.37. Rezultati višestruke regresijske analize za potrebe testiranja hipoteze H3

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Konstanta	<i>B</i>	0,334	220.463	6,615	0,475	0,546	2,061	0,032	0,050	-351.893	1,819
	<i>se</i>	0,343	64.933	2,020	0,157	0,178	0,686	0,092	0,152	563.993	5,162
	<i>t</i>	0,974	3,395	3,276	3,034	3,065	3,004	0,351	0,327	-0,624	0,352
	<i>p</i>	0,333	0,001***	0,002***	0,003***	0,003***	0,004***	0,727	0,744	0,534	0,726
KONTROLNE VARIJABLE											
Veličina poduzeća	<i>B</i>	0,125	9.483	-1,098	0,019	-0,018	-0,069	0,001	-0,118	-89.004	-0,176
	<i>se</i>	0,111	18.405	0,424	0,045	0,049	0,408	0,020	0,048	259.532	2,168
	β	0,114	0,054	-0,268	0,046	-0,037	-0,023	0,003	-0,217	-0,032	-0,010
	<i>t</i>	1,124	0,515	-2,589	0,429	-0,375	-0,170	0,037	-2,478	-0,343	-0,081
	<i>p</i>	0,264	0,608	0,011**	0,669	0,708	0,865	0,970	0,015**	0,733	0,936
Starost poduzeća	<i>B</i>	-0,022	-1.602	0,025	0,009	-0,009	-0,034	0,002	0,000	3.451	0,087
	<i>se</i>	0,010	1.309	0,036	0,003	0,004	0,028	0,002	0,004	24.390	0,129
	β	-0,264	-0,118	0,080	0,277	-0,237	-0,151	0,095	-0,010	0,017	0,068
	<i>t</i>	-2,222	-1,224	0,683	2,584	-2,113	-1,234	0,851	-0,109	0,142	0,671
	<i>p</i>	0,029**	0,225	0,496	0,012**	0,038**	0,221	0,397	0,914	0,888	0,504
NKD djelatnost	<i>B</i>	-0,005	-6.485	-0,141	0,000	-0,006	0,102	0,010	0,025	-11.791	-0,328
	<i>se</i>	0,016	2.999	0,065	0,007	0,008	0,047	0,004	0,008	24.023	0,167
	β	-0,031	-0,224	-0,216	-0,007	-0,075	0,215	0,261	0,286	-0,027	-0,119
	<i>t</i>	-0,330	-2,162	-2,172	-0,063	-0,736	2,144	2,208	2,939	-0,491	-1,971
	<i>p</i>	0,742	0,034**	0,033**	0,950	0,464	0,035**	0,030**	0,004***	0,625	0,052*
Porijeklo vlasništva	<i>B</i>	0,130	1.346	-0,266	-0,082	0,096	0,223	0,006	0,196	719.156	2,637
	<i>se</i>	0,114	18.394	0,377	0,049	0,057	0,378	0,034	0,083	339.674	1,842
	β	0,106	0,007	-0,058	-0,175	0,171	0,067	0,024	0,320	0,235	0,140
	<i>t</i>	1,142	0,073	-0,705	-1,652	1,677	0,589	0,185	2,369	2,117	1,432
	<i>p</i>	0,257	0,942	0,483	0,102	0,097*	0,557	0,854	0,020**	0,037**	0,156

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
NEZAVISNE VARIJABLE I NJHOVA INTERAKCIJA											
Tip upravljanja GVC-em	<i>B</i>	-0,090	-39.884	-2,530	-0,236	0,283	-1,082	-0,091	-0,054	-77.725	-1,239
	<i>se</i>	0,210	28.855	0,667	0,073	0,100	0,417	0,052	0,098	161.425	1,024
	β	-0,060	-0,163	-0,452	-0,415	0,413	-0,268	-0,290	-0,072	-0,021	-0,054
	<i>t</i>	-0,430	-1,382	-3,791	-3,222	2,846	-2,591	-1,769	-0,547	-0,481	-1,209
	<i>p</i>	0,668	0,171	0,000***	0,002***	0,006***	0,011**	0,081*	0,586	0,631	0,230
Tip poslovne funkcije	<i>B</i>	0,650	-32.908	-2,204	-0,241	0,232	-0,658	-0,114	0,152	-370.840	-2,215
	<i>se</i>	0,431	37.586	0,879	0,092	0,101	0,554	0,069	0,151	284.549	1,638
	β	0,439	-0,137	-0,399	-0,428	0,343	-0,165	-0,366	0,207	-0,100	-0,097
	<i>t</i>	1,506	-0,876	-2,507	-2,609	2,300	-1,187	-1,643	1,007	-1,303	-1,352
	<i>p</i>	0,136	0,384	0,014**	0,011**	0,024**	0,238	0,104	0,317	0,196	0,180
Interakcija varijabli tip upravljanja GVC-em i tip poslovne funkcije	<i>B</i>	-0,795	144.737	3,673	0,379	-0,432	1,607	0,133	-0,178	2.061.287	13,773
	<i>se</i>	0,451	50.760	1,250	0,119	0,148	0,790	0,079	0,165	746.017	3,617
	<i>t</i>	-1,761	2,851	2,937	3,195	-2,915	2,035	1,688	-1,081	2,763	3,807
	<i>p</i>	0,082*	0,006***	0,004***	0,002***	0,005***	0,045**	0,095*	0,283	0,007***	0,000***

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$.

Izvor: Izrada autora.

Tablica 4.38. H3: Jednadžbe za devet regresijskih modela koji statistički signifikantno predviđaju poslovne performanse

$D_{P1} = 0,334 + 0,125 \times V - 0,022 \times S - 0,005 \times N + 0,130 \times PV - 0,090 \times TU + 0,650 \times PF - 0,795 \times I$	(13)
$D_{P2} = 220.463,7 + 9.483,8 \times V - 1.602,3 \times S - 6.485,0 \times N + 1.346,3 \times PV - 0,39.884,5 \times TU - 32.908,0 \times PF + 144.737,3 \times I$	(14)
$D_{P3} = 6,615 - 1,098 \times V + 0,025 \times S - 0,141 \times N - 0,266 \times PV - 2,530 \times TU - 2,204 \times PF + 3,673 \times I$	(15)
$D_{P4} = 0,475 + 0,019 \times V + 0,009 \times S + 0,000 \times N - 0,082 \times PV - 0,236 \times TU - 0,241 \times PF + 0,379 \times I$	(16)
$D_{P5} = 0,546 - 0,018 \times V - 0,009 \times S - 0,006 \times N + 0,096 \times PV + 0,283 \times TU + 0,232 \times PF - 0,432 \times I$	(17)
$D_{P6} = 2,061 - 0,069 \times V - 0,034 \times S + 0,102 \times N + 0,223 \times PV - 1,082 \times TU - 0,658 \times PF + 1,607 \times I$	(18)
$D_{P7} = 0,032 + 0,001 \times V + 0,002 \times S + 0,010 \times N + 0,006 \times PV - 0,091 \times TU - 0,114 \times PF + 0,133 \times I$	(19)
$D_{P9} = -351.893,9 - 89.004,4 \times V + 3.451,7 \times S - 11.791,2 \times N + 719.156,0 \times PV - 77.725,2 \times TU - 370.839,7 \times PF + 2.061.287,0 \times I$	(20)
$D_{P10} = 1,819 - 0,176 \times V + 0,087 \times S - 0,328 \times N + 2,637 \times PV - 1,239 \times TU - 2,215 \times PF + 13,773 \times I$	(21)

V = Veličina poduzeća po broju zaposlenika	S = Starost poduzeća u godinama	N = Glavna aktivnost poduzeća
PV = Porijeklo vlasništva poduzeća	TU = Tip upravljanja GVC-em	PF = Sourcing poslovne funkcije
I = Interakcija tipa upravljanja GVC-em i sourcinga poslovne funkcije		

Izvor: Izrada autora.

S obzirom na sve prethodno navedeno, moguće je uočiti da utjecaj interakcije tipa upravljanja GVC-em i sourcinga poslovne funkcije uzrokuje povećanje troška plaća, pokazatelja tekuće likvidnosti, koeficijenta vlastitog financiranja, obrtaja ukupne imovine, pokazatelja ROA, poslovnog prihoda po broju zaposlenika i poslovnog prihoda po trošku zaposlenika. S druge strane, utjecaj interakcije tipa upravljanja GVC-em i sourcinga poslovne funkcije uzrokuje smanjenje vrijednosti godišnjeg rasta poslovnog prihoda i koeficijenta zaduženosti

Slijedom navedenih rezultata, kod devet od ukupno deset testiranih poslovnih performansi pronađeni su uvjetni moderacijski utjecaji sourcinga poslovne funkcije na povezanost tipa upravljanja GVC-em i poslovnih performansi, i to pet moderacijskih utjecaja temeljne poslovne funkcije i četiri moderacijska utjecaja pomoćne poslovne funkcije. Uvjetni moderacijski utjecaji (tablica 4.39) se razmatraju samo ako je interakcija nezavisne varijable i moderatora statistički signifikantna.

Tako je statistički signifikantan pozitivan uvjetni moderacijski efekt sourcinga temeljne poslovne funkcije pronađen za tekuću likvidnost (koeficijent efekta = 2,530, $t = 3,791$, i $p < 0,000$), koeficijent vlastitog financiranja (koeficijent efekta = 0,236, $t = 3,222$, i $p = 0,002$), obrtaj ukupne imovine (koeficijent efekta = 1,082, $t = 2,591$, i $p = 0,011$) i pokazatelj ROA (koeficijent efekta = 0,091, $t = 1,769$, i $p = 0,081$), a statistički signifikantan negativan uvjetni moderacijski efekt za koeficijent zaduženosti (koeficijent efekta = -0,283, $t = -2,846$, i $p = 0,006$). Drugim riječima, potvrđena je pozitivna povezanost sourcinga temeljne poslovne funkcije i pokazatelja tekuće likvidnosti, vlastitog financiranja, obrtaja ukupne imovine i pokazatelja ROA, a negativna povezanost s pokazateljem zaduženosti.

Statistički signifikantan pozitivan uvjetni moderacijski efekt sourcinga pomoćne poslovne funkcije je pronađen za trošak plaća (koeficijent efekta = 104.853, $t = 2,704$, i $p = 0,008$), poslovni prihod po broju zaposlenika (koeficijent efekta = 1.983.562, $t = 2,648$, i $p = 0,010$) i poslovni prihod po trošku zaposlenika (koeficijent efekta = 12,534, $t = 3,494$, i $p = 0,001$), a statistički negativan uvjetni moderacijski efekt za godišnji rast poslovnih prihoda (koeficijent efekta = -0,885, $t = -2,298$, i $p = 0,024$). Dakle, potvrđena je pozitivna povezanost sourcinga pomoćne poslovne funkcije i troška plaća, pokazatelja poslovnog prihoda po broju zaposlenika i pokazatelja poslovnog prihoda po trošku zaposlenika, a negativna povezanost s godišnjim rastom poslovnih prihoda.

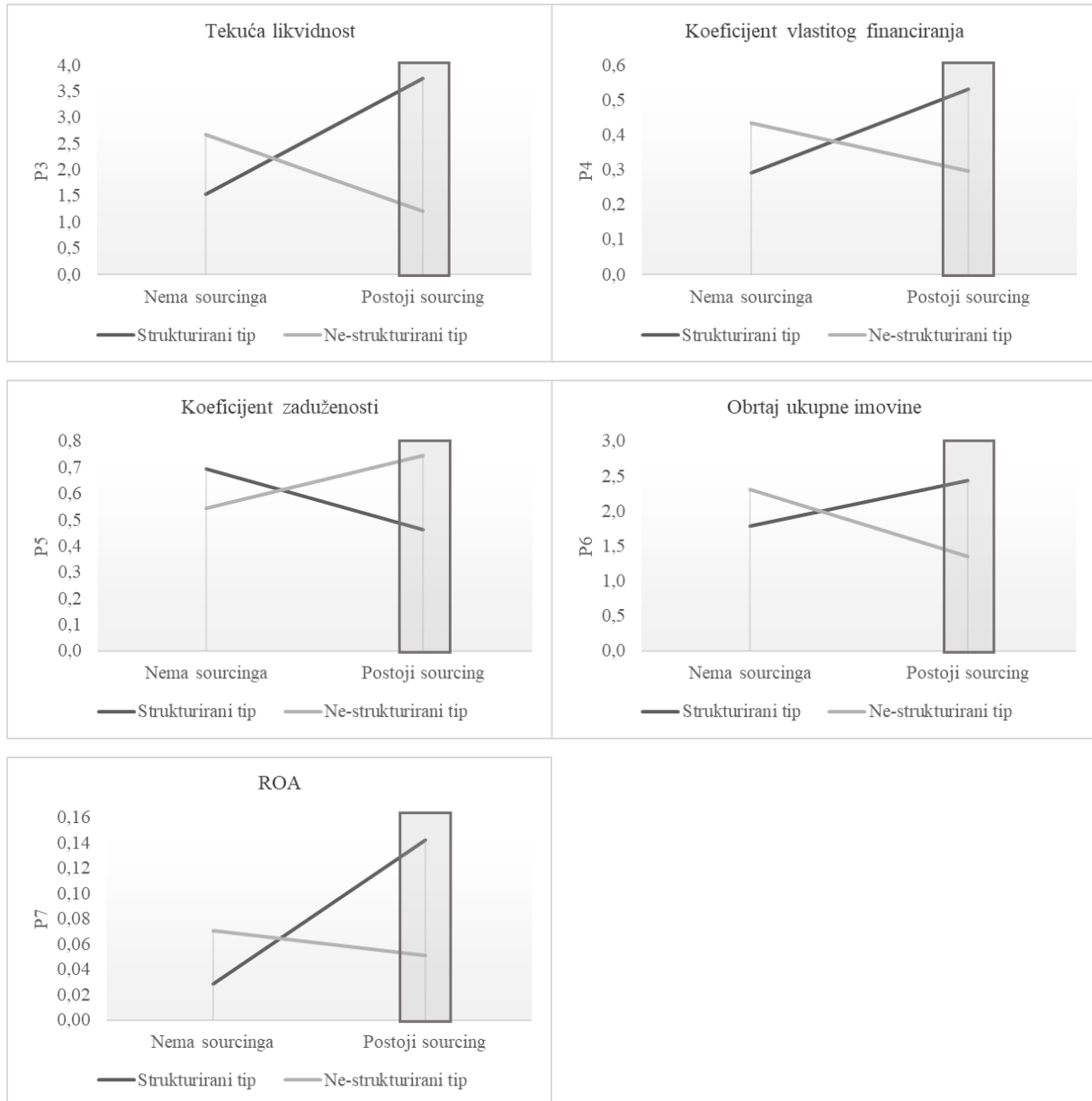
Tablica 4.39. H3: Uvjetni utjecaj sourcinga poslovne funkcije na odnos između tipa upravljanja GVC-em i performansi poduzeća

	Tip poslovne funkcije	Efekt	St. pogreška	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
P1: Godišnji rast poslovnih prihoda	Temeljna funkcija (0)	-0,090	0,210	-0,430	0,668	-0,508	0,328
	Pomoćna funkcija (1)	-0,885	0,385	-2,298	0,024**	-1,652	-0,119
P2: Trošak plaća (u kunama)	Temeljna funkcija (0)	-39.885	28.855	-1,382	0,171	-97.297	17.528
	Pomoćna funkcija (1)	104.853	38.779	2,704	0,008***	27.695	182.011
P3: Tekuća likvidnost	Temeljna funkcija (0)	2,530	0,667	3,791	0,000***	1,202	3,857
	Pomoćna funkcija (1)	-1,143	0,957	-1,194	0,236	-3,046	0,760
P4: Koeficijent vlastitog financiranja	Temeljna funkcija (0)	0,236	0,073	3,222	0,002***	0,090	0,382
	Pomoćna funkcija (1)	-0,143	0,092	-1,547	0,126	-0,326	0,041
P5: Koeficijent zaduženosti	Temeljna funkcija (0)	-0,283	0,100	-2,846	0,006***	-0,481	-0,085
	Pomoćna funkcija (1)	0,149	0,105	1,413	0,161	-0,061	0,358
P6: Obrtaj ukupne imovine	Temeljna funkcija (0)	1,082	0,417	2,591	0,011**	0,252	1,912
	Pomoćna funkcija (1)	-0,526	0,640	-0,821	0,414	-1,798	0,747
P7: ROA	Temeljna funkcija (0)	0,091	0,052	1,769	0,081*	-0,011	0,194
	Pomoćna funkcija (1)	-0,042	0,066	-0,638	0,525	-0,173	0,089
P8: ROE	Temeljna funkcija (0)	-	-	-	-	-	-
	Pomoćna funkcija (1)	-	-	-	-	-	-
P9: Poslovni prihod po broju zaposlenika (u kunama)	Temeljna funkcija (0)	-77.725	161.425	-0,481	0,631	-399.034	243.584
	Pomoćna funkcija (1)	1.983.562	748.949	2,648	0,010**	492.812	3.474.312
P10: Poslovni prihod po trošku zaposlenika	Temeljna funkcija (0)	-1,239	1,024	-1,209	0,230	-3,277	0,800
	Pomoćna funkcija (1)	12,534	3,587	3,494	0,001***	5,396	19,673

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Izvor: Izrada autora.

Kao što prikazuje graf 4.17, poduzeća koja vrše sourcing temeljne poslovne funkcije u GVC-e sa strukturiranim tipom upravljanja imaju viši koeficijent tekuće likvidnosti, vlastitog financiranja, obrtaja ukupne imovine i pokazatelja ROA, ali i niži (povoljniji) koeficijent zaduženosti nego kada vrše sourcing temeljne poslovne funkcije u GVC-e s ne-strukturiranim tipom upravljanja.



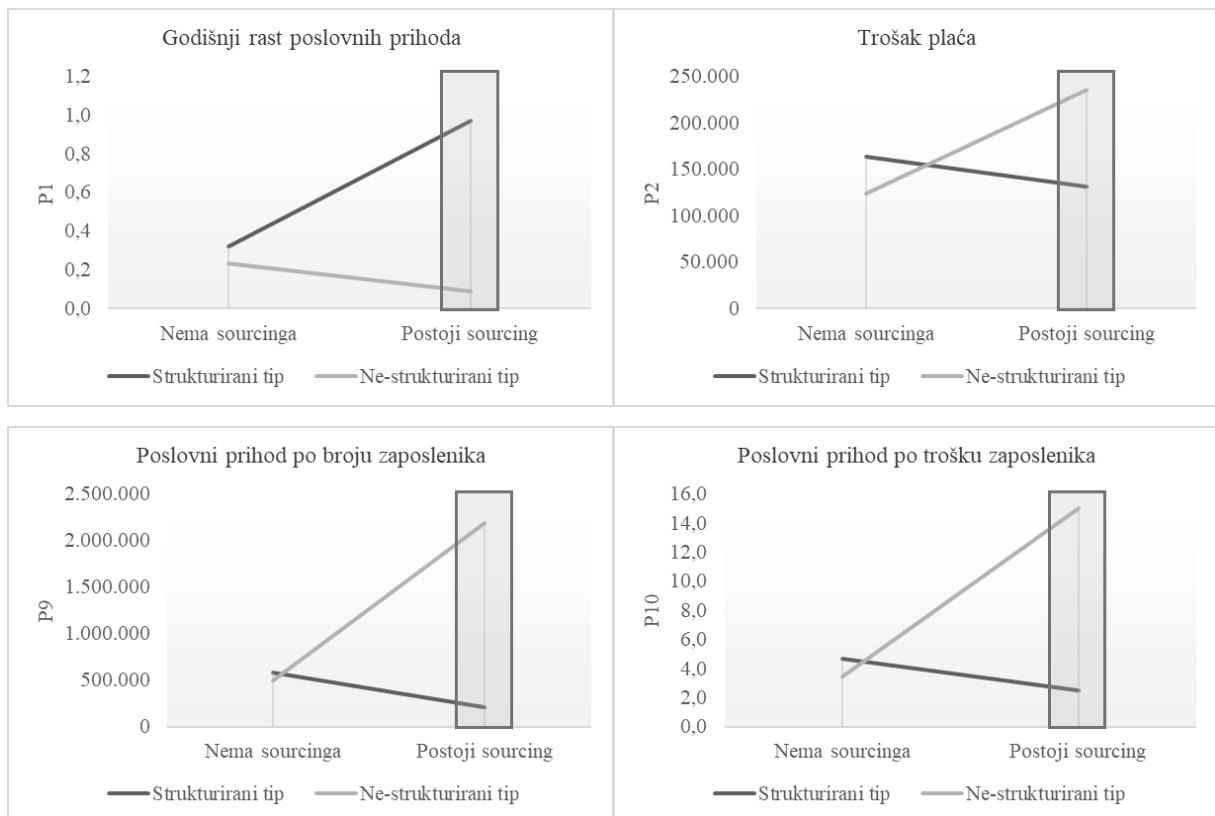
Graf 4.17. H3: Grafički prikaz moderacijskog utjecaja sourcinga temeljne poslovne funkcije na povezanost tipa upravljanja GVC-em i poslovnih performansi

Izvor: Izrada autora.

Rezultati višestruke hijerarhijske regresije ukazuju na postojanje moderirajuće uloge sourcinga temeljne poslovne funkcije u povezanosti tipova upravljanja GVC-ima i poslovnih performansi

koeficijenta tekuće likvidnosti, vlastitog financiranja, zaduženosti, obrtaja ukupne imovine i pokazatelja ROA. Dodatno, detaljnija analiza rezultata (graf 4.17) je pokazala i smjer navedenog moderacijskog utjecaja, odnosno pokazala je da su koeficijenti tekuće likvidnosti, vlastitog financiranja, obrtaja ukupne imovine i pokazatelja ROA viši, a koeficijent zaduženosti niži, kada poduzeća vrše sourcing temeljne poslovne funkcije u GVC-e sa strukturiranim tipovima upravljanja. Posljedično, hipoteza H3.1 koja testira postojanje moderirajuće uloge sourcinga temeljnih poslovnih funkcija u povezanosti tipova upravljanja GVC-ima i performansi poduzeća se može prihvatiti za pet od deset poslovnih performansi, odnosno **hipoteza H3.1 se djelomično prihvaća.**

S druge strane, poduzeća koja vrše sourcing pomoćne poslovne funkcije u GVC-e s ne-strukturiranim tipom upravljanja (graf 4.18) imaju viši trošak plaća, poslovni prihod po broju zaposlenika i poslovni prihod po trošku zaposlenika, a niži godišnji rast poslovnih prihoda nego poduzeća koja vrše sourcing pomoćne poslovne funkcije u GVC-e sa strukturiranim tipom upravljanja.



Graf 4.18. H3: Grafički prikaz moderacijskog utjecaja sourcinga pomoćne poslovne funkcije na povezanost tipa upravljanja GVC-em i poslovnih performansi

Izvor: Izrada autora.

Dakle, u slučaju pokazatelja troška plaća i godišnjeg rasta poslovnih prihoda, poduzeća koja vrše sourcing pomoćne poslovne funkcije u GVC-e s ne-strukturiranim tipom upravljanja imaju lošije performanse nego poduzeća koja vrše sourcing pomoćne poslovne funkcije u GVC-e sa strukturiranim tipom upravljanja.

Rezultati višestruke hijerarhijske regresije ukazuju na postojanje moderirajuće uloge sourcinga pomoćne poslovne funkcije u povezanosti tipova upravljanja GVC-ima i poslovnih performansi godišnjeg rasta poslovnog prihoda, troška plaća i pokazatelja poslovnog prihoda po zaposlenicima i poslovnog prihoda po trošku zaposlenika. Dodatno, detaljnija analiza rezultata (graf 4.18) je pokazala i smjer navedenog moderacijskog utjecaja, odnosno pokazala je da su trošak plaća i pokazatelji poslovnog prihoda po zaposlenicima i poslovnog prihoda po trošku zaposlenika viši, a godišnji rast poslovnog prihoda niži, kada poduzeća vrše sourcing pomoćne poslovne funkcije u GVC-e s ne-strukturiranim tipovima upravljanja. Posljedično, hipoteza H3.2 koja testira postojanje moderirajuće uloge sourcinga pomoćnih poslovnih funkcija u povezanosti tipova upravljanja GVC-ima i performansi poduzeća se može prihvatiti za četiri od deset poslovnih performansi, odnosno **hipoteza H3.2 se djelomično prihvaća**.

U konačnici, unatoč tome što su obje pomoćne hipoteze H3.1 i H3.2 samo djelomično prihvaćene, a imajući u vidu da je kod devet od deset istraživanih poslovnih performansi dokazana tvrdnja hipoteze H3 koja se odnosi postojanje moderacijskog utjecaja sourcinga (temeljnih ili pomoćnih) poslovnih funkcija u povezanosti tipova upravljanja GVC-em s poslovnim performansama, **hipoteza H3 se može u potpunosti prihvatiti**.

4.4. Sažetak rezultata testiranja postavljenih istraživačkih hipoteza

Slijedom analiza provedenih u dijelovima teksta potpoglavlja 4.3.1. – 4.3.3., u empirijskom dijelu ove disertacije doneseni su sudovi o potpunom ili djelomičnom prihvaćanju glavnih i pomoćnih hipoteza ove disertacije (slika 4.3). Hipoteza H1, koja se odnosi na postojanje povezanosti različitih tipova upravljanja GVC-ima i performansi poduzeća, je djelomično prihvaćena i to za šest od deset poslovnih performansi, odnosno za poslovne performanse godišnjeg rasta poslovnih prihoda, tekuće likvidnosti, koeficijenta vlastitog financiranja, koeficijenta zaduženosti, poslovnih prihoda po broju zaposlenika i poslovnog prihoda po trošku zaposlenika. Hipoteza H2, kao i njene pomoćne hipoteze H2.1 i H2.2, koje se odnose na provjeru postojanja međuovisnosti između tipova upravljanja GVC-em i sourcinga temeljnih ili pomoćnih poslovnih funkcija, su u potpunosti prihvaćene za svih pet specifičnih tipova

upravljanja GVC-em, odnosno za hijerarhijski, zarobljenički, odnosni, modularni i tržišni tip upravljanja GVC-em.

H1	Različiti tipovi upravljanja GVC-em različito su povezani s poslovnim performansama poduzeća.	Djelomično prihvaćena
H2	Postoji međuovisnost između tipova upravljanja globalnim lancima vrijednosti i sourcinga poslovnih funkcija.	U potpunosti prihvaćena
H2.1	Sourcing <u>temeljnih poslovnih funkcija</u> je povezan s tipovima upravljanja globalnim lancima vrijednosti.	U potpunosti prihvaćena
H2.2	Sourcing <u>pomoćnih poslovnih funkcija</u> je povezan s tipovima upravljanja globalnim lancima vrijednosti.	U potpunosti prihvaćena
H3	Sourcing poslovnih funkcija ima moderirajuću ulogu u povezanosti tipova upravljanja globalnim lancima vrijednosti i poslovnih performansi poduzeća.	U potpunosti prihvaćena
H3.1	Sourcing <u>temeljnih poslovnih funkcija</u> ima moderirajuću ulogu u povezanosti tipova upravljanja globalnim lancima vrijednosti i poslovnih performansi poduzeća.	Djelomično prihvaćena
H3.2	Sourcing <u>pomoćnih poslovnih funkcija</u> ima moderirajuću ulogu u povezanosti tipova upravljanja globalnim lancima vrijednosti i poslovnih performansi poduzeća.	Djelomično prihvaćena

Slika 4.3. Prikaz donesenih sudova o prihvaćanju glavnih i pomoćnih hipoteza

Izvor: Izrada autora.

Naposljetku, središnja hipoteza disertacije, hipoteza H3, koja se odnosi na postojanje moderacijskog utjecaja sourcinga poslovnih funkcija u povezanosti tipova upravljanja GVC-em i poslovnih performansi je u potpunosti prihvaćena za devet od deset poslovnih performansi. Konkretnije, kada poduzeće vrši sourcing temeljne poslovne funkcije u GVC-e sa strukturiranim tipom upravljanja generalno može očekivati pozitivan utjecaj na poslovanje, odnosno očekivati više koeficijente tekuće likvidnosti, vlastitog financiranja, obrtaja ukupne imovine, i ROA-e, te niži (povoljniji) koeficijent zaduženosti, nego kada vrši sourcing temeljne poslovne funkcije u ne-strukturirane tipove upravljanja GVC-em.

S druge strane, kada poduzeće vrši sourcing pomoćne poslovne funkcije u GVC-e s ne-strukturiranim tipom upravljanja može očekivati viši trošak plaća, poslovni prihod po broju zaposlenika i poslovni prihod po trošku zaposlenika, te niži godišnji rast poslovnih prihoda u odnosu kada vrši sourcing pomoćne poslovne funkcije u GVC-e sa strukturiranim tipom upravljanja.

4.5. Kritički osvrt na rezultate empirijskog istraživanja

4.5.1. Kritički osvrt na rezultate deskriptivne statističke analize

Kako bi se pružio odgovor na glavno istraživačko pitanje ove disertacije o postojanju moderacijskog utjecaja sourcinga poslovnih funkcija u povezanosti tipa upravljanja GVC-em i poslovnih performansi, formirana je nezavisna istraživačka varijabla tip upravljanja GVC-em. Rezultati empirijskog istraživanja su pokazali da poduzeća sudjeluju većim dijelom u GVC-ima s ne-strukturiranim tipom upravljanja (60%), a manjim dijelom u GVC-ima sa strukturiranim tipom upravljanja (40%), te otprilike podjednak broj poduzeća sudjeluje u svakom od pet specifični tipova GVC-a predloženih prema Gereffi i sur. (2005). Ova dva statistička pokazatelja impliciraju 1) da korištena tipološka podjela upravljanja GVC-em na strukturirane i ne-strukturirane tipove ima primjerenu raspodjelu specifičnih tipova GVC-a te 2) da ne postoji jedan prevladavajući tip upravljanja GVC-em, koji bi sugerirao određenu preferenciju menadžera poduzeća u Hrvatskoj.

Najveća poduzeća (više od 250 zaposlenika) iz uzorka empirijskog istraživanja najčešće sudjeluju u GVC-ma s tržišnim tipom upravljanja. S obzirom na to da tržišni tip upravljanja GVC-em uključuje poslovne funkcije koje nisu složene (Ashenbaum, 2018) i koje ne zahtijevaju veliki prijenos informacija među poduzećima da bi se uspješno obavile (Brancati i sur., 2015; Giovannetti i Marvasi, 2018; Pietrobelli i Rabellotti, 2010), može se pretpostaviti da velika poduzeća iz uzorka u empirijskom istraživanju imaju bolji pristup dobavljačima generičkih, odnosno manje složenih poslovnih funkcija. S druge strane, mala poduzeća evidentno teže ostvaruju dugotrajni odnos suradnje s dobavljačima poslovnih funkcija (Dunn i Villeda, 2005), što potvrđuje niski broj malih poduzeća u uzorku koja sudjeluju u GVC-ima s odnosnim tipom upravljanja. Rezultati deskriptivne statističke analize su pokazali slične rezultate prethodno navedenima u slučaju istraživanja distribucije poduzeća prema visini ukupnog prihoda i tipovima upravljanja GVC-ima.

Interesantno, velik broj poduzeća koja sudjeluju u GVC-ima sa strukturiranim tipovima upravljanja je mlađi od 10 godina (43% poduzeća u ovakvim GVC-ima), dok je kod poduzeća koja sudjeluju u GVC-ima s ne-strukturiranim tipovima upravljanja njih čak 29% starije od 26 godina. Ovo implicira da poduzeća kako stare tako ostvaruju lakše veze s dobavljačima poslovnih funkcija (odnosni tip upravljanja) ili ostvaruju ekonomsko unaprjeđenje, koje

karakterizira pomicanje prema modularnim i tržišnim tipovima upravljanja (Agostino i sur., 2020; Keane, 2012; Murakami i Otsuka, 2017; Pietrobelli i Rabbellotti, 2010).

Što se tiče porijekla vlasništva poduzeća, i kod poduzeća koja sudjeluju u GVC-ima sa strukturiranim (3%) i s ne-strukturiranim tipovima upravljanja GVC-em (2%), rijetko je u potpunosti strano vlasništvo kapitala. Zanimljivo, kod poduzeća koja sudjeluju u GVC-ima s ne-strukturiranim tipovima upravljanja većina ih je isključivo domaćeg porijekla (60%). Za razliku od GVC-a s modularnim tipovima upravljanja u kojima su tri-četvrtine poduzeća u uzorku isključivo domaćeg vlasništva, samo 30% poduzeća koja sudjeluju u hijerarhijskom tipu upravljanja je isključivo domaćeg vlasništva. Ovaj rezultat je sukladan teorijskoj pretpostavki pri kojoj su poduzeća koja sudjeluju u GVC-ima s hijerarhijskim tipom upravljanja često dijelovi multinacionalne grupacije poduzeća.

Empirijsko istraživanje je pokazalo da poduzeća u Republici Hrvatskoj podjednako vrše sourcing i temeljne (47%) i pomoćne poslovne funkcije (53%), što je u skladu s dosadašnjim rezultatima anketa na europskoj razini (Eurostat, 2007, 2012, 2018). Dodatno, najviše se vrši sourcing poslovne funkcije proizvodnje dobara i usluga (23,4%), informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT) (21,5%) te upravljanja i administracije (17,8%), a najmanje inženjerstva i povezanih djelatnosti (3,7%), ostalih poslovnih funkcija (3,7%), te istraživanja i razvoja (5,6%).

Sama kompozicija sourcinga poslovne funkcije je vrlo slična onoj koja je na Europskoj razini, uz iste tri poslovne funkcije čiji se sourcing najčešće vrši (dakle proizvodnja dobara, ICT usluge te upravljanje i administracija). Ovo implicira da poduzeća u Republici Hrvatskoj imaju sličnu motivaciju i barijere pri vršenju sourcinga kao i u drugim europskim državama, što je dodatni argument za buduću mogućnost replikacije istraživanja korištenjem podataka poduzeća iz drugih država. Drugim riječima, ovi rezultati sugeriraju da hrvatska poduzeća imaju strukturu međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija prema očekivanjima, bez velikih devijacija u odnosu na prosjek geografski i razvojno bliskih zemalja.

Donekle neočekivan rezultat je zapažen prilikom analize u kojim godinama se vrši međunarodni sourcing. Naime, čak dvije-trećine poduzeća u uzorku vrši sourcing u tri od mogućih deset godina (razdoblje 2010-2019), i to u godinama 2016 (26% poduzeća), 2017 (22% poduzeća) i 2018 (18% poduzeća). Ovaj rezultat se može pojasniti na tri načina, i to a) da je u Republici Hrvatskoj razdoblje 2016-2018 bilo razdoblje vrhunca sourcing aktivnosti

poduzeća (Flew, 2018), b) da su menadžeri poduzeća skloniji navesti najrecentniju poslovnu funkciju čiji je sourcing izvršen ili c) da menadžeri nemaju pristup podacima iz ranijih godina jer nisu bili zaposleni u poduzećima. Ovaj posljednji način pojašnjenja sourcing razdoblja potvrđuje činjenica da čak 60% anketnih ispitanika ima staž u poduzeću manji od 10 godina, što je kraće od ukupnog razdoblja u kojem je mogla biti zabilježena sourcing aktivnost.

S druge strane, očekivan rezultat je dobiven prilikom istraživanja važnosti poslovne funkcije čiji se sourcing izvršio za poslovanje poduzeća. Pola anketnih ispitanika je označilo navedenu poslovnu funkciju kao veoma važnu za poslovanje poduzeća. S obzirom na činjenicu da rezultati pokazuju da je 47% poduzeća u uzorku izvršilo međunarodni sourcing temeljnih poslovnih funkcija, navedeno čini dobru kontrolu i dodatnu potvrdu preciznosti korespondencijske tablice poslovnih funkcija i NACE (ili NKD) glavne aktivnosti poduzeća (UNSD, 2022a, 2022b), a koja je u istraživanju služila za izbor vrste poslovne funkcije čiji se sourcing izvršio.

Što se tiče lokacije sourcing partnera poduzeća iz uzorka, čak 41% sourcing partnera čine poduzeća iz susjednih zemalja Bosne i Hercegovine, Italije, Mađarske, Slovenije i Srbije, dok je samo 8% sourcing partnera locirano izvan Europe. Ovi rezultati su sukladni rezultatima europskih anketa (Eurostat, 2018, 2022b) i potvrđuju važnost regionalnih lanaca vrijednosti.

Analiza performansi poduzeća u uzorku je pokazala da postoji značajna varijacija u srednjim vrijednostima pokazatelja performansi, posebice za godišnji rast poslovnih prihoda, što navodi na zaključak da postoji nekoliko poduzeća u uzorku koja značajno modificiraju sliku o poslovnim performansama. Poduzeća koja vrše sourcing imaju u prosjeku visok godišnji rast poslovnih prihoda (35%), tekuću likvidnost (2,70) i pokazatelj ROE (29%), no i nepovoljniju vrijednost koeficijenta zaduženosti (59%). Međutim, ako se promatraju vrijednosti medijana, tada su svi pokazatelji poslovnih performansi u okviru očekivanih vrijednosti, uz tek nešto viši godišnji rast poslovnih prihoda (11%) i ROE (16%).

Dodatno, postoje određene varijacije u prosječnim vrijednostima pokazatelja performansi ako se uzme u obzir veličina, starost i porijeklo vlasništva poduzeća. Primjerice, pokazatelji tekuće likvidnosti i ROE opadaju s rastom veličine poduzeća, dok produktivnost poduzeća raste s veličinom poduzeća. Najstarija poduzeća u uzorku imaju najsporiji godišnji rast poslovnih prihoda, no i najveću produktivnost. Naposljetku, poduzeća koja su u potpunosti u stranom vlasništvu imaju najveći godišnji rast poslovnih prihoda i pokazatelje profitabilnosti. Analiza

performansi poduzeća generalno pokazuje da, kod poduzeća koja vrše sourcing, mala i mlada poduzeća u stranom vlasništvu imaju najbrži rast prihoda, dok velika i stara poduzeća koja su u mješovitom vlasništvu imaju najveću produktivnost.

4.5.2. Kritički osvrt na rezultate testiranja glavnih i pomoćnih hipoteza

Bez obzira na to koji je tip poslovne funkcije čiji se sourcing vrši, poduzeća mogu očekivati učinak od svog uključenja u GVC-e na opće poslovne performanse, financijske pokazatelje i pokazatelje produktivnosti. Rezultati provedene višestruke hijerarhijske regresijske analize su pokazali da postoji statistički značajan negativan regresijski koeficijent tipa upravljanja GVC-em za opću performansu godišnjeg rasta poslovnih prihoda i financijske pokazatelje tekuću likvidnost i koeficijent vlastitog financiranja, a pozitivan za financijski pokazatelj koeficijent zaduženosti i pokazatelje produktivnosti poslovni prihod po broju zaposlenika i poslovni prihod po trošku zaposlenika.

S obzirom na to da tip upravljanja GVC-em poprima vrijednost „0“ za strukturirani tip, a vrijednost „1“ za ne-strukturirani tip, implikacije su da menadžeri poduzeća mogu očekivati veći godišnji rast poslovnih prihoda, tekuću likvidnost i koeficijent vlastitog financiranja kada su njihova poduzeća uključena u GVC-e sa strukturiranim tipom upravljanja, a niže vrijednosti kada su njihova poduzeća uključena u GVC-e s ne-strukturiranim tipom upravljanja. Suprotno vrijedi za koeficijent zaduženosti, poslovni prihod po broju zaposlenika i poslovni prihod po trošku zaposlenika, gdje menadžeri poduzeća mogu očekivati više vrijednosti kada su njihova poduzeća uključena u GVC-e s ne-strukturiranim tipom upravljanja, a niže vrijednosti kada su njihova poduzeća uključena u GVC-e sa strukturiranim tipom upravljanja. Prethodno navedeni rezultati potvrđuju donesenu odluku o djelomičnom prihvaćanju hipoteze H1, koja se odnosi na postojanje povezanosti tipova upravljanja GVC-ima i performansi poduzeća.

Prethodno navedene spoznaje se djelomično slažu s literaturom, primjerice onom koja utvrđuje da poduzeće može imati veću produktivnost (Giovannetti i Marvasi, 2018; Jabbour, 2010; Lund-Thomsen i Nadvi, 2010; Pietrobelli i Saliola, 2008) sudjelovanjem u GVC-u s ne-strukturiranim tipom upravljanja, ili veći rast poduzeća (Gancarczyk i sur., 2017) sudjelovanjem u GVC-u sa strukturiranim tipom upravljanja. Međutim, postoji i diskrepancija između rezultata istraživanja i primjerice literature koja utvrđuje da poduzeća mogu ostvarivati veće vrijednosti prodaje (poslovnih prihoda) pri sudjelovanju u GVC-ima s ne-strukturiranim tipom upravljanja (Agostino i sur., 2020; Brancati i sur., 2017; Coviello, 2018; Gancarczyk i

sur., 2017; Giuliani i sur., 2005; Oviatt i McDougall, 2005; Pietrobelli i Saliola, 2008; Yue i Zhang, 2008).

Dio literature također pronalazi učinke sudjelovanja poduzeća u GVC-ima različitih tipova upravljanja na poslovne performanse koje istraživanje ove disertacije nije uspjelo dokazati, primjerice za poslovnu performansu troška plaća (Lund-Thomsen i Nadvi, 2010), te neke učinke koji nisu uzeti u obzir u empirijskom istraživanju, poput onih vezanih uz rast inovacija i organizacijskog učenja, te proizvodne kapacitete (Agostino i sur., 2020; Bustinza i Gutierrez, 2010; Griffith i Myers, 2005; Jabbour, 2010; Lassl, 2020; Leavy, 2004; Mudambi i Swift, 2011; Pietrobelli i Saliola, 2008; Satoshi, 2017).

Rezultati provedenog empirijskog istraživanja sugeriraju da se može očekivati da pri vršenju sourcinga temeljne poslovne funkcije bude prisutan hijerarhijski, zarobljenički ili odnosni tip, a pri vršenju sourcinga pomoćne poslovne funkcije modularni ili tržišni tip upravljanja GVC-em. Navedena tvrdnja je dokazana u drugoj glavnoj istraživačkoj hipotezi H2 i njenim pomoćnim hipotezama H2.1 i H2.2.

Zaključci analize međuovisnosti tipa upravljanja GVC-em i sourcinga poslovne funkcije se slažu s teorijskom pretpostavkom da se sourcing temeljne poslovne funkcije obično odvija u podružnice ili bliska poduzeća, čime se stvaraju GVC-i sa strukturiranim tipom upravljanja, a sourcing pomoćne poslovne funkcije u nepovezana poduzeća, čime se stvaraju GVC-i s nestrukturiranim tipom upravljanja (Sturgeon i Gereffi, 2009). Dakle, druga glavna istraživačka hipoteza i njene pomoćne hipoteze su pomogle rasvijetliti način na koji su povezani tipovi upravljanja GVC-em i poslovne funkcije, koji problematizira dio literature (Ellram i sur., 2008; Espino-Rodríguez i Padrón-Robaina, 2005).

Iako je empirijskim istraživanjem dokazano postojanje povezanosti tipa upravljanja GVC-em i sourcinga poslovne funkcije, detaljni rezultati empirijskog istraživanja sugeriraju da specifični tipovi upravljanja GVC-em u potpunosti ne prate postavke literature. Ovo se tiče odnosnog tipa upravljanja GVC-em, koji je prema svojim karakteristikama svrstan u ne-strukturirane tipove upravljanja, no za kojeg empirijsko istraživanje pokazuje da postoji veća vjerojatnost pojavljivanja kada se vrši sourcing temeljne poslovne funkcije, bez obzira na oprečne rezultate prikazane u dijelu literature (Greaver, 1999; Howells i sur., 2008). Razlog ove diskrepancije može biti činjenica da je odnosni tip upravljanja GVC-em ipak na međi strukturiranih i ne-

strukturiranih tipova upravljanja, jer pokazuje djelomične karakteristike strukturiranosti odnosa ili samog lanca. Svakako, ova spoznaja je vrijedna daljnjeg proučavanja.

Najvažniji dio istraživanja odnosio se na istraživanje moderacijskog utjecaja sourcinga poslovne funkcije na povezanost tipa upravljanja GVC-em i poslovnih performansi, koje pretpostavljaju središnja hipoteza disertacije - hipoteza H3 i pomoćne hipoteze H3.1 i H3.2. Detaljni pregled literature je pokazao da ne postoji mnogo istraživanja koja se fokusiraju na upravo navedeni moderacijski utjecaj, a ona koja su fokusirana na taj utjecaj imaju brojna ograničenja. Ovo istraživanje se razlikuje od postojeće relevantne literature jer je uspjelo prevladati postojeća ograničenja literature poput istraživanja na poligonu samo jedne industrije (Castañer i sur., 2014; Gilley i Rasheed, 2000; Shin i sur., 2009), istraživanja na uzorku samo jednog ili manjeg seta poduzeća (Mauri i de Figueiredo, 2012), obuhvata samo jedne poslovne funkcije (Di Gregorio i sur., 2009; Pisani i Ricart, 2016), i obuhvata samo jednog do dva specifična tipa upravljanja GVC-em (Lew i sur., 2016; Nieto i Rodríguez, 2011).

Provedeno empirijsko istraživanje je utvrdilo da poduzeća mogu očekivati da postoji povoljan moderacijski učinak sourcinga temeljne poslovne funkcije na povezanost tipa upravljanja GVC-em i tekuće likvidnosti, koeficijenta vlastitog financiranja, koeficijenta zaduženosti, obrtaja ukupne imovine i pokazatelja ROA (hipoteza H3.1). Interesantno, relevantna istraživanja vrlo rijetko pronalaze moderirajući utjecaj sourcinga temeljne poslovne funkcije i tipa upravljanja GVC-em na poslovne performanse tekuće likvidnosti i koeficijenata vlastitog financiranja i zaduženosti, te u tom pogledu ova disertacija pruža dodatan vrijedan doprinos. Međutim, literatura pronalazi i učinke na poslovne performanse koji se u ovoj disertaciji nisu uspjeli dokazati, primjerice za povoljan učinak na rast prodaje (ili poslovnih prihoda) (Mohiuddin i Su, 2013; Ordoobadi, 2005; Rodríguez i Nieto, 2016), i performanse inovativnosti poduzeća (Bengtsson i sur., 2009; Nieto i Rodríguez, 2011). U konačnici iako nije u potpunosti pronađen moderacijski utjecaj sourcinga temeljne poslovne funkcije na povezanost tipa upravljanja GVC-em i svih deset istraživanih performansi, dobiveni rezultati su u skladu sa zaključcima dijela relevantne literature.

Što se tiče pomoćnih poslovnih funkcija, empirijsko istraživanje je pokazalo da se može očekivati pozitivan moderacijski učinak sourcinga pomoćne poslovne funkcije na povezanost tipa upravljanja GVC-em i poslovnog prihoda po broju zaposlenika te poslovnog prihoda po trošku zaposlenika, no i postojanje negativnog utjecaja na godišnji rast poslovnih prihoda i trošak plaća (hipoteza H3.2). Ovaj rezultat se djelomično slaže s literaturom koja pronalazi

povoljan prethodno navedeni moderirajući utjecaj na produktivnost poduzeća (Chadee i Sharma, 2009).

S druge strane, rezultati empirijskog istraživanja nisu potvrdili da sourcing pomoćnih poslovnih funkcija u GVC-e s ne-strukturiranim tipovima upravljanja utječe na smanjenje administrativnih troškova, i to u prvom redu troška plaća (Burn, 1998; Kirui, 2001; Oshri i sur., 2009). Dapače, rezultati empirijskog istraživanja dokazuju upravo suprotno, da sourcing pomoćnih poslovnih funkcija u GVC-e s ne-strukturiranim tipovima upravljanja utječe na povećanje troška plaća u poduzeću.

Prethodno navedena diskrepancija se može pojasniti s dvije činjenice. Prva činjenica je da sourcing pomoćne poslovne funkcije u GVC-e s ne-strukturiranim tipovima upravljanja često znači da poduzeće eksternalizira generičke poslove za koje se može pretpostaviti da uključuju prosječno niže plaće (Agostino i sur., 2020; Ashenbaum, 2018; Gereffi i sur., 2005; Sturgeon, 2002). Druga činjenica je da poduzeća često vrše sourcing pomoćnih poslovnih funkcija kako bi se fokusirala na svoju temeljnu aktivnost, odnosno na temeljne poslovne funkcije (Eurostat, 2018; Kocijan i Sopta, 2016; Sunjka i Papadopoulos, 2022). Posljedično, oslobađanjem internog budžeta za plaće im je omogućeno zapošljavanje novih zaposlenika u temeljnim poslovnim funkcijama, koji zbog visoke specijalizacije posla obično imaju više plaće (Wang i sur., 2008). Stoga, s obzirom na to da poduzeće ostaje bez dijela poslova s nižim plaćama, a radi fokusiranja na temeljnu aktivnost zapošljava nove djelatnike u temeljnim poslovnim funkcijama s višim prosječnim plaćama, trošak plaća u poduzeću raste.

Druga važna diskrepancija rezultata empirijskog istraživanja je uočena pri moderacijskom utjecaju sourcinga pomoćnih poslovnih funkcija u povezanosti ne-strukturiranih tipova upravljanja GVC-em i godišnjeg rasta poslovnih prihoda. Naime, empirijsko istraživanje je pronašlo negativan moderirajući utjecaj, dok literatura u velikoj mjeri pronalazi pozitivan moderirajući utjecaj sourcinga pomoćnih poslovnih funkcija u povezanosti ne-strukturiranih tipova upravljanja GVC-em i godišnjeg rast poslovnih prihoda (Mohiuddin i Su, 2013; Ordoobadi, 2005; Rodríguez i Nieto, 2016).

Prethodno navedena diskrepancija se može pojasniti s činjenicom da empirijsko istraživanje u ovoj disertaciji koristi godišnji rast poslovnih prihoda u godini nakon vršenja sourcinga, pri čemu se rast poslovnih prihoda možda još ne vidi u financijskim izvještajima. Dakle, s jedne strane poduzeća sourcingom pomoćnih poslovnih funkcija u GVC-e s ne-strukturiranim

tipovima upravljanja postižu prvenstveno izbacivanje manje efikasnih i generičkih poslovnih funkcija iz poduzeća (Kirui, 2001; Oshri i sur., 2009). Ovo dovodi da se u dužem roku ostvaruje efikasnije poslovanje i oslobađa budžet koji se koristi za razvoj novih proizvoda i tehnologije u svrhu povećanja poslovnih prihoda i dobiti (Chadee i Sharma, 2009; Wang i sur., 2008).

Sve prethodno navedeno upućuje na zaključak da iako u kratkom roku poduzeća ostvaruju manji rast godišnjih poslovnih prihoda pri sourcingu pomoćnih poslovnih funkcija u GVC-e s ne-strukturiranim tipom upravljanja, u dužem roku je ovaj utjecaj drugačiji. Posljedično, postoji potencijal za dodatno longitudinalno istraživanje kako bi se potvrdio ili opovrgao navedeni negativni moderirajući utjecaj sourcinga pomoćnih poslovnih funkcija na povezanost tipa upravljanja GVC-em i godišnjeg rasta poslovnih prihoda.

Bez obzira na postojanje dvije diskrepancije između rezultata empirijskog istraživanja i zaključaka dijela literature za poslovne performanse troška plaća i godišnjeg rasta poslovnih prihoda, empirijskim istraživanjem je dokazano postojanje moderirajućeg utjecaja sourcinga pomoćnih poslovnih funkcija u povezanosti tipova upravljanja GVC-em i poslovnih performansi godišnjeg rasta poslovnih prihoda, troška plaća te pokazatelja poslovnog prihoda po broju zaposlenika i poslovnog prihoda po trošku zaposlenika.

U konačnici, iako su samo djelomično prihvaćene pomoćne hipoteze H3.1 i H3.2, donesen je sud o prihvaćanju glavne hipoteze H3, jer je pronađen moderirajući utjecaj sourcinga barem jednog tipa poslovnih funkcija na povezanost tipova upravljanja GVC-em i devet od ukupno deset poslovnih performansi. S obzirom na oskudnost literature koja proučava upravo navedeni moderirajući utjecaj, rezultati ovog empirijskog istraživanja predstavljaju značajan znanstveni i praktični doprinos literaturi tematskog područja.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

5.1. Teorijski zaključci provedenog istraživanja

Evolucija organizacije poslovanja poduzeća iz vertikalno-integriranih procesa unutar jedne države u prekograničnu organizaciju poslovanja je neizbježno uzrokovala veliku pozornost literature (Baldwin i Okubo, 2019; Kano i sur., 2020). Ova novija vrsta organizacije poslovanja je u velikoj mjeri bazirana na međunarodnom sourcingu temeljnih i pomoćnih poslovnih zadataka, odnosno funkcija, za čim poduzeća posežu u namjeri ostvarenja prvenstveno troškovnih ušteda u poslovanju (Eurostat, 2018, 2022b; Goni i Kadarusman, 2015; Sunjka i Papadopoulos, 2022). Posljedica prekogranične organizacije poslovanja putem međunarodnog sourcinga je sudjelovanje poduzeća u GVC-u, koje u ovisnosti o načinu na koji su GVC-i upravljani može imati efekte na različite aspekte poslovanja poduzeća, od geografske organizacije poslovanja, ekonomskog unaprjeđenja do poslovnih performansi (Espino-Rodriguez i Padrón-Robaina, 2006; Sako i Zylberberg, 2019). Iako međunarodni sourcing nije jedini način na koji poduzeća sudjeluju u GVC-ima, zbog jačine utjecaja na poslovanje i na zaposlenost unutar poduzeća, literatura i donositelji odluka mu pridaju najveću pozornost (Sturgeon, 2013).

Unatoč pozornosti literature koju su zavrijedili koncepti međunarodnog sourcinga, upravljanja GVC-em i poslovnih performansi, njihovo zajedničko djelovanje je još uvijek nedovoljno istraženo (Chadee i Sharma, 2009; Hernández i Pedersen, 2017; Hsuan i Mahnke, 2011; Kano i sur., 2020; McWilliam i sur., 2020). Većina literature proučava prethodno navedene koncepte izolirano ili uz brojna ograničenja, poput veličine uzorka poduzeća u istraživanju ili fokusa samo na jedan element pojedinog koncepta. Kako bi se dobila cjelovita slika o odnosima međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija, tipova upravljanja GVC-em i poslovnih performansi, ova disertacija je istražila veliki broj elemenata svih triju istraživačkih koncepata. Navedeni sustavni pristup je pružio potpuniji uvid u prekograničnu organizaciju poslovanja poduzeća i efekte koje poduzeća mogu očekivati na vlastite poslovne performanse.

Literatura u tematskom području GVC-a se dosad fokusirala na zemljopisnu dimenziju, ulazno-izlaznu strukturu, industrijske dionike i lokalni institucionalni kontekst GVC-a, ekonomsko unaprjeđenje poduzeća u GVC-u i upravljanje GVC-em. Iako je najveći fokus literature bio na upravljanju GVC-em, zaključci literature su neujednačeni i doneseni iz različitih polazišta, odnosno područja menadžmenta, političke ekonomije, geografije i sociologije. Nadalje, ne

postoji jedna klasifikacija ili teorija o tipovima upravljanja GVC-em koja je opće prihvaćena, stoga je u ovoj disertaciji provedena detaljna analiza literature iz područja upravljanja GVC-em kako bi se identificirale najkorištenije klasifikacije tipova upravljanja GVC-em, kao i one koje su najprimjerenije u kontekstu problematike i ciljeva ove doktorske disertacije.

Shodno navedenom, identificirane su tri najkorištenije klasifikacije upravljanja GVC-em, a kao najprimjerenija za korištenje u ovoj disertaciji odabrana je klasifikacija tipova upravljanja GVC-em na pet tipova, i to na hijerarhijski, zarobljenički, odnosni, modularni i tržišni tip upravljanja. Ova klasifikacija promatra upravljanje GVC-em s ekonomsko-organizacijskog aspekta i identificira tipove upravljanja GVC-em s obzirom na kompleksnost transakcija koje se odvijaju unutar GVC-a, njihovu mogućnost kodifikacije i sposobnost dobavljača u GVC-u (Gereffi i sur., 2005).

Međutim, iako je prethodno navedena klasifikacija identificirana kao najprimjerenija za korištenje u ovoj disertaciji, ona ima određene nedostatke, poput nedovoljnog fokusa na vodeća poduzeća i asimetriju moći među poduzećima koja sudjeluju u GVC-u (De Marchi i sur., 2014; McWilliam i sur., 2020; Strange i Humphrey, 2019). Stoga, s obzirom na glavne ciljeve ove disertacije koji uključuju istraživanje obrazaca ponašanja poduzeća na području Republike Hrvatske u GVC-ima, oblikovana je jedinstvena tipologija, koja je empirijskom potvrdom postala i taksonomija tipova upravljanja GVC-em. Ova taksonomija u fokus stavlja asimetriju moći među poduzećima unutar GVC-a, i prethodno navedenih pet tipova upravljanja GVC-em grupira u dvije velike skupine, i to kao strukturirane (hijerarhijski i zarobljenički) i kao nestrukturirane tipove (odnosni, modularni i tržišni) upravljanja GVC-em. Ovakva taksonomska podjela je omogućila istraživanje upravljanja GVC-em i kod manjeg uzorka poduzeća s aktivnošću međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija, koji je tipičan za zemlje u razvoju (Eurostat, 2018, 2021d, 2022b).

Upravo navedeni međunarodni sourcing poslovnih funkcija predstavlja i drugi ključan istraživački koncept, formiran u svrhu identifikacije načina na koji poduzeća sudjeluju u GVC-ima. Usprkos dobroj istraženosti koncepta međunarodnog sourcinga u relevantnoj literaturi, detaljna analiza te literature je pokazala da postoje dva konceptualna područja koja su slabije istražena.

Prvo konceptualno područje se odnosi na koncept poslovnih funkcija, koji je u literaturi relativno nov koncept i najčešće je korišten u anketama međunarodnog sourcinga, ali kojeg

direktno istražuje mali dio literature (Nielsen i Sturgeon, 2014; Sturgeon, 2002). Ovaj koncept je različito klasificiran u anketama i istraživanjima, primjerice u Brown i sur., (2014), Eurostat (2022b) i Statistics Canada (2010), stoga je u disertaciji izvršena detaljna analiza i prikaz korištenih klasifikacija. S obzirom na postojanje određene nekonzistentnosti među tim klasifikacijama, nedavno je razvijena međunarodno prihvaćena klasifikacija poslovnih funkcija CBF (UNSD, 2022b), koja se koristila i prilikom operacionalizacije konceptualnog modela.

Drugo konceptualno područje koje literatura slabije istražuje se odnosi na proučavanje povezanosti međunarodnog sourcinga i tipova upravljanja GVC-ima, pri čemu relevantna istraživanja rijetko koriste klasifikacije tipova upravljanja GVC-em, već je potrebno na temelju provedenih istraživanja indirektno donositi zaključke o korištenim tipovima upravljanja GVC-em. Stoga, imajući u vidu ciljeve i problematiku ove disertacije, analizirana je literatura vezana uz koncepte međunarodnog sourcinga i poslovnih funkcija u svrhu identifikacije i sistematizacije njenih glavnih zaključaka kako bi se stvorile pretpostavke temeljem kojih su formirane hipoteze ove disertacije.

U literaturi se spominje ostvarenje boljih poslovnih performansi kao jedan od najvažnijih razloga zašto se poduzeća upuštaju u međunarodni sourcing poslovnih funkcija (Leiblein i Miller, 2003; Pavić, 2009; Scully i Fawcett, 1994). Dosadašnja istraživanja uglavnom pristupaju jednodimenzionalno problematici procjene efekata na poslovne performanse pri međunarodnom sourcingu poslovnih funkcija, odnosno istraživanja najčešće proučavaju utjecaj na poslovne performanse međunarodnog sourcinga samo jedne poslovne funkcije, poput proizvodnje, logistike ili ICT funkcija. Upravo navedene poslovne performanse predstavljaju treći ključan istraživački koncept koji je istražen u ovoj disertaciji.

Kako bi se proučavanju prethodno navedene problematike pristupilo holistički, u ovoj disertaciji je obuhvaćen cijeli skup poslovnih performansi koji se odnosi na opće poslovne performanse, financijske pokazatelje i pokazatelje produktivnosti. Analiza literature u ovoj disertaciji je pokazala da osim pozitivnih efekata međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija na poslovne performanse poput rasta poduzeća, financijskih performansi, produktivnosti i performansi inovativnosti (Bolat i Yılmaz, 2009; Mol i sur., 2005; Tomiura, 2007; Wang i sur., 2008; Weigelt, 2009), poduzeća mogu imati i negativne efekte na performanse. Ovi negativni efekti su utemeljeni na gubitku ključnih kompetencija sadržanih u poslovnim funkcijama čiji je sourcing izvršen (Bilan i sur., 2017; Hafeez i sur., 2007; Kumar i Eickhoff, 2005). Nadalje, detaljnom kritičkom analizom relevantne literature u ovoj disertaciji je kao glavni razlog razlike

u ostvarenim performansama poduzeća prilikom vršenja međunarodnog sourcinga identificiran tip upravljanja GVC-em. Upravo je navedeno predstavljalo i osnovu za formiranje glavnog istraživačkog pitanja ove disertacije, odnosno pitanja utjecaja međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija na poslovne performanse kada poduzeća sudjeluju u GVC-ima s različitim tipovima upravljanja.

Dosadašnja istraživanja proučavaju pojedini utjecaj međunarodnog sourcinga temeljnih (Hafeez i sur., 2007; Mohiuddin i Su, 2013; Ordoobadi, 2005) i pomoćnih (Bolat i Yılmaz, 2009; Corbett, 2006; Gewald i Dibbern, 2009) poslovnih funkcija na poslovne performanse, te utjecaj sudjelovanja u GVC-ima s pojedinim tipovima upravljanja GVC-em na poslovne performanse (Belcourt, 2006; Chadee i Sharma, 2009; Grimpe i Kaiser, 2010; Hirschheim i Dibbern, 2006). Međutim, ta istraživanja ne pružaju sveobuhvatan odgovor za skup poslovnih performansi niti za performanse poduzeća pri različitim kombinacijama međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija i tipova upravljanja GVC-em. Stoga, u svrhu premošćivanja uočenih ograničenja broja istraživanih poslovnih performansi, ova disertacija nudi sveobuhvatan odgovor na pitanje utjecaja na poslovne performanse u situacijama kada poduzeća vrše međunarodni sourcing poslovnih funkcija u GVC-e s različitim tipovima upravljanja.

Nadalje, u cilju sustavnog pristupa istraživanju utjecaja međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija na povezanost tipova upravljanja GVC-em i poslovnih performansi, bilo je potrebno odabrati pristup mjerenja poslovnih performansi i vrstu poslovnih performansi koje se mjere. U tom smislu, detaljna analiza literature je identificirala kao najprimjereniji tradicionalni pristup mjerenja objektivnih performansi, dakle pristup koji ne uključuje subjektivne podatke i balansirane sustave mjerenja performansi. Ovim pristupom odgovorilo se na poticaj dijela literature da se za mjerenje poslovnih performansi koriste objektivni podaci (Gupta i Wales, 2017; Zahra i Garvis, 2000).

Kako bi se sustavno i kritički analizirala, sistematizirala i klasificirala recentna teorijska i praktična dostignuća iz zajedničkog proučavanja područja GVC-a i međunarodnog sourcinga izvršena je i bibliometrijska analiza. Rezultati bibliometrijske analize su pokazali da je prethodno navedeno tematsko područje od rastuće znanstvene važnosti u recentnim godinama, što je u skladu s uočenim rastom i dosegnutim vrhuncem procesa globalizacije (Flew, 2018), koja u velikoj mjeri uključuje sudjelovanje poduzeća u GVC-ima i međunarodni sourcing. Korištenjem pet bibliometrijskih metoda identificirani su među ostalim najcitiraniji radovi i

autori te zemlje njihovog porijekla, čime je potvrđeno da postoji nesrazmjer objavljenih radova od strane autora iz razvijenih zemalja i zemalja u razvoju. Naposljetku, bibliometrijska analiza je također pokazala da je područje koje sačinjavaju ključne riječi *globalni lanci vrijednosti – upravljanje – performanse – konkurentska prednost – inovacije* veoma relevantno za proučavanje, što je doprinijelo potvrdi valjanosti postavljenog glavnog istraživačkog pitanja u ovoj disertaciji.

Zaključno, može se istaknuti da literatura iz područja međunarodnog sourcinga i upravljanja GVC-em, a koja proučava njihovu povezanost s poslovnim performansama, u velikoj većini slučajeva proučava navedenu povezanost u izolaciji, dakle proučava odvojeno povezanost upravljanja GVC-em i poslovnih performansi ili povezanost međunarodnog sourcinga i poslovnih performansi. Evidentno je da nedostaje literatura koja pruža sveobuhvatan odgovor na pitanje sjedinjenog djelovanja međunarodnog sourcinga i upravljanja GVC-em na poslovne performanse. Posljedično, uvažavajući manjkavost i ograničenja literature, ova disertacija je ponudila cjeloviti i originalan konceptualni model za proučavanje utjecaja tipova upravljanja GVC-em na poslovne performanse, uz moderatorsku ulogu međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija.

5.2. Empirijski zaključci provedenog istraživanja

Kako bi se odgovorilo na postavljena glavna istraživačka pitanja u disertaciji, odnosno provjerile teorijske veze glavnih istraživačkih koncepata zamijećene analizom literature te potvrdila valjanost i utemeljenost konceptualnog modela, provedeno je empirijsko istraživanje na uzorku poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Deskriptivna analiza je pružila vrijedne informacije o praksi sourcinga i sudjelovanja poduzeća u GVC-ima na području RH. Primjerice, uspješno su identificirane temeljne i pomoćne poslovne funkcije čiji je sourcing izvršen, kao i distribucija pojedinih poslovnih funkcija u uzorku poduzeća. Dodatno, analiza sudjelovanja poduzeća u GVC-u je pokazala da poduzeća ravnomjerno sudjeluju u strukturiranim i ne-strukturiranim tipovima upravljanja GVC-em, što je potvrdilo primjerenost korištene klasifikacije tipova upravljanja GVC-em.

Od ukupno sedam glavnih i pomoćnih hipoteza, rezultati provedenog empirijskog istraživanja su u potpunosti potvrdili tvrdnje za dvije glavne i dvije pomoćne hipoteze te djelomično

potvrdili tvrdnje za jednu glavnu i dvije pomoćne hipoteze. Unatoč samo djelomičnoj potvrdi navedenih hipoteza, utemeljenost i ispravnost polazišta tih hipoteza nije dovedena u pitanje.

Jedna od hipoteza koja je samo djelomično potvrđena je hipoteza H1, koja se odnosi na povezanost tipova upravljanja GVC-em i performansi poduzeća. Provedeno empirijsko istraživanje je uspjelo dokazati postojanje povezanosti tipova upravljanja GVC-ima sa šest od ukupno deset poslovnih performansi, koje se odnose na godišnji rast poslovnih prihoda, tekuću likvidnost, koeficijente vlastitog financiranja i zaduženosti, te pokazatelje produktivnosti mjerene kao poslovni prihod po broju zaposlenika i poslovni prihod po trošku zaposlenika.

Dodatna analiza rezultata je potvrdila njihovu sukladnost zaključcima literature koja proučava pokazatelje produktivnosti, pri čemu se očekuju više vrijednosti pokazatelja produktivnosti kada poduzeća sudjeluju u GVC-ima s ne-strukturnim tipovima upravljanja (Giovannetti i Marvasi, 2018; Jabbour, 2010; Lund-Thomsen i Nadvi, 2010). S druge strane, rezultati provedenog empirijskog istraživanja za godišnji rast poslovnih prihoda, tekuću likvidnost i koeficijente vlastitog financiranja i zaduženosti pokazuju rezultate koji ne odgovaraju u potpunosti zaključcima relevantne literature (Agostino i sur., 2020; Brancati i sur., 2017; Coviello, 2018). Ovo implicira da je potrebna dodatna provjera razloga razlike u rezultatima empirijskog istraživanja i dijela relevantne literature. U ovoj disertaciji je pretpostavka da je uzrok ove razlike u rezultatima različiti tip poslovne funkcije čiji se sourcing vrši, a što je provjereno trećom hipotezom.

Druga hipoteza (H2) i njene pomoćne hipoteze (H2.1 i H2.2), koje pretpostavljaju postojanje međuovisnosti između tipova upravljanja GVC-ima i sourcinga temeljnih i pomoćnih poslovnih funkcija, su u potpunosti potvrđene. Rezultati provedenog empirijskog istraživanja su pokazali da je sourcing temeljnih poslovnih funkcija pozitivno povezan s hijerarhijskim, zarobljeničkim i odnosnim tipovima, a negativno povezan s modularnim i tržišnim tipovima upravljanja GVC-em. S druge strane, rezultati empirijskog istraživanja također potvrđuju da je sourcing pomoćnih poslovnih funkcija negativno povezan s hijerarhijskim, zarobljeničkim i odnosnim tipovima, a pozitivno povezan s modularnim i tržišnim tipovima upravljanja GVC-em.

Dakle, rezultati provedenog istraživanja su za hijerarhijski, zarobljenički, modularni i tržišni tip upravljanja GVC-em sukladni zaključcima većine relevantne literature. Naime, većina dosadašnjih istraživanja zaključuju kako poduzeća vrše sourcing temeljne poslovne funkcije u

vlastite podružnice ili bliska i „zarobljena“ poduzeća (Espino-Rodríguez i Padrón-Robaina, 2005; Feenstra i Spencer, 2005; Sturgeon i Gereffi, 2009), što odgovara hijerarhijskim i zarobljeničkim tipovima upravljanja. Kod ne-strukturiranih tipova upravljanja GVC-em koji se odnose na tržišni, modularni i odnosni tip upravljanja, većina istraživanja pronalazi povezanost sa sourcingom pomoćne poslovne funkcije (Lassl, 2020; Mudambi i Swift, 2011; Roza i sur., 2011).

Međutim, postoji diskrepancija između rezultata provedenog empirijskog istraživanja i zaključaka većine relevantne literature pri proučavanju povezanosti odnosnog tipa upravljanja GVC-em s međunarodnim sourcingom poslovnih funkcija. Ovu diskrepanciju u rezultatima je moguće pojasniti činjenicom da je odnosni tip upravljanja GVC-em na međi strukturiranih i ne-strukturiranih tipova upravljanja, no ipak postoji potencijal za dodatna buduća istraživanja razloga navedene diskrepancije.

Treća glavna hipoteza (H3) i njene pomoćne hipoteze (H3.1 i H3.2) pretpostavljaju postojanje moderirajuće uloge sourcinga poslovnih funkcija u povezanosti tipova upravljanja GVC-ima i poslovnih performansi. S obzirom na to da nijedno istraživanje na sveobuhvatan način ne istražuje navedenu povezanost, potpunim potvrđivanjem treće glavne hipoteze za devet od deset istraživanih poslovnih performansi pružene su vrijedne praktične spoznaje koje ukazuju na postojanje moderirajuće uloge sourcinga poslovnih funkcija u povezanosti tipova upravljanja GVC-em i poslovnih performansi.

Obje pomoćne hipoteze, H3.1. i H3.2, koje su vezane za potvrdu postojanja prethodno navedenog moderirajućeg utjecaja kod sourcinga temeljnih, odnosno pomoćnih poslovnih funkcija, su samo djelomično potvrđene. Navedena djelomična potvrda kod hipoteze H3.1 sugerira da poduzeća pri sourcingu temeljne poslovne funkcije u GVC-e sa strukturiranim tipovima upravljanja mogu očekivati više vrijednosti tekuće likvidnosti, koeficijenta vlastitog financiranja, obrtaja ukupne imovine i pokazatelja ROA, te nižu vrijednost koeficijenta zaduženosti nego kada vrše sourcing temeljne poslovne funkcije u GVC-e s ne-strukturiranim tipovima upravljanja. Drugim riječima, potvrđen je povoljan utjecaj na poslovne performanse kada poduzeća vrše sourcing temeljne poslovne funkcije u GVC-e sa strukturiranim tipovima upravljanja. Navedeni rezultati odgovaraju zaključcima većine literature (npr. Chung i Yeaple, 2008; Ordoobadi, 2005; Rodríguez i Nieto, 2016).

Pomoćna hipoteza H3.2 u radu testira moderirajuću ulogu pomoćnih poslovnih funkcija u povezanosti tipa upravljanja GVC-em i poslovnih performansi. Djelomična potvrda hipoteze H3.2 ukazuje da poduzeća pri sourcingu pomoćne poslovne funkcije u GVC-e s ne-strukturiranim tipovima upravljanja mogu očekivati više vrijednosti troška plaća i pokazatelja poslovnog prihoda po zaposlenicima i poslovnog prihoda po trošku zaposlenika, te nižu vrijednost godišnjeg rasta poslovnog prihoda nego kada poduzeća vrše sourcing pomoćne poslovne funkcije u GVC-e sa strukturiranim tipovima upravljanja.

Rezultati empirijskog istraživanja pokazuju da postoji nepodudarnost između rezultata dijela literature za dvije od četiri navedene poslovne performanse. Navedena nepodudarnost se odnosi na godišnji rast poslovnih prihoda, pri čemu rezultati provedenog istraživanja sugeriraju da poduzeća vršenjem sourcinga pomoćne poslovne funkcije u GVC-e s ne-strukturiranim tipom upravljanja ostvaruju niži rast poslovnih prihoda nego poduzeća koja vrše sourcing pomoćne poslovne funkcije u GVC-e sa strukturiranim tipom upravljanja.

S druge strane, poduzeća vršenjem sourcinga pomoćne poslovne funkcije u GVC-e s ne-strukturiranim tipom upravljanja mogu očekivati viši trošak plaća nego poduzeća koja vrše sourcing pomoćne poslovne funkcije u GVC-e sa strukturiranim tipovima upravljanja. Navedeno je u suprotnosti sa zaključcima dijela relevantne literature (Burn, 1998; Kirui, 2001; Oshri i sur., 2009), što predstavlja potencijal za dodatno istraživanje prirode veza između tipova upravljanja GVC-em, sourcinga pomoćnih poslovnih funkcija i spomenutih dviju poslovnih performansi.

U konačnici, uvažavajući prethodno navedene teorijske zaključke ove disertacije, zatim prihvaćanjem svih postavljenih hipoteza vezanih uz istraživačke koncepte sourcinga poslovnih funkcija, tipova upravljanja GVC-em i poslovnih performansi, te konačno empirijskom potvrdom primjerenosti korištenja oblikovanog konceptualnog modela, ispunjeni su svi ciljevi ove disertacije. Posljedično, glavno istraživačko pitanje ove disertacije koje se odnosi na ispitivanje postojanja sjedinjenog djelovanja upravljanja GVC-ima i međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća je dobio utemeljen i zaokružen znanstveni odgovor potvrdne prirode.

5.3. Doprinos provedenog istraživanja

Znanstveno-spoznajni doprinos ove disertacije se očituje u sustavnom i kritičkom pregledu te analizi i sistematizaciji najvažnijih zaključaka i doprinosa iz literature koja proučava područja međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija, upravljanja GVC-em i poslovnih performansi. Navedeno je uključivalo i bibliometrijsku analizu područja međunarodnog sourcinga i GVC-a, koja na sličan način nije izvršena u dosadašnjoj literaturi. Jedna od koristi proizišlih iz zaključaka provedenog teorijskog istraživanja je izrada unikatne tipologije, odnosno taksonomije tipova upravljanja GVC-em, a koja je prilagođena za istraživanje na temelju uzorka poduzeća zemalja u razvoju.

Bazirano na sveobuhvatnom teorijskom istraživanju, oblikovan je originalni konceptualni model povezanosti tipova upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija te njihovog sjedinjenog djelovanja na performanse poduzeća. Unikatnost ovog modela se očituje u povezivanju tri glavna istraživačka koncepta na potpuno novi način, te zajedno s operacionalizacijom spomenutog konceptualnog modela kroz originalno oblikovanje instrumentarija istraživanja i mjernih pokazatelja, kao i njegovom empirijskom validacijom, predstavljaju daljnje vrijedne znanstvene doprinose ove disertacije.

Iz detaljnog pregleda literature te prezentirane bibliometrijske analize, evidentno je da je preko tri četvrtine istraživanja na temu GVC-a i međunarodnog sourcinga provedeno u razvijenim zemljama, stoga je bilo znanstveno veoma relevantno i zanimljivo provjeriti vrijede li isti zaključci u slučaju drugih, manje razvijenih ili drugačije politički, pravno i ekonomski uređenih zemalja. Posljedično, provedeno empirijsko istraživanje predstavlja prvo istraživanje upravljanja GVC-em na uzorku poduzeća iz Republike Hrvatske. S obzirom na to da je tema GVC-a, odnosno međunarodnog sourcinga, važno pitanje od nacionalnih interesa i česta tema rasprava unutar zemalja Europske Unije, znanstveno-aplikativne spoznaje i zaključci disertacije također su, osim menadžerima poduzeća koja se uključuju u GVC-e, od velike vrijednosti i za donositelje političkih odluka u Republici Hrvatskoj.

Promatrajući praktične doprinose ove disertacije, s obzirom na to da su performanse poduzeća jedni od ključnih čimbenika poslovanja, istraživanje pruža strateške odrednice menadžerima poduzeća kada se uključiti u GVC. Također, istraživanje je pojasnilo kakvu upravljačku poziciju poduzeća trebaju pokušati zauzeti u spomenutom lancu i kakve koristi za poduzeće se od toga mogu očekivati. Nadalje, istraživanje je utvrdilo i dosad nerazjašnjenju praksu sourcinga i sudjelovanja u GVC-ima poduzeća u Republici Hrvatskoj te identificiralo strukturu tipova

upravljanja GVC-ima. Zaključke provedenog empirijskog istraživanja menadžeri poduzeća mogu iskoristiti prilikom donošenja odluka o međunarodnom sourcingu, kako bi osigurali da njihova poduzeća ostvaruju bolje poslovne performanse.

U konačnici, uz adekvatne konceptualne prilagodbe i nadogradnje u specifičnom kontekstu tranzicijskog okruženja, istraženo je za Republiku Hrvatsku i regiju znanstveno posebno deficitarno područje te su u konačnici pružene regionalno i globalno vrijedne znanstvene i praktične spoznaje. Imajući u vidu da se u disertaciji radi o jedinstvenom istraživanju, temeljenom na originalnom konceptualnom modelu i njegovoj originalnoj operacionalizaciji, dobiveni zaključci i saznanja su itekako dobrodošli relevantnoj literaturi te doprinose budućem razvoju ovog područja ne samo u Republici Hrvatskoj, nego i na globalnoj razini.

5.4. Ograničenja provedenog istraživanja

Ova disertacija, kao i svako istraživanje, ima određena ograničenja, koja se najvećim dijelom odnose na metodološke aspekte provedenog empirijskog istraživanja.

Prvo ograničenje provedenog istraživanja se odnosi na postotak poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju. Iako se u ovom slučaju radi o prihvatljivoj veličini uzorka (107) za provođenje analize korištenjem statističkih metoda, ovaj uzorak poduzeća ipak predstavlja samo 0,04% od ukupne populacije svih poduzeća u RH i postoji rizik da rezultate istraživanja nije moguće generalizirati izvan specifičnog uzorka poduzeća (Baron, 2008). Međutim, ovakva veličina uzorka nije rijetkost te se na samo ograničenje u tom smislu može drugačije gledati. Naime, europska istraživanja međunarodnog sourcinga na području zemalja sa sličnim stupnjem razvoja koriste uzorak veličine usporedive uzroku ovog istraživanja (Eurostat, 2018, 2022b).

Nadalje, vezano za prethodno navedeno ograničenje, važno je napomenuti da dosadašnja istraživanja i ankete pokazuju kako vjerojatnost međunarodnog sourcinga raste s veličinom poduzeća (Eurostat, 2007, 2012, 2018; NORC, 2010; Statistics Canada, 2010). Stoga je pri provođenju ovog istraživanja izabran pristup fokusa na poduzeća s više od 25 zaposlenika. No, ovaj pristup, iako statistički opravdan, ima ograničenje da je u startu izbačeno 98,2% poduzeća iz RH (gotovo sva poduzeća s manje od 25 zaposlenika). S obzirom na to da mala poduzeća imaju često financijske izvještaje lošije kvalitete nego srednja i velika poduzeća, a zbog nepostojanja obveze njihove godišnje revizije, uključenje većeg broja malih poduzeća u istraživanje bi potencijalno umanjilo kvalitetu zaključaka.

Ova disertacija sadrži i ograničenje vezano uz primjenu anketnog upitnika (Simon i Goes, 2013). Iako mnogo istraživanja u tematskom području koriste anketne upitnike (npr. Eurostat, 2017; Gereffi, 1999b; Kim i sur., 2003; Mol i sur., 2005), oni po svojoj prirodi sadrže subjektivnu procjenu ispitanika. Navedena subjektivnost se pokušala prevladati tako da su postavljena pitanja s preciznim setom odgovora i reverzibilnim skalama odgovora. Također, s obzirom na to da literatura navodi da je prihvatljivo koristiti upitnike za konstrukciju nezavisnih varijabli, no isto tako preporučuje korištenje objektivnih podataka za konstrukciju zavisnih varijabli (Bertrand i Mullainathan, 2005), u ovoj disertaciji su korišteni isključivo objektivni podaci za konstrukciju zavisne varijable poslovnih performansi.

Vezano uz prethodno ograničenje korištenja anketnog upitnika, odgovori su prikupljeni samo od jednog ispitanika, najčešće na razini vrhovnog menadžmenta, iako je poželjno da se odgovori u anketnom upitniku prikupljaju od dva ispitanika na različitim funkcijama unutar poduzeća. Međutim, s obzirom na rijetkost pojave međunarodnog sourcinga u EU13 bloku zemalja²⁷ (Eurostat, 2018) i očekivanu manju stopu povrata anketnih upitnika, ovakav pristup bi doveo do problema s provedbom statističkih metoda.

U konačnici, unatoč utemeljenju korištenja objektivnih, odnosno financijskih pokazatelja performansi, prikazanom u potpoglavlju 2.4.3.4, za dobivanje cjelokupne slike poduzeća je najčešće potrebno i korištenje ne-financijskih pokazatelja performansi (Bourne i sur., 2000). Dakle, za istraživanje u sklopu ove disertacije vrijede tipična ograničenja korištenja isključivo financijskih pokazatelja performansi poput usredotočenosti na kratki rok, manjak strateškog fokusa i usredotočenost većinom na interne performanse (Garvin i Hayes, 1982; Kaplan i Norton, 1992; Skinner, 1997).

5.5. Smjernice za daljnja istraživanja

Istraživanje provedeno radi odgovaranja na istraživačka pitanja ove disertacije se odvijalo na području Republike Hrvatske, koja po ekonomskim i razvojnim karakteristikama spada u tranzicijsku zemlju, odnosno zemlju u razvoju. Iako se u literaturi većinom vrše istraživanja na području razvijenih zemalja, od koristi bi bilo repliciranje ovog specifičnog istraživanja na području tih zemalja i dodatno na području nerazvijenih zemalja. Naime, s obzirom na to da istraživanje u ovoj disertaciji sadrži jedinstvenu taksonomiju tipova GVC-a i unikatan

²⁷ Kratica EU13 označava države koje su pristupile Europskoj uniji od 2004. godine nadalje. Ovo su mahom zemlje u tranziciji, odnosno zemlje istoka i jugoistoka Europe.

konceptualni model, potencijalno bi se dobili vrijedni doprinosi repliciranjem istraživanja u drugim zemljama, posebno onima koji su u višem ili nižem stadiju ekonomskog razvoja od Republike Hrvatske.

Ova doktorska disertacija istražuje utjecaj međunarodnog sourcinga poslovnih funkcija na povezanost tipova upravljanja GVC-em i poslovnih performansi u godini nakon vršenja međunarodnog sourcinga. Međutim, vrijedno bi bilo utvrditi postoje li i dalekosežniji učinci sourcinga poslovnih funkcija na performanse i sudjelovanje poduzeća u GVC-ima. Stoga bi provođenje longitudinalnog istraživanja pomoglo u identifikaciji godine ili perioda najvećeg utjecaja na performanse ili identifikaciju utjecaja na performanse koji nije bio zabilježen u ovoj disertaciji. Dodatno, provođenje inter-industrijskog istraživanja bi moglo poslužiti za provjeru vrijede li zaključci iz ove disertacije jednako za sve industrijske djelatnosti.

Krizne gospodarske situacije doprinose stvaranju znatno drugačijeg poslovnog i financijskog okruženja, što ima utjecaj na poslovanje većine poduzeća, odnosno njihove performanse. Istraživanje provedeno u ovoj disertaciji obuhvaćalo je poduzeća koja posluju u periodu od 2010. do 2019. godine, u vremenu obilježenom vrhuncem globalizacije (Flew, 2018). Međutim, s obzirom na to da je 2020. godine započeo utjecaj mjera protiv pandemije virusa COVID-19, dio istraživanja predviđa buduću djelomičnu de-globalizaciju (Antràs, 2020; Barriball i sur., 2020; Javorcik, 2020). Posljedično, replikacija istraživanja iz ove disertacije u periodu nakon pandemije virusa COVID-19, bi mogla pružiti nove vrijedne doprinose i možebitno drugačije zaključke.

Poduzeća generalno mogu vršiti domaći i međunarodni sourcing, i to odvojeno ili istovremeno. S obzirom na to, zanimljivo bi bilo utvrditi koji je efekt na poslovne performanse kod poduzeća koja vrše različite vrste sourcinga ili istovremeni sourcing. Dodatno, vrijedno bi bilo usporediti poduzeća koja vrše sourcing i koja ne vrše sourcing, ili pak vrše istovremeni sourcing za dvije ili više poslovnih funkcija. Primjerice, moguće je istražiti kako intenzitet sourcinga utječe na poslovne performanse kod sudjelovanja u GVC-ima s različitim tipovima upravljanja.

Kao potencijalni smjer za buduća istraživanja ističe se i obuhvaćanje u istraživanju i drugih performansi poduzeća koje su nedovoljno istražene u literaturi ili za koje literatura donosi dvojake, ponekad suprotne zaključke. Primjerice, korištenjem konceptualnog modela ove disertacije moguće je istražiti utjecaj na više financijskih pokazatelja, ukupnu faktorsku

produktivnost, tržišni udio ili kod nefinancijskih pokazatelja, na razinu inovacija i organizacijskog učenja poduzeća, proizvodne kapacitete i otpornost na krizne situacije.

Isto tako je moguće i korištenjem konceptualnog modela istražiti utjecaj na grupu ili indeks pokazatelja, kako bi se pružili cjelovitiji zaključci o, primjerice, profitabilnosti ili likvidnosti poduzeća. Dodatno, svakako bi bilo zanimljivo i spoznajno vrijedno u istraživanjima primijeniti originalni konceptualni model ove disertacije, nadopunjen korištenjem balansiranih pristupa mjerenja performansi, poput BSC modela. Iako ima nedostatak subjektivnosti prikupljenih podataka, ovakav balansirani pristup bi potencijalno upotpunio sliku o moderacijskom utjecaju sourcinga poslovne funkcije na povezanost tipova upravljanja GVC-em i poslovnih performansi.

LITERATURA

- [1] Abe, M. (2009). Foreign direct investment (fdi), global sourcing and industrial linkages. *Javnost* -, 59–71.
- [2] Abernathy, F. H., Dunlop, J. T., Hammond, J. H., & Weil, D. (1999). A stitch in time: lean retailing and the transformation of manufacturing—lessons from the apparel and textile industries. *Psychological Bulletin*, 121, 368.
- [3] Accetturo, A., Giunta, A., & Rossi, S. (2011). The Italian Firms between Crisis and the New Globalization. *SSRN Electronic Journal*.
- [4] ADB, UIBE, WTO, IDE-JETRO, & CDRF. (2021). Global Value Chain Development Report 2021. In *Global Value Chain Development Report 2021*.
- [5] Agostino, M., Brancati, E., Giunta, A., Scalera, D., & Trivieri, F. (2020). Firms' efficiency and global value chains: An empirical investigation on Italian industry. *World Economy*, 43(4), 1000–1033.
- [6] Agrawal, P., & Hall, S. C. (2014). Using accounting metrics as performance measures to assess the impact of information technology outsourcing on manufacturing and service firms. *Journal of Applied Business Research*, 30(5), 1559–1568.
- [7] Ahmad, N., Salman, A., & Shamsi, A. F. (2015). Impact of Financial Leverage on Firms ' Profitability : An Investigation from Cement Sector of Pakistan. *Research Journal Of Finance And Accounting*, 6(7), 75–81.
- [8] Ahsan, R. N. (2013). Offshoring and Wages. *The Australian Economic Review*, 46(1), 110–118.
- [9] Al-Najjar, S. M., & Kalaf, K. H. (2012). Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study. *International Journal of Business Administration*, 3(4).
- [10] Al Mamun, M., & Jahan, S. M. (2017). Supply side dynamics of Boutique Fashion in Bangladesh. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(01), 34–41.
- [11] Alexander, M., & Young, D. (1996). Strategic outsourcing. *Long Range Planning*, 29(1), 116–119.
- [12] Alicke, K., Gupta, R., & Trautwein, V. (2020). Resetting supply chains for the next normal. *McKinsey & Company Insights*, July, 1–6.
- [13] Altenburg, T. (2006). Governance patterns in value chains and their development impact. *European Journal of Development Research*, 18(4), 498–521.
- [14] Amaratunga, D., & Baldry, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*, 20, 217–223.
- [15] Amiti, M., & Wei, S. J. (2006). Service offshoring and productivity: Evidence from the United States. In *NBER Working paper series* (Issue Working paper 11926).
- [16] Anić, I. D., Rajh, E., & Teodorović, I. (2008). Full manufacturing versus subcontracting business models in the croatian textile and clothing industry. *Ekonomski Pregled*, 59(7–8), 325–343.
- [17] Antràs, P. (2005). Property rights and the international organization of production. *American Economic Review*, 95(2), 25–32.

- [18] Antràs, P. (2020). De-Globalisation? Global Value Chains in the Post-COVID-19 Age. *NBER Working Paper Series*, 28115.
- [19] Antràs, P., & Chor, D. (2013). Organizing the Global Value Chain. *Econometrica*, 81, 2127–2204.
- [20] Argyres, N. (1996). Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions. *Strategic Management Journal*, 17(2), 129–150.
- [21] Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975.
- [22] Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: A combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6(1), 23–29.
- [23] Arora, A., Arora, A., Anyu, J., & McIntyre, J. (2021). Global value chains' disaggregation through supply chain collaboration, market turbulence, and performance outcomes. *Sustainability (Switzerland)*, 13(8).
- [24] Ashenbaum, B. (2018). From market to hierarchy: An empirical assessment of a supply chain governance typology. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(1), 59–67.
- [25] Ashenbaum, B., Maltz, A., Ellram, L., & Barratt, M. A. (2009). Organizational alignment and supply chain governance structure. *The International Journal of Logistics Management*, 20(2), 169–186.
- [26] Azofra, V., Prieto, B., & Santidrián, A. (2003). The usefulness of a performance measurement system in the daily life of an organisation: A note on a case study. *British Accounting Review*, 35(4), 367–384.
- [27] Baden-Fuller, C., Targett, D., & Hunt, B. (2000). Outsourcing to Outmanoeuvre: Outsourcing Re-defines Competitive Strategy and Structure. *European Management Journal*, 18(3), 285–295.
- [28] Bahtijarević-Šiber, P., & Sikavica, P. (2001). *Leksikon menadžmenta*. Masmedia d.o.o.
- [29] Bair, J. (2005). Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward. *Competition & Change*, 9(2), 153–180.
- [30] Bair, J. (2008). Analysing economic organization: Embedded networks and global chains compared. *Economy and Society*, 37(3), 339–364.
- [31] Bair, J. (2009). *Frontiers of Commodity Chain Research*. Stanford University Press.
- [32] Bair, J., & Gereffi, G. (2001). Local clusters in global chains: The causes and consequences of export dynamism in Torreón's Blue Jeans industry. *World Development*, 29(11), 1885–1903.
- [33] Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, M. T. (2011). The strategy formation process in the EFQM Excellence Model: A critical review and new perspectives. *Total Quality Management and Business Excellence*, 22(7), 727–742.
- [34] Baldwin, J., & Yan, B. (2014). Global Value Chains and the Productivity of Canadian Manufacturing Firms. *Economic Analysis Research Paper Series*, March, 1–10.
- [35] Baldwin, R., & Okubo, T. (2019). GVC journeys: Industrialisation and deindustrialisation in the age of the second unbundling. *Journal of the Japanese and International Economies*, 52, 53–67.

- [36] Bamber, P., Fernandez-Stark, K., Gereffi, G., & Guinn, A. (2014). Connecting Local Producers in Developing Countries to Regional and Global Value Chains. *OECD Trade Policy Papers, No. 160, OECD*, 1–51.
- [37] Barber, E. (2008). How to measure the “value” in value chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(9), 685–698.
- [38] Baron, M. A. (2008). Guidelines for Writing Research Proposals and Dissertations. *Division of Educational Administration: University of South Dakota, 1*, 1–52.
- [39] Baron, R. M., & Kenny, D. A. (2018). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *European Journal of Women’s Studies*, 25(3), 310–324.
- [40] Barriball, E., Lund, S., & Brady, D. (2020). COVID-19 and supply-chain recovery: Planning for the future. *McKinsey & Company, October*, 9.
- [41] Barrientos, S., & Gereffi, G. (2011). A new paradigm for a changing world. *International Labour Review*, 150(3), 319–340.
- [42] Barthelemy, J., & Geyer, D. (2001). IT outsourcing:: Evidence from France and Germany. *European Management Journal*, 19(2), 195–202.
- [43] Basu, S. (1977). Investment performance of common stocks in relation to their price-earnings ratios: A test of the efficient market hypothesis. *The Journal of Finance*, 32(3), 663–682.
- [44] Bazan, L., & Navas-Alemán, L. (2004). The underground revolution in the Sinos Valley: A comparison of upgrading in global and national value chains. *Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading*, 110–139.
- [45] Beamish, P. W. (1984). Joint Venture Performance In Developing Countries. *Digitized Theses. Paper 1395*.
- [46] Behery, M., Jabeen, F., & Parakandi, M. (2014). Adopting a contemporary performance management system: A fast-growth small-to-medium enterprise (FGSME) in the UAE. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(1), 22–43.
- [47] Behuria, P. (2020). The domestic political economy of upgrading in global value chains: how politics shapes pathways for upgrading in Rwanda’s coffee sector*. *Review of International Political Economy*, 27(2), 348–376.
- [48] Belaya, V., & Hanf, J. H. (2014). Power and influence in Russian agri-food supply chains: Results of a survey of local subsidiaries of multinational enterprises. *Journal of East European Management Studies*, 19(2), 160–184.
- [49] Belcourt, M. (2006). Outsourcing - The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269–279.
- [50] Belderbos, R., Leten, B., & Suzuki, S. (2013). How global is R&D? Firm-level determinants of home-country bias in R&D. *Journal of International Business Studies*, 44(8), 765–786.
- [51] Benckendorff, P., & Zehrer, A. (2013). A network analysis of tourism research. *Annals of Tourism Research*, 43, 121–149.
- [52] Bengtsson, L., Von Haartman, R., & Dabhilkar, M. (2009). Low-cost versus innovation: Contrasting outsourcing and integration strategies in manufacturing. *Creativity and Innovation Management*, 18(1), 35–47.

- [53] Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2005). Do People Mean What They Say? Implications For Subjective Survey Data. *SSRN Electronic Journal*.
- [54] Bertrand, O. (2011). What goes around, comes around: Effects of offshore outsourcing on the export performance of firms. *Journal of International Business Studies*, 42(2), 334–344.
- [55] Bhagwat, R., & Sharma, M. K. (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers and Industrial Engineering*, 53(1), 43–62.
- [56] Bilan, Y., Nitsenko, V., Ushkarenko, I., Chmut, A., & Sharapa, O. (2017). Outsourcing in international economic relations. *Montenegrin Journal of Economics*, 13(3), 175–185.
- [57] Bititci, U. S. (2015). Managing business performance: The science and the art. In *John Wiley & Sons*.
- [58] Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Turner, T., & Garengo, P. (2004). The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles. *Measuring Business Excellence*, 8(3), 28–41.
- [59] Blinch, J., Mccarron, B., & Carmody, L. (2011). The Future of Fish in Asia. *Trends in Ecology and Evolution*, 27, 594–599.
- [60] Bolat, T., & Yilmaz, Ö. (2009). The relationship between outsourcing and organizational performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 7–23.
- [61] Boltanski, L., & Thevenot, L. (1991). De la justification. *Les Économies de La Grandeur*, 1(87).
- [62] Bonatto, F., de Resende, L. M. M., & Pontes, J. (2020). Relational governance in supply chain: a systematic literature review. *Benchmarking*, 27(6), 1711–1741.
- [63] Bontadini, F., & Saha, A. (2021). *How Do We Understand Participation in Global Value Chains? A Structured Review of the Literature*. www.ofce.fr
- [64] Borga, M., & Zeile, W. J. (2004). International Fragmentation of Production and the Intrafirm Trade of U.S. Multinational Companies. *BEA*.
- [65] Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(7), 754–771.
- [66] Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1–24.
- [67] Boyce, C., & Neale, P. (2006). Conducting in-depth interviews: A Guide for designing and conducting in-depth interviews. *Evaluation*, 2(May), 1–16.
- [68] Bragg, S. M. (2013). *Financial analysis: a business decision guide* (Second edi). John Wiley & Sons, Inc.
- [69] Brancati, E., Brancati, R., & Maresca, A. (2015). Global Value Chains, Innovation and Performance: Firm-Level Evidence from Italy. *Journal of Economic Geography*, 17(5), 1039–1073.
- [70] Brancati, E., Brancati, R., & Maresca, A. (2017). Global value chains, innovation and

- performance: Firm-level evidence from the Great Recession. *Journal of Economic Geography*, 17(5), 1039–1073.
- [71] Braz, R. G. F., Scavarda, L. F., & Martins, R. A. (2011). Reviewing and improving performance measurement systems: An action research. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 751–760.
- [72] Brossard, O., & Moussa, I. (2016). Is there a fallacy of composition of external R&D? An empirical assessment of the impact of quasi-internal, external and offshored R&D. *Industry and Innovation*, 23(7), 551–574.
- [73] Brown, C., Sturgeon, T., & Cole, C. (2014). The 2010 National Organizations Survey: Examining the Relationships Between Job Quality and the Domestic and International Sourcing of Business Functions by United States Organizations. In *IRLE Working Paper No. 156-13* (Issue 156).
- [74] Brown, D., & Wilson, S. (2005). *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenge, and Opportunities*.
- [75] Brown, S. P. (2008). *Business Processes and Business Functions: a new way of looking at employment*.
- [76] Buble, M. (2006). *Menadžment*.
- [77] Buble, M., & Matic, I. (2012). Utjecaj ostvarivanja funkcija menadžmenta na poslovne performanse malih hrvatskih poduzeća. In *Financije i menadžment u globalnoj ekonomiji*. Sveučilište u Puli, Odjel ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković.
- [78] Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2004). Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 81–98.
- [79] Buckley, P. J., & Strange, R. (2015). The governance of the global factory: Location and control of world economic activity. *Academy of Management Perspectives*, 29(2), 237–249.
- [80] Buckley, P. J., & Tian, X. (2017). Transnationality and Financial Performance in the Era of the Global Factory. *Management International Review*, 57(4), 501–528.
- [81] Buhovac, A. R., & Slapničar, S. (2004). *Corporate performance measurement Systems: Empirical evidence of determinants*.
- [82] Buneta, A., & Stanković Obrč, I. (2021). Primjena outsourcinga u poslovanju top 5 start-up poduzeća u RH. *Acta Economica Et Turistica*, 7(1), 81–107.
- [83] Burgess, T. F., Ong, T. S., & Shaw, N. E. (2007). Traditional or contemporary? the prevalence of performance measurement system types. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(7), 583–602.
- [84] Burn, D. (1998). To outsource training or not to outsource training: That is the question. *Human Resources Professional*, 15(1), 18–23.
- [85] Burt, D. N. (2003). *World Class Supply Management: The Key To Supply Chain. Management, 7th Editio*.
- [86] Bustinza, O. F., & Gutierrez, L. (2010). Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms. *International Journal of Production Economics*, 126(2), 276–288.
- [87] Caballero, S. B., Pedro J. García-Teruel, & Solano, P. M. (2014). Working Capital

- Management, Corporate Performance and Financial Constraints. *Journal of Business Research*, 67(3), 332–338.
- [88] Cameron, K., & Whetten, D. (1983). Organizational Effectiveness: One Model or Several? *Organizational Effectiveness*, 1–24.
- [89] Campa, J., & Goldberg, L. S. (1997). The Evolving External Orientation of Manufacturing Industries: Evidence from Four Countries. *Economic Policy Review*, 3(2), 53–81.
- [90] Caniato, F., Golini, R., & Kalchschmidt, M. (2013). The effect of global supply chain configuration on the relationship between supply chain improvement programs and performance. *International Journal of Production Economics*, 143(2), 285–293.
- [91] Carneiro, A. J. M. T., & Dib, L. A. (2006). Building a Better Measure of Business Performance Autoria: Jorge M. T. Carneiro, Luis Antonio Dib. *RAC-Eletrônica*, 1(2), 1–17.
- [92] Castañer, X., Mulotte, L., Garrette, B., & Dussauge, P. (2014). Governance mode vs. governance fit: Performance implications of make-or-ally choices for product innovation in the worldwide aircraft industry, 1942-2000. *Strategic Management Journal*, 35(9), 1386–1397.
- [93] Castellani, D., De Benedictis, L., & Horgos, D. (2013). Can we really trust offshoring indices? *Structural Change and Economic Dynamics*, 25(1), 159–172.
- [94] Castellani, D., & Pieri, F. (2013). R&D offshoring and the productivity growth of European regions. *Research Policy*, 42(9), 1581–1594.
- [95] Cattaneo, O., Gereffi, G., & Staritz, C. (2010). Global Value Chains in a Postcrisis World. In *Global Value Chains in a Postcrisis World*.
- [96] Ceci, F., & Masciarelli, F. (2010). A matter of coherence: The effects of offshoring of intangibles on firm performance. *Industry and Innovation*, 17(4), 373–392.
- [97] Chadee, D., & Sharma, R. R. (2009). International outsourcing of information technology services: review and future directions. *International Marketing Review*, 26(4/5), 411–438.
- [98] Chan, J. H., & Reiner, D. (2019). Evolution in inter-firm governance along the transport biofuel value chain in Maritime Silk Road countries. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 122(August 2018), 268–282.
- [99] Chang, Y. B., & Gurbaxani, V. (2012). Information technology outsourcing, knowledge transfer, and firm productivity: An empirical analysis. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 36(4), 1043–1063.
- [100] Chen, P., Mehrotra, V., Sivakumar, R., & Yu, W. W. (2001). Layoffs, shareholders' wealth, and corporate performance. *Journal of Empirical Finance*, 8(2), 171–199.
- [101] Chia, F. C., Skitmore, M., Runeson, G., & Bridge, A. (2012). An analysis of construction productivity in Malaysia. *Construction Management and Economics*, 30(12), 1055–1069.
- [102] Chiarvesio, M., Di Maria, E., & Micelli, S. (2010). Global value chains and open networks: The case of Italian industrial districts. *European Planning Studies*, 18(3), 333–350.
- [103] Cho, J. J. K., Ozment, J., & Sink, H. (2008). Logistics capability, logistics outsourcing

- and firm performance in an e-commerce market. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 336–359.
- [104] Choksy, U. S., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2017). Exploring the relationship between upgrading and capturing profits from GVC participation for disadvantaged suppliers in developing countries. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(4), 356–386.
- [105] Choong, K. K. (2013). Understanding the features of performance measurement system: A literature review. *Measuring Business Excellence*, 17(4), 102–121.
- [106] Chung, W., & Yeaple, S. (2008). International knowledge sourcing: Evidence from US firms expanding abroad. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1207–1224.
- [107] Chung, Y.-S. (2000). The Effect of Conflict Resolution Methods on the Implementation of IS Outsourcing. *AMCIS 2000 Proceedings*, 1240–1248.
- [108] Cigolini, R. D., Van Der Zwan, J., Straub, A., Martinez, D., Aiello, G., Mazziotta, V., & Micale, R. (2009). Facility management, outsourcing and contracting overview. *Recent Advances in Maintenance and Infrastructure Management*, 225–290.
- [109] Coad, A., Daunfeldt, S. O., & Halvarsson, D. (2018). Bursting into life: firm growth and growth persistence by age. *Small Business Economics*, 50(1), 55–75.
- [110] Coe, N. M., Hess, M., Yeung, H. W. C., Dicken, P., & Henderson, J. (2004). “Globalizing” regional development: A global production networks perspective. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29(4), 468–484.
- [111] Coe, N. M., & Yeung, H. W. chung. (2015). Global production networks: Theorizing economic development in an interconnected world. In *Global Production Networks: Theorizing Economic Development in an Interconnected World*.
- [112] Çokluk, Ö. (2010). *Logistic Regression: Concept and Application*.
- [113] Connaway, L. S., & Powell, R. P. (2010). *Basic research methods for librarians*. Santa Barbara, California.
- [114] Corbett, M. (2006). Solving the puzzle: Third-party specialists are helping globetrotting companies put the right people in the right places. *Fortune*, 58.
- [115] Corcos, G., Irac, D. M., Mion, G., & Verdier, T. (2013). The determinants of intrafirm trade: Evidence from French firms. *Review of Economics and Statistics*, 95(3), 825–838.
- [116] Cotts, D., Roper, K., & Payant, R. (2010). The Facility Management Handbook - Third Edition. In *AMACOM, New York, NY*.
- [117] Coviello, N. E. (2018). *The Network Dynamics of International New Ventures*. 175–215.
- [118] Cox, D. R., & Snell, E. J. (1989). *The Analysis of Binary Data* (Second Edi). Chapman and Hall.
- [119] Cross, K. F., & Lynch, R. L. (1988). The “SMART” way to define and sustain success. *National Productivity Review*, 8(1), 23–33.
- [120] Cross, K. F., & Lynch, R. L. (1992). For good measure. *CMA Magazine*, April, 20–23.
- [121] Dallas, M. P., Ponte, S., & Sturgeon, T. J. (2017). A Typology of Power in Global Value Chains. *Working Paper in Business and Politics*, 92, 37.

- [122] Dallas, M. P., Ponte, S., & Sturgeon, T. J. (2019). Power in global value chains. *Review of International Political Economy*, 26(4), 666–694.
- [123] Dangelico, R. M., & Pontrandolfo, P. (2015). Being “Green and Competitive”: The Impact of Environmental Actions and Collaborations on Firm Performance. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 413–430.
- [124] Daveri, F., & Jona-Lasinio, C. (2008). Off-shoring and productivity growth in the Italian manufacturing industries. *CESifo Economic Studies*, 54(3), 414–450.
- [125] Dawes, J. (1999). The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence. *Marketing Bulletin*, 10(3), 65–75.
- [126] De Felice, F., Petrillo, A., & Autorino, C. (2015). Development of a framework for sustainable outsourcing: Analytic balanced scorecard method (A-BSC). *Sustainability (Switzerland)*, 7(7), 8399–8419.
- [127] De Marchi, V., & Alford, M. (2022). State policies and upgrading in global value chains: A systematic literature review. *Journal of International Business Policy*, 5(1), 88–111.
- [128] De Marchi, V., Di Maria, E., Golini, R., & Perri, A. (2020). Nurturing International Business research through Global Value Chains literature: A review and discussion of future research opportunities. *International Business Review*, 29(5), Article 101708.
- [129] De Marchi, V., Maria, E. Di, & Ponte, S. (2014). Multinational firms and the management of global networks: Insights from global value chain studies. *Advances in International Management*, 27, 463–486.
- [130] de Waal, A. A. (2010). Performance-driven behavior as the key to improved organizational performance. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 79–95.
- [131] Debanes, P. (2018). *Modes of Insertion into Global Value Chains as a Source of Firms’ Heterogeneity?*
- [132] Defever, F., & Toubal, F. (2013). Productivity, relationship-specific inputs and the sourcing modes of multinationals. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 94, 345–357.
- [133] Denicolai, S., Strange, R., & Zucchella, A. (2015). The dynamics of the outsourcing relationship. *Progress in International Business Research*, 10, 341–364.
- [134] DePamphilis, D. M. (2012). Joint Ventures, Partnerships, Strategic Alliances, and Licensing. In *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities*.
- [135] Dess, G. G., Rasheed, A. M. A., McLaughlin, K. J., & Priem, R. L. (1995). The New Corporate Architecture. *Academy of Management Executive*, 9(3), 7–18.
- [136] Dess, G. G., & Robinson, R. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5, 265–273.
- [137] Di Gregorio, D., Musteen, M., & Thomas, D. E. (2009). Offshore outsourcing as a source of international competitiveness for SMEs. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 969–988.
- [138] Ding, Y., Chowdhury, G. G., & Foo, S. (2001). Bibliometric cartography of information retrieval research by using co-word analysis. *Information Processing and Management*,

37(6), 817–842.

- [139] Dolan, C. S., & Tewari, M. (2001). From what we wear to what we eat: Upgrading in global value chains. *IDS Bulletin*, 32(3), 94–104.
- [140] Dossani, R., & Kenney, M. (2004). Moving Tata Consultancy Services into the “Global Top 10.” *Journal of Strategic Management Education*, 1(2), 1–11.
- [141] Dothan, M. (2006). Costs of financial distress and interest coverage ratios. *Journal of Financial Research*, 29(2), 147–162.
- [142] Dudgeon, P. (2017). Some Improvements in Confidence Intervals for Standardized Regression Coefficients. *Psychometrika*, 82(4), 928–951.
- [143] Dunn, E., & Villeda, L. (2005). Weaving Micro and Small Enterprises into Global Value Chains: The Case of Guatemalan Textile Handicrafts. *Microreport*, 31, *The Case o.*
- [144] Dunn, K., Kohlbeck, M., & Magilke, M. (2009). Future profitability, operating cash flows, and market valuations associated with offshoring arrangements of technology jobs. *Journal of Information Systems*, 23(2), 25–47.
- [145] Dür, A., Eckhardt, J., & Poletti, A. (2020). Global value chains, the anti-globalization backlash, and EU trade policy: a research agenda. *Journal of European Public Policy*, 27(6), 944–956.
- [146] Eakins, S. G. (2005). *Finance: Investments, Institutions and Management*. Pearson Addison-Weasly.
- [147] Ebenstein, A., Harrison, A., McMillan, M., & Phillips, S. (2014). Estimating the impact of trade and offshoring on American workers using the Current Population Surveys. *Review of Economics and Statistics*, 96(4), 581–595.
- [148] Eccles, R. G., & Pyburn, P. J. (1992). Creating a comprehensive system to measure performance. *Management Accounting*, 74(4), 41–44.
- [149] Eckhardt, J., & Poletti, A. (2018). Introduction: Bringing Institutions Back in the Study of Global Value Chains. *Global Policy*, 9, 5–11.
- [150] EFQM. (2023). *About EFQM*. <https://efqm.org/about/>
- [151] Egger, H., & Egger, P. (2002). How international outsourcing drives up Eastern European wages. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 138(1), 83–96.
- [152] El-Shishini, H. M. (2005). Integrating Financial And Non-Financial Performance Measures: The State Of The Art And Research Opportunities. *SSRN Electronic Journal*, September, 13–14.
- [153] Ellis, P. D. (2011). Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 99–127.
- [154] Ellram, L. M., & Billington, C. (2001). Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7(1), 15–27.
- [155] Ellram, L. M., Tate, W. L., & Billington, C. (2008). Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management*, 26(2), 148–163.

- [156] Elmuti, D. (2003). The Perceived Impact of Outsourcing on Organizational Performance. *American Journal of Business*.
- [157] Éltető, A., Magasházi, A., & Szalavetz, A. (2015). Global Value Chains and Upgrading – Experiences of Hungarian Firms in the Machinery Industry. *Competitio*, 14(1), 5–22.
- [158] Enderwick, P., & Buckley, P. (2020). Rising regionalization: Will the post-COVID-19 world see a retreat from globalization? *Transnational Corporations*, 27(2), 99–112.
- [159] Enekwe, I. C., Agu, C. I., & Eziedo, K. N. (2014). The Effect of Financial Leverage on Financial Performance: Evidence of Quoted Pharmaceutical Companies in Nigeria. *IOSR Journal of Economics and Finance*, 5(3), 17–25.
- [160] Ernst, D., & Kim, L. (2002). Global Production Networks, Information Technology and Knowledge Diffusion. *Industry and Innovation*, 9(3), 147–153.
- [161] Ertek, G., & Griffin, P. M. (2002). Supplier- and buyer-driven channels in a two-stage supply chain. *IIE Transactions (Institute of Industrial Engineers)*, 34(8), 691–700.
- [162] Espino-Rodríguez, T. F., & Gil-Padilla, A. M. (2005). Determinants of information systems outsourcing in hotels from the resource-based view: an empirical study. *International Journal of Tourism Research*, 7(1), 35–47.
- [163] Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2006). A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 49–70.
- [164] Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 26(5), 707–721.
- [165] European Foundation For Quality Management. (2022). The EFQM Framework for Knowledge Management. In *EFQM*.
- [166] European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2004). *Outsourcing of ICT and related services in the EU*.
- [167] *Regulation (EU) 2019/2152 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on European business statistics*, (2019) (testimony of European Parliament and European Council)
- [168] Statistical Classification of Economic Activities in the European Community, Rev. 2 (NACE), Official journal Regulation (EC) No 1893/2006 (2006)
- [169] Eurostat. (2007). International sourcing survey 2007. *Statistics Explained*.
- [170] Eurostat. (2012). *International sourcing survey 2012*. Statistics Explained. explained/index.php/Archive:International_sourcing_of_business_functions
- [171] Eurostat. (2017). Globalisation patterns in EU trade and investment. In *Statistical Books - Eurostat*.
- [172] Eurostat. (2018). *International sourcing survey 2017/2018*.
- [173] Eurostat. (2019). International sourcing and relocation of business functions. *Statistics Explained*, July 2019, 1–15.
- [174] Eurostat. (2020). *Statistical manual on business function classifications*.
- [175] Eurostat. (2021a). *Global value chains 2021 questionnaire*.

- [176] Eurostat. (2021b). *GVC Survey 2021 - Definitions*.
- [177] Eurostat. (2021c). *GVC survey 2021 methodological issues*.
- [178] Eurostat. (2021d). *Microdata linking project – linking international sourcing statistics and other business statistics*.
- [179] Eurostat. (2022a). *Compilers' Manual for GVC Statistics*.
- [180] Eurostat. (2022b). *GVC survey*. European Commission.
- [181] Eurostat. (2023). *Structural Business Statistics*.
- [182] Evers, B. J., Amoding, F., & Krishnan, A. (2014). Social and Economic Upgrading in Floriculture Global Value Chains: Flowers and Cuttings GVCs in Uganda. In *SSRN Electronic Journal* (Issue June).
- [183] Eymard-Duvernay, F. (1989). Conventions de qualité et formes de coordination. *Revue Économique*, 40(2), 329–360.
- [184] Fariñas, J. C., López, A., & Martín-Marcos, A. (2016). Sourcing strategies and productivity: Evidence for Spanish manufacturing firms. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), 90–106.
- [185] Farrell, D. (2005). Offshoring: Value creation through economic change. *Journal of Management Studies*, 42(3), 675–683.
- [186] Farrell, J., & Klemperer, P. (2007). Chapter 31 Coordination and Lock-In: Competition with Switching Costs and Network Effects. *Handbook of Industrial Organization*, 3, 1967–2072.
- [187] Fayol, H. (1916). *Industrial and general administration*.
- [188] Feenstra, R. C. (2010). *Offshoring in the Global Economy, Microeconomic Structure and Macroeconomic Implications*. MIT Press, Cambridge, MA.
- [189] Feenstra, R. C. (2017). Statistics to measure offshoring and its impact. *NBER Working Paper Series*, 53.
- [190] Feenstra, R. C., & Hanson, G. H. (1996). Foreign investment, outsourcing and relative wages. *Political Economy of Trade Policy: Essays in Honor of Jagdish Bhagwati*, 89–127.
- [191] Feenstra, R. C., & Hanson, G. H. (1999). The impact of outsourcing and high-technology capital on wages: Estimates for the United States, 1979-1990. *Quarterly Journal of Economics*, 114(3), 907–940.
- [192] Feenstra, R. C., & Spencer, B. J. (2005). Contractual Versus Generic Outsourcing: The Role of Proximity. *National Bureau of Economic Research Working Paper Series*, No. 11885(530).
- [193] Filiou, D., & Massini, S. (2018). Industry cognitive distance in alliances and firm innovation performance. *R and D Management*, 48(4), 422–437.
- [194] Fisch, J. H. (2003). Optimal dispersion of R&D activities in multinational corporations with a genetic algorithm. *Research Policy*, 32(8), 1381–1396.
- [195] Fitter, R., & Kaplinsky, R. (2001). Who gains from product rents as the coffee market becomes more differentiated? A value-chain analysis. *IDS Bulletin*, 32(3), 69–82.
- [196] Flew, T. (2018). Post-Globalisation. *Javnost-The Public*, 25(1–2), 102–109.

- [197] Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in Industry*, 56(7), 663–680.
- [198] Follis, M., & Enrietti, A. (2001). Improving performances at the second tier of the automotive supply chain: a draft case study of an innovative initiative in the Italian car industry. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 1(4), 449–458.
- [199] Foster, C., Graham, M., Mann, L., Waema, T., & Friederici, N. (2018). Digital Control in Value Chains: Challenges of Connectivity for East African Firms. *Economic Geography*, 94(1), 68–86.
- [200] Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119.
- [201] Fuller, C., & Phelps, N. A. (2018). Revisiting the multinational enterprise in global production networks. *Journal of Economic Geography*, 18(1), 139–161.
- [202] Gachukia, M. K. ethe W., & Muturi, W. M. (2017). Identifying global value chain governance determinants in Kenya's horticultural oriented export sector by nonlinear principal component analysis. *International Journal on Food System Dynamics*, 8(4), 317–335.
- [203] Gancarczyk, M., Gancarczyk, J., & Bohatkiewicz, J. (2017). SME roles in modular value chains: Perspectives for growth and innovativeness. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(3), 95–117.
- [204] Garengo, P., Biazzo, S., & Bernardi. (2007). Design and implementing a performance measurement system in SMEs: a bottom up approach. *14th International Annual EurOMA Conference Managing Operations in Expanding Europe, 17–20 June, Ankara, Turkey. Brussels, Belgium: European Operations Management Association*, 1–8.
- [205] Garengo, P., Nudurupati, S., & Bititci, U. (2007). Understanding the relationship between PMS and MIS in SMEs: An organizational life cycle perspective. *Computers in Industry*, 58(7), 677–686.
- [206] Garson, G. D. (2012). Testing statistical assumptions: Blue Book Series. *Asheboro: Statistical Associate Publishing*, 1–54.
- [207] Garvin, D. A., & Hayes, R. H. (1982). Managing As If Tomorrow Mattered. *Harvard Business Review*, 60(3).
- [208] Gereffi, G. (1994). The Organization of Buyer-Driven Global Supply Chains. In *Commodity Chains and Global Capitalism* (pp. 95–122).
- [209] Gereffi, G. (1995). Global production systems and third world development. *Global Change, Regional Response*, 100–142.
- [210] Gereffi, G. (1999a). A commodity chains framework for analyzing global industries. *Institute of Development Studies*, 1–9.
- [211] Gereffi, G. (1999b). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48(1), 37–70.
- [212] Gereffi, G. (2001). Beyond the producer-driven/buyer-driven dichotomy: The evolution of global value chains in the internet era. *IDS Bulletin*, 32(3), 30–40.
- [213] Gereffi, G. (2005). The global economy: Organization, governance, and development.

The Handbook of Economic Sociology, 160–182.

- [214] Gereffi, G. (2014). Global value chains in a post-Washington Consensus world. *Review of International Political Economy*, 21(1), 9–37.
- [215] Gereffi, G. (2018). Global value chains and development: Redefining the contours of 21st century capitalism. *Cambridge: Cambridge University Press*.
- [216] Gereffi, G. (2019a). Economic upgrading in global value chains. *Handbook on Global Value Chains, November*, 240–254.
- [217] Gereffi, G. (2019b). Global value chains and international development policy: Bringing firms, networks and policy-engaged scholarship back in. *Journal of International Business Policy*, 2(3), 195–210.
- [218] Gereffi, G. (2020). What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies. *Journal of International Business Policy*, 3(3), 287–301.
- [219] Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2010). *The Offshore Services Value Chain*.
- [220] Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2011). Global value chain analysis: a primer (first edition). In *Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC)*.
- [221] Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). Global value chain analysis: a primer (second edition). In *Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC)*.
- [222] Gereffi, G., Humphrey, J., Kaplinsky, R., & Sturgeon, T. (2001). Introduction: Globalisation, Value Chains and Development. *IDS Bulletin*, 32(3), 1–8.
- [223] Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104.
- [224] Gereffi, G., & Lee, J. (2012). Why the World Suddenly Cares About Global Supply Chains. *Journal of Supply Chain Management*, 48(3), 24–32.
- [225] Gereffi, G., & Lee, J. (2016). Economic and Social Upgrading in Global Value Chains and Industrial Clusters: Why Governance Matters. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 25–38.
- [226] Gereffi, G., Lee, J., & Christian, M. (2008). The governance structures of U.S.- based food and agriculture value chains and their relevance to healthy diets. *Healthy Eating Research Program, Robert Wood Johnson Foundation, June*, 1–86.
- [227] Gerrish, E. (2016). The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 76(1), 48–66.
- [228] Gewalt, H., & Dibbern, J. (2009). Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry. *Information and Management*, 46(4), 249–257.
- [229] Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 87–94.
- [230] Gibbon, P. (2003). Value-chain governance, public regulation and entry barriers in the global fresh fruit and vegetable chain into the EU. *Development Policy Review*, 21(5–6), 615–625.
- [231] Gibbon, P. (2008). Governance, Entry Barriers, Upgrading: A Re-Interpretation of Some GVC Concepts from the Experience of African Clothing Exports. *Competition &*

Change, 12(1), 29–48.

- [232] Gibbon, P., Bair, J., & Ponte, S. (2008). Governing global value chains: An introduction. *Economy and Society*, 37(3), 315–338.
- [233] Gibbon, P., & Ponte, S. (2008). Global value chains: From governance to governmentality? *Economy and Society*, 37(3), 365–392.
- [234] Gilley, K. M., Greer, C. R., & Rasheed, A. A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 57(3), 232–240.
- [235] Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 763–790.
- [236] Giovannetti, G., & Marvasi, E. (2018). Governance, value chain positioning and firms' heterogeneous performance: The case of Tuscany. *International Economics*, 154(November 2017), 86–107.
- [237] Giovannetti, G., Marvasi, E., & Sanfilippo, M. (2015). Supply chains and the internationalization of small firms. *Small Business Economics*, 44(4), 845–865.
- [238] Girma, S., & Görg, H. (2004). Outsourcing, foreign ownership, and productivity: Evidence from UK establishment-level data. *Review of International Economics*, 12(5), 817–832.
- [239] Giroud, A., & Mirza, H. (2015). Refining of FDI motivations by integrating global value chains' considerations. *Multinational Business Review*, 23(1), 67–76.
- [240] Gitman, L. J., & Chad, J. Z. (2009). Principles of Managerial Finance 13th Edition. *Prentice Hall*, 1–947.
- [241] Giuliani, E., Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2005). Upgrading in global value chains: Lessons from Latin American clusters. *World Development*, 33(4), 549–573.
- [242] Giunta, A., Nifo, A., & Scalera, D. (2012). Subcontracting in Italian Industry: Labour Division, Firm Growth and the North-South Divide. *Regional Studies*, 46(8), 1067–1083.
- [243] Giustiniano, L., & Clarioni, G. (2013). The Impact of Outsourcing on Business Performance: An Empirical Analysis. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 9(2), 153–168.
- [244] Globerman, S. (2012). Global Value Chains: Economic and Policy Issues. *SSRN Electronic Journal*.
- [245] Godfrey, S. (2015). Global, regional and domestic apparel value chains in Southern Africa: Social upgrading for some and downgrading for others. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8(3), 491–504.
- [246] Golini, R., De Marchi, V., Boffelli, A., & Kalchschmidt, M. (2018). Which governance structures drive economic, environmental, and social upgrading? A quantitative analysis in the assembly industries. *International Journal of Production Economics*, 203, 13–23.
- [247] Golini, R., & Gualandris, J. (2018). An empirical examination of the relationship between globalization, integration and sustainable innovation within manufacturing networks. In *International Journal of Operations and Production Management* (Vol. 38, Issue 3).

- [248] Golini, R., & Kalchschmidt, M. (2011). Moderating the impact of global sourcing on inventories through supply chain management. *International Journal of Production Economics*, 133(1), 86–94.
- [249] Gombya, J., & Berthsson, P. (2012). *Offshoring and the effect on firms' performance: A study of the European manufacturing sector*.
- [250] Goni, J., & Kadarusman, Y. (2015). Local Company Contribution within Global Value Chain: A Case Study in the Indonesian Footwear Industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, December.
- [251] González, A., Hallak, J. C., Schott, P., & Genta, T. S. (2012). *Insertion of Argentine Firms in Global Value Chains Not Oriented to the Mass Market*. November.
- [252] Gonzalez, J. L., Kowalski, P., & Achard, P. (2015). Trade, global value chains and wage-income inequality. *OECD Trade Policy Papers No. 182*, OECD Publishing, Paris, 182.
- [253] Gorczyńska, M. (2011). Accounts Receivable Turnover Ratio. The Purpose of Analysis in Terms of Credit Policy Management. *8th International Scientific Conference Financial Management of Firms and Financial Institutions*, September.
- [254] Görg, H., Hanley, A., & Strobl, E. (2003). International outsourcing and productivity: evidence from plant level data. In *Research Paper* (Issue 20).
- [255] Gözrig, B., & Stephan, A. (2002). *Outsourcing and Firm-level Performance* (Issue Discussion Papers, 309).
- [256] Gospel, H., & Sako, M. (2010). The unbundling of corporate functions: The evolution of shared services and outsourcing in human resource management. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1367–1396.
- [257] Grabs, J., & Ponte, S. (2019). The evolution of power in the global coffee value chain and production network. *Journal of Economic Geography*, 19(4), 803–828.
- [258] Graf, M., & Mudambi, S. M. (2005). The outsourcing of IT-enabled business processes: A conceptual model of the location decision. *Journal of International Management*, 11(2 SPEC. ISS.), 253–268.
- [259] Greaver, M. F. (1999). Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives. In *Journal of Supply Chain Management* (Vol. 35, Issue 3).
- [260] Griffith, D., & Myers, M. (2005). The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 254.
- [261] Grimpe, C., & Kaiser, U. (2010). Balancing internal and external knowledge acquisition: The gains and pains from R & D outsourcing. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1483–1509.
- [262] Grossman, G., & Rossi-Hansberg, E. (2008). Trading tasks: A simple theory of offshoring. *American Economic Review*, 98(5), 1978–1997.
- [263] Grote, M. H., & Täube, F. A. (2007). When outsourcing is not an option: International relocation of investment bank research - Or isn't it? *Journal of International Management*, 13(1), 57–77.
- [264] Grover, V., Cheon, M. J., & Teng, J. T. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of*

Management Information Systems, 12(4), 89–116.

- [265] Gruber, M., Heinemann, F., Brettel, M., & Hungeling, S. (2010). Configurations of resources and capabilities and their performance implications: An exploratory study on technology ventures. *Strategic Management Journal*, 31(12), 1337–1356.
- [266] Guerrieri, V., & Lorenzoni, G. (2017). Credit crises, precautionary savings, and the liquidity trap. *Quarterly Journal of Economics*, 132(3), 1427–1467.
- [267] Gulbrandsen, B., Sandvik, K., & Haugland, S. A. (2009). Antecedents of vertical integration: Transaction cost economics and resource-based explanations. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(2), 89–102.
- [268] Gunasekaran, A., Irani, Z., Choy, K. L., Filippi, L., & Papadopoulos, T. (2015). Performance measures and metrics in outsourcing decisions: A review for research and applications. In *International Journal of Production Economics* (Vol. 161, pp. 153–166). Elsevier.
- [269] Gupta, V. K., & Wales, W. J. (2017). Assessing Organisational Performance Within Entrepreneurial Orientation Research: Where Have We Been and Where Can We Go from Here? *Journal of Entrepreneurship*, 26(1), 51–76.
- [270] Habidin, N. F., & Dahiru, H. (2014). Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: A review. *IOSR Journal of Economics and Finance*, 4(6), 1–10. www.iosrjournals.org
- [271] Hafeez, K., Malak, N., & Zhang, Y. B. (2007). Outsourcing non-core assets and competences of a firm using analytic hierarchy process. *Computers and Operations Research*, 34(12), 3592–3608.
- [272] Hakes, C. (1997). *The Corporate Self Assessment Handbook*. 209.
- [273] Hammer, N., & Plugor, R. (2016). Near-sourcing UK apparel: value chain restructuring, productivity and the informal economy. *Industrial Relations Journal*, 47(5–6), 402–416.
- [274] Han, K., & Mithas, S. (2013). Information technology outsourcing and non-it operating costs: An empirical investigation. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 37(1), 315–331.
- [275] Handley, S. M. (2012). The perilous effects of capability loss on outsourcing management and performance. *Journal of Operations Management*, 30(1–2), 152–165.
- [276] Hannula, M. (2002). Total productivity measurement based on partial productivity ratios. *International Journal of Production Economics*, 78(1), 57–67.
- [277] Harbour, J. L. (1997). The basics of performance measurement. *Quality Resources*, New York.
- [278] Harrison, A., & Mcmillan, M. (2011). Offshoring jobs? Multinationals and U.S. manufacturing employment. *Review of Economics and Statistics*, 93(3), 857–875.
- [279] Hasan, R., & Chyi, T. M. (2017). Practical application of Balanced Scorecard-a literature review. *Journal of Strategy and Performance Management*, 5(3), 87–103.
- [280] Hästönen, J. (2009). Making the locational choice. A case approach to the development of a theory of offshore outsourcing and internationalization. *Journal of International Management*, 15(1), 61–76.
- [281] Hästönen, J., & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing -

- Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15(2), 142–155.
- [282] Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach*. Guilford publications.
- [283] He, Q. (1999). Knowledge Discovery Through Co-Word Analysis. *Library Trends*, 48(1), 133–159.
- [284] Heinrich, C. J., & Marschke, G. (2010). Incentives and their dynamics in public sector performance management systems. *Journal of Policy Analysis and Management*, 29(1), 183–208.
- [285] Helpman, E. (2012). Understanding Global Trade. *Understanding Global Trade*.
- [286] Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N., & Wai-Chung Yeung, H. (2002). Global production networks and the analysis of economic development. *Review of International Political Economy*, 9(3), 436–464.
- [287] Hepworth, P. (1998). Weighing it up - a literature review for the balanced scorecard. *Journal of Management Development*, 17(8), 559–563.
- [288] Hernández, V., & Nieto, M. J. (2015). The effect of the magnitude and direction of institutional distance on the choice of international entry modes. *Journal of World Business*, 50(1), 122–132.
- [289] Hernández, V., & Nieto, M. J. (2016). Inward-outward connections and their impact on firm growth. *International Business Review*, 25(1), 296–306.
- [290] Hernández, V., & Pedersen, T. (2017). Global value chain configuration: A review and research agenda. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 137–150.
- [291] Hernaus, T., Bach, M. P., & Vukšić, V. B. (2012). Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 376–396.
- [292] Hernaus, T., Škerlavaj, M., & Dimovski, V. (2008). Relationship between organisational learning and organisational performance: The case of Croatia. *Transformations in Business and Economics*, 7(2), 32–48.
- [293] Heron, T., Prado, P., & West, C. (2018). Global Value Chains and the Governance of ‘Embedded’ Food Commodities: The Case of Soy. *Global Policy*, 9(October), 29–37.
- [294] Hilbe, J. M. (2011). Logistic regression. *International Encyclopedia of Statistical Science*, 1, 15–32.
- [295] Hinkley, D. V. (1977). Jackknifing in unbalanced situations. *Technometrics*, 19(3), 285–292.
- [296] Hirschheim, R., & Dibbern, J. (2006). Information technology outsourcing in the new economy - An introduction to the outsourcing and offshoring landscape. *Information Systems Outsourcing (Second Edition): Enduring Themes, New Perspectives and Global Challenges*, 3–23.
- [297] Hobday, M. (2003). Innovation in Asian industrialization: A Gerschenkronian perspective. *Oxford Development Studies*, 31(3), 293–314.
- [298] Horner, R., & Nadvi, K. (2018). Global value chains and the rise of the Global South: unpacking twenty-first century polycentric trade. *Global Networks*, 18(2), 207–237.

- [299] Hosmer, D., & Lemeshow, S. (2000). *Applied Logistic Regression* (Second Edi). Wiley.
- [300] Howells, J., Gagliardi, D., & Malik, K. (2008). The growth and management of R&D outsourcing: Evidence from UK pharmaceuticals. *R and D Management*, 38(2), 205–219.
- [301] Hsuan, J., & Mahnke, V. (2011). Outsourcing R&D: A review, model, and research agenda. In *R and D Management* (Vol. 41, Issue 1, pp. 1–7). John Wiley & Sons, Ltd.
- [302] Huan, L., Gaoping, Z., & Dan, L. (2017). Do big customers influence listed firms' performance? Based on supplier–customer relationships in China. *China Journal of Accounting Studies*, 5(3), 326–343.
- [303] Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(8), 1096–1115.
- [304] Hummels, D., Ishii, J., & Yi, K. M. (2001). The nature and growth of vertical specialization in world trade. *Journal of International Economics*, 54(1), 75–96.
- [305] Hummels, D., Jørgensen, R., Munch, J., & Xiang, C. (2014). The wage effects of offshoring: Evidence from danish matched worker-firm data. *American Economic Review*, 104(6), 1597–1629.
- [306] Humphrey, J., & Schmitz, H. (2000). Governance and Upgrading: Linking industrial clusters and GVC research. *IDS Working Paper*, 120, 1–37.
- [307] Humphrey, J., & Schmitz, H. (2001). Governance in global value chains. *Institute of Development Studies*, 32(3), 19–29.
- [308] Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, 36(9), 1017–1027.
- [309] Hung, D. N., Ha, H. T. V., & Binh, D. T. (2018). Impact of accounting information on financial statements to the stock price of the energy enterprises listed on vietnam's stock market. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 8(2), 1–6.
- [310] Husain, T., Sarwani, Sunardi, N., & Lisdawati. (2020). *Firm's Value Prediction Based on Profitability Ratios and Dividend Policy*. Finance & Economics Review.
- [311] Husna, A., & Satria, I. (2019). Effects of Return on Asset, Debt To Asset Ratio, Current Ratio, Firm Size, and Dividend Payout Ratio on Firm Value. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 9(5), 50–54.
- [312] Huws, U. (2001). *Statistical indicators of eWork : A Discussion Paper (IES Report 385)*. 38.
- [313] Irman, M., & Purwati, A. A. (2020). Analysis On The Influence Of Current Ratio, Debt to Equity Ratio and Total Asset Turnover Toward Return On Assets On The Otomotive and Component Company That Has Been Registered In Indonesia Stock Exchange Within 2011-2017. *International Journal of Economics Development Research (IJEDR)*, 1(1), 36–44.
- [314] Ittner, C., & Larcker, D. (2003). Coming Up Short on Non-Financial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88.
- [315] Ivarsson, I., & Alvstam, C. G. (2011). Upgrading in global value-chains: A case study of technology-learning among IKEA-suppliers in China and Southeast Asia. *Journal of Economic Geography*, 11(4), 731–752.

- [316] Jabbour, L. (2010). Offshoring and firm performance: Evidence from French manufacturing industry. *World Economy*, 33(3), 507–524.
- [317] Jacobides, M. G., & Billinger, S. (2006). Designing the boundaries of the firm: From “make, buy, or ally” to the dynamic benefits of vertical architecture. *Organization Science*, 17(2), 249–261.
- [318] Jacobides, M. G., & Tae, C. J. (2015). Kingpins, bottlenecks, and value dynamics along a sector. *Organization Science*, 26(3), 889–907.
- [319] Javorcik, B. (2020). Global supply chains will not be the same in the post-COVID-19 world. *COVID-19 and Trade Policy: Why Turning Inward Won't Work*.
- [320] Jean, R. J. B. (2014). What makes export manufacturers pursue functional upgrading in an emerging market? A study of Chinese technology new ventures. *International Business Review*, 23(4), 741–749.
- [321] Jewell, J. J., & Mankin, J. A. (2011). What Is Your Roa? an Investigation of the Many Formulas for Calculating Return on Assets. *Academy of Educational Leadership Journal*, 15(Special Issue), 79–91.
- [322] Jiang, B., Frazier, G. V., & Prater, E. L. (2006). Outsourcing effects on firms’ operational performance: An empirical study. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(12), 1280–1300.
- [323] Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- [324] Johnson, T., & Kaplan, R. S. (1987). Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. *Journal of Accountancy*, 164(2), 144.
- [325] Jović, Z., & Tomašević, S. (2021). *Traditional Vs Modern Approaches To Measuring the Performance of a Company*. 31–37.
- [326] Jurčević, B., & Žaja, M. M. (2013). Banks and insurance companies efficiency indicators in the period of financial crisis: The case of the Republic of Croatia. *Ekonomaska Istrazivanja*, 26(1), 203–224.
- [327] Kabajeh, M. A., AL Nu’aimat, S. M., & Dahmash, F. N. (2012). The Relationship between the ROA , ROE and ROI Ratios with Jordanian Insurance Public Companies Market Share Prices Dr . Said Mukhled Ahmed A L Nu ’ aimat. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(11), 115–120. www.ijhssnet.com
- [328] Kadarusman, Y., & Nadvi, K. (2013). Competitiveness and Technological Upgrading in Global Value Chains: Evidence from the Indonesian Electronics and Garment Sectors. *European Planning Studies*, 21(7), 1007–1028.
- [329] Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: Current and future trends. *Thunderbird International Business Review*, 47(2), 183–204.
- [330] Kalantaridis, C., Vassilev, I., & Fallon, G. (2011). Enterprise strategies, governance structure and performance: A comparative study of global integration. *Regional Studies*, 45(2), 153–166.
- [331] Kamar, K. (2017). Analysis of the Effect of Return on Equity (ROE) and Debt to Equity Ratio (DER) On Stock Price on Cement Industry Listed In Indonesia Stock Exchange (IDX) In the Year of 2011-2015. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(05), 66–76.

- [332] Kang, B., & Jindal, R. P. (2015). Opportunism in buyer-seller relationships: Some unexplored antecedents. *Journal of Business Research*, 68(3), 735–742.
- [333] Kang, M., Wu, X., Hong, P., & Park, Y. (2012). Aligning organizational control practices with competitive outsourcing performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1195–1201.
- [334] Kano, L., Tsang, E. W. K., & Yeung, H. W. C. (2020). Global value chains: A review of the multi-disciplinary literature. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 577–622.
- [335] Kaplan, R. S. (1983). Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. *Readings in Accounting for Management Control*, 284–306.
- [336] Kaplan, R. S. (1994). Devising a balanced scorecard matched to business strategy. *Planning Review*, 22(5), 15–48.
- [337] Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1253–1269.
- [338] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71–79.
- [339] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 9–10, 134–147.
- [340] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January/February, 75–85.
- [341] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. *Harvard Business School Press, Boston, MA*.
- [342] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. In *Harvard Business Press*.
- [343] Kaplinsky, R., & Farooki, M. (2010). Global Value Chains, the Crisis, and the Shift of Markets from North to South. *Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective*, 125–153.
- [344] Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research*.
- [345] Kawakami, M. (2011). Inter-firm Dynamics in Notebook PC Value Chains and the Rise of Taiwanese Original Design Manufacturing Firms. *The Dynamics of Local Learning in Global Value Chains*, 16–42.
- [346] Keane, J. A. (2012). The Governance of Global Value Chains and the Effects of the Global Financial Crisis Transmitted to Producers in Africa and Asia. *Journal of Development Studies*, 48(6), 783–797.
- [347] Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R. (1989). Are Your Performance Measures Obsolete? *Management Accounting*, 70(12), 45.
- [348] Kehal, H., & Singh, V. P. (2006). Outsourcing and offshoring in the 21st century: A socio-economic perspective. *Outsourcing and Offshoring in the 21st Century: A Socio-Economic Perspective*, 1–482.
- [349] Keijser, C., Belderbos, R., & Goedhuys, M. (2021). Governance and learning in global, regional, and local value chains: The IT enabled services industry in South Africa.

World Development, 141, 105398.

- [350] Kejžar, K. Z., Velić, A., & Damijan, J. P. (2022). COVID-19, trade collapse and GVC linkages: European experience. *World Economy*.
- [351] Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(2), 213–229.
- [352] Ketokivi, M. A., & Schroeder, R. G. (2004). Perceptual measures of performance: fact or fiction? *Journal of Operations Management*, 22(3), 247–264.
- [353] Khalili, K., Azizzadeh, F., & Adhami, A. (2014). Investigating the relationship between outsourcing and performance based on Balanced Score Card (Case study Ilam Post Office). *Data Envelopment Analysis and Decision Science*, 2014, 1–11.
- [354] Kim, J. H. (2015). How to Choose the Level of Significance: A Pedagogical Note. *SSRN Electronic Journal*.
- [355] Kim, K., Park, J.-H., & Prescott, J. (2003). The global integration of business functions: a study of multinational businesses in integrated global industries. *Journal of International Business Studies*, 34(4), 327–344.
- [356] Kim, S.-J., & Shin, H. S. (2012). Working capital, inventories and optimal offshoring. In *Working Paper*.
- [357] Kindiki, M. M. (2011). International regime governance and apparel labour upgrading in export processing zones in urban Kenya. *African Review of Economics and Finance*, 3(1), 26–40.
- [358] Kinkel, S. (2014). Future and impact of backshoring-Some conclusions from 15 years of research on German practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 63–65.
- [359] Kirby, J. (2005). Toward a theory of high performance. *Harvard Business Review*, 83(7–8).
- [360] Kirui, S. (2001). Competitive advantage thorough Outsourcing of non core logistics activities within the supply chain of British American Tobacco. *People Journal*.
- [361] Koberg, E., & Longoni, A. (2019). A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 207, 1084–1098.
- [362] Kocijan, D., & Sopta, M. (2016). Competitiveness of Croatian Retail Market Through Outsourcing Strategy of Noncore Activities9176. *An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings*, 139–148.
- [363] Kohler, W., & Smolka, M. (2014). Global sourcing and firm selection. *Economics Letters*, 124(3), 411–415.
- [364] Kollmer, H., & Dowling, M. (2004). Licensing as a commercialisation strategy for new technology-based firms. *Research Policy*, 33(8), 1141–1151.
- [365] Koontz, H., & Donnell, C. (1993). Introduction to Management. *McGraw-Hill Inc., New York*.
- [366] Koopman, R., Wang, Z., & Wei, S. J. (2014). Tracing value-added and double counting in gross exports. *American Economic Review*, 104(2), 459–494.
- [367] Kotabe, M., Mol, M. J., & Murray, J. Y. (2008). Outsourcing, performance, and the role

- of e-commerce: A dynamic perspective. *Industrial Marketing Management*, 37(1), 37–45.
- [368] Kotabe, M., & Murray, J. Y. (2004). Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33(1), 7–14.
- [369] Kothari, C. (2004). Research methodology: methods and techniques. *New Age International*, 418.
- [370] Kotler, P. (1984). *Marketing Management Analysis, Planning and Control*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- [371] Kshetri, N. (2007). Institutional factors affecting offshore business process and information technology outsourcing. *Journal of International Management*, 13(1), 38–56.
- [372] Kuemmerle, W. (1998). Optimal scale for research and development in foreign environments - An investigation into size and performance of research and development laboratories abroad. *Research Policy*, 27(2), 111–126.
- [373] Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: A tool to support process-based organizations. *Total Quality Management*, 11(1), 67–85.
- [374] Kumar, S., & Eickhoff, J. (2005). Outsourcing: When and how should it be done? *Information Knowledge Systems Management*, 5(4), 245–259.
- [375] Kumaraswamy, A., Mudambi, R., Saranga, H., & Tripathy, A. (2012). Catch-up strategies in the Indian auto components industry: Domestic firms responses to market liberalization. *Journal of International Business Studies*, 43(4), 368–395.
- [376] Laari, S., Töyli, J., Solakivi, T., & Ojala, L. (2016). Firm performance and customer-driven green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1960–1970.
- [377] Lahiri, S., & Kedia, B. L. (2011). Co-evolution of institutional and organizational factors in explaining offshore outsourcing. *International Business Review*, 20(3), 252–263.
- [378] Laihonon, H. (2015). Performance improvement in twenty-first century organizations: models, tools, techniques. *Measuring Business Excellence*, 19(3).
- [379] Lardenoije, T., Etienne, J., Erik, M., & Arjan, J. (2008). Performance management models and purchasing. *14th IPSERA-Reaserches In Purchasing and Supply Management*, 687–697.
- [380] Larsen, M. M., Manning, S., & Pedersen, T. (2013). Uncovering the hidden costs of offshoring: The interplay of complexity, organizational design, and experience. *Strategic Management Journal*, 34(5), 533–552.
- [381] Lassl, W. (2020). Organizing the Secondary Functions. *The Viability of Organizations Vol. 3*, 243–264.
- [382] Leach, L. F., & Henson, R. K. (2007). The Use and Impact of Adjusted R² Effects in Published Regression Research. *Multiple Linear Regression Viewpoints*, 33(1), 1–11.
- [383] Leamer, E. E. (1978). Regression selection strategies and revealed priors. *Journal of the American Statistical Association*, 73(363), 580–587.
- [384] Leavy, B. (2004). Outsourcing strategies: opportunities and risks. *Strategy & Leadership*.

- [385] Lee, K., & Mathews, J. A. (2012). Firms in Korea and Taiwan: Upgrading in the Same Industry and Successive Entries in New Industries for Sustained Catchup. *Innovative Firms in the Emerging Market Economies*, June 2016, 223–248.
- [386] Lee, K., Szapiro, M., & Mao, Z. (2018). From Global Value Chains (GVC) to innovation systems for local value chains and knowledge creation. *European Journal of Development Research*, 30(3), 424–441.
- [387] Leiblein, M. J., & Miller, D. J. (2003). An empirical examination of transaction-and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm. *Strategic Management Journal*, 24(9), 839–859.
- [388] Lesáková, Ľ. (2007). Uses and Limitations of Profitability Ratio Analysis in Managerial Practice. *International Conference on Management*, 259–264.
- [389] Leung, X. Y., Sun, J., & Bai, B. (2017). Bibliometrics of social media research: A co-citation and co-word analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 35–45.
- [390] Lew, Y. K., Sinkovics, R. R., Yamin, M., & Khan, Z. (2016). Trans-specialization understanding in international technology alliances: The influence of cultural distance. *Journal of International Business Studies*, 47(5), 577–594.
- [391] Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2009). Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1406.
- [392] Li, Y., Wei, Z., & Liu, Y. (2010). Strategic orientations, knowledge acquisition, and firm performance: The perspective of the vendor in cross-border outsourcing. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1457–1482.
- [393] Lim, S. J., & Phillips, J. (2008). Embedding CSR values: The global footwear industry's evolving governance structure. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 143–156.
- [394] Linares-Navarro, E., Pedersen, T., & Pla-Barber, J. (2014). Fine slicing of the value chain and offshoring of essential activities: Empirical evidence from European multinationals. *Journal of Business Economics and Management*, 15(1), 111–134.
- [395] Linder, J. C. (2004). Outsourcing as a strategy for driving transformation. *Strategy & Leadership*, 32(6), 26–31.
- [396] Lindland, O. I., Sindre, G., & Sølvsberg, A. (1994). Understanding Quality in Conceptual Modeling. *IEEE Software*, 11(2), 42–49.
- [397] Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility during the Financial Crisis. *Journal of Finance*, 72(4), 1785–1824.
- [398] Liović, D. (2017). Outsourcing Računovodstvene Funkcije – Strategija Upravljanja Troškovima U Okviru Ekonomike Transakcijskih Troškova. *Zbornik Radova - Journal of Economy and Business*, 144–165.
- [399] Liu, R., & Trefler, D. (2019). A sorted tale of globalization: White collar jobs and the rise of service offshoring. *Journal of International Economics*, 118, 105–122.
- [400] Long, S. J., & Ervin, L. H. (2000). Using Heteroscedasticity Consistent Standard Errors in the Linear Regression Mode. *The American Statistician*, 54(3), 217–224.
- [401] Los, B., Timmer, M. P., & De Vries, G. J. (2016). Tracing value-added and double

- counting in gross exports: Comment. *American Economic Review*, 106(7), 1958–1966.
- [402] Lowman, M., Trott, P., Hoecht, A., & Sellam, Z. (2012). Innovation risks of outsourcing in pharmaceutical new product development. *Technovation*, 32(2), 99–109.
- [403] Lu, P. (2019). *Topics in Goodness-of-fit Test for Logistic Regression Models with Continuous Covariates*.
- [404] Lu, Q., Meng, F., & Goh, M. (2014). Choice of supply chain governance: Self-managing or outsourcing? *International Journal of Production Economics*, 154, 32–38.
- [405] Lu, Y., Lu, Y., Xie, R., & Yu, X. (2019). Does global value chain engagement improve firms' wages: Evidence from China. *World Economy*, 42(10), 3065–3085.
- [406] Lu, Y., Shi, H., Luo, W., & Liu, B. (2018). Productivity, financial constraints, and firms' global value chain participation: Evidence from China. *Economic Modelling*, 73, 184–194.
- [407] Lund-Thomsen, P., & Nadvi, K. (2010). Clusters, Chains and Compliance: Corporate Social Responsibility and Governance in Football Manufacturing in South Asia. *Journal of Business Ethics*, 93(SUPPL. 2), 201–222.
- [408] Lungwitz, R. E., Le, P., & Campagna, S. (2006). Co-ordination media in cross-national networks of small and medium-sized enterprises. *Journal of East European Management Studies*, 11(4), 372–380.
- [409] Lutitsky, I. D., Dragija, M., & Krnjić, A. (2015). Influence Of Outsourcing On The Cost Management. *Economy of Eastern Croatia Yesterday, Today, Tomorrow*, 4, 281–293.
- [410] Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1995). Measure up! How to measure corporate performance. *Blackwell*.
- [411] MacLeod, G. (2001). New regionalism reconsidered: Globalization and the remaking of political economic space. *International Journal of Urban and Regional Research*, 25(4), 804–829.
- [412] Magnani, G., Zucchella, A., & Strange, R. (2019). The dynamics of outsourcing relationships in global value chains: Perspectives from MNEs and their suppliers. *Journal of Business Research*, 103(January 2018), 581–595.
- [413] March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science*, 8(6).
- [414] Markusen, J. R. (1995). The Boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International Trade. *Journal of Economic Perspectives*, 9(2), 169–189.
- [415] Matić, I. (2009). *Utjecaj razvijenosti organizacijskog učenja na poslovne performanse organizacije*. Ekonomski fakultet Split.
- [416] Matić, I. (2012). Measuring the Effects of Learning on Business Performances: Proposed Performance Measurement Model. In *Journal of American Academy of Business, Cambridge* (Vol. 18, Issue 1, pp. 278–284).
- [417] Matić, I., & Jukić, V. (2012). Innovativeness and Business Performances: Empirical Evidence from Bosnia and Herzegovina's Small-Sized Firms. In *The Journal of American Academy of Business* (Vol. 18, Issue 1, pp. 198–205).
- [418] Matić, I., & Sunjka, N. (2022). A Bibliometric Analysis of the Global Value Chain Research Field. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 27(2), 221–245.

- [419] Mauri, A. J., & de Figueiredo, J. N. (2012). Strategic Patterns of Internationalization and Performance Variability: Effects of US-Based MNC Cross-Border Dispersion, Integration, and Outsourcing. *Journal of International Management*, 18(1), 38–51.
- [420] Mayer, F. W., & Phillips, N. (2017). Outsourcing governance: states and the politics of a ‘global value chain world.’ *New Political Economy*, 22(2), 134–152.
- [421] Mazzola, E., Bruccoleri, M., & Perrone, G. (2019). The curvilinear effect of manufacturing outsourcing and captive-offshoring on firms’ innovation: The role of temporal endurance. *International Journal of Production Economics*, 211(February), 197–210.
- [422] McCarthy, I., & Anagnostou, A. (2004). The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing. *Int. J. Production Economics*, 88, 61–71.
- [423] McDermott, G. A., & Corredoira, R. A. (2010). Network composition, collaborative ties, and upgrading in emerging-market firms: Lessons from the Argentine autoparts sector. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 308–329.
- [424] McDonald, K. T. (2010). Above the Clouds Managing Risk in the World of Cloud Computing. *Vasa*.
- [425] McIvor, R. (2010). The influence of capability considerations on the outsourcing decision: The case of a manufacturing company. *International Journal of Production Research*, 48(17), 5031–5052.
- [426] Mckenzie, A. R. (2013). *Implementing Global Sourcing Strategies and Optimising Offshoring Capability : A Longitudinal Case Study*.
- [427] McNally, R. C., & Griffin, A. (2004). Firm and Individual Choice Drivers in Make-or-Buy Decisions: A Diminishing Role for Transaction Cost Economics? *Journal of Supply Chain Management*, 40(4), 4–17.
- [428] McWilliam, S. E., Kim, J. K., Mudambi, R., & Nielsen, B. B. (2020). Global value chain governance: Intersections with international business. *Journal of World Business*, 55(4).
- [429] Measson, N., & Campbell-Hunt, C. (2015). How SMEs use trade shows to enter global value chains. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(1), 99–126.
- [430] Meixell, M. J., & Gargeya, V. B. (2005). Global supply chain design: A literature review and critique. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 41(6 SPEC. ISS.), 531–550.
- [431] Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173–186.
- [432] Memedovic, O. (2004). Inserting Local Industries into Global Value Chains and Global Production Networks: Opportunities and Challenges for Upgrading (with a focus on Asia). In *Working Paper Series*.
- [433] Meryana, & Erna Setiany. (2021). The Effect of Investment, Free Cash Flow, Earnings Management, and Interest Coverage Ratio on Financial Distress. *Journal of Sosial Science*, 2(1), 67–73.
- [434] Michel, B., & Rycx, F. (2011). *Productivity gains and spillovers from offshoring* (No. 5768; IZA Discussion Papers).

- [435] Mihalache, O. R., Jansen, J. J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Offshoring and firm innovation: The moderating role of top management team attributes. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1480–1498.
- [436] Milberg, W. (2007). *Shifting Sources and Uses of Profits: Sustaining U.S. Financialization with Global Value Chains* (SCEPA Working Paper 2007-9).
- [437] Milberg, W., & Winkler, D. (2010). Outsourcing economics: Global value chains in capitalist development. In *Outsourcing Economics: Global Value Chains in Capitalist Development*.
- [438] Mishra, P. K., & Dey, K. (2018). Governance of agricultural value chains: Coordination, control and safeguarding. *Journal of Rural Studies*, 64(September), 135–147.
- [439] Modak, M., Ghosh, K. K., & Pathak, K. (2019). A BSC-ANP approach to organizational outsourcing decision support-A case study. *Journal of Business Research*, 103, 432–447.
- [440] Modak, M., Pathak, K., & Ghosh, K. K. (2017). Performance evaluation of outsourcing decision using a BSC and Fuzzy AHP approach: A case of the Indian coal mining organization. *Resources Policy*, 52, 181–191.
- [441] Moeller, J. (2001). The EFQM Excellence Model. German experiences with the EFQM approach in health care. *International Journal for Quality in Health Care*, 13(1), 45–49.
- [442] Mohiuddin, M., & Su, Z. (2013). Offshore outsourcing of core and non-core activities and integrated firm-level performance: An empirical analysis of québec manufacturing SMEs. *Management (France)*, 16(4), 454–478.
- [443] Möhlmann, J., & De Groot, H. L. F. (2013). *The Effects of Outsourcing on Firm Productivity Evidence from Microdata in the Netherlands* (No. 250; CPB Discussion Paper).
- [444] Mol, M. J., van Tulder, R. J. M., & Beije, P. R. (2005). Antecedents and performance consequences of international outsourcing. *International Business Review*, 14(5), 599–617.
- [445] Monea, M. (2009). Financial Ratios - Reveal how a business is doing. *Annals of the University of Petrosani*, 9(2), 137–144.
- [446] Moran, P., & Ghoshal, S. (1999). Markets, Firms, and the Process of Economic Development. *The Academy of Management Review*, 24(3), 390.
- [447] Morris, M., Kaplinsky, R., & Kaplan, D. (2012). “One thing leads to another”-Commodities, linkages and industrial development. *Resources Policy*, 37(4), 408–416.
- [448] Moser, C., Zurich, E., Urban, D., Weder, B., & Mauro, D. (2009). *Offshoring, Firm Performance and Establishment-level Employment-Identifying Productivity and Downsizing Effects*.
- [449] Mouzas, S. (2006). Efficiency versus effectiveness in business networks. *Journal of Business Research*, 59(10–11), 1124–1132.
- [450] Mudambi, R. (2008). Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of Economic Geography*, 8(5), 699–725.
- [451] Mudambi, R., & Puck, J. (2016). A Global Value Chain Analysis of the ‘Regional Strategy’ Perspective. In *Journal of Management Studies* (Vol. 53, Issue 6, pp. 1076–

- 1093). Blackwell Publishing Ltd.
- [452] Mudambi, R., & Swift, T. (2011). Leveraging knowledge and competencies across space: The next frontier in international business. *Journal of International Management*, 17(3), 186–189.
- [453] Mukherjee, D., Gaur, A. S., & Datta, A. (2013). Creating value through offshore outsourcing: An integrative framework. *Journal of International Management*, 19(4), 377–389.
- [454] Murakami, Y., & Otsuka, K. (2017). A Review of the Literature on Productivity Impacts of Global Value Chains and Foreign Direct Investment: Towards an Integrated Approach. *Research Institute for Economics and Business Administration, Kobe University.*, 53 pages.
- [455] Nadvi, K. (2008). Global standards, global governance and the organization of global value chains. *Journal of Economic Geography*, 8(3), 323–343.
- [456] Nagelkerke, N. J. D. (1991). A note on a general definition of the coefficient of determination. *Biometrika*, 78(3), 691–692.
- [457] Najmi, M., Etebari, M., & Emami, S. (2012). A framework to review Performance Prism. *International Journal of Operations and Production Management*, 32(10), 1124–1146.
- [458] Nassimbeni, G., & Sartor, M. (2007). Sourcing in China: a typology. *International Journal of Production Economics*, 107(2), 333–349.
- [459] Navaretti, G. B., & Venables, A. J. (2020). Multinational Firms in the World Economy. *Multinational Firms in the World Economy*.
- [460] Navas-Alemán, L. (2011). The impact of operating in multiple value chains for upgrading: The case of the brazilian furniture and footwear industries. *World Development*, 39(8), 1386–1397.
- [461] Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The Performance Prism in Practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6–12.
- [462] Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. In *International Journal of Operations and Production Management* (Vol. 25, Issue 12).
- [463] Neely, A., Mills, J. F., Platts, K. W., Gregory, M. J., & Richards, A. H. (1994). Realising strategy through measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(3), 140–152.
- [464] Nielsen, P. B. (2012). Towards a Definition of Business Functions. *UNSD/ESCWA Regional Seminar on International Trade Statistics*.
- [465] Nielsen, P. B., & Sturgeon, T. J. (2014). Using Business Functions to Measure International Trade and Economic Globalization. *International Conference on Trade and Economic Globalization, October*.
- [466] Nieto, M. J., & Rodríguez, A. (2011). Offshoring of RD: Looking abroad to improve innovation performance. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 345–361.
- [467] Nikulin, D., Wolszczak-Derlacz, J., & Parteka, A. (2022). Working Conditions in Global Value Chains: Evidence for European Employees. *Work, Employment and Society*, 36(4), 701–721.

- [468] NORC. (2010). *National Organizations Survey (NOS)*.
- [469] North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- [470] Nouri, F. A., Nikabadi, M. S., & Olfat, L. (2019). Developing the framework of sustainable service supply chain balanced scorecard (SSSC BSC). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 148–170.
- [471] Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. S. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers and Industrial Engineering*, 60(2), 279–290.
- [472] Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. A. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100.
- [473] OECD. (2007). *Moving Up the Value Chain: Staying Competitive in the Global Economy*. *Policy Brief*, 1–7.
- [474] OECD. (2011). *Global Value Chains: Preliminary Evidence and Policy Issues*.
- [475] Okeke, L. N., Ezejiofor, R. A., & Okoye, N. J. (2021). Leverage and Cash Ratio: an Empirical Study of Conglomerates Firm in Nigeria. *American Journal of Contemporary Management Sciences Research*, July. www.foreignjournals.org/USA/AJCMSR-1138
- [476] Okwir, S., Nudurupati, S. S., Ginieis, M., & Angelis, J. (2018). Performance Measurement and Management Systems: A Perspective from Complexity Theory. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 731–754.
- [477] Olaganju, A., Adeyanju, D., & Olabode, S. (2011). Liquidity Management and Commercial Banks' Profitability in Nigeria. *Research Journal of Finance and Accounting*, 2(7), 24–39.
- [478] Olaitan, O. F., Hubbard, N. J., & Bamford, C. G. (2020). The potential for the participation of Nigeria in global horticulture value chains. *International Journal of Emerging Markets*, 15(1), 93–110.
- [479] Olarreaga, M., Saiovici, G., & Ugarte, C. (2020). *Child Labour and Global Value Chains*. 39.
- [480] Oliveira, R. L. de. (2016). *Resource-Led Industrial Development in the Oil & Gas Supply Chain: The Case of Brazil*. MIT-IPC Working Paper Series 16-002 (Issue MIT-IPC Working Paper Series 16-002).
- [481] Olsen, K. B. (2006). Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review. *STI Working Paper*, 1–33.
- [482] Ordoobadi, S. (2005). Development of a decision model for strategic outsourcing. *Journal of Applied Business and Economics*, 5(2), 7–24.
- [483] Osborne, J. W., & Waters, E. (2003). Four assumptions of multiple regression that researchers should always test. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 8(2).
- [484] Oshri, I., Kotlarsky, J., Rottman, J. W., & Willcocks, L. L. (2009). Global sourcing: recent trends and issues. *Information Technology & People*, 22(3), 192–200.
- [485] Ouma, S., Larner, W., Lindner, P., Dörny, S., & Müller, M. (2010). Agrifood Governance and the Restructuring. *Economic Geography*, 86(2), 197–222.

- [486] Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5), 537–554.
- [487] Özatağan, G. (2011a). Dynamics of value chain governance: Increasing supplier competence and changing power relations in the periphery of automotive production-evidence from Bursa, Turkey. *European Planning Studies*, 19(1), 77–95.
- [488] Özatağan, G. (2011b). Shifts in value chain governance and upgrading in the European periphery of automotive production:Evidence from Bursa,Turkey. *Environment and Planning A*, 43(4), 885–903.
- [489] Ozturk, E. (2018). The impact of R&D sourcing strategies on basic and developmental R&D in emerging economies. *European Journal of Innovation Management*, 21(4), 522–542.
- [490] Pananond, P. (2013). Where do we go from here?: Globalizing subsidiaries moving up the value chain. *Journal of International Management*, 19(3), 207–219.
- [491] Pananond, P., Gereffi, G., & Pedersen, T. (2020). An integrative typology of global strategy and global value chains: The management and organization of cross-border activities. *Global Strategy Journal*, 10(3), 421–443.
- [492] Paranjape, B., Rossiter, M., & Pantano, V. (2006). Performance measurement systems: Successes, failures and future – a review. *Measuring Business Excellence*, 10(3), 4–14.
- [493] Parker, L. D. (1979). Divisional Performance Measurement: Beyond an Exclusive Profit Test. *Accounting and Business Research*, 9(36), 309–319.
- [494] Parlov, I. (2004). The Influence of Outsourcing on Achieving Business Goals in Large Croatian Companies. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 9(1), 47–72.
- [495] Pasadeos, Y., Phelps, J., & Kim, B. H. (1998). Disciplinary Impact of Advertising Scholars: Temporal Comparisons of Influential Authors, Works and Research Networks. *Journal of Advertising*, 27(4), 53–70.
- [496] Pavić, M. (2009). Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu. *Poslovna Izvrsnos*, 3(2), 41–58.
- [497] Pavković, V. (2020). Povezanost kvalitete ERP sustava i poslovnih performansi. In *Doktorska disertacija*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
- [498] Pearce, R. D. (1999). Decentralised R&D and strategic competitiveness: Globalised approaches to generation and use of technology in multinational enterprises (MNEs). *Research Policy*, 28(2–3), 157–178.
- [499] Peeters, C., Lewin, A., Manning, S., & Massini, S. (2010). Shifting Firm Boundaries in Global Services Sourcing: Transaction Costs, Emerging Capabilities and Experience-Based Learning. *Summer Conference 2010 on Opening Up Innovation: Strategy, Organization and Technology*, 1–45.
- [500] Pegler, L., & Knorringa, P. (2007). Integrating labour issues in global value chain analysis: Exploring implications for labour research and unions. *Trade Union Responses to Globalization. A Review by the Global Union Research*, October 2015, 35–50.
- [501] Pekuri, A., Haapasalo, H., & Herrala, M. (2011). Productivity and Performance Management – Managerial Practices in the Construction Industry. *International Journal*

- of Performance Measurement*, 1, 39–58.
- [502] Peng, C. Y. J., Lee, K. L., & Ingersoll, G. M. (2002). An introduction to logistic regression analysis and reporting. *Journal of Educational Research*, 96(1), 3–14.
- [503] Peng, J., Quan, J., Zhang, G., & Dubinsky, A. J. (2016). Mediation effect of business process and supply chain management capabilities on the impact of IT on firm performance: Evidence from Chinese firms. *International Journal of Information Management*, 36(1), 89–96.
- [504] Perraton, J. (2019). Globalisation after the financial crisis: Structural change and emerging market multinationals. *Emerging Market Multinationals and Europe: Challenges and Strategies*, 21–36.
- [505] Pervan, M., & Višić, J. (2012). Influence of Firm Size on Its Business Success. *Croatian Operational Research Review (CRORR)*, 3.
- [506] Petersen, M. A., & Rajan, R. G. (2017). Trade Credit: Theories and Evidence. *The Review of Financial Studies*, 10(3), 661–691.
- [507] Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2010). Global Value Chains Meet Innovation Systems: Are There Learning Opportunities for Developing Countries. *IDB Working Paper Series, IDB-WP-232*(November).
- [508] Pietrobelli, C., & Saliola, F. (2008). Power relationships along the value chain: Multinational firms, global buyers and performance of local suppliers. *Cambridge Journal of Economics*, 32(6), 947–962.
- [509] Pietrobelli, C., & Staritz, C. (2018). Upgrading, interactive learning, and innovation systems in value chain interventions. *European Journal of Development Research*, 30(3), 557–574.
- [510] Pisani, N., & Ricart, J. E. (2016). Offshoring of Services: A Review of the Literature and Organizing Framework. *Management International Review*, 56(3), 385–424.
- [511] Pla-Barber, J., Villar, C., & Narula, R. (2021). Governance of global value chains after the Covid-19 pandemic: A new wave of regionalization? *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 204–213.
- [512] Plugge, A. (2012). Managing Change in IT Outsourcing. *Managing Change in IT Outsourcing*.
- [513] Ponikvar, N., Tajnikar, M., & Pusnik, K. (2009). Performance ratios for managerial decision-making in a growing firm. *Journal of Business Economics and Management*, 10(2), 109–120.
- [514] Ponte, S. (2002). The “Latte Revolution”? Regulation, markets and consumption in the global coffee chain. *World Development*, 30(7), 1099–1122.
- [515] Ponte, S. (2004). *Standards and sustainability in the coffee sector: A global value chain approach*. May.
- [516] Ponte, S. (2009). Governing through quality: Conventions and supply relations in the value chain for South African wine. *Sociologia Ruralis*, 49(3), 236–257.
- [517] Ponte, S., & Gibbon, P. (2005). Quality standards, conventions and the governance of global value chains. *Economy and Society*, 34(1), 1–31.
- [518] Ponte, S., & Sturgeon, T. (2014). Explaining governance in global value chains: A modular theory-building effort. *Review of International Political Economy*, 21(1), 195–

- [519] Ponte, S., Sturgeon, T. J., & Dallas, M. P. (2019). Governance and power in global value chains. In *Handbook on Global Value Chains* (Handbook o).
- [520] Porter, M., & Millar, V. (1985). *How information gives you competitive advantage*.
- [521] Pourmoradi, R. J. N., & Abdollahian, F. (2016). A Literature Review on Balanced Scorecard: Quantification of the Balanced Scorecard. *Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology*, 4(3), 133–142. www.amiemt-journal.com
- [522] Prahalad, C. K. (1990). Globalization: The intellectual and managerial challenges. *Human Resource Management*, 29(1), 27–37.
- [523] Pratono, A. H., Darmasetiawan, N. K., Yudianto, A., & Jeong, B. G. (2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning. *Bottom Line*, 32(1), 2–15.
- [524] Presser, S., & Blair, J. (1994). Survey Pretesting: Do Different Methods Produce Different Results? *Sociological Methodology*, 24(May), 73.
- [525] Procurement Executives' Association. (1999). *Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology*.
- [526] Pulles, N. J., Veldman, J., & Schiele, H. (2014). Identifying innovative suppliers in business networks: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 409–418.
- [527] Putri, D. I., Baga, L. M., & Burhanuddin, B. (2017). Performance Criteria of Rubber UKM Based on Cooperative Using Balance Score Card Method. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 3(1), 34–42.
- [528] Qian, L., Agarwal, R., & Hoetker, G. (2012). Configuration of value chain activities: The effect of pre-entry capabilities, transaction hazards, and industry evolution on decisions to internalize. *Organization Science*, 23(5), 1330–1349.
- [529] Quinn, J. (1992). *Intelligent enterprise: A knowledge and service -based paradigm for industry*. Simon and Schuster.
- [530] Quinn, J. (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan Management Review*, 40(4), 9–22.
- [531] Quinn, J., & Hilmer, F. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43.
- [532] Raa, T. Ten, & Wolff, E. N. (2001). Outsourcing of Services and the Productivity Recovery in U.S. Manufacturing in the 1980s and 1990s. *Journal of Productivity Analysis*, 16(2), 149–165.
- [533] Rahbek, G., Pedersen, E., & Sudzina, F. (2012). Which firms use measures? *International Journal of Operations & Production Management*, 32(1), 4–27.
- [534] Rashid, C. A. (2018). Efficiency of Financial Ratios Analysis for Evaluating Companies' Liquidity. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(4).
- [535] Reddy, K., & Sasidharan, S. (2021). Financial constraints and global value chain participation: Firm-level evidence from India. *Journal of International Trade and Economic Development*, 2021(5), 739–765.

- [536] Reichel, A., & Mayrhofer, W. (2006). Saving faith? The merit of subjective form performance measures - a methodological contribution to the HRM-firm performance debate. *The HRM Conference*, 33–48.
- [537] Reis, G. G., Villar, E. G., Prado Gimenez, F. A., Maiolino Molento, C. F., & Ferri, P. (2022). The interplay of entrepreneurial ecosystems and global value chains: Insights from the cultivated meat entrepreneurial ecosystem of Singapore. *Technology in Society*, 71(August), 102116.
- [538] Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- [539] Richardson, H. L. (1990). Explore Outsourcing. *Transportation & Distribution*, 17–20.
- [540] Richardson, H. L. (1995). Logistics help for the challenged. *Transportation & Distribution*, 36(1), 60–64.
- [541] Richardson, P. R., & Gordon, J. R. M. (1980). Measuring Total Manufacturing Performance. *Sloan Management Review*, 21(2), 47–58.
- [542] Ridgway, V. F. (1956). Dysfunctional Consequences of Performance Measurements. *Administrative Science Quarterly*, 1(2), 240.
- [543] Riisgaard, L., & Hammer, N. (2011). Prospects for Labour in Global Value Chains: Labour Standards in the Cut Flower and Banana Industries. *British Journal of Industrial Relations*, 49(1), 168–190.
- [544] Rist, M., & Pizzica, A. J. (2015). Ratios Description. In *Financial Ratios for Executives* (pp. 7–105).
- [545] Rodríguez-Díaz, M., & Espino-Rodríguez, T. F. (2006). Redesigning the supply chain: Reengineering, outsourcing, and relational capabilities. *Business Process Management Journal*, 12(4), 483–502.
- [546] Rodríguez, A., & Nieto, M. J. (2016). Does R&D offshoring lead to SME growth? Different governance modes and the mediating role of innovation. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1734–1753.
- [547] Roger, S., & Antonella, Z. (2017). Industry 4.0, global value chains and international business. *Multinational Business Review*, 25(3), 174–184.
- [548] Rosnow, R. L., & Rosenthal, R. (2004). Statistical procedures and the justification of knowledge in psychological science. *Methodological Issues & Strategies in Clinical Research.*, 295–314.
- [549] Roza, M., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2011). Offshoring strategy: Motives, functions, locations, and governance modes of small, medium-sized and large firms. *International Business Review*, 20(3), 314–323.
- [550] Ryan, P., Buciuni, G., Giblin, M., & Andersson, U. (2020). Subsidiary upgrading and global value chain governance in the multinational enterprise. *Global Strategy Journal*, 10(3), 496–519.
- [551] Sahay, B. S., & Mohan, R. (2006). 3PL practices: An Indian perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(9), 666–689.
- [552] Sako, M., & Zylberberg, E. (2019). Supplier strategy in global value chains: Shaping governance and profiting from upgrading. *Socio-Economic Review*, 17(3), 687–707.

- [553] Salimath, M. S., Cullen, J. B., & Umesh, U. N. (2008). Outsourcing and performance in entrepreneurial firms: Contingent relationships with entrepreneurial configurations. *Decision Sciences*, 39(3), 359–381.
- [554] Samantra, C., Datta, S., & Mahapatra, S. S. (2014). Risk assessment in IT outsourcing using fuzzy decision-making approach: An Indian perspective. *Expert Systems with Applications*, 41(8), 4010–4022.
- [555] Şamiloglu, F., Oztop, A. O., & Kahraman, Y. E. (2017). The Determinants of Firm Financial Performance: Evidence From Istanbul Stock Exchange (BIST). *IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)*, 8(6), 62–67.
- [556] Sanchís-Pedregosa, C., Palacín-Sánchez, M. J., & González-Zamora, M. del M. (2014). Exploring the financial impact of outsourcing services strategy on manufacturing firms. *Operations Management Research*, 7(3–4), 77–85.
- [557] Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *BAR - Brazilian Administration Review*, 9(SPL. ISS), 95–117.
- [558] Šarlija, N., & Harc, M. (2012). The impact of liquidity on the capital structure: a case study of Croatian firms. *Business Systems Research*, 3(1), 30–36.
- [559] Satoshi, I. (2017). *Impact of new technologies on the organization of global value chains: dynamic transformations within global value chain typology* (Issue 682).
- [560] Saunders, C., Gebelt, M., & Hu, Q. (1997). Achieving success in information systems outsourcing. *California Management Review*, 2, 63–79.
- [561] Schmeisser, B. (2013). A systematic review of literature on offshoring of value chain activities. *Journal of International Management*, 19(4), 390–406.
- [562] Schmitt, A., & Van Biesebroeck, J. (2017). In-house production versus specific forms of supplier governance: Testing predictions of the global value chains model. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 17(1), 26–50.
- [563] Schmitz, H. (1999). Global competition and local cooperation: Success and failure in the Sinos Valley, Brazil. *World Development*, 27, 1627.
- [564] Schmitz, H., & Knorringa, P. (2000). Learning from global buyers. *Journal of Development Studies*, 37(2), 177–205.
- [565] Schüppert, A. (2009). Binomial (or Binary) Logistic Regression. *Statistics Seminar, Spring*.
- [566] Schürch, M. A. (2008). *Antecedents of the Offshoring Governance Mode and the Sustainability of Offshore Outsourcing Relationships*. 8(0).
- [567] Scott, A. J. (1988). Flexible production systems and regional development: the rise of new industrial spaces in North America and western Europe. *International Journal of Urban and Regional Research*, 12(2), 171–186.
- [568] Scully, J. I., & Fawcett, S. E. (1994). International procurement strategies: challenges and opportunities for the small firm. *Production and Inventory Management Journal*, 35(2), 39–46.
- [569] Seddon, P., Cullen, S., Willcocks, L., & Seddon Sara Cullen, Leslie P. Willcocks, P. B. (2002). Does Domberger's theory of the contracting organization explain satisfaction with IT outsourcing? *Twenty-Third International Conference on Information Systems*, 1998, 12.

- [570] Selvam, M., Gayathri, J., Vasanth, V., Lingaraja, K., & Marxiaoli, S. (2016). Determinants of Firm Performance: A Subjective Model. *International Journal of Social Science Studies*, 4(7).
- [571] Seppälä, T. (2013). Tracking offshoring and outsourcing strategies in global supply chains. *The Offshoring Challenge: Strategic Design and Innovation for Tomorrow's Organization*, 57–76.
- [572] Shih, W. (2020). Is it time to rethink globalized supply chains? *MIT Sloan Management Review*, 61(4).
- [573] Shin, N., Kraemer, K. L., & Dedrick, J. (2009). R&D, Value Chain Location and Firm Performance in the Global Electronics Industry. *Industry and Innovation*, 16(3), 315–330.
- [574] Shin, N., Kraemer, K. L., & Dedrick, J. (2014). Value capture in global production networks: Evidence from the Taiwanese electronics industry. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 19(1), 74–88.
- [575] Siahaan, E., Gultom, P., & Lumbanraja, P. (2016). Improvement of employee banking performance based on competency improvement and placement working through career development (case study in Indonesia). *International Business Management*, 10(3), 255–261.
- [576] Siener, M., Faber, I., & Hohmann, A. (2021). Prognostic validity of statistical prediction methods used for talent identification in youth tennis players based on motor abilities. *Applied Sciences (Switzerland)*, 11(15).
- [577] Sikavica, P. (2004). *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Masmedia d.o.o.
- [578] Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Školska knjiga.
- [579] Sikavica, P., & Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija* (pp. 45–600).
- [580] Silvestro, R. (2014). Performance topology mapping: Understanding the drivers of performance. *International Journal of Production Economics*, 156, 269–282.
- [581] Simon, M. K., & Goes, J. (2013). Assumptions, Limitations, Delimitations, and Scope of the Study. *Southern Governors and Civil Rights*, 3–9.
- [582] Simons, R. (1994). How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169–189.
- [583] Simons, R. (2000). Performance measurement and control systems for implementing strategy. *Accounting Education*, 15(1), 163.
- [584] Singer, A. A., & van der Ven, H. (2019). Beyond market, firm, and state: Mapping the ethics of global value chains. *Business and Society Review*, 124(3), 325–343.
- [585] Sink, D. S. (1983). Much Ado About Productivity: Where Do We Go From Here? *Industrial Engineering*, 15(10), 33–48.
- [586] Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., Hoque, S. F., & Alford, M. (2018). The use of global value chain/global production network related literature in international business research: Investigating the nature and degree of integration. *The Routledge Companion to the Geography of International Business*, 258–296.
- [587] Skinner, W. (1997). The decline, fall and renewal of manufacturing. *Industrial Engineering*, October, 32–38.

- [588] Smith, M. A., Mitra, S., & Narasimhan, S. (1998). Information systems outsourcing: A study of pre-event firm characteristics. *Journal of Management Information Systems*, 15(2), 61–93.
- [589] Smith, P. C., & Goddard, M. (2008). Performance management and operational research: A marriage made in heaven? *Performance Management: Multidisciplinary Perspectives*, 120–136.
- [590] Smith, T. M., & Reece, J. S. (1999). The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting. *Journal of Operations Management*, 17(2), 145–161.
- [591] Snyder, P., & Lawson, S. (1993). Evaluating results using corrected and uncorrected effect size estimates. *Journal of Experimental Education*, 61(4), 334–349.
- [592] Solakivi, T., Töyli, J., Engblom, J., & Ojala, L. (2011). Logistics outsourcing and company performance of SMEs: Evidence from 223 firms operating in Finland. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 4(2), 131–151.
- [593] Somasekharan, J., Harilal, K. N., & Thomas, S. (2015). Transformation of Value Chain Governance: The Impact of Food Safety Regime on Fishery Sector of Kerala. *Agricultural Economics Research Review*, 28(conf), 237.
- [594] Song, H., Liu, J., & Chen, G. (2013). Tourism Value Chain Governance: Review and Prospects. *Journal of Travel Research*, 52(1), 15–28.
- [595] Song, J. (2002). Firm capabilities and technology ladders: Sequential foreign direct investments of Japanese electronics firms in East Asia. *Strategic Management Journal*, 23(3), 191–210.
- [596] Spector, P. E., & Brannick, M. T. (2011). Methodological urban legends: The misuse of statistical control variables. *Organizational Research Methods*, 14(2), 287–305.
- [597] Statistics Canada. (2010). *Survey of Innovation and Business Strategy (SIBS)*.
- [598] Steenbruggen, R., & Boven, H. (2019). Inside outsourcing. *Physiotherapy*, 105, 70–71.
- [599] Steyerberg, E. W. (2009). *Applications of prediction models*. 11–31.
- [600] Storper, M. (1997). The regional world: territorial development in a global economy. *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*.
- [601] Strange, R., & Humphrey, J. (2019). What lies between market and hierarchy? Insights from internalization theory and global value chain theory. *Journal of International Business Studies*, 50(8), 1401–1413.
- [602] Stratman, J. K. (2008). Facilitating offshoring with enterprise technologies: Reducing operational friction in the governance and production of services. *Journal of Operations Management*, 26(2), 275–287.
- [603] Stratton, R., & Warburton, R. D. H. (2006). Managing the trade-off implications of global supply. *International Journal of Production Economics*, 103(2), 667–679.
- [604] Strauss-Kahn, V. (2013). The Role of Globalization in the Within-Industry Shift Away from Unskilled Workers in France. *Challenges to Globalization*, 209–234.
- [605] Striteska, M., & Spickova, M. (2012). Review and Comparison of Performance Measurement Systems. *The Journal of Organizational Management Studies*, 2012, 1–13.

- [606] Sturgeon, T. J. (2002). Modular production networks: A new American model of industrial organization. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 451–496.
- [607] Sturgeon, T. J. (2008). From Commodity Chains to Value Chains. Interdisciplinary Theory Building in an Age of Globalization. *Industry Studies Working Paper*, 2.
- [608] Sturgeon, T. J. (2013). Global Value Chains and Economic Globalization - Towards a New Measurement Framework. *Global Value Chains and Economic Globalization Workshop*.
- [609] Sturgeon, T. J., & Gereffi, G. (2009). Measuring success in the global economy: international trade, industrial and business function outsourcing in global value chains - An essay in memory of Sanjaya Lall. *Transnational Corporations*, 43(2), 1–37.
- [610] Sturgeon, T. J., & Linden, G. (2011). Learning and Earning in Global Value Chains: Lessons in Supplier Competence Building in East Asia. *The Dynamics of Local Learning in Global Value Chains*, 207–226.
- [611] Sturgeon, T. J., Van Biesebroeck, J., & Gereffi, G. (2008). Value chains, networks and clusters: Reframing the global automotive industry. *Journal of Economic Geography*, 8(3), 297–321.
- [612] Su, F., Khan, Z., Kyu Lew, Y., Il Park, B., & Shafi Choksy, U. (2020). Internationalization of Chinese SMEs: The role of networks and global value chains. *BRQ Business Research Quarterly*, 23(2), 141–158.
- [613] Suarez-Gonzalez, I. (2001). Downsizing strategy: Does it really improve organizational performance? *International Journal of Management*, 18(3), 301–307.
- [614] Sum, C. C., Teo, C. B., & Ng, K. K. (2001). Strategic logistics management in Singapore. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(9), 1239–1260.
- [615] Sun, Y., Zhou, Y., Lin, G. C. S., & Wei, Y. H. D. (2013). Subcontracting and Supplier Innovativeness in a Developing Economy: Evidence from China's Information and Communication Technology Industry. *Regional Studies*, 47(10), 1766–1784.
- [616] Sunjka, N., & Papadopoulos, G. (2022). International sourcing, business functions and global value chains. In *Statistics Explained*.
- [617] Tadić, I. (2014). Definiranje „snopova“ funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s financijskim performansama poduzeća. *Ekonomika Misao i Praksa*, 23(1), 145–170.
- [618] Taherdoost, H. (2018). Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research. *SSRN Electronic Journal*, 5(3), 28–36.
- [619] Talbot, J. M. (1997). Where Does Your Coffee Dollar Go?: The Division of Income and Surplus along the Coffee Commodity Chain. *Studies in Comparative International Development*, 32(1), 56–91.
- [620] Tamuntuan, U. (2015). Analysing the Effect of Return on Equity, Return on Assets and Earnings Per Share Toward Share Price: an Emperical Study of Food and Beverage Companies Listed on Indonesia Stock Exchange. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(05), 446–457.
- [621] Tang, J., & Do Livramento, H. (2010). *Offshoring and Productivity: A Micro-data Analysis*.

- [622] Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm Performance: Definition and Measurement Models. *European Scientific Journal ESJ*, 15(1), 1857–7881.
- [623] Taylor, P. (2012). Governance, Labour and the Global Call Centre Value Chain. *ILERA World Congress 2012, July*, 0–22.
- [624] Taylor, P., & Bain, P. (2006). Work organisation and employee relations in Indian call centres. In *Developments in the Call Centre Industry: Analysis, Changes and Challenges*.
- [625] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- [626] Thakur-Wernz, P., & Wernz, C. (2020). Does R&D offshore outsourcing improve innovation in vendor firms from emerging economies? A study of biopharmaceutical industry in India. *International Journal of Emerging Markets*, December.
- [627] Thompson, B., & Snyder, P. A. (1997). Statistical significance testing practices in the journal of experimental education. *Journal of Experimental Education*, 66(1), 75–83.
- [628] Thouin, M. F., Hoffman, J. J., & Ford, E. W. (2009). IT outsourcing and firm-level performance: A transaction cost perspective. *Information and Management*, 46(8), 463–469.
- [629] Timmer, M. P., Erumban, A. A., Los, B., Stehrer, R., & De Vries, G. J. (2014). Slicing up global value chains. *Journal of Economic Perspectives*, 28(2), 99–118.
- [630] Timmer, M. P., Miroudot, S., & De Vries, G. J. (2019). Functional specialisation in trade. *Journal of Economic Geography*, 19(1), 1–30.
- [631] Tissen, M., & Sneidere, R. (2019). Turnover ratios and profitability ratios calculation methods: the book or average value. *New Challenges of Economic and Business Development - 2019: Incentives for Sustainable Economic Growth*, 676–685.
- [632] Tjader, Y., May, J. H., Shang, J., Vargas, L. G., & Gao, N. (2014). Firm-level outsourcing decision making: A balanced scorecard-based analytic network process model. *International Journal of Production Economics*, 147(PART C), 614–623.
- [633] Tokatli, N., & Kizilgün, Ö. (2004). Upgrading in the global clothing industry: Mavi Jeans and the transformation of a Turkish firm from full-package to brand-name manufacturing and retailing. *Economic Geography*, 80(3), 221–240.
- [634] Tomiura, E. (2007). Foreign outsourcing, exporting, and FDI: A productivity comparison at the firm level. *Journal of International Economics*, 71(3), 113–127.
- [635] Topik, S. C., & Wells, A. (2014). *Global markets transformed*.
- [636] Tran, N., Bailey, C., Wilson, N., & Phillips, M. (2013). Governance of Global Value Chains in Response to Food Safety and Certification Standards: The Case of Shrimp from Vietnam. *World Development*, 45(202374), 325–336.
- [637] Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.
- [638] Tsekeris, T. (2017). Global value chains: Building blocks and network dynamics. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 488, 187–204.
- [639] TSG CBF. (2020). Terms of Reference. In *UNSD*. Technical Sub-group on the Classification of Business Functions.

- [640] Tulder, R. Van. (2009). Chains for change. *Third Max Havelaar Lecture*.
- [641] Tuomela, T. S. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research, 16*(3 SPEC. ISS.), 293–320.
- [642] UNCTAD. (2004). *World Investment Report 2004 - The Shift Towards Services*.
- [643] UNCTAD. (2013). World Investment Report 2013. Global Value Chains: Investment and Trade for Development. *Unctad*, 236. unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf
- [644] UNSD. (2022a). *CBF to NACE/ISIC - Correspondence table*.
- [645] UNSD. (2022b). *Statistical Manual on the Classification of Business Functions (CBF)*.
- [646] Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (1992). *Fundamentals of Financial Management. Prentice Hall*.
- [647] Venkatraman, N. (2004). Offshoring without Guilt. *MIT Sloan Management Review*.
- [648] Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *The Academy of Management Review, 11*(4), 801–814.
- [649] Verbeeten, F. H. M. (2008). Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance. *Accounting, Auditing and Accountability Journal, 21*(3), 427–454.
- [650] Vidavong, C. (2019). *Roles of Global Value Chains (GVCs) in Promoting Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Laos. 1*.
- [651] Vij, S., & Bedi, H. S. (2016). Are subjective business performance measures justified? *International Journal of Productivity and Performance Management, 65*(5), 603–621.
- [652] Vlckova, J., & Thakur-Weigold, B. S. (2020). Global value chains in the MedTech industry: A comparison of Switzerland and the Czech Republic. *International Journal of Emerging Markets, 15*(1), 70–92.
- [653] Wade, D., & Recardo, R. J. (2001). *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization Through Measurement-Driven Strategic Alignment. Routledge*, 177.
- [654] Wagner, J. (2011). Offshoring and firm performance: Self-selection, effects on performance, or both? *Review of World Economics, 147*(2), 217–247.
- [655] Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology, 57*(1), 95–118.
- [656] Wang, L., Gwebu, K. L., Wang, J., & Zhu, D. X. (2008). The Aftermath of Information Technology Outsourcing: An Empirical Study of Firm Performance Following Outsourcing Decisions. *Journal of Information Systems, 22*(1), 125–159.
- [657] Warrad, L. (2014). The Impact of Liquidity Through Quick Ratio on Share Price: Evidence From Jordanian Banks. *European Journal of Accounting Auditing and Finance Research, 2*(8), 9–14. www.eajournals.org
- [658] Weber, R. (2003). Conceptual Modelling and Ontology. *Journal of Database Management, 14*(3), 1–20.

- [659] Wei, Y. H. D. (2009). China's shoe manufacturing and the wenzhou model: Perspectives on the world's leading producer and exporter of footwear. *Eurasian Geography and Economics*, 50(6), 720–739.
- [660] Wei, Y., & Liu, X. (2006). Productivity spillovers from R and D, exports and FDI in China's manufacturing sector. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 544–557.
- [661] Weigelt, C. (2009). The impact of outsourcing new technologies on integrative capabilities and performance. *Strategic Management Journal*, 30(6), 595–616.
- [662] Whelan, G., Hanly, P., O'Connell, V., Dittrich, O. L., & Abu Ghazalah, N. (2021). Impact on Firm Liquidity Arising from Outsourcing Decisions as Evidenced by Off-Balance-Sheet Disclosures. *International Advances in Economic Research*, 27(1), 17–27.
- [663] Widyastuti, M. (2019). Analysis Of Liquidity, Activity, Leverage, Financial Performance And Company Value In Food And Beverage Companies Listed On The Indonesia Stock Exchange. *International Journal of Economics and Management Studies*, 6(5), 52–58.
- [664] Williams, M. N., Grajales, C. A. G., & Kurkiewicz, D. (2013). Assumptions of multiple regression: Correcting two misconceptions. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 18(9), 1–14.
- [665] Williamson, O. (1983). Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. *The American Economic Review*, 73(4), 519–540.
- [666] Wilson, M., Wnuk, K., Silvander, J., & Gorschek, T. (2018). A literature review on the effectiveness and efficiency of business modeling. In *E-Informatica Software Engineering Journal* (Vol. 12, Issue 1).
- [667] Winter, J. (2010). Upgrading of tnc subsidiaries: The case of the Polish automotive industry. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 10(2–3), 145–160.
- [668] WTO. (2005). *Offshoring services: recent developments and prospects*.
- [669] Wu, B., Chen, J., & Wu, Z. (2009). The research of R&D outsourcing mode, measurement and impact on firm innovative performance. *Stud Sci Sci*, 27(2), 302–308.
- [670] Xia, D., Chen, B., & Zheng, Z. (2015). Relationships among circumstance pressure, green technology selection and firm performance. *Journal of Cleaner Production*, 106, 487–496.
- [671] Yamin, M., & Kurt, Y. (2018). Revisiting the Uppsala internationalization model: Social network theory and overcoming the liability of outsidership. *International Marketing Review*, 35(1), 2–17.
- [672] Yang, J. (2009). Integrative performance evaluation for supply chain system based on logarithm triangular fuzzy number-AHP method. *Kybernetes*, 38(10), 1760–1770.
- [673] Yeung, H. W. C., & Coe, N. M. (2015). Toward a Dynamic Theory of Global Production Networks. *Economic Geography*, 91(1), 29–58.
- [674] Ylömäki, T. (2016). Global value chain upgrading. *ETLA Working Papers*, 2420(36).
- [675] Yoo, B. (2005). Outsourcing game software: A longitudinal study of make-or-buy decisions in U.S. videogame industry. *Association for Information Systems - 11th*

Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2005: A Conference on a Human Scale, 6, 2996–3004.

- [676] Yue, Z. H. U. O., & Zhang, M. (2008). On Distribution of Gains in GVC and Immiserizing Growth - An Analysis Based on China's Apparel Industry. *China Industrial Economics*, 7.
- [677] Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 469–492.
- [678] Zelenika, R. (1998). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela*. Ekonomski fakultet, Rijeka.
- [679] Zulkiffli, S. N. 'Atikah, & Perera, N. (2012). A Literature Analysis on Business Performance for SMEs: Subjective or Objective Measures? *SSRN Electronic Journal*.
- [680] Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472.

POPIS SLIKA

Slika 2.1. GVC Apple iPhonea 4	18
Slika 2.2. Prikaz aktivnosti u tipičnom GVC-u Apple proizvoda.....	20
Slika 2.3. Krivulja smješka – unaprjeđenje poduzeća u GVC-u.....	22
Slika 2.4. Dodatna tipološka podjela upravljanja GVC-em s obzirom na razinu asimetrije moći u GVC-u.....	39
Slika 2.5. Indirektni načini sudjelovanja poduzeća u GVC-ima.....	43
Slika 2.6. Direktni načini sudjelovanja poduzeća u GVC-ima	44
Slika 2.7. Usporedba temeljnih i pomoćnih poslovnih funkcija po CBF klasifikaciji poslovnih funkcija	57
Slika 2.8. Hodogram identifikacije temeljnih i pomoćnih poslovnih funkcija prema CBF klasifikaciji poslovnih funkcija.....	58
Slika 2.9. Detaljna CBF klasifikacija poslovnih funkcija.....	59
Slika 2.10. Analiza istovremenog citiranja	67
Slika 2.11. Bibliografska spojnica – prikaz četiri skupine radova.....	69
Slika 2.12. Mreža suradnje među autorima	70
Slika 2.13. Mreža suradnje prema državi porijekla autora	71
Slika 2.14. Istovremeno pojavljivanje ključnih riječi u radu (co-occurrence metoda)	72
Slika 2.15. Oblak s 50 najčešće korištenih ključnih riječi u radovima na području GVC-a i međunarodnog sourcinga	73
Slika 2.16. Odnos poslovne efektivnosti, efikasnosti i performansi.....	76
Slika 2.17. Shematski prikaz sustava upravljanja performansama	80
Slika 2.18. Balanced Scorecard Model	87
Slika 3.1. Sažeti prikaz konceptualnog modela sjedinjenog djelovanja upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća	110
Slika 3.2. Statistički model sjedinjenog djelovanja upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća.....	111
Slika 3.3. Konceptualni model sjedinjenog djelovanja upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća.....	112
Slika 3.4. Dijagram pridruživanja pitanja specifičnom tipu upravljanja GVC-em.....	116
Slika 3.5. Operacionalizacija varijable "sourcing poslovne funkcije"	119
Slika 3.6. Operacionalni model sjedinjenog djelovanja upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća.....	126
Slika 4.1. Struktura upitnika	130
Slika 4.2. Prikaz procesa provođenja istraživanja	134
Slika 4.3. Prikaz donesenih sudova o prihvaćanju glavnih i pomoćnih hipoteza	197

POPIS TABLICA

Tablica 2.1. Prikaz dimenzija GVC-a korištenih u literaturi	16
Tablica 2.2. Lanci vođeni od strane kupaca i vođeni od strane proizvođača.....	28
Tablica 2.3. Ključne karakteristike redova vrijednosti i konvencija kvalitete.....	30
Tablica 2.4. Tipovi upravljanja GVC-em	32
Tablica 2.5. Usporedba klasifikacija poslovnih funkcija.....	54
Tablica 2.6. Najcitiraniji radovi prema kolekciji Web of Science.....	63
Tablica 2.7. Autori prema produktivnosti i citiranosti.....	64
Tablica 2.8. Broj radova prema državi porijekla autora	65
Tablica 2.9. Rangiranje sveučilišta prema broju objavljenih radova.....	65
Tablica 2.10. Broj citata po publikaciji.....	66
Tablica 3.1. Prikaz glavnih i pomoćnih hipoteza.....	108
Tablica 3.2. Pokazatelji i pitanja korištena za identificiranje tipa upravljanja GVC-em	114
Tablica 3.3. Pokazatelji poslovnih performansi korišteni u konceptualnom modelu	121
Tablica 3.4. Kontrolne varijable korištene u literaturi.....	124
Tablica 3.5. Prikaz broja pitanja ili pokazatelja istraživačkih varijabli i njihovog izvora.....	125
Tablica 4.1. Rezultati testiranja razlika u upravljanju GVC-em, sourcingu poslovnih funkcija i poslovnim performansama u istraživanim poduzećima prema vremenu prikupljanja podataka	136
Tablica 4.2. Osnovna obilježja uzorka istraživanja – srednje vrijednosti i mjere disperzije.	139
Tablica 4.3. Usporedba raspodjele poduzeća po glavnoj industrijskoj aktivnosti (NKD/NACE) u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji	140
Tablica 4.4. Tipovi upravljanja GVC-em – Srednje vrijednosti i mjere disperzije	144
Tablica 4.5. Deskriptivna obilježja tipa upravljanja GVC-em	145
Tablica 4.6. Rezultati testiranja razlika u upravljanju GVC-em u istraživanim poduzećima s obzirom na demografske karakteristike tih poduzeća.....	149
Tablica 4.7. Osnovna deskriptivna statistika odgovora ispitanika vezanih uz međunarodni sourcing poslovnih funkcija.....	150
Tablica 4.8. Godina u kojoj je započeo sourcing u inozemstvo	152
Tablica 4.9. Lokacija sourcinga poslovne funkcije	155
Tablica 4.10. Rezultati testiranja razlika u sourcingu poslovnih funkcija u istraživanim poduzećima s obzirom na demografske karakteristike tih poduzeća.....	157
Tablica 4.11. Performanse poduzeća u uzorku u godini nakon vršenja sourcinga ($t+1$).....	158
Tablica 4.12. Prosječne vrijednosti poslovnih performansi po veličini poduzeća.....	160
Tablica 4.13. Prosječne vrijednosti poslovnih performansi po starosti poduzeća	161
Tablica 4.14. Prosječne vrijednosti poslovnih performansi po porijeklu vlasništva poduzeća	161

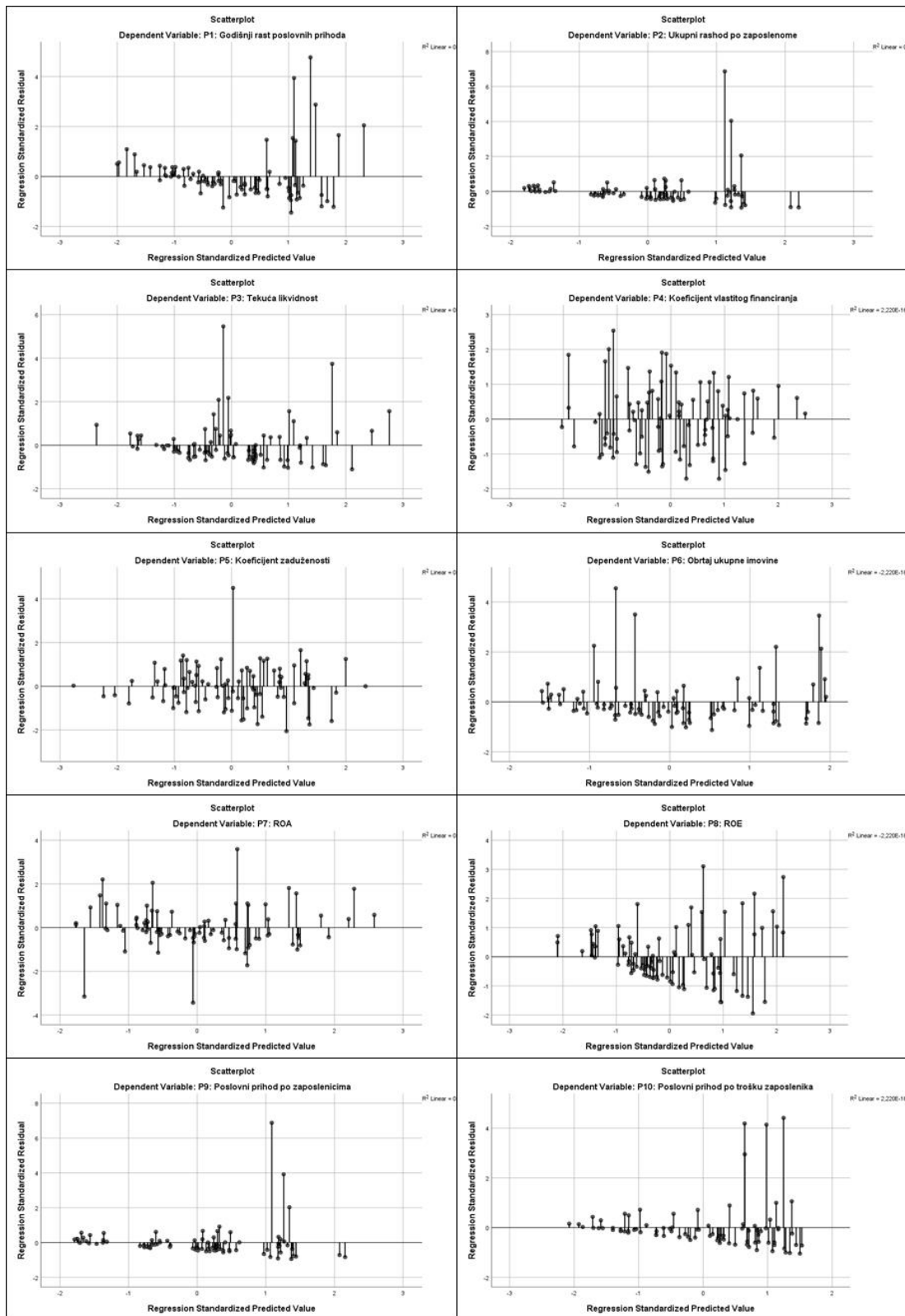
Tablica 4.15. Rezultati testiranja razlika u poslovnim performansama u istraživanim poduzećima s obzirom na demografske karakteristike tih poduzeća.....	162
Tablica 4.16. H1: Rezultati Durbin-Watson testa.....	164
Tablica 4.17. H1: Broj outliera	165
Tablica 4.18. H1: Testiranje multikolinearnosti	165
Tablica 4.19. Sumarna tablica produciranih modela za potrebe testiranja hipoteze H1	167
Tablica 4.20. ANOVA tablica signifikantnosti produciranih modela za potrebe testiranja hipoteze H1	168
Tablica 4.21. H1: Statistika promjene koeficijenta determinacije dodatkom nezavisne varijable tip upravljanja GVC-em.....	169
Tablica 4.22. H1: Jednadžbe za šest regresijskih modela koji statistički signifikantno predviđaju poslovne performanse	170
Tablica 4.23. Rezultati višestruke regresijske analize za potrebe testiranja hipoteze H1	172
Tablica 4.24. Vrijednosti varijable tipa upravljanja GVC-em producirane za potrebe testiranja hipoteze H2	174
Tablica 4.25. H2: Broj opažanja za svaki od pet binomnih logističkih regresija	174
Tablica 4.26. H2: Broj outliera	175
Tablica 4.27. H2: Statistika primjerenosti modela.....	176
Tablica 4.28. H2: Preciznost predviđanja svih modela.....	177
Tablica 4.29. H2: Binomna logistička regresija - regresijski podaci.....	178
Tablica 4.30. H2: Jednadžbe za pet modela binomne logističke regresije	179
Tablica 4.31. H3: Rezultati Durbin-Watson testa.....	182
Tablica 4.32. H3: Broj outliera	182
Tablica 4.33. H3: Testiranje multikolinearnosti	183
Tablica 4.34. Sumarna tablica produciranih modela za potrebe testiranja hipoteze H3	184
Tablica 4.35. ANOVA tablica signifikantnosti produciranih modela za potrebe testiranja hipoteze H3	185
Tablica 4.36. H3: Statistika promjene koeficijenta determinacije dodatkom nezavisnih varijabli tip upravljanja GVC-em i sourcing poslovne funkcije te zavisne varijable poslovne performanse.....	186
Tablica 4.37. Rezultati višestruke regresijske analize za potrebe testiranja hipoteze H3	189
Tablica 4.38. H3: Jednadžbe za devet regresijskih modela koji statistički signifikantno predviđaju poslovne performanse	191
Tablica 4.39. H3: Uvjetni utjecaj sourcinga poslovne funkcije na odnos između tipa upravljanja GVC-em i performansi poduzeća	193

POPIS GRAFOVA

Graf 2.1. Godišnji rast broja radova na temu GVC-a	62
Graf 4.1. Veličina i starost poduzeća	139
Graf 4.2. Temeljna poslovna funkcija poduzeća prema glavnoj aktivnosti NKD	141
Graf 4.3. Porijeklo vlasništva i tip poduzeća	141
Graf 4.4. Spol ispitanika i razina menadžmenta kojoj ispitanik pripada	142
Graf 4.5. Staž i razina kvalifikacije ispitanika	143
Graf 4.6. Tipovi upravljanja GVC-em.....	144
Graf 4.7. Tipovi upravljanja GVC-em prema veličini poduzeća po broju zaposlenika	146
Graf 4.8. Tipovi upravljanja prema ukupnom prihodu poduzeća u milijunima kuna.....	147
Graf 4.9. Tipovi upravljanja GVC-em prema starosti poduzeća u godinama	148
Graf 4.10. Tipovi upravljanja GVC-em prema porijeklu vlasništva poduzeća	148
Graf 4.11. Tip poslovne funkcije čiji je međunarodni sourcing izvršen i status sourcinga... 151	
Graf 4.12. Poslovna funkcija čiji je međunarodni sourcing izvršen - hrvatska i EU poduzeća	151
Graf 4.13. Sourcing poslovne funkcije – važnost poslovne funkcije za poslovanje i udio zaposlenika u poslovnoj funkciji	153
Graf 4.14. Sourcing partner i broj poslovnih funkcija čiji je sourcing izvršen u istoj godini 154	
Graf 4.15. Tip poslovne funkcije čiji je sourcing izvršen prema veličini poduzeća po broju zaposlenika i prihodu poduzeća u kunama	156
Graf 4.16. Tip poslovne funkcije čiji je sourcing izvršen prema starosti i vlasništvu poduzeća	157
Graf 4.17. H3: Grafički prikaz moderacijskog utjecaja sourcinga temeljne poslovne funkcije na povezanost tipa upravljanja GVC-em i poslovnih performansi.....	194
Graf 4.18. H3: Grafički prikaz moderacijskog utjecaja sourcinga pomoćne poslovne funkcije na povezanost tipa upravljanja GVC-em i poslovnih performansi.....	195

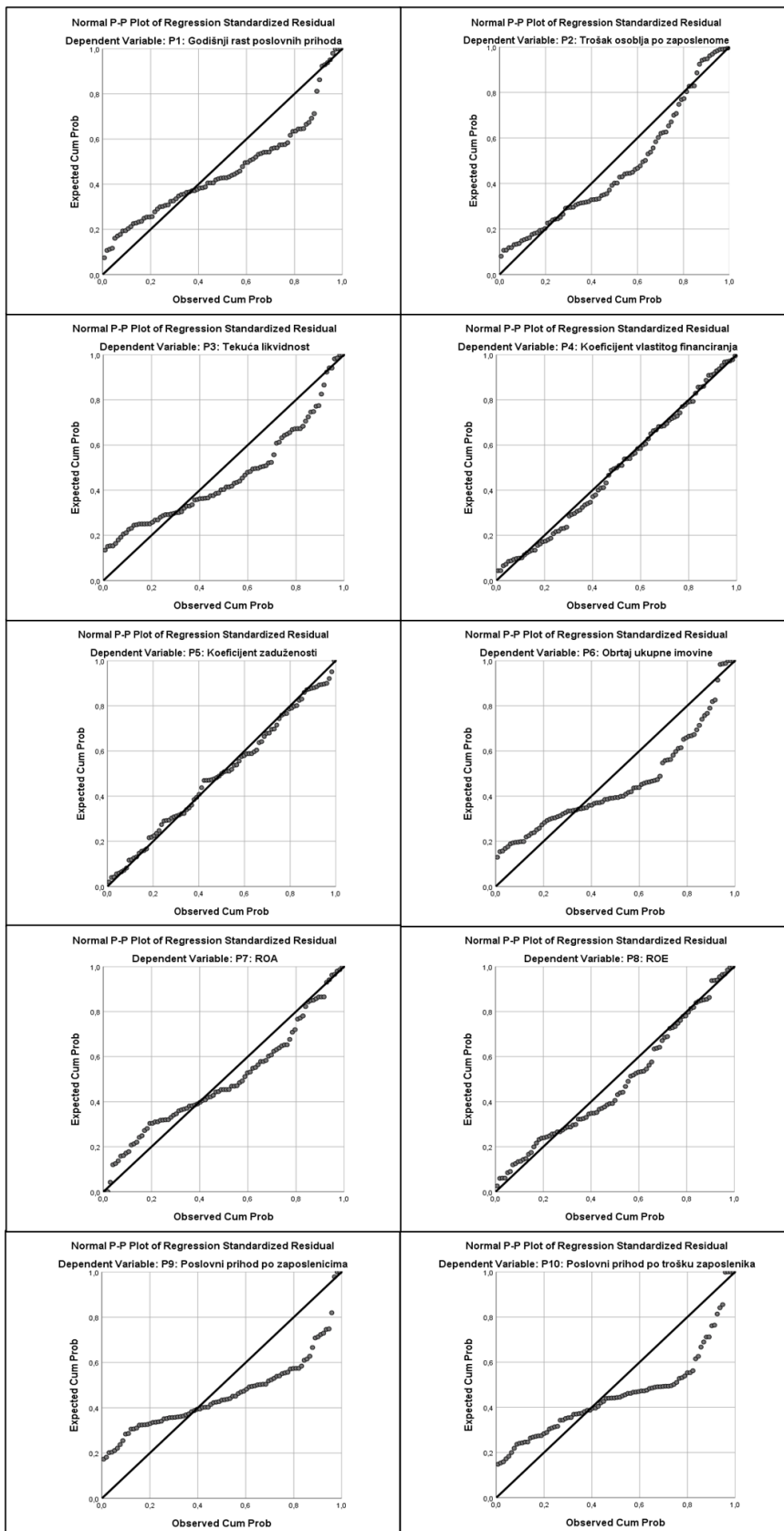
PRILOZI

Prilog 1. H1: Provjera homoskedastičnosti



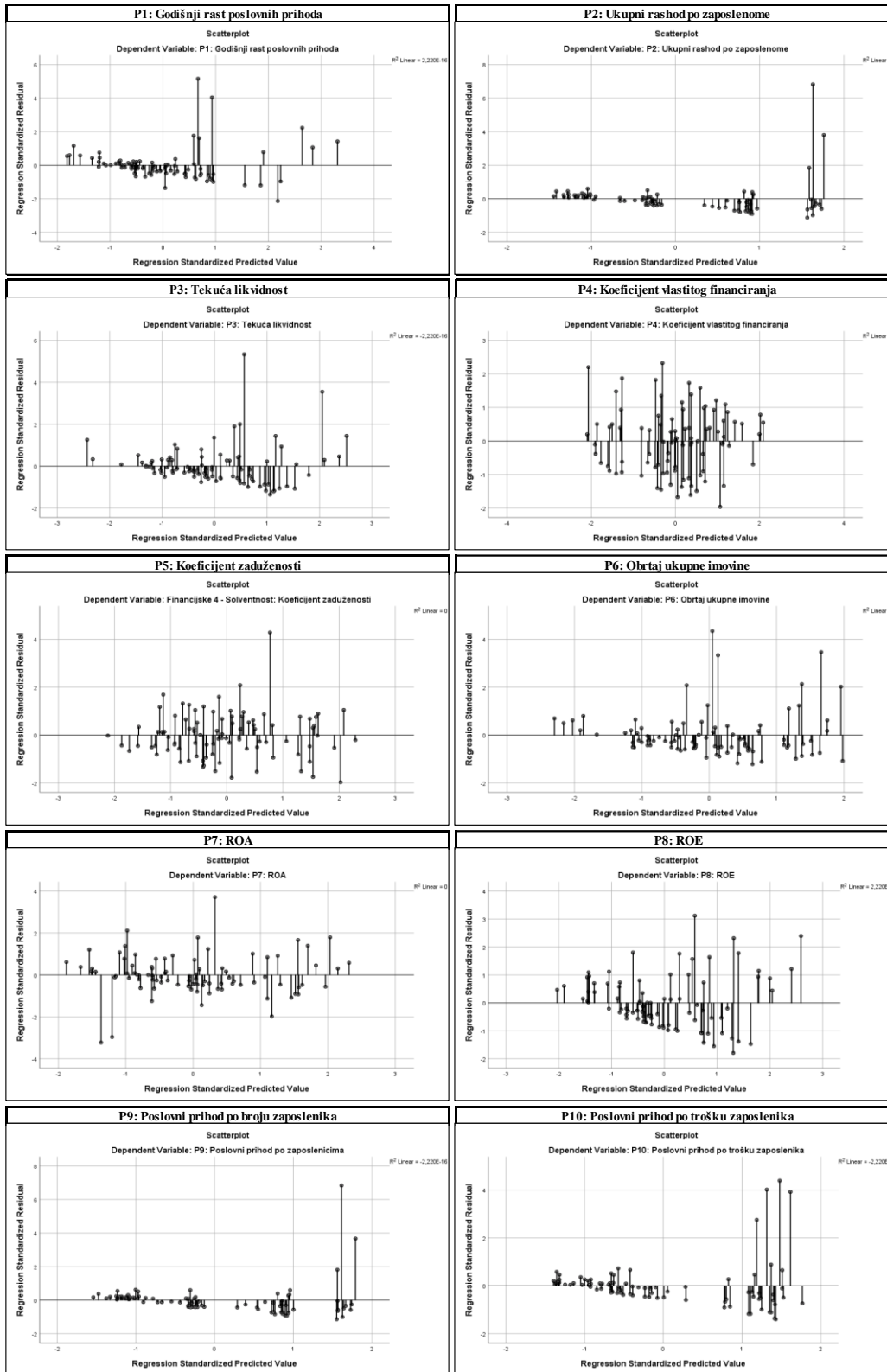
Izvor: Izrada autora.

Prilog 2. H1: Provjera približne normalnosti reziduala



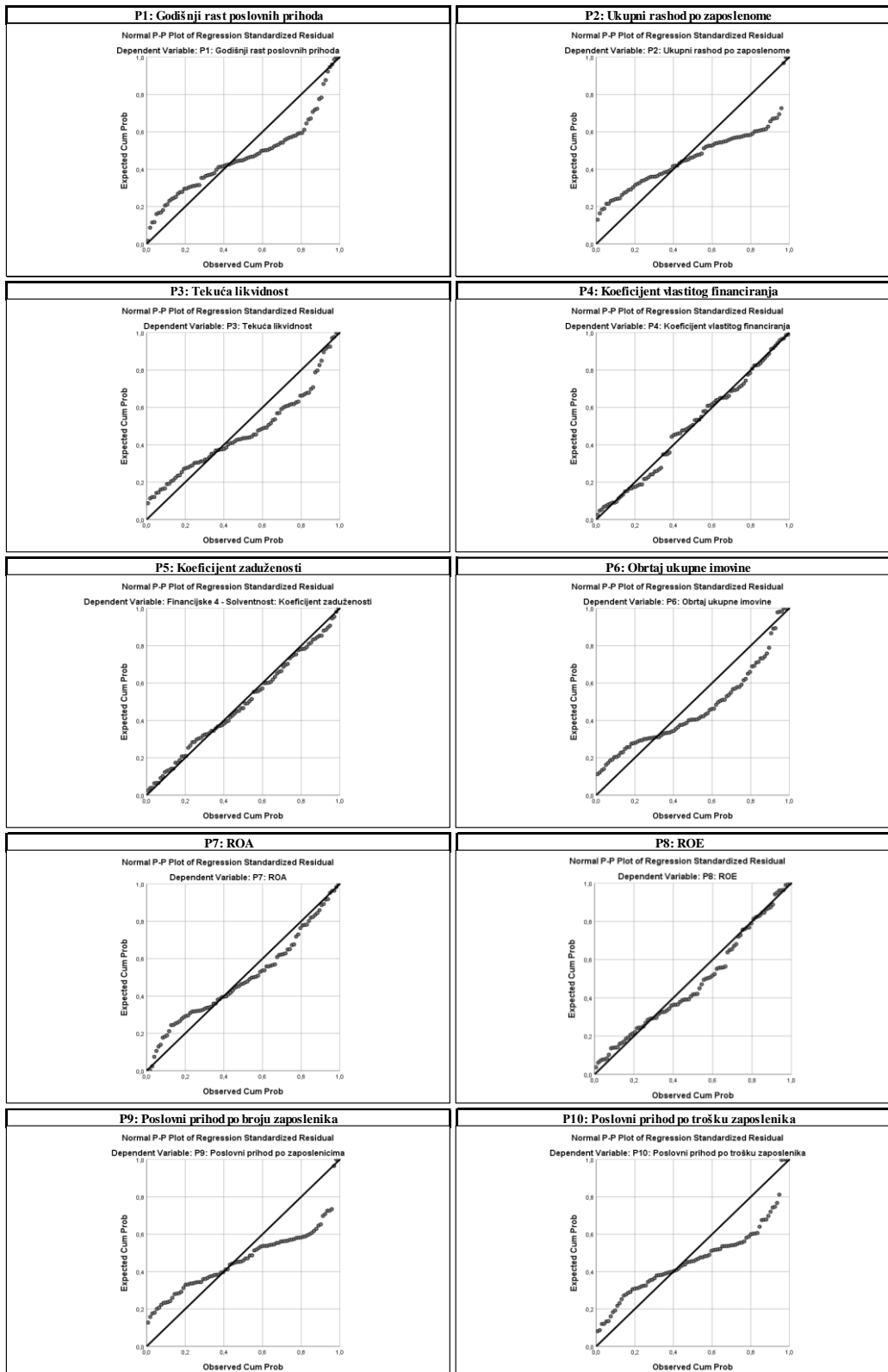
Izvor: Izrada autora.

Prilog 3. H3: Provjera homoskedastičnosti



Izvor: Izrada autora.

Prilog 4. H3: Provjera približne normalnosti reziduala



Izvor: Izrada autora.

ANKETNI UPITNIK

Tema istraživanja: Sjedinjeno djelovanje upravljanja GVC-ima i sourcinga poslovnih funkcija na performanse poduzeća

ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

Molim Vas da odgovorite na ponuđena pitanja na način koji najbolje opisuje stanje u Vašem poduzeću.

Podaci dobiveni anketnim upitnikom su tajni i neće se objavljivati pojedinačno. Imena poduzeća se neće spominjati, već će se rezultati prikazivati zbirno pod nazivom 'Poduzeća u Republici Hrvatskoj'.

Za ispunjavanje upitnika potrebno je izdvojiti 10 minuta Vašeg vremena.

Na Vaš zahtjev, rezultate istraživanja ćemo Vam poslati nakon obrade i izvođenja zaključaka.

Unaprijed se zahvaljujemo na suradnji i Vašem dragocjenom vremenu!

A. Molimo Vas unesite naziv Vašeg poduzeća

B. Molimo Vas unesite hijerarhijsku razinu kojoj pripada Vaše upravljačko mjesto:

Niži menadžment (poslovođe, nadzornici, voditelji timova, voditelji odjela)	[]
Srednji menadžment (direktori službi, sektora)	[]
Viši menadžment (direktori divizija, direktori strateških poslovnih jedinica, članovi uprave)	[]
Drugo	[navesti naziv radnog mjesta]

C. Molimo Vas označite svoj spol.

Muški	[]
Ženski	[]

D. Molimo Vas označite svoju razinu kvalifikacija.

[Razina 1 i 2] Osnovno i strukovno obrazovanje	[]
[Razina 3 i 4] Srednjoškolsko obrazovanje (SSS)	[]
[Razina 5] Stručni studij završetkom kojeg se stječe manje od 180 ECTS bodova (VŠS)	[]
[Razina 6] Sveučilišni ili stručni preddiplomski studij (prvostupnik)	[]
[Razina 7] Sveučilišni ili stručni diplomski i poslijediplomski specijalistički studij (VSS, magistar struke)	[]
[Razina 8] Poslijediplomski sveučilišni ili znanstveni studij (magistar znanosti - mr.sc, doktor znanosti - dr.sc)	[]

E. Koliko dugo radite na trenutnoj poziciji u poduzeću?

Manje od 1 godine	1 i 3 godine	4 i 10 godina	11 i 20 godina	Dulje od 20 godina
[]	[]	[]	[]	[]

Modul 1: Sourcing poslovnih funkcija

FILTER PITANJE 1

Poslovna funkcija je skupina sličnih zadataka koje Vaše poduzeće treba obavljati kako bi se Vaši proizvodi i usluge plasirali na tržište. Primjerice, poslovi računovodstva, tajništva ili ljudskih resursa spadaju u poslovnu funkciju 'Upravljanje i administracija', dok prodajne aktivnosti i reklamiranje proizvoda spadaju u poslovnu funkciju 'Marketing, prodaja i postprodajne aktivnosti'.

Outsourcing se vrši kada se određena skupina zadataka, odnosno poslovna funkcija (npr. računovodstvo ili proizvodnja) prebacuje na neko drugo poduzeće, koje je ugovorom obvezano obavljati relociranu poslovnu funkciju. To drugo poduzeće može biti locirano unutar Hrvatske ili u inozemstvu te po statusu može biti povezano poduzeće iz vlastite grupacije (insourcing) ili poduzeće koje ne pripada vlastitoj grupaciji, odnosno nepovezano poduzeće (outsourcing).

Primjeri outsourcinga poslovnih funkcija su:

- Proizvodnja (npr. outsourcing tvorničkog rada ili drugog rada vezanog uz proizvodnju)
- Usluge administracije i menadžmenta (npr. računovodstvo i knjigovodstvo, ili usluge upravljanja i konzultiranja)
- IT usluge (npr. održavanje hardverske infrastrukture ili izrada računalnog softvera)
- Logistika i transport (npr. usluge prijevoza proizvoda ili skladištenje)
- Ostale usluge (npr. marketing i reklamiranje, upravljanje zgradama i drugo)

U idućim pitanjima detaljnije su navedene aktivnosti koje spadaju u svaku poslovnu funkciju.

Pitanje 1. Je li Vaše poduzeće vršilo outsourcing, odnosno je li neka poslovna funkcija barem djelomično relocirana, od početka 2010. do kraja 2021. godine?

Da, u inozemstvo	[]
Da, unutar hrvatske	[]
Da, i u inozemstvo i unutar hrvatske	[]
Ne, outsourcing nije izvršen	[]

Pitanje 1.1. Koje ste poslovne funkcije outsourcali, odnosno relocirali u inozemstvo, od početka 2010. do kraja 2021. godine?

Moguće je označiti više poslovnih funkcija.

Vrsta poslovne funkcije	
Proizvodnja dobara (npr. rad u tvornici, sastavljanje proizvoda, proizvodnja komponenti, građevinski radovi)	[]
Upravljanje i administracija (npr. računovodstvo i knjigovodstvo, pravni poslovi, poslovi ljudskih resursa, financijske usluge, usluge menadžmenta i savjetovanja)	[]
Informacijska i komunikacijska tehnologija (ICT) (npr. izrada softvera i programiranje, telekomunikacijske usluge, procesuiranje podataka, izrada i održavanje web stranica)	[]
Marketing, prodaja i post prodajne aktivnosti (npr. reklamiranje, istraživanje tržišta, pozivni centri, maloprodaja i veleprodaja)	[]
Inženjerstvo i povezane djelatnosti (npr. inženjerski, tehnički i arhitektonski zadaci, izrada i obrada audio i video zapisa)	[]
Transport, logistika i skladištenje (npr. cestovni, vođeni ili zračni prijevoz robe ili putnika, skladištenje, pakiranje proizvoda)	[]
Istraživanje i razvoj (npr. poslovi vezani uz razvoj novih proizvoda)	[]
Ostale poslovne funkcije (npr. upravljanje zgradama, usluge održavanja i popravka, ostale usluge koje ne znate razvrstati)	[]

Pitanje 1.2. U kojem obujmu ste outsourcali poslovnu funkciju u inozemstvo, od početka 2010. do kraja 2021. godine?

Moguće je označiti više poslovnih funkcija.

Vrsta poslovne funkcije	Vrlo mali dio funkcije je outsourcan	Mali dio funkcije je outsourcan	Dio funkcije je outsourcan	Veći dio funkcije je outsourcan	Cjelokupna funkcija je outsourcana
Proizvodnja dobara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transport, logistika i skladištenje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing, prodaja i postprodajne aktivnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informacijska i komunikacijska tehnologija (ICT)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Upravljanje i administracija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inženjerstvo i povezane djelatnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Istraživanje i razvoj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ostale poslovne funkcije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pitanje 1.2.1. [Ukoliko je označeno više od jedne poslovne funkcije]: Molimo Vas označiti poslovnu funkciju za čiji **outsourcing** smatrate da je imao najveći utjecaj na poslovanje Vašeg poduzeća.

Vrsta poslovne funkcije		Vrsta poslovne funkcije	
Proizvodnja dobara	<input type="checkbox"/>	Upravljanje i administracija	<input type="checkbox"/>
Transport, logistika i skladištenje	<input type="checkbox"/>	Inženjerstvo i povezane djelatnosti	<input type="checkbox"/>
Marketing, prodaja i postprodajne aktivnosti	<input type="checkbox"/>	Istraživanje i razvoj	<input type="checkbox"/>
Informacijska i komunikacijska tehnologija (ICT)	<input type="checkbox"/>	Ostale poslovne funkcije	<input type="checkbox"/>

Iduća pitanja se odnose samo na jednu poslovnu funkciju čiji je sourcing, po mišljenju ispitanika, imao najveći utjecaj na performanse poduzeća.

Pitanje 1.2.2. Molimo označite **važnost outsourcane poslovne funkcije** za poslovanje, odnosno ostvarenje prihoda.

Poslovna funkcija	Veoma niska važnost	Niska važnost	Umjerena važnost	Visoka važnost	Veoma visoka važnost
[označena poslovna funkcija]	[]	[]	[]	[]	[]

Pitanje 1.2.3. Koliko **udio** Vaših zaposlenika vrši **poslovnu funkciju** u Vašem poduzeću na kraju 2020. godine? Molimo Vas odgovorite prema vlastitoj procjeni.

Poslovna funkcija	0% - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%
[označena poslovna funkcija]	[]	[]	[]	[]	[]

Pitanje 1.2.4. Molimo Vas navedite **koje godine** je započeo outsourcing poslovne funkcije u inozemstvo.

2010-2021

Pitanje 1.2.5. Kome je Vaše poduzeće outsourcalo najviše radnih mjesta [*navedene poslovne funkcije*]?

Poduzeću izvan vlastite grupacije	[]
Poduzeću unutar vlastite grupacije, ali ne u podružnicu	[]
Vlastitoj podružnici	[]

Pitanje 1.2.6. Odakle je poduzeće kojem ste outsourcali većinu [*odabrane poslovne funkcije*]? Molimo navedite ime države.

Država:

Modul 2: Upravljanje GVC-ima

U sljedećoj grupi pitanja, molimo Vas navedite stupanj slaganja ili ne slaganja s tvrdnjama. **Molimo Vas da se Vaši odgovori odnose na [navesti poslovnu funkciju].**

		Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
A	SLOŽENOST TRANSAKCIJA					
A1	Vaš dobavljač outsourcane poslovne funkcije se može brzo i uz mali trošak zamijeniti s drugim dobavljačem.	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]
A2	Vaše poduzeće mora biti veoma uključeno u obavljanje i razvoj outsourcane poslovne funkcije.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
A3	Potrebno je naučiti Vašeg ugovorenog dobavljača kako se uspješno obavlja outsourcana poslovna funkcija, primjerice putem obuke zaposlenika.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
B	MOGUĆNOST KODIFIKACIJE TRANSAKCIJA					
B1	Postoje jasne specifikacije na koji način se outsourcana poslovna funkcija obavlja (npr. priručnik izrade konkretnog proizvoda).	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
B2	Postoje jasno definirani standardi kvalitete ili tehnički, industrijski standardi pri izvršenju outsourcane poslovne funkcije (npr. ISO, IEEE ili IEC standardi).	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
C	SPOSOBNOST DOBAVLJAČA					
B1	Vaš dobavljač outsourcane poslovne funkcije sudjeluje u poboljšanju te funkcije i nudi prijedloge za njeno unaprjeđenje.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
B2	Vaš dobavljač outsourcane poslovne funkcije sudjeluje u dizajnu poslovne funkcije ili predlaže nove zadatke unutar iste funkcije.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
B3	Vaš dobavljač outsourcane poslovne funkcije je sposoban konzistentno i u očekivanim rokovima isporučiti poslovnu funkciju.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
B4	Potrebno je trošiti vrijeme na monitoring Vašeg dobavljača outsourcane poslovne funkcije, kako bi se ona pravovremeno i kvalitetno isporučila.	[5]	[4]	[3]	[2]	[1]

ŽIVOTOPIS

Nikola Sunjka je na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Splitu završio diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer Financijski management, a nakon toga i poslijediplomski specijalistički studij Poslovna ekonomija na istom fakultetu. Primarno područje znanstveno-istraživačkog interesa Nikole Sunjke je proučavanje globalnih lanaca vrijednosti, uz objavljeni članak:

- Matić, I., & **Sunjka, N.** (2022). A Bibliometric Analysis of the Global Value Chain Research Field. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 27(2), 221–245.

Od 2012. do 2015. godine Nikola radi u Zagrebačkoj banci u poduzetničkom centru, gdje sudjeluje u upravljanju odnosima s predstavnicima malih i srednjih poduzeća i bavi se financijskom analizom poduzeća. Nikola od 2015. do 2018. godine radi u Europskom Parlamentu u Luksemburgu kao financijski supervizor u području menadžmenta EU budžeta, programa javne nabave i interne kontrole. Od kraja 2018. godine Nikola je zaposlen u Eurostatu u Luksemburgu kao statistički koordinator. U sklopu ovog zaposlenja Nikola surađuje s predstavnicima međunarodnih institucija, državnih zavoda za statistiku i stručnjaka iz područja globalnih lanaca vrijednosti. Također, Nikola vodi radnu skupinu pod pokroviteljstvom UN-a koja je zadužena za izradu i menadžment globalne klasifikacije poslovnih funkcija. Istovremeno, Nikola vodi i projekt GVC Survey, koji predstavlja najveću anketu međunarodnog sourcinga i globalnih lanaca vrijednosti, te uključuje sve zemlje članice EU-a.

Nikola se aktivno služi engleskim i francuskim jezikom. U slobodno vrijeme bavi se glazbom, te je kao skladatelj, tekstopisac i izvođač (klapa Brodarica) dobitnik višestrukih nagrada na festivalima. Nikola je bio dobitnik dekanove i rektorove nagrade za vrijeme svog studiranja na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Također, bio je predsjednik studentskog zbora, glavni urednik studentskog časopisa Feniks te pobjednik svjetskog prvenstva u pregovaranju u Varšavi, predstavljajući Ekonomski fakultet u Splitu.