

# Utjecaj outsourcinga na poslovne performanse poduzeća

---

Letica, Maja

Doctoral thesis / Disertacija

2014

*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:124:735239>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**

*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Mostaru**

**EKONOMSKI FAKULTET MOSTAR**

**Sveučilište u Splitu**

**EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**

**Doktorski rad**

**UTJECAJ OUTSOURCINGA NA POSLOVNE  
PERFORMANSE PODUZEĆA**

**Doktorand:**

**mr. sc. Maja Letica**

**Mentor:**

**prof.dr.sc. Vinko Belak**

## **PREDGOVOR**

Kao što je to često slučaj, kada se gleda završeno neko znanstveno djelo bez uzimanja u obzir samog procesa nastanka istog, sam rezultat se obično doima prejednostavan a nerijetko je upravo ono što je naizgled jednostavno i samo po sebi razumljivo najteže znanstveno dokazati.

Outsourcing je svakako samo na prvi pogled jednostavna tematika – svatko nešto o tomu zna, ali malo je onih izvan krugova strastvenih istraživača poslovne strategije koji zaista razumiju njegove mogućnosti. Nadam se da ću ovom disertacijom, kojom se pokušala outsourcingu dati jedna opipljiva i konkretna dimenzija karakteristična za one koje prilaze problemu iz financijske točke gledišta, uspjeti približiti outsourcing kako znanstvenoj tako i strukovnoj publici.

Želim se zahvaliti svome mentoru prof.dr.sc. Vinku Belaku na nesebičnoj potpori i savjetima pri izradi rada, ali i na godinama uspješne suradnje iza nas. Ukoliko u svojoj akademskoj karijeri uspijem postići desetinu njegove kvalitete kao znanstvenika i predavača, smatrat ću da sam svoje ambicije ostvarila.

Zahvale upućujem i cijenjenoj komisiji i upravi Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru i mojim radnim kolegama na podršci.

Želim i moram se zahvaliti svojoj obitelji jer bez njih ovo ne bi bilo moguće niti bi imalo smisla – prije svega suprugu Igoru, koji i predobro zna što sve mora podnijeti suputnik znanstvenog radnika i hvala mu što je trpio s osmijehom na licu, djeci Marku i Lei, koji su najviše patili zbog mamine zaokupljenosti outsourcingom, suprugovim roditeljima Radmili i Marku, koji su se odrekli nebrojenih vikenda i slobodnih poslijepodneva kako bih ja mogla istraživati i pisati, te mojim roditeljima Frani i Olgi i sestri Matei, koji su mi omogućili da se školujem i bili podrška na tom putu.

Mostar, srpanj 2013.

Mr.sc. Maja Letica

## SAŽETAK

Poduzeće se mora, u cilju ostvarenja rasta i opstanka, fokusirati na one aktivnosti i procese u kojima posjeduje određenu konkurentsku prednost, a eksternalizirati one aktivnosti i procese u kojima prednosti imaju drugi subjekti na tržištu. Outsourcing je strategijska odluka, koja podrazumijeva vanjsko ugovaranje determiniranih ne-strategijskih aktivnosti ili poslovnih procesa, nužnih za proizvodnju dobara ili pružanje usluga, putem ugovora sa poduzećem koje ima veću razinu sposobnosti za izvođenje tih aktivnosti ili poslovnih procesa, s ciljem poboljšanja konkurentskih prednosti.

Temeljni znanstveni cilj ovog rada je utvrđivanje zakonitosti veze između outsourcinga i poslovnih performansi poduzeća, te oblikovanja modela povezanosti između ovih varijabli s namjerom da se otkrije veličina veze, njezin smjer i intenzitet. Istraživanjem relevantne literature došlo se do zaključka kako takva izravna veza zapravo i ne postoji u općem obliku, pa je iz tog razloga potrebno uvesti medijacijske varijable kako bi se precizno utvrdila veza outsourcinga i poslovnih performansi. U predmetnom istraživanju uvedene su dvije medijacijske varijable veze outsourcinga i poslovnih performansi: netržišni razlozi za outsourcing, s komponentama: zakonska regulativa, interesni pritisci i politički uplivi, i konkurentska sposobnost poduzeća. Koristi outsourcinga su promatrane kao nezavisna varijabla koja utječe na medijacijsku varijablu konkurentskih sposobnosti poduzeća, ali sama ovisi o nezavisnoj varijabli pogodnosti aktivnosti za outsourcing i netržišnim razlozima za outsourcing. Poslovne performanse su promatrane kroz percipirane financijske performanse, percipirane nefinancijske performanse i realne financijske performanse dobivene na osnovu izračuna iz financijskih izvještaja uzorkovanih poduzeća.

Rezultati empirijskog istraživanja su pokazali kako u kontekstu netržišnih razloga za outsourcing zakonska regulativa ima pozitivan utjecaj a interesni pritisci negativan utjecaj na koristi outsourcinga, koji pozitivno utječu na konkurentsku sposobnost poduzeća što dovodi do pozitivnih pomaka u percipiranim financijskim performansama poduzeća, dok veza postoji ali bez signifikantnog značaja za percipirane nefinancijske performanse i realne financijske performanse. U konačnici je ponuđen prilagođeni inicijalni model veze outsourcinga i poslovnih performansi za poduzeća u privatnom vlasništvu kada su u pitanju tržišta u tranziciji, te iznesen prijedlog modela za buduća istraživanja poduzeća u državnom i pretežno stranom vlasništvu.

## **SUMMARY**

The company must, in order to achieve growth and survival, focus on those activities and processes, in which has a certain competitive advantage and outsource those activities and processes in which the advantages have other entities in the market. Outsourcing is a strategic decision that entails the external contracting of determined non-strategic activities or business processes necessary for the manufacture of goods or the provision of services by means of agreements or contracts with higher capability firms to undertake those activities or business processes, with the aim of improving competitive advantage.

Basic scientific objective of this study is to determine the legality of link between outsourcing and business performance of enterprises, as well as to design model if the relationship between these variables in order to detect the size of the connection, its direction and intensity. The survey of the relevant literature led to the conclusion that such a direct relationship does not really exist in a general form, and for this reason it is necessary to introduce mediating variables in order to accurately determine the relationship of outsourcing and business performance. In the present study two variables were introduced to mediate outsourcing and business performance relationship: non-market reasons for outsourcing, with components: legislation, interest pressures and political influence, and the competitiveness or competitive capabilities of enterprises. Benefits of outsourcing are regarded as an independent variable that affects the mediating variable competitive capabilities of enterprises, but it is dependent on the independent variable convenience of activity for outsourcing (outsourcability of activity) and variable non-market reasons for outsourcing. Business performance were observed through perceived financial performance, perceived non-financial performance and actual financial performance obtained on the basis of the calculation from the financial statements of the sampled companies. Results of empirical studies have shown that in the context of non-market reasons for outsourcing legislation has had a positive impact and interest-pressure negative impact on the benefits of outsourcing, which positively affect the competitive capabilities of the company leading to positive changes in perceived financial performance, while a connection exists but with no significans with perceived non-financial performance and actual financial performance. Finally, dissertation offered a custom initial model of the link between outsourcing and business performance for companies in private ownership when it comes to market in transition, and proposed a draft of models for future studies for state owned and foreign-owned companies.

# SADRŽAJ

<b>PREDGOVOR</b> .....	2
<b>SAŽETAK</b> .....	3
<b>SUMMARY</b> .....	4
<b>I. UVOD</b> .....	9
1. PREDMET ISTRAŽIVANJA.....	9
2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA.....	12
3. METODE ISTRAŽIVANJA .....	13
4. STRUKTURA RADA .....	15
<b>II. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA OUTSOURCINGA I POSLOVNIH PERFORMANSI PODUZEĆA</b> .....	17
1. TEORIJSKI ASPEKTI OUTSOURCINGA .....	17
1.1. Pojmovno određenje outsourcinga.....	17
1.1.1. Povijest outsourcinga .....	17
1.1.2. Definiranje pojma outsourcinga .....	18
1.1.3. Trendovi u outsourcingu .....	21
1.2. Definiranje pojmova u outsourcingu .....	23
1.2.1. Inozemni ( <i>onshore</i> ) i domaći ( <i>offshore</i> ) outsourcing.....	23
1.2.2. Outsourcing poslovnih procesa ( <i>BPO</i> ).....	24
1.2.3. Povratak izdvojenih aktivnosti u poduzeće ( <i>backoutsourcing</i> i <i>insourcing</i> ).....	26
1.3. Ciljevi outsourcinga.....	27
1.3.1. Kratkoročni ciljevi outsourcinga .....	27
1.3.2. Dugoročni ciljevi outsourcinga .....	29
1.4. Pristup outsourcingu na temelju ekonomije transakcijskih troškova ( <b>Transaction Cost pristup outsourcingu</b> ) .....	30
1.4.1. Značajke pristupa ekonomije transakcijskih troškova .....	30
1.4.2. Ograničenja pristupa ekonomije transakcijskih troškova.....	32
1.5. Pristup outsourcingu temeljen na resursima ( <b>Resource Based pristup outsourcingu</b> ) .....	33
1.5.1. Značajke pristupa temeljenog na resursima .....	33

1.5.2. Pristup outsourcingu temeljen na resursima nasuprot pristupu ekonomije transakcijskih troškova ( <i>RBV vs. TCE</i> ) .....	36
<b>1.6. Ostali teorijski pristupi outsourcingu.....</b>	<b>37</b>
<b>1.7. Vrste outsourcinga.....</b>	<b>38</b>
1.7.1. Taktički outsourcing.....	39
1.7.2. Strategijski outsourcing.....	40
1.7.3. Transformacijski outsourcing.....	41
<b>1.8. Prednosti i nedostaci outsourcinga .....</b>	<b>42</b>
1.8.1. Prednosti outsourcinga .....	42
1.8.2. Nedostaci outsourcinga .....	43
<b>1.9. Proces ugovaranja u outsourcingu.....</b>	<b>44</b>
1.9.1. Faze procesa outsourcinga .....	44
1.9.2. Značaj izbora aktivnosti za uspjeh outsourcing inicijative .....	50
1.9.3. Značaj ugovaranja za outsourcing proces .....	52
<b>2. TEORIJSKI ASPEKTI POSLOVNIH PERFORMANSI PODUZEĆA .....</b>	<b>55</b>
<b>2.1. Definiranje pojma poslovnih performansi .....</b>	<b>55</b>
2.1.1. Pojam poslovnih performansi.....	55
2.1.2. Razine poslovnih performansi.....	56
<b>2.2. Koncepti upravljanja performansama poduzeća .....</b>	<b>58</b>
2.2.1. Planiranje performansi poduzeća .....	60
2.2.2. Mjerenje performansi poduzeća .....	61
2.2.2.1. Tradicionalni sustav mjerenja performansi poduzeća .....	61
2.2.2.2. Suvremeni sustavi mjerenja performansi poduzeća .....	65
2.2.2.3. Proces mjerenja performansi poduzeća.....	73
2.2.3. Izvještavanje i analiza performansi poduzeća.....	76
<b>2.3. Uloga benchmarkinga u upravljanju performansama poduzeća .....</b>	<b>77</b>
2.3.1. Definiranje benchmarkinga .....	77
2.3.2. Proces benchmarkinga.....	81
<b>2.4. Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) kao sustav za upravljanje performansama poduzeća.....</b>	<b>85</b>
2.4.1. Definiranje bilance postignuća.....	85
2.4.2 Model bilance postignuća.....	86
<b>2.5. Business Excellence indeks u procjeni izvrsnosti poslovanja poduzeća .....</b>	<b>89</b>

2.5.1. Definiranje Business Excellence modela .....	89
2.5.2. Mjerenje poslovne izvrsnosti BEX indeksom .....	91
<b>2.6. Odabir poslovnih performansi za istraživanje utjecaja outsourcinga na performanse poduzeća .....</b>	<b>94</b>
<b>3. KONCEPTUALNI MODEL UTJECAJA OUTSOURCINGA NA POSLOVNE PERFORMANSE PODUZEĆA.....</b>	<b>96</b>
3.1. Polazišta i sadržajne odrednice za formiranje modela veze između outsourcinga i poslovnih performansi poduzeća.....	96
3.2. Elementi modela i njihova operacionalizacija .....	99
3.3. Grafička formalizacija istraživanja .....	103
<b>III EMPIRIJSKO UTVRĐIVANJE UTJECAJA OUTSOURCINGA NA POSLOVNE PERFORMANSE PODUZEĆA .....</b>	<b>105</b>
1. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE .....	105
2. METODOLOŠKI ASPEKTI ISTRAŽIVANJA .....	109
2.1. Sadržajni, prostorni i vremenski obuhvat istraživanja .....	109
2.1.1. Sadržajni obuhvat istraživanja .....	109
2.1.2. Prostorni i vremenski okvir istraživanja.....	114
2.2. Instrumenti istraživanja.....	115
2.3. Faze istraživanja .....	116
2.4. Metodologija obrade podataka.....	118
3. ANALIZA PODATAKA I REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA .....	120
3.1. Karakteristike uzorka .....	120
3.2. Konceptualizacija modela .....	125
3.3. Priprema i preliminarna deskriptivna analiza varijabli korištenih u path modelu.....	127
3.4. Provjera pouzdanosti mjernih ljestvica.....	133
3.5. Provjera valjanosti mjernih ljestvica.....	134
3.6. Kreiranje i procjena Path modela.....	137
<b>IV ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....</b>	<b>144</b>
1. SAŽETAK REZULTATA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA.....	144
1.1. Zaključna analiza rezultata istraživanja .....	144
1.2. Prijedlog modela veze outsourcinga i poslovnih performansi.....	148
2. DOPRINOSI I IMPLIKACIJE REZULTATA.....	151



2.1. Teorijski doprinosi i implikacije istraživanja .....	151
2.2. Empirijski doprinosi i implikacije istraživanja .....	152
3. OGRANIČENJA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA .....	154
4. PREPORUKE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA .....	156
POPIS LITERATURE.....	158
Popis tablica .....	163
Popis slika.....	165
PRILOG I. STATISTIČKI PREGLEDI.....	166
Prilog I_A: Strukturalni model sa latentnim varijablama .....	166
Prilog I_B: Rezultati procjene serije identičnih modela u kojima je različita zavisna varijabla kojom su mjerene performanse. ....	167
PRILOG II. ANKETNI UPITNIK .....	172

# I. UVOD

## 1. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Rast, promatran kroz ostvarenje što boljeg financijskog rezultata i opstanak, promatran kroz što dulje zadržavanje ili postizanje i zadržavanje vodeće pozicije u svojoj djelatnosti, predstavljaju najvažnije ciljeve poduzeća. Kako bi ih ostvarili, potrebno je postići optimalan učinak poduzeća kao organizacije u cjelini.

Trend globalizacije poslovanja doveo je do porasta konkurencije, koja tvrtkama nameće nužnost brzih reakcija na tržišne promjene te potrebu osiguranja visoke kvalitete proizvoda uz niske troškove. U toj borbi tvrtke više ne mogu samostalno osigurati kvalitetu u svim segmentima, nego su prisiljene fokusirati se na one aktivnosti za koje su najviše specijalizirane, a određene aktivnosti prepustiti drugima. Ponekad su to aktivnosti koje tvrtka ne može sama izvesti, a ponekad su to aktivnosti koje druge tvrtke mogu izvesti jeftinije ili jednostavno bolje.

Većina se autora, kada je u pitanju ova tema, slaže da se poduzeće mora, u cilju ostvarenja rasta i opstanka, fokusirati na one aktivnosti i procese u kojima posjeduje određenu konkurentsku prednost, a eksternalizirati one aktivnosti i procese u kojima tu prednosti imaju drugi subjekti na tržištu. Eksternalizacija ne-ključnih aktivnosti prema poduzećima specijaliziranim upravo za te aktivnosti, omogućava poduzeću da radom na ključnim aktivnostima generira veću dodanu vrijednost.

Postojeća literatura je omogućila relativno podroban uvid u determinante odluke *kupiti ili proizvoditi* za pojedinu aktivnost.

Bez sumnje, teorija ekonomije transakcijskih troškova (*Transaction Cost Approach*) je dala ključni doprinos razumijevanju spomenute odluke, premda ima svoja ograničenja, prvenstveno u pogledu specifičnosti transakcije materijalne imovine potrebne za aktivnost koja se daje u outsourcing. Što je manje zahtjeva po pitanju transakcije imovine, lakše je napraviti potpunije, detaljnije ugovore i veća je vjerojatnost da će se određena aktivnost dati u outsourcing i obrnuto. Pojednostavljeno, u outsourcing će se dati ona aktivnost kod koje je ukupna dobit od povećanja prihoda i smanjenja troškova veća od ukupnih transakcijskih

troškova outsourcinga. Tržišna nesigurnost ima, također, značajan udio u donošenju odluke *kupiti ili proizvoditi* (Williamson, 1981, str. 564). U visoko nesigurnim tržišnim uvjetima, ugovaranje će biti nepotpuno, transakcijski troškovi će rasti te je teško napraviti zadovoljavajući dogovor s opskrbljivačem. Što je nesigurnost manja, moguć je veći stupanj outsourcinga, osobito ako se niska tržišna nesigurnost javlja u sinergijskom učinku sa niskim zahtjevima po pitanju transakcije imovine.

Pristup koji polazi od resursa i kapaciteta poduzeća (*Resource Based Approach*) kao indikatora za outsourcing pojedine aktivnosti, predviđa da poduzeća koja imaju manju razinu unutarnjih kompetencija i resursa će vjerojatnije pristupiti outsourcingu te aktivnosti. Ovaj pristup promatra poduzeće kao set jedinstvenih strategijskih resursa sposobnih generirati održivu konkurentsku prednost. Teži utvrđivanju konkurentске prednosti i sagledavanju ograničenosti resursa u iskorištavanju tih prednosti te razmatranju sposobnosti poduzeća da ih identificira, razvije i zaštiti (Bustinza et al., 2010, str 277 prema Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984.).

Empirijska stvarnost ukazuje da poduzeća pristupaju outsourcingu nekih, ali ne svih aktivnosti pa se može govoriti o fenomenu outsourcinga na razini poduzeća. Svaka pojedina aktivnost može se razmatrati u svjetlu odluke *kupiti ili proizvoditi*, pa će skup odluka za sve aktivnosti predstavljati ukupnu razinu outsourcinga za pojedino poduzeće, koja će se razlikovati za različita poduzeća (Kotabe i Mol, 2009, str. 1 prema D'Aveni i Ravenscraft, 1994).

Postoje i objašnjenja za razinu outsourcinga na razini zemlje koja zapravo govore o institucionalnom okviru za outsourcing. Niža razina tržišnih nedostataka, prije svega u smislu postojanja zakonske zaštite imovinskih prava, dovodi do veće razine outsourcinga poduzeća u toj zemlji. Ukoliko je situacija obrnuta, odnosno ako se radi o zemlji sa slabim zakonskim i institucionalnim okvirom, poduzeća će radije pribjegavati vertikalnoj integraciji koja pruža, barem do određene razine, zaštitu od oportunističkog ponašanja i manipulacija s ugovorima (prema Kotabe i Mol, 2009, str.2). U ekonomijama poput Bosne i Hercegovine upravo ova razina tržišnih nedostataka, ili ih je bolje imenovati *tržišnim neregularnostima* igra veliku ulogu u ishodu veze outsourcinga i performansi, o čemu će biti još govora.

Poslovne performanse su indikator koji mjeri koliko dobro poduzeće ispunjava vlastite ciljeve. Mjerenje poslovnih performansi i rezultati do kojih tim mjerenjem dolazi, su osnova za ocjenu uspješnosti poslovanja poduzeća u proteklom razdoblju, kako za menadžment,

vlasnike i zaposlenike organizacije, tako i za vanjske stakeholdere. Spomenuta aktivnost i njeni rezultati su također inputi za potrebne promjene i poboljšanja u poslovanju poduzeća u budućnosti. Mjerenje performansi neke stvari ili procesa govori da li je ono što je napravljeno dobro ili ne, daje ideju o tome da li je potrebno u svezi s tim poduzeti neke akcije, te također može dati neke smjernice koje akcije treba poduzeti. Ove tvrdnje posebno dobivaju na značaju ako se zna da poslovne performanse, odnosno rezultati njihova mjerenja, snažno utječu na ponašanje kako menadžera, tako i zaposlenih.

Poslovne performanse se mogu najjednostavnije definirati kao radni učinci bilo pojedinca, tima ili cjelokupne organizacije, mjerenjem kojih se dolazi do ocjene da li su i koliko definirani ciljevi, strategije ili planovi ostvareni, te ako postoji jaz između planiranih i ostvarenih performansi, što treba u budućnosti napraviti da bi ga se eliminiralo (prema Matić, 2009, str. 48-49).

**Predmet ovog istraživanja** je ispitivanje utjecaja outsourcinga na poslovne performanse poduzeća. Rad će nastojati dati odgovor na pitanja da li poduzeća koja koriste outsourcing bilježe bolje rezultate poslovnih performansi; i u kojoj mjeri outsourcing može unaprijediti poslovne performanse poduzeća.

## 2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Ciljevi koji se žele postići ovim istraživanjem podijeljeni su u dvije osnovne skupine: spoznajne (znanstvene) i operacionalne (pragmatične) ciljeve.

***Temeljni znanstveni cilj***, proizlazi iz problema i predmeta istraživanja, predstavlja namjeru **utvrđivanja zakonitosti veze između outsourcinga i poslovnih performansi poduzeća, te oblikovanja modela povezanosti između ovih varijabli s namjerom da se otkrije veličina veze, njezin smjer i intenzitet.**

***Ostali znanstveni ciljevi*** istraživanja:

- kritičko sagledavanje dosadašnjih spoznaja o predmetu istraživanja,
- sagledavanje procesa donošenja odluke o izboru aktivnosti za outsourcing i efektima takve odluke,
- tvorba integrativnog teorijskog modela, koji obuhvaća cjelokupan proces od donošenja odluke o outsourcingu do rezultata takve odluke mjerene u performansama.

***Pragmatični ciljevi*** istraživanja su sljedeći:

- Spoznati okolnosti u kojima se menadžment poduzeća u BiH odlučuje na outsourcing,
- Spoznati u kojoj se mjeri outsourcing koristi kao strategijsko opredjeljenje poduzeća u BiH,
- Spoznati značajke outsourcinga u praksi poduzeća u BiH,
- Doći do spoznaje o učincima outsourcinga na poduzeća u BiH,
- Spoznati kvalitativne i kvantitativne mjere performansi poduzeća,
- Doći do spoznaje postojanja statističke veze između outsourcinga i performansi poduzeća.

### 3. METODE ISTRAŽIVANJA

Istraživanje koje zahtijeva izrada ove disertacije može se podijeliti na dva osnovna tipa, istraživanje za stolom i istraživanje na terenu, pri čemu će se, u okviru njih, koristiti i različite metode istraživanja čija svrha primjene jest dolazak do novih znanstvenih i pragmatičnih spoznaja i znanja.

Prvim tipom istraživanja, **istraživanjem za stolom**, prikupit će se postojeći, tzv. sekundarni podaci o razmatranoj problematici temeljem čega će se izraditi teorijski dio rada. U ovoj disertaciji istraživanje za stolom se prvenstveno odnositi na pribavljanje relevantnih znanstvenih članaka i knjiga pri čemu je korištena knjižnica Ekonomskog fakulteta u Splitu i Ekonomskog fakulteta u Mostaru. Izbor literature izvršen je temeljem vlastitog uvida u područje istraživanja. Pregledane su brojne baze podataka među kojima su i sljedeće: *ScienceDirect*, *Cambrige Journals*, *Emerald Management Xtra*, *Oxford Journals*, *Proquest ABI/INFORM Global*, *EBSCO* i brojni drugi *online* pristupi.

Ostale metode koje će se koristiti prilikom izrade teorijskog dijela ove doktorske disertacije su opće metode znanstveno-istraživačkog rada, i to (prema Zelenika, 2000, str. 323 - 341):

- **metoda indukcije** kao vrsta posrednog zaključivanja koja na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu tj. od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva i fakata dolazi do općih zaključaka;
- **metoda dedukcije** kao oblik posrednog zaključka kod kojega se zaključni sud izvodi od općeg ka posebnom ili pojedinačnom;
- **metoda analize** koja se odnosi na raščlanjivanje već poznatih tvrdnji, postavki, pojmova, zaključaka, modela i sl. na njihove sastavne dijelove;
- **metoda sinteze** kojom se različite predodžbe uzajamno povezuju i spajaju u složenije misaone tvorevine;
- **metoda klasifikacije** kojom se opći pojam raščlanjuje na posebne pojmove koje taj pojam obuhvaća;
- **metoda specijalizacije** kojom se od općeg pojma dolazi do novog pojma, užeg po opsegu ali bogatijeg po sadržaju;
- **metoda deskripcije** kojom se opisuju činjenice, pojmovi i procesi;

- **metoda kompilacije** koja podrazumijeva preuzimanje tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih zaključaka;
- **komparativna metoda** koja predstavlja postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanja njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu i razlika među njima.

U dijelu empirijskog ili tzv. **terenskog istraživanja** središnje mjesto u ovom dijelu istraživanja pripada *statističkoj metodi obrade podataka* kojom će se, putem različitih statističkih alata i relevantnih softverskih paketa, pojedinačni podaci, dobiveni primjenom tehnike anketiranja, koristiti za spoznaje općih zakonitosti koje će služiti za prihvatanje, odnosno odbacivanje istraživačkih hipoteza. Osim metode obrade podataka bit će korištene *metode prezentiranja rezultata istraživanja* kojima će se analizirani podaci predstaviti putem raznih vrsta grafičkih prikaza radi zornijeg predočenja brojnih pojava. Osim grafičkog prikaza statističkih podataka i njihove interpretacije, koristit će se tabelarni prikazi radi jednostavnijeg, sigurnijeg i kvalitetnijeg uspoređivanja dviju ili više pojava.

## 4. STRUKTURA RADA

Doktorska disertacija sastoji se od četiri tematske cjeline, odnosno poglavlja. Detaljnije obrazloženje svakog poglavlja se daje u nastavku a preliminarna dispozicija u prilogu I. ove prijave.

U prvom poglavlju (uvodnom dijelu) definirat će se i objasniti predmet istraživanja; činjenicama potkrijepiti i elaborirati važnost te aktualnost razmatrane problematike; opisat će se spoznajni i praktični ciljevi koji se ovim istraživanjem namjeravaju ostvariti, te znanstvene metode koje će se koristiti u teorijskom i empirijskom dijelu istraživanja. Sadržajna struktura rada biti će izložena u završnom dijelu prvog poglavlja.

U drugom poglavlju dati će se teorijski okvir istraživanju outsourcinga i poslovnih performansi. U prvom dijelu ovog poglavlja razmatrat će se teorijske spoznaje o outsourcingu polazeći od definiranja pojma outsourcinga, ciljeva outsourcinga, preko teorijskih pristupa outsourcingu pa sve do sagledavanja procesa ugovaranja u outsourcingu. U drugom dijelu promatraju se performanse poduzeća s ciljem utvrđivanja adekvatnog načina mjerenja performansi. Treći dio drugog poglavlja se bavi formiranjem modela veze između outsourcinga i poslovnih performansi poduzeća.

U trećem poglavlju prezentirati će se rezultati empirijskog istraživanja na način da će prvo biti izložene i obrazložene postavljene istraživačke hipoteze, elaborirati će se metodološki aspekt definiranjem njegova vremenskog, prostornog i sadržajnog obuhvata, opisati instrumenti istraživanja te načini prikupljanja i obrade podataka. Nakon eksplikacije metodološkog aspekta empirijskog istraživanja slijedi prezentacija rezultata empirijskog istraživanja utjecaja outsourcinga na poslovne performanse poduzeća u okviru čega će se izvršiti i prosudba postavljenih istraživačkih hipoteza.

U četvrtom poglavlju ovoga rada uslijedit će sažetak ukupnih rezultata te njihova rasprava, nakon čega će se izložiti glavni teorijski i praktični doprinosi nastali kao rezultat testiranja postavljenog modela istraživanja, odnosno uklapanja rezultata istraživanja u polazni teorijski model. Iznijeti će se zaključna razmatranja do kojih se došlo temeljem rezultata cjelokupnog



(teorijskog i empirijskog) istraživanja te će se ukazati na zaključke do kojih se došlo u pogledu praktičnog i spoznajnog doprinosa. Na samom kraju ukazati će se na potencijalna ograničenja ovog istraživanja i dati smjernice za daljnja znanstvena istraživanja.

## **II. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA OUTSOURCINGA I POSLOVNIH PERFORMANSI PODUZEĆA**

### **1. TEORIJSKI ASPEKTI OUTSOURCINGA**

#### ***1.1. Pojmovno određenje outsourcinga***

##### **1.1.1. Povijest outsourcinga**

Outsourcing se kao termin počeo upotrebljavati u informatičkim stručnim časopisima u kasnim 1980-im, opisujući rastući trend velikih kompanija koje su prenosile svoje informacijske sustave vanjskim dobavljačima na trajnoj ugovornoj osnovi. Ovaj tip pružanja usluga može se pratiti sve do drugog svjetskog rata, kada su za federalnu vladu SAD-ea uslugu upravljanja i održavanja objekata obavljali vanjski partneri.

Outsourcing je sličan podugovaranju, joint venture (zajedničkim) poduhvatima i konceptu strategijskog partnerstva, koji su u teoriji i praksi poznati već godinama. U prošlosti je bila uobičajena praksa farmera najam grupa sezonskih radnika u cilju popunjavanja stalnog osoblja za točno određene poslove poput žetve, građevinske kompanije su podugovaranjem angažirale podizvođače radova poput elektroinstalacija, vodovodnih instalacija ili bi vlada ugovarala proizvodnju vojne opreme sa strategijskim partnerima, koji onda uzimaju podizvođače za određene komponente. Ono što razlikuje outsourcing od tih i sličnih koncepata je činjenica da se interne aktivnosti prenose vani, što ne mora nužno biti slučaj sa podugovaranjem i joint venture poduhvatima. Godinama su proizvođači u autoindustriji proizvodili unikatne sastavne dijelove koje su podupirale diferencijaciju njihovog finalnog proizvoda i onda ih vremenom prepuštali vanjskim opskrbljivačima na temelju outsourcing ugovora. Ova praksa se prenijela i na podsklopove proizvoda. Zadnjih godina, mnoge druge funkcije poput obračuna plaća, administriranja mirovinskih fondova zaposlenih, procesiranja dokumenata, IT sustava, telekomunikacija, računovodstva, interne revizije, pošte i praćenja pošiljki, upravljanja i odražavanja objekata, sanitarnih usluga i drugih se transferiraju vani, što upućuje na činjenicu da se outsourcing pokazao kao efikasan način rješavanja ne-ključnih aktivnosti, unaprjeđenja poslovanja i razvoja poslovne strategije.

Povijesno gledano, outsourcing se koristio kada organizacije nisu mogle nešto proizvesti ili izvesti u vlastitoj izvedbi bilo zbog nekompetentnosti, nepostojanja kapaciteta, financijskih pritisaka ili tehnoloških nedostataka. Danas se outsourcing koristi u restrukturiranju već uspješnih organizacija, ali su prepoznale da je građenje ključnih kompetencija i zadovoljavanje potreba kupaca najvažnije te sve ono što ih ometa u postizanju tih ciljeva će biti razmatrano za outsourcing.

### **1.1.2. Definiranje pojma outsourcinga**

Riječ *outsourcing* se sastoji od dvije riječi: *out* i *source*. *Source* se odnosi na aktivnost prijenosa rada, odgovornosti i prava odlučivanja na nekoga drugog. Ovo je aktivnost koju menadžeri obavljaju na svakodnevnoj razini u svrhu povećanja učinkovitosti i djelotvornosti. *Out* znači vani, pa kada se prijenos posla obavlja na aktere van organizacije imamo outsourcing. Organizacija bi morala dati u outsourcing one dijelove poslovanja koje drugi mogu izvršiti uz manji trošak, bolju izvedbu i veću učinkovitost ili će potrošiti značajne resurse u pokušaju da uradi nešto što se lako može dobiti od drugih a ne predstavlja ključnu sposobnost samog poduzeća.

Često se postavlja pitanja hrvatske inačice za strani sklop riječi outsourcing, pa će mnogi navesti eksternalizaciju kao takvu. Međutim, očito je da ni eksternalizacija poslovanja nije hrvatska riječ već strana izvedenica a nije ni potpuna zamjena za značenje outsourcinga.

Eksternalizacijom poslovanja tvrtka se može posvetiti puno radno vrijeme onome u čemu je najbolja, a sve ostale aktivnosti prepustiti drugima koji ih obavljaju brže, jeftinije i pouzdanije. Eksternalizacijom tvrtka snižava troškove, reducira rizik, koristi prednosti novih modernih tehnologija (Internet, prijenosna računala) i ekspertnih centara, ima bolji pristup i dodatnu fuziju kapitala, racionalnije može koristiti postojeće ili nove resurse uz minimalna ulaganja, provesti reinženjering te pružiti brži odgovor na tržišne izazove ([www.poslovnistil.info](http://www.poslovnistil.info)).

Eksternalizacija poslovanja ili pojedinih poslovnih aktivnosti, često puta se odvija uz pomoć outsourcinga. Međutim, između outsourcinga i eksternalizacije postoje određene bitne razlike – dok je outsourcing partnerski ugovor dugoročnog karaktera u kojem dvije strane ulažu sredstva, vrijeme i ljude za uspješno realiziranje određene usluge te se zadržava veza između korisnika usluge i tvrtke koja uslugu pruža, eksternalizacija ne mora biti ugovor dugoročnog

karaktera i mogućnost raskida ugovora je mnogo liberalnija kao i mogućnost potpunog napuštanja određenog područja ili funkcije od strane poduzeća korisnika usluge (prilagođeno prema Akšamija, 2009, str.7).

Ronald Coase, dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju 1991. godine je uočio da će kompanije rasti do nivoa do kojeg se troškovi organizacije dodatne operacije unutar firme izjednačavaju sa troškom kupovine (iznošenja) iste operacije na tržištu. Ta formulacija, poznata kao *Coaseov teorem*, objašnjava bit outsourcinga. Kako organizacije rastu, one postaju sve složenije i postaje sve skuplje koordinirati te aktivnosti. Coase je primijetio da uvijek postoje kompanije koje mogu proizvesti određene proizvode i usluge ekonomičnije od promatranih kompanija. Ako se oforme efikasnije kompanije, one će "istisnuti" one koje su nesposobne adekvatno upravljati resursima. Jedini način da neefikasne kompanije prežive je da izdvoje neefikasne funkcije i da njihovo obavljanje prepuste eksternim dobavljačima.

Kroz literaturu se može naći veći broj definicija outsourcinga, ali se sve mogu klasificirati u tri kategorije (prema Espino-Rodríguez, Padrón-Robaina, 2006, str. 52):

- 1) Definicije koje smatraju kako outsourcing podrazumijeva stabilne, dugoročne ugovore o suradnji sa opskrbljivačem prema kojima on postaje strateški partner i gdje se razmjena odvija sa neovisnim poduzećima (Espino-Rodríguez, Padrón-Robaina, 2006, str. 52 prema Mol et al. 2005; Quélin i Duhamel, 2003; Sacristán, 1999);
- 2) Definicije koje ukazuju na tip aktivnosti ili usluge koji bi se mogao dati u outsourcing, odnosno ukazuju na aktivnosti i usluge koje nisu od strateškog značaja za poduzeće (Espino-Rodríguez, Padrón-Robaina, 2006, str. 52 prema Casani *et al.* 1996; Lei and Hitt, 1995; Quinn and Hilmer, 1994);
- 3) Definicije koje promatraju outsourcing kao akciju prijenosa planiranja, odgovornosti, znanja i administracije aktivnosti preko ugovora na opskrbljivača (Espino-Rodríguez, Padrón-Robaina, 2006, str. 52 prema Blumberg, 1998; Greaver, 1999; McCarthy i Anagnostou, 2004; Rothery i Roberson, 1996).

Outsourcing je prijenos neke ili nekih svakodnevnih ponavljajućih internih aktivnosti tvrtke zajedno s pravima odlučivanja po pitanju te aktivnosti vanjskom partneru na temelju ugovora. Kako se radi o ponavljajućoj svakodnevnoj poslovnoj aktivnosti te se pri definiranju odnosa s partnerom koristi ugovor, outsourcing podrazumijeva mnogo više od korištenja konzultanata.

Zapravo, ne samo da se prijenosi izvođenje dane aktivnosti nego dolazi i do prijenosa faktora proizvodnje i prava odlučivanja. Faktori proizvodnje su faktori koji omogućuju izvođenje aktivnosti i uključuju ljude, objekte, opremu, tehnologiju i drugu imovinu. Prava odlučivanja su obveze donošenja odluka o određenim elementima prenesene aktivnosti (Greaver, 1999, str.3).

**Outsourcing** je ugovorni odnos kojim se ugovara prijenos dijela ili čitavog posla prema vanjskom partneru, odnosno *transfer aktivnosti na vanjske izvore* (Kotabe i Mol, 2009, str.1).

Kada se govori o outsourcingu mora se spomenuti i **insourcing** kao proces suprotan outsourcingu, koji predstavlja poslovnu odluku zadržavanja kontrole nad ključnim aktivnostima tvrtke. Alternativno, termin označava prebacivanje poslovanja na povoljnije lokacije izgradnjom lokalnih tvornica ili angažiranjem lokalnih podizvođača. Insourcing, kao strategijska opcija, najčešće se primjenjuje u proizvodnji radi smanjenja troškova radne snage, poreza, prijevoza itd.

Outsourcing se, dakle, može definirati kao strateško korištenje vanjskog partnera u svrhu obavljanja aktivnosti, za koje je tradicionalno zaduženo unutarnje osoblje i resursi. To je ugovorno prebacivanje sporednih (*“non-core”*) aktivnosti nekog poduzeća na specijalizirane pružatelje usluga.

Međutim, najpotpunija definicija koja obuhvaća sve bitne aspekte outsourcinga koji su relevantni i za ovaj rad bi bila ona koju su u svom radu dali Espino-Rodríguez i Padrón-Robaina (2006, str. 52) nakon pregleda svih najčešće korištenih definicija outsourcinga: ***Outsourcing je strategijska odluka, koja podrazumijeva vanjsko ugovaranje determiniranih ne-strategijskih aktivnosti ili poslovnih procesa, nužnih za proizvodnju dobara ili pružanje usluga, putem ugovora sa poduzećem koje ima veću razinu sposobnosti za izvođenje tih aktivnosti ili poslovnih procesa, s ciljem poboljšanja konkurentskih prednosti.***

Tvrtka naručitelj sa outsourcing opskrbljivačem često sklapa dugoročniji ugovor, a outsourcing postaje univerzalni model poslovanja današnjih uspješnih tvrtki. Nosioci outsourcing aktivnosti najčešće su male tvrtke ili pojedinci specijalizirani za određene usluge ili proizvode koji mogu biti značajno efikasniji, razvijati inovativna i kreativna rješenja, povećati fleksibilnosti, povećati portfelj usluga, sudjelovati u unaprjeđenju poslovanja.

Outsourcing se u zadnjih 20 godina transformirao od kratkoročnog sredstva za postizanje veće troškovne učinkovitosti u dio dugoročne strategije poduzeća.

### 1.1.3. Trendovi u outsourcingu

Outsourcing je široko prihvaćen kao važan alat restrukturiranja uslijed određenih promjena u poslovanju zadnjih desetljeća (prilagođeno prema Greaver, 1999, str. 12):

- veličina organizacije više nema jednako značenje za konkurentsku prednost poduzeća kao prije dvadeset ili trideset godina,
- mala, fleksibilna poduzeća koja zauzmu određenu tržišnu nišu mogu preko noći promijeniti čitavu industriju i pokrenuti niz restrukturiranja oko sebe,
- konkurencija je ozbiljnija na globalnoj razini,
- krajnja učinkovitost, rast i veličina nisu više prediktori budućih profita,
- značajna unaprjeđenja u načinu izvođenja operativnog poslovanja i postizanju financijskih performansi su ključni za uspjeh i dugoročni opstanak poduzeća,
- na tržištu se mogu naći tvrtke specijalizirane za obavljanje upravo onih aktivnosti koje za samo poduzeće nisu dovoljno bitne da bi trošili unutarnje resurse za razvoj istih,
- tehnologija i znanje su prepoznati kao bitne odrednice konkurentске prednosti, ali su preskupi za steći te su uspješni rezultati često nedostižni u pokušajima interne primjene.

Bitan trend u poslovanju, koji je doveo do toga da se outsourcing ne smatra samo kratkoročnim sredstvom za rezanje troškova ili rješavanje problematičnih funkcija unutar poduzeća nego da postane važan menadžerski alat u formiranju i provođenju strategije poduzeća, je promjena prirode dioničara na globalnoj razini. Sve je više institucionalnih investitora (mirovinskih fondova, zajedničkih fondova, razvojnih agencija itd.) koji drže gotovo polovinu dionica tržišnih kompanija. Mali dioničari se, uslijed tržišnih kriza i previranja, sve više odlučuju ulagati preko institucionalnih investitora radi smanjenja rizika. Institucionalni investitori pak vrše pritiske na menadžere kako bi kontinuirano isporučivali dodanu ekonomsku vrijednost, a ukoliko ne uspijevaju u tome moraju vršiti značajne promjene u poslovanju a outsourcing je alat kojim se pri tomu služe.

Trend koji se javlja kod velikih organizacija je prenošenje čitavih procesa na vanjske opskrbljivače uz prenošenje prava odlučivanja ali uz razvijanje strategijskog partnerskog odnosa.

Za male i srednje tvrtke uporaba outsourcinga raste, osobito na razinama prijenosa individualnih aktivnosti – potrebe za najmom visoko specijaliziranih radnika (izvršni direktori, projekt menadžeri, programeri, analitičari i drugi) na dnevnoj razini ali u kratkom roku.

Činjenica je da je outsourcing postao nezaobilazan u suvremenom poslovanju tvrtke. U prilog tome ide i podatak da se o njemu raspravlja na političkoj razini u SAD-eu, dok je u Europskoj Uniji postao subjekt zakonske regulative, odnosno u situacijama gdje outsourcing podrazumijeva i prijenos zaposlenih reguliran je Direktivom Europske komisije 77/197 od 14. veljače 1977. godine. Direktiva se odnosi na usklađivanje zakona država članica kada su u pitanju prava zaposlenih u slučajevima u kojima dolazi do prijenosa ili preuzimanja dijelova posla ili poslovanja (dopunjeno Direktivom 98/50/EC od 29. lipnja 1998, konsolidirano Direktivom 2001/23 od 12. ožujka 2001). Prema Direktivi, prava koja su zaposleni imali kod prethodnog poslodavca moraju se zaštititi kada dođe do prijenosa ili preuzimanja dijelova poslovanja u koje su bili uključeni drugom poslodavcu. U principu, ova direktiva pruža zaposlenicima tvrtke koja prijenosi dio aktivnosti vanjskom opskrbljivaču u outsourcing mogućnost da iskoriste njenu zaštitu kada su u pitanju njihova prava i obveze.

U nepovoljnim ekonomskim uvjetima izazvanim svjetskom financijskom krizom od 2007. do 2009, outsourcing i dalje raste u srednjoj i istočnoj Europi. U 2008, kada je priljev od ulaganja u zapadnoj Europi opao za 48% u srednjoj i istočnoj Europi je pao za 9%. Samo u Poljskoj tijekom 2009. godine oko 10.000 radnih mjesta je otvoreno zahvaljujući *business process* outsourcingu.

Usprkos onima koji krive outsourcing za gubitak domaćih poslova, što je prilično izraženo u SAD-eu, te nastoje uvesti kazne u vidu povećanih poreza za one koje koriste offshore outsourcing ili porezna olakšanja za one koji vraćaju poslove doma, mnogi autori se neće složiti s tim tvrdnjama te ih smatraju tek političkim manipulacijama – porezi su upravo u SAD-eu bili mnogo veći 50-tih godina prošlog stoljeća te je bilo puno manje mogućnosti za

manipulacije sustava u odnosu na suvremene trendove, a razina outsourcinga bila mnogo manja, dok danas opseg poslova obuhvaćenih outsourcingom nastavlja rasti – pojednostavljeno: outsourcing je produkt nastojanja tvrtki da ostvare veću učinkovitost i tom logikom posao ide za kvalitetnijom izvedbom uz manju cijenu resursa, to je ona krajnja istina koja održava trend outsourcinga rastućim.

## **1.2. Definiranje pojmova u outsourcingu**

Kada je u pitanju outsourcing, pojmova i izvedenica je mnogo. Cilj ovog dijela rada nije pružiti kompletan pojmovnik outsourcinga već jednostavno razlučiti neke od najčešće korištenih izraza i fraza u vezi outsourcinga radi lakšeg razumijevanja teme. Prije razumijevanja raznih izvedenica i složenica samog termina potrebno je utvrditi razliku između **tvrtke ili poduzeća klijenta**, kao onoga tko donosi odluku o outsourcingu i pokreće proces pregovora i prijenosa aktivnosti ili procesa drugoj strani te **outsourcing opskrbljivača**, kao onoga koji preuzima aktivnost ili proces zajedno s pravima odlučivanja, a često i resursima od klijenta na temelju ugovora. Ono što opskrbljivača razlikuje od standardnog dobavljača je pretpostavka dugoročnog partnerskog ugovornog odnosa i značaj tog odnosa za strategiju klijenta. Opskrbljivač i klijent su vezani, uspjeh jednog nerijetko doprinosi uspjehu drugog. Kvaliteta usluge opskrbljivača doprinosi finalnom outputu klijenta, a tržišni uspjeh klijenta doprinosi stabilnosti poslovanja opskrbljivača.

### **1.2.1. Inozemni (*onshore*) i domaći (*offshore*) outsourcing**

*Domaći outsourcing* odnosno *onshore outsourcing* predstavlja prepuštanje poslovnih aktivnosti, procesa ili čitavih funkcija outsourcing opskrbljivaču smještenom u istoj zemlji, te u posljednjem desetljeću dobiva sve više na značaju.

*Inozemni outsourcing* ili *offshore outsourcing*, podrazumijeva prepuštanje poslovnih aktivnosti, procesa ili funkcija outsourcing opskrbljivaču smještenom u inozemstvu. Kada se govori o outsourcingu prva je asocijacija offshore outsourcing. Također, negativni stavovi zaposlenih i javnosti često su vezani upravo za offshore outsourcing, budući je u praksi takav outsourcing značio premještanje značajnih dijelova proizvodnje ili pružanja usluga u zemlje s



jeftinijom radnom snagom i općenito jeftinijim i dostupnijim resursima, a to je dovelo do gubitka poslova i standarda za domaće radnike. Ova vrsta outsourcinga je specifična za IT industriju, tekstilnu industriju i djelom visoko proizvodnu industriju.

Kod definiranja onshore i offshore outsourcinga potrebno je spomenuti i termin *nearshoring* – prijenos dijela poslovanja na tvrtke u susjednim zemljama s kojima se dijeli granica. Kod ovakvog outsourcinga, obje strane očekuju određene koristi s osnove zemljopisne blizine: kulturne, jezične, povijesne, političke i ekonomske sličnosti olakšavaju zajedničko poslovanje. I dok offshoring uključuje premještanje rada u strane, udaljene organizacije u cilju snižavanja proizvodnih troškova te samim tim ima nekoliko značajnih ograničenja poput udaljenosti, vremenskog jaza u akcijama uključenih, *šumova* u međusobnoj komunikaciji uslijed različitosti jezika i kulture, razlika u lokalnim zakonima i praksama te slabe mogućnosti nadzora, nearshoring podrazumijeva premještanje rada u organizacije s nižom razinom troškova ali unutar bliže ili šire regije što omogućava fleksibilnost, veću povezanost i usklađenost partnera te jači nadzor nad cjelokupnim procesom.

### **1.2.2. Outsourcing poslovnih procesa (BPO)**

Trendovi u razvijenim zemljama posljednjih nekoliko godina su popularizirali izdvajanje ne-ključnih procesa i funkcija u poslovanju te davanje istih specijaliziranim opskrbljivačima u outsourcing. Ovaj tip outsourcinga se naziva outsourcingom poslovnih procesa ili *Business Process Outsourcing (BPO)*, koji spaja dva moćna poslovna alata: menadžment poslovnih procesa i outsourcing. Menadžment poslovnih procesa koristi tehnologiju da razbije barijere između tradicionalnih funkcija unutar organizacije s ciljem redizajniranja procesa i reduciranja nepotrebnih koraka. Outsourcing koristi vještine i resurse specijaliziranih vanjskih opskrbljivača za izvođenje mnogih važnih ali ipak ne-ključnih aktivnosti. BPO radi oboje istovremeno – ispituje proces poslovanja i njegove funkcionalne jedinice te u suradnji sa kvalificiranim vanjskim opskrbljivačem obavlja reinženjering poslovanja i outsourcing dijelova tog poslovanja (Brown, Wilson, 2005, str. 347).

Unutar BPO razlikujemo: outsourcing pozadinskih procesa ili *back-office outsourcing*, koji izdvaja administrativne funkcije poput naplate, obračuna i isplate plaća, outsourcing „frontalnih“ procesa ili *front office outsourcing* – izdvaja funkcije iz područja odnosa s

potrošačima poput tehničke potpore, marketinga ili prodaje; zatim outsourcing funkcionalnih procesa ili *functional process outsourcing* – podrazumijeva izdvajanje funkcija iz područja odnosa sa zaposlenicima (ljudski potencijal, putovanja osoblja, čišćenje prostorija, catering, osiguranje). Unutar ugovora između klijenta i davatelja usluge odnosno outsourcing opskrbljivača (*service level agreement* – SLA) specificirana je vrsta, količina i kvaliteta usluge koja se pruža (*scope of services*).

BPO često uključuje višegodišnje ugovore sa outsourcing opskrbljivačem, koji se mogu izvoditi u stotinama milijuna dolara. Često, ljudi koji su obavljali određenu ne-ključnu aktivnost, proces ili funkciju za tvrtku klijenta prenose se zajedno s tim dijelom poslovanja u opskrbljivača i postaju njegovi zaposlenici. U tranzicijskim zemljama poput naše zapravo se najviše koristi upravo BPO te je zapravo sinonim za outsourcing za razliku od zemalja zapadne Europe i EU gdje se pod outsourcingom najčešće podrazumijeva inozemni outsourcing IT funkcije poduzeća.

Svojevrsna podvrsta BPO je *Knowledge Process Outsourcing* ili *KPO* – odnosi se na outsourcing aktivnosti koje zahtijevaju veće vještine, znanje, obrazovanje i stručnost od onih koje se uobičajeno daju u outsourcing u sklopu klasičnog business process outsourcinga, poput istraživanja i razvoja, razvoja proizvoda, savjetovanja u području zaštite prave na Internetu i drugih.

Outsourcing s ciljem transformiranja poslovanja ili *Business Transformation Outsourcing* (*BTO*) – odnosi se na ideju da outsourcing opskrbitelji doprinose transformiranju poslovanja klijenta u dinamičniju, opušteniju i fleksibilniju organizaciju.

Outsourcing pojedinačnih zadataka ili *out-tasking* je relativno nov brzorastući koncept u outsourcing praksi, podrazumijeva izdvajanje točno određenih dijelova poslova ili zadataka na temelju godišnjih, ili čak i kraćih ugovora. Uključuje kontinuirano izravno ili neizravno upravljanje i donošenje odluka od strane tvrtke klijenta. Obično se implementira kao predfaza outsourcingu i nagovještaj zaposlenima da se evaluiraju za mogući potpuni prijenos vanjskom opskrbljivaču.

*Bodyshopping* – outsourcing se koristi za obavljanje točno određenog zadatka, a da se pritom ne namjerava potpuno izdvojiti određena poslovna funkcija poput angažiranja konzultanata tijekom određenog vremena za svrhe točno određenog projekta.

*Homesourcing/homeshoring* – izdvajanje djelatnosti zaposlenicima ili organizaciji koja funkcionira prema načelu rada kod kuće. Nerijetko je slučaj da tvrtke klijenti, u potrazi za točno određenim visokostručnim kadrom, imaju uposlene koji rade od kuće iz sasvim drugih regija pa i država, a na dnevnoj su bazi uključeni u rad tvrtke.

### **1.2.3. Povratak izdvojenih aktivnosti u poduzeće (backoutsourcing i insourcing)**

*Insourcing* se često izjednačava sa *Backoutsourcingom* - povratak izdvojenog dijela poslovanja u poduzeće, ali osim povratka djelatnosti u matičnu kompaniju, insourcing podrazumijeva i situaciju kada radna mjesta u zemlji omogućuje strana tvrtka (direktna strana investicija) te kada tvrtka koja je radila na temelju outsourcinga počne uslijed promjene poslovne strategije određene aktivnosti razvijati unutar sebe i na taj način prekidati outsourcing odnose.

Insourcing sve više postaje trend među tvrtkama koje se do nedavno bile zagovornici outsourcinga, uslijed određenih ograničenja koja su se pojavila u praksi provedbe outsourcinga kao što su gubitak transparentnosti i kontrole, opterećujući i komplicirani ugovorni modeli, skriveni transferni troškovi, prevladavajućeg uvjerenja da je bez obzira na troškove ipak sve najbolje obavljati u vlastitoj izvedbi i zadržati kontrolu nad procesom. Insourcing je definiran kao sredstvo koje osigurava istovremeno poštivanje kontrole ali i stjecanje konkurentske diferencijacije kroz vertikalne integracije ili razvijanje zajedničkih službi (*centara izvrsnosti*) sa dojučerašnjim opskrbljivačima – ovo je postalo poznato kao *Co-sourcing*, poslovna praksa u kojoj se određena aktivnost, proces ili funkcija odvija u suradnji osoblja tvrtke klijenta i outsourcing opskrbljivača.

### **1.3. Ciljevi outsourcinga**

Identificiranje potrebe poduzeća za outsourcingom je prvi korak u donošenju odluke o davanju određene aktivnosti, procesa ili funkcije u outsourcing, koji uključuje tri aktivnosti:

- 1) Strategijski interes i ciljevi poduzeća se moraju razmotriti prilikom donošenja odluke o outsourcingu budući takva inicijativa mora biti usklađena s istima u cilju uspješne realizacije,
- 2) Potrebno je specificirati objekt i uvjete usluge koju će nam pružiti outsourcing opskrbljivač te definirati ciljeve koje outsourcingom želimo postići,
- 3) Objektivno donijeti konačnu odluku temeljenu isključivo na čvrstim poslovnim razlozima za outsourcing.

Sustavan i strukturiran proces donošenja odluke o outsourcingu rezultirat će manjim troškovima i većim dobitima iz odnosa sa opskrbiteljem, a kao što se vodi iz prethodno navedenog u tome veliku ulogu igra definiranje ciljeva koji se žele postići outsourcingom.

Različiti autori navode različite klasifikacije i različit broj najvažnijih ciljeva outsourcinga, međutim veći broj istih je zajednički u svim klasifikacijama, a možemo ih grupirati u sljedeće skupine ciljeva outsourcinga:

1. Kratkoročni/ taktički ciljevi outsourcinga,
2. Dugoročni/ strateški ciljevi outsourcinga

U narednim dijelovima ukratko će biti prezentirani najvažniji kratkoročni i dugoročni ciljevi outsourcinga.

#### **1.3.1. Kratkoročni ciljevi outsourcinga**

Ulaženjem u outsourcing poduzeće nastoji postići određena poboljšanja u kratkom roku pa ove ciljeve možemo označiti kao taktičke ili kratkoročne:

- **Smanjenje troškova** – iako glavna svrha outsourcinga nije smanjenje troškova, mnogi outsourcing isprva gledaju upravo kao kratkoročno rješenje za smanjenje razine

troškova. Poduzeće može smanjivati troškove korištenjem outsourcinga, ali to ne mora nužno biti slučaj. Ušteda može doći iz jednostavne promjene fiksnog u varijabilni model troškova za određene resurse vezane uz dio poslovanja koji se daje u outsourcing – u fiksnom modelu troškove imamo koristili resurse ili ne, jer smo im vlasnici, a u slučaju outsourcinga kako resurse dajemo vani zajedno s dijelom posla i pravima odlučivanja, trošak se javlja samo kada resurse zaista i koristimo. Uštede mogu doći i kada poduzeće daje u outsourcing samo određena radna mjesta (najčešće IT mjesta koja idu u zemlje s nižim troškovima radne snage) ali i od ušteda na poreznim olakšicama uslijed povlastica za otvaranje radnih mjesta u zemljama u razvoju.

- **Unaprjeđenje financijskih pokazatelja i ukupnih performansi** – nerijetko su poduzeća toliko vođena idejom kontinuiranog rasta svojih financijskih pokazatelja da ulaze u outsourcing samo kako bi ih uvećali. Ovo se najčešće može postići davanjem u outsourcing onih procesa ili funkcija koje uključuju i prijenos imovine, što ima izravan utjecaj na povećanje pokazatelja obrtaja aktive (npr. održavanje, segment proizvodnje, bolnička ljekarna u bolnicama, IT sustavi) ili outsourcingom funkcija koje uključuju veliki broj zaposlenih čime se utječe na pokazatelje produktivnosti i stvaranja dodane vrijednosti po zaposlenome (npr. prodaja, nabava, skladištenje). Također, menadžment može utvrditi da određeni odjel ili funkcija gomilaju troškove uslijed neadekvatnog načina obavljanja posla te kako bi motivirali promjene i unaprjeđenja na razini ukupnih performansi organizacije, pokreću outsourcing proces za taj odjel ili funkciju tražeći odgovarajućeg opskrbljivača istovremeno dopuštajući zaposlenima iz tog odjela da se sami dokažu kako mogu bolje i više odnosno udovoljavaju li traženim standardima. Organizacija u konačnici profitira bilo da se sve završi prebacivanjem odgovornosti za bolje performanse na osoblje odjela koji ostaje unutar poduzeća, bilo da se izvrši prijenos prema opskrbljivaču kao svojevrsna garancija traženih standarda izvedbe.
- **Podizanje kredibiliteta poduzeća** – ulaskom u outsourcing odnos sa poznatim, uglednim opskrbljivačem, u odnos koji predstavlja svojevrsno partnerstvo pa dakle uključuje i međusobno povjerenje onih koji su u njemu, poduzeće dobiva na svom kredibilitetu. Opskrbljivač s visokom poslovnom reputacijom jamči određenu razinu kvalitete i usluge.

- **Izbjegavanje većih investicija i povećanje fleksibilnosti poslovanja** – menadžment može utvrditi postojanje potrebe za većim investicijama u određenim funkcijama bez kojih ista ne može efektivno odrađivati svoj dio posla. Također, situacija koja traži ovakav pristup je iznenadni rast tržišnog udjela, odnosno prilika za povećanje tržišnog udjela koju poduzeće ne može iskoristiti ako se oslanja samo na vlastite snage – brza reakcija bi tražila značajne investicije u resursima. U cilju izbjegavanja tih investicija i oslobađanja sredstava predviđenih za njih, a u nastojanju da se maksimalizira efektivnost i iskoriste povoljna tržišna kretanja, menadžment se može okrenuti outsourcingu. Ovakav način razmišljanja omogućuje poduzeću veću fleksibilnost u suočavanju s promjenama u poslovanju.

Činjenica je kako su kratkoročni ciljevi outsourcinga opipljiviji i zato predstavljaju izvrstan stimulator i poticaj na dublju razradu i primjenu outsourcinga kao menadžerskog alata.

### 1.3.2. Dugoročni ciljevi outsourcinga

Outsourcing je zaista isprva promatran kao sredstvo za postizanje navedenih kratkoročnih ciljeva, ali je s vremenom postao alat u razvijanju i upravljanju dugoročnim strategijskim ciljevima poduzeća:

- **Fokusiranje na ključne funkcije poduzeća** – poduzeće koje ima manji broj funkcija ključnih za opstanak i uspjeh poduzeća može outsourcingom povećati efektivnost radeći ono što radi najbolje, odnosno fokusirajući se na unaprjeđenje upravo tih ključnih sposobnosti poduzeća.
- **Fokusiranje na strategiju** – menadžeri često provode značajan dio svog vremena u rješavanju operativnih svakodnevnih problema. Rješavajući probleme u kritičnim procesima i funkcijama, nastojeći naći načine za povećanje efektivnosti ili smanjenje troškova aktivnosti koje nisu ključne za poduzeće, gube iz vida strategijske ciljeve poduzeća. Davanjem problematičnih ne-ključnih područja u outsourcing zajedno s pravima odlučivanja, pri čemu se odgovornost za donošenje odluka u tim područjima prebacuje na opskrbljivača, ostaje im više vremena za bavljenje strategijom i rastom poduzeća, ali i pruža im se mogućnost boljeg sagledavanja ukupne pozicije poduzeća pa samim tim mogu pokretati nove strategijske inicijative, koje mogu dovesti do

promjena cjelokupne organizacijske strukture i reorganizacije poslovanja. Outsourcing može biti moćno oružje menadžmenta pri ovakvim korjenitim promjenama organizacije.

- **Pristup novih znanjima i tehnologijama** – kada se u outsourcing daje funkcija poput inženjerske, IT ili istraživanja i razvoja, najčešće je cilj dobivanje kadra s vještinama i znanjem koje poduzeće samo nije u stanju razviti s postojećim. To su funkcije koje osim visoko obrazovanog i stručnog kadra zahtijevaju i kontinuirana ulaganja u najnovije tehnologije, što je prilično zahtijevan zadatak za poduzeće koje ne živi isključivo od tih specifičnih aktivnosti, nego su mu one samo nužna podloga ali ne i ključna za obavljanje glavne djelatnosti. Ozbiljniji pristup outsourcingu podrazumijeva ne samo postizanje taktičkih kratkoročnih ciljeva nego i uvid poduzeća u vještine i znanja koje outsourcing partneru omogućuju postizanje najboljih rezultata. Na ovaj način poduzeće uči, a u konačnici dolazi do povećanja vrijednosti proizvoda i usluga što vodi povećanju zadovoljstva kupaca i dioničara odnosno vlasnika.

Usmjerenost na postizanje prethodno navedenih kratkoročnih ciljeva karakteristična je za uporabu outsourcinga na taktičkoj/operativnoj razini kod poduzeća koja nemaju jasnu sliku mogućnosti koje outsourcing pruža u duljem roku te u sam proces stupaju pomalo stihijski. Tek s fokusom na dugoročnim ciljevima, što se ostvaruje prelaskom na strategijsku i transformacijsku razinu uporabe outsourcinga, moguće je ostvariti ne samo kratkoročne ciljeve već postići i maksimalnu iskorištenost outsourcinga u svrhe ostvarenja dugoročne strategije poduzeća.

## **1.4. Pristup outsourcingu na temelju ekonomije transakcijskih troškova (*Transaction Cost pristup outsourcingu*)**

### **1.4.1. Značajke pristupa ekonomije transakcijskih troškova**

Ekonomija transakcijskih troškova (*Transaction Cost Economics*) je nekada bila vodeća u teorijskim objašnjenjima outsourcinga. U ekonomiji i srodnim znanostima, transakcijski trošak se smatra troškom nastalim pri gospodarskoj razmjeni, zapravo to su troškovi sudjelovanja na tržištu. Coase je 1937. u svom radu „*Nature of the Firm*“ prvi pokazao kako

je za tvrtku u uvjetima neizvjesnosti efikasnije obavljati aktivnost unutar organizacije nego li snositi troškove izlaganja na tržištu. Razvio je teoretski okvir za predviđanje kada je za tvrtku bolje raditi nešto *unutar kuće* a kada izaći na tržište.

Ipak, temelje pristupu ekonomije transakcijskih troškova outsourcingu ili TCE (Transaction Cost Economics) pristupu postavio je 1981. godine Oliver E. Williamson, jedan od dobitnika Nobelove nagrade za ekonomiju 2009. godine, u svom članku *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*. Ne ulazeći dublje u sve implikacije njegova rada, napravljen je kratki uvid kako se Williamsonov rad o ekonomiji transakcijskih troškova može primijeniti na outsourcing te na taj način pokušati objasniti zbog čega je literatura vezana uz donošenje odluke o outsourcingu bila dominantno okrenuta ovom pristupu.

Williamson definira sljedeće determinante transakcijskog troška: učestalost, specifičnost, neizvjesnost, ograničena racionalnost i oportunistička priroda. Kod donošenja odluke o outsourcingu, poduzeće ima dva izbora: obavljati neku aktivnost unutar organizacije ili na tržištu. Troškovi aktivnosti koja se razmatra za outsourcing se mogu podijeliti na proizvodne troškove, koji se sastoje od izravnih i neizravnih troškova potrebnih da proizvede neko dobro ili usluga, i od transakcijskih troškova, odnosno ostalih neizravnih troškova koji se mogu pojaviti tijekom obavljanja određene poslovne aktivnosti (prilagođeno prema Williamson, 1981, str. 548 – 577).

Kada se aktivnost obavlja unutar organizacije, transakcijski troškovi uključuju troškove poput formiranja radnog tima s odgovarajućim vještinama i znanjima te upravljanje nesigurnošću, dok kada je u pitanju outsourcing, za razliku od proizvodnih troškova koji se sada prebacuju na opskrbljivača, transakcijski troškovi i dalje ostaju na poduzeću klijentu i uključuju sljedeće:

- Troškovi pronalaženja informacija – su troškovi nastali prilikom utvrđivanja postojanja traženih dobara na tržištu, njihove cijene, pronalaska odgovarajućih opskrbljivača;
- Troškovi odabira – nastaju u procesu rangiranja, selektiranja i izbora opskrbljivača;
- Troškovi pregovaranja – troškovi potrebni kako bi se došlo do prihvatljivog sporazuma sa drugom stranom u transakciji, kako bi se izradio ugovor zadovoljavajući



za obje strane itd. Ova kategorija transakcijskih troškova predstavlja funkciju udaljenosti između ponude i potražnje.

- Troškovi monitoringa i kontrole – uključuju praćenje izvedbe, potrebni su kako bi se osiguralo da se obje strane drže uvjeta ugovora i kako bi se na vrijeme poduzele odgovarajuće akcije (često kroz pravni sustav) ako se ispostavi da to nije slučaj;
- Troškovi koordinacije posla – nastaju kao posljedica upravljanja odnosa s opskrbljivačem.

Prema Williamsonu, ali i velikom broju autora koji su dali empirijsku potporu ulozi transakcijskih troškova u donošenju outsourcing odluke (prema Espino-Rodríguez, Padrón-Robaina, 2006, str. 49, ti autori su: Andersen and Schmittlein 1984; Joskow 1988; Lyons 1995; Masten 1984; Monteverde and Teece 1982; Murray et al. 1995; Walker and Weber 1984, 1987), odluka o davanju određene aktivnosti u outsourcing ovisi upravo o transakcijskim troškovima odnosno o njihovom minimiziranju poduzetom akcijom.

Transakcijski troškovi outsourcinga se povećavaju sa kompleksnošću aktivnosti ili dijela poslovanja koji se daje opskrbljivaču kao i ako dana aktivnost zahtijeva korištenje ili razvoj specifične imovine (npr. kompjuterski software napravljen specijalno prema zahtjevima poduzeća ima veću vrijednost za poduzeće i opskrbljivača nego li za bilo koga drugog na tržištu). Iz ovih razloga vrlo je teško ugovoriti outsourcing na način da nema potencijalnih ugovornih *rupa* koje će naknadno trebati rješavati, a razloge zašto proces ugovaranja nikad nije savršen treba tražiti u granicama ljudske racionalnosti (nitko ne može predvidjeti sve, pa ugovori nužno izostavljaju određene moguće situacije) i strategijskog odnosno oportunističkog ponašanja strana u odnosi (steći prednost nad drugom stranom).

Uspješno ugovaranje i odnos proistekao iz njega traži od obje strane u ovom odnosu da gledaju prema naprijed i budu maksimalno kooperativne i susretljive pri rješavanju potencijalnih problema u budućnosti.

#### **1.4.2. Ograničenja pristupa ekonomije transakcijskih troškova**

Prema logici TCE pristupa, kada je aktivnost temeljena na specifičnim resursima dana u outsourcing može doći do negativnog utjecaja na performanse poduzeća, budući se tim rizik

oportunističkog ponašanja povećava jer strane u outsourcing odnosu tako imaju podlogu za postavljanje zahtjeva o povećanju ili izmjenama uvjeta plaćanja korištenjem post-ugovorne moći ili korištenjem prijetnji o okončanju ugovora.

Transakcijski troškovi, proizašli iz različitih faza outsourcing procesa poput pregovora, monitoringa i kontrole nužnih za osiguranje provedbe ugovora, su iznimno visoki pa poduzeće može odlučiti da uopće ne ide u outsourcing.

Ukratko, TCE objašnjava negativne posljedice outsourcinga aktivnosti koja zahtjeva razvoj i korištenje specifične imovine i/ili resursa ali ne nudi mogućnost prepoznavanja potrebe poduzeća za fokusiranjem na ključne aktivnosti i očuvanjem svojih strateških resursa, pa tako ovaj pristup ne može ni analizirati sposobnosti organizacije i njenih potencijalnih partnera kod donošenja odluke o outsourcingu.

## ***1.5. Pristup outsourcingu temeljen na resursima (Resource Based pristup outsourcingu)***

### **1.5.1. Značajke pristupa temeljenog na resursima**

Pogled na tvrtku temeljen na resursima ili RBV (*Resource Based View*) pristup ispituje vezu između internih karakteristika poduzeća i njegova pozicioniranja te odbija dvije tradicionalne hipoteze Porterovog neoklasičnog modela koje sugeriraju kako održiva konkurentska prednost ovisi o poziciji proizvoda i tržišta (Espino-Rodríguez, Padrón-Robaina, 2006, str. 50). Prema RBV pristupu, neravnoteža u posjedovanju resursa i sposobnosti između poduzeća može objasniti razlike u njihovim performansama tijekom vremena, djelujući čak i na tržišne uvjete, i tako postajući odlučujući faktor konkurentске sposobnosti poduzeća.

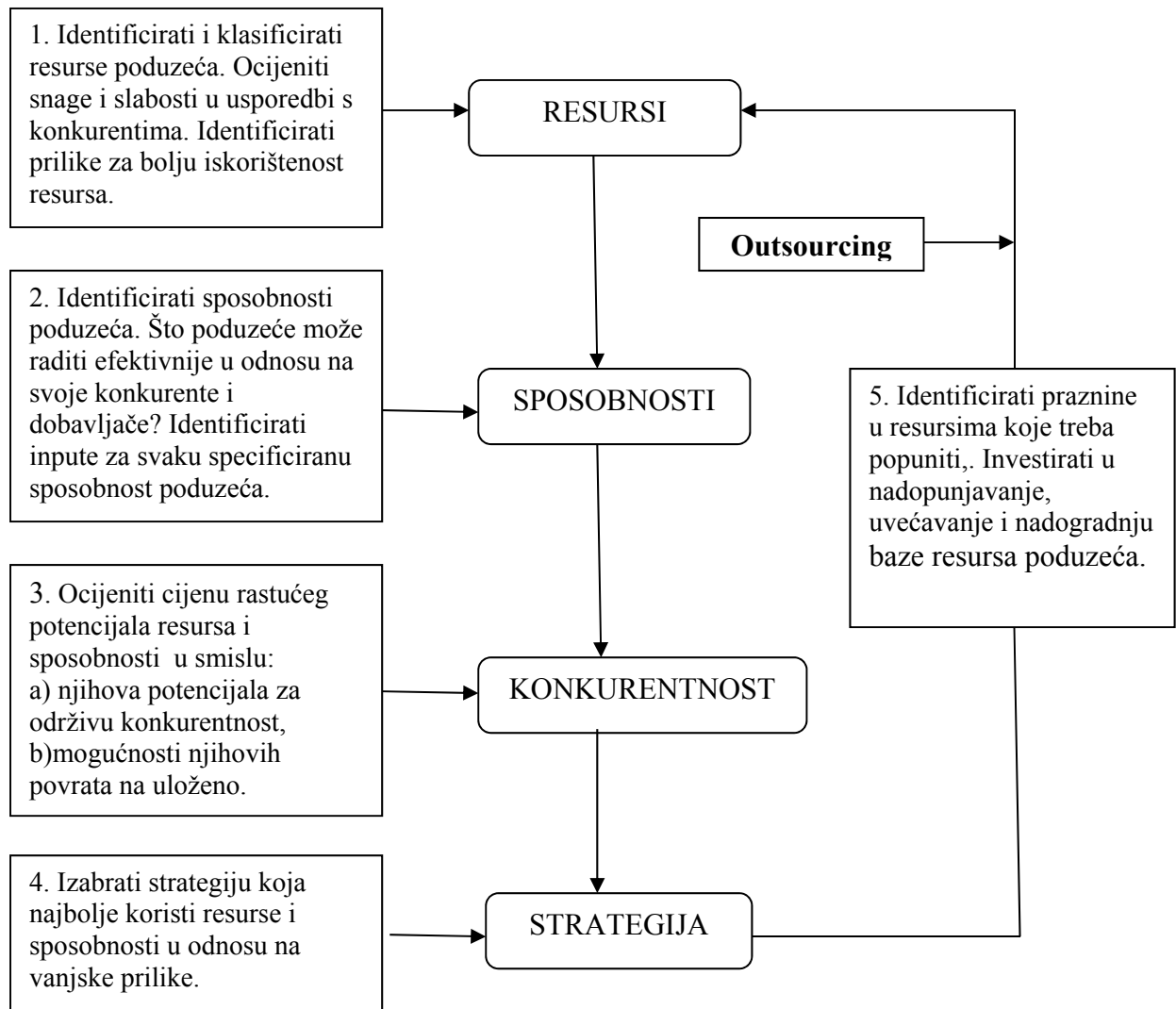
Pristup outsourcingu temeljen na resursima pristupa poduzeću kao setu resursa i sposobnosti, koji se tretiraju kao snage koje treba poduprijeti i koje trebaju voditi strategiju poduzeća.

Kada se govori o resursima, može ih se definirati kao svaki faktor proizvodnje koji je na raspolaganju poduzeću sa ili bez prava vlasništva, a može ih se podijeliti u pet kategorija: financijski, fizički, ljudski, tehnološki resursi i reputacija. Financijski i fizički čine materijalne resurse, dok ostali predstavljaju ne-materijalne resurse.

Teoretičari koji zastupaju ovaj pristup smatraju kako resursi mogu biti iskorišteni i kroz ugovorne odnose s opskrbljivačima a ne samo unutar poduzeća, pa ova perspektiva može poslužiti kao teorijski okvir koji pomaže pri donošenju odluke o outsourcingu. Unutar RBV pristupa strategija usmjerena na ključne kompetencije poduzeća je najvažniji dio objašnjenja zašto se poduzeća okreću outsourcingu kao dijelu dugoročne strategije poduzeća. RBV sugerira kako poduzeće treba investirati u ono što radi najbolje jer su to aktivnosti koje osiguravaju rast i opstanak poduzeća, a dati u outsourcing sve ostalo. Dugoročna konkurentnost poduzeća ovisi o njegovim ključnim kompetencijama, pa pristup odluci o outsourcingu na strateški način, temeljeno na ocjeni resursa i sposobnosti, znači dublje razumijevanje ključnih kompetencija na kojima organizacija namjerava graditi svoje buduće konkurentske prednosti (prilagođeno prema Espino-Rodríguez, Padrón-Robaina, 2006, str. 53).

RBV pomaže poduzeću u razlikovanju ključnih kompetencija od ostalih i osigurava znanje potrebno da se odredi koje su aktivnosti prikladnije za izvođenje unutar organizacije a koje bi se trebale dati u outsourcing, utvrđujući da je posjedovanje određenih resursa i sposobnosti ono što definira što će poduzeće samo raditi a što će *kupiti* na tržištu. Sposobnosti su zapravo ono što određuje granice poduzeća – može biti veoma skupo za organizaciju da sama pokuša kreirati ili preuzeti od drugih organizacija (spajanjima ili preuzimanjem vlasništva) sposobnosti koje joj trebaju da bude efikasna u vršenju određenih aktivnosti. Iz tih razloga, RBV sugerira da resursi kojima je moguće trgovati moraju biti nabavljeni na tržištu, jer je malo vjerojatno da investicija u njihovo stvaranje od strane samog poduzeća može rezultirati u konkurentske prednosti.

**Slika 1:** RBV pristup outsourcingu



Izvor: Espino-Rodríguez, Padrón-Robaina, 2006, str. 54, prema Grant, 1991, str. 115

Iz slike 1 se vidi kako RBV pristup polazi od identifikacije resursa poduzeća kako bi se mogle utvrditi njegove sposobnosti naspram konkurenata, nakon čega dolazi do ocjene održive konkurentnosti i formuliranja strategije korištenja resursa u skladu sa njihovim sposobnostima. Outsourcing dolazi kao nadogradnja nedostataka u resursima poduzeća u skladu s definiranom strategijom. Dakle, prema RBV pristupu outsourcing je strategijski alat kojim se poduzeće služi za nadogradnju vlastitih resursa i povećanja sposobnosti s ciljem zadržavanja ili osvajanja konkurentske pozicije.

## 1.5.2. Pristup outsourcingu temeljen na resursima nasuprot pristupu ekonomije transakcijskih troškova (*RBV vs. TCE*)

Ne može se reći kako su pristup temeljen na resursima i pristup orijentiran na ekonomiju transakcijskih troškova, odnosno RBV i TCE pristupi suprotstavljeni jedan drugom – oni polaze s različitih stajališta, ali su komplementarni: oba prepoznaju važnost specifičnosti imovine/sredstava i resursa koji su potrebni za obavljanje određene aktivnosti te s tim u vezi i ograničenja poduzeća kao podloge za odluku o outsourcingu.

Osnovne karakteristike, razlike i sličnosti ova dva pristupa prikazani su u tablici 1.

**Tablica 1:** RBV pristup nasuprot TCE pristupu

	<b>TCE</b>	<b>RBV</b>
Jedinica analize	<ul style="list-style-type: none"> <li>• transakcije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• resursi i sposobnosti</li> </ul>
Pretpostavke ponašanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oportunitizam i ograničena racionalnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ograničena racionalnost (poduzeće ne može biti najbolje u svemu)</li> </ul>
Analiza za outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• specifičnost imovine</li> <li>• individualne analize transakcija</li> <li>• učestalost transakcije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• specifičnost resursa</li> <li>• analiza resursa u cjelini</li> <li>• vještine i sposobnosti</li> <li>• iskustvo opskrbljivača</li> <li>• analiza komplementarnih sposobnosti</li> </ul>
Kriteriji za outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• minimiziranje transakcijskih i proizvodnih troškova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promatranje stvaranja vrijednosti</li> </ul>
Željeni utjecaj na organizaciju	<ul style="list-style-type: none"> <li>• učinkovitost</li> <li>• bolja ekonomska strategija</li> <li>• taktička i operativna odluka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurentska prednost</li> <li>• strategijska odluka</li> <li>• razvijanje sposobnosti izvan postojećih ograničenja poduzeća</li> </ul>
Rizici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ovisnost o dobavljaču</li> <li>• skriveni troškovi</li> <li>• post-ugovorni problemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gubitak kritičnih vještina i sposobnosti</li> <li>• nedostatak nužnih sposobnosti od strane opskrbljivača</li> </ul>

Izvor: prema Espino-Rodríguez, Padrón-Robaina, 2006, str. 56

Dok se pri donošenju odluke o outsourcingu TCE se fokusira na analizu imovine i transakcija uz kriterij minimiziranja transakcijskih i proizvodnih troškova s ciljem donošenja operativne odluke koja će doprinijeti učinkovitosti poduzeća, dotle RBV analizira cjelokupne resurse i njihove sposobnosti uz kriterij ocjene stvaranja vrijednosti – ukoliko je opskrbljivač sposoban stvoriti veću dodanu vrijednost obavljajući određenu aktivnosti nego li interni resursi, postoji osnova za donošenje strategijske odluke koja će dovesti do jačanja konkurentske pozicije poduzeća. I jedan i drugi pristup nose određene rizike, od kojih su kod TCE najviše izraženi rizici skrivenih troškova, post-ugovornih problema i ovisnosti o jednom opskrbljivaču, a kod RBV-a rizik pogrešnog izbora opskrbljivača s obzirom na njegove sposobnosti te gubitak kritičnih vještina i sposobnosti samog poduzeća.

RBV pristup je novijeg datuma i zadnjih petnaestak godina se razvija i u teorijskom i u empirijskom pogledu. Njegov razvoj odgovara promjeni u shvaćanju outsourcinga: od alata za rješavanje operativnih problema u kratkom roku, prema prihvaćanju outsourcinga kao dijela uspješne strategije poduzeća, koja nastoji izgraditi održivu konkurentsku prednost radeći ono što joj ide najbolje. To je pristup koji se zagovara i postavkama istraživanja ovog rada.

## **1.6. Ostali teorijski pristupi outsourcingu**

U novije vrijeme u literaturi se javljaju određeni pristupi koje daju nove poglede na outsourcing poput:

- **Pristup temeljen na dinamičkim sposobnostima poduzeća ili *Dynamic Capabilities Approach***, prema kojem se konkurentnost poduzeća temelji na dinamičkim sposobnostima koje joj omogućuju konkurentsku prednost u određenim uvjetima. Dinamičke sposobnosti poduzeća naglašavaju dva aspekta:
  - promjenjivu prirodu poslovnog okruženja,
  - ključnu ulogu strategijskog menadžmenta u pravilnom prilagođavanju, integriranju i re-konfiguriranju internih i eksternih organizacijskih vještina, resursa i funkcijskih kompetencija naspram promjena u vanjskom okruženju poduzeća.

- **Pristup temeljen na znanju ili *Knowledge Based Approach***, koji ključne sposobnosti poduzeća definira kao set znanja koje omogućuje konkurentsku prednost pa se outsourcingom nastoji pronaći organizacija čiji će set znanja generirati veću konkurentsku prednost za samu tvrtku klijenta. Dva fundamentalna cilja outsourcinga utemeljenog na znanju su (Kelly, Nickum, 2010, str. 43):
  - uvesti model varijabilnih troškova kao podršku promjenjivim zahtjevima za kapacitetima;
  - donijeti stratezijsku vrijednost i perspektivu organizaciji.

U situaciji kada outsourcing partner razumije industriju, stranke klijenta, komercijalne funkcije, izvore podataka i tipove uvida potrebnih za donošenje odluka, ova dva cilja se mogu postići bez konflikata.

Četiri su temelja uspjeha u donošenju dodane vrijednosti organizaciji kroz outsourcing temeljen na znanju: rad unutar organizacije na razvoju strategije, identificiranje najboljeg pristupa outsourcingu prema potrebama organizacije, angažiranje outsourcing partnera kroz upoznavanje tržišta i poslovanja organizacije klijenta kako bi uz donošenje vrijednosti svojom ekspertizom pridonijeli i uštedama te uključivanje menadžmenta u procjenu rizika i pronalaženje strategije minimalizacije istog u transakciji prijenosa dijela posla opskrbljivaču.

Može se reći kako su oba gore spomenuta pristupa svojevrsna nadogradnja pristupa temeljenog na resursima ili RBV pristupa.

## **1.7. Vrste outsourcinga**

Pri razlikovanju vrsta outsourcinga izdvajaju se tri tipa podjele (prilagođeno prema Power, Desouza, Bonifazi, 2009, str. 11):

- **Prema lokaciji pružanja outsourcing usluge**, gdje se razlikuje:
  - *on-site outsourcing* (tzv. na licu mjesta outsourcing: opskrbljivačev tim obavlja uslugu unutar organizacije klijenta), te

- različiti oblici *off-site outsourcinga* poput: onshore, nearshore i offshore, koji su u prethodnom tekstu pojašnjeni.
- **Prema dubini** outsourcing projekta izdvajaju se:
  - *individualni*, koji uključuje outsourcing određenih specifičnih radnih pozicija (koristi se kod potrebe za ekspertizom u određenom užem području na kraće vrijeme kao npr. PR specijalist, web dizajner),
  - *funkcionalni* – podrazumijeva outsourcing individualnog funkcijskog područja, odnosno troškovnog centra (npr. nabava, obračun plaća, porezno savjetovanje),
  - *outsourcing nadležnosti* je outsourcing nekoliko funkcijskih područja poput logistike, razvoja tehnologije, upravljanja ljudskim resursima te se odnosi na aktivnosti koje u značajnoj mjeri utječu na protok proizvoda/usluga kroz organizaciju i samim tim zahtjeva veliku razinu povjerenja između klijenta i opskrbljivača.
- **Prema prirodi rada koji se obavlja** pod outsourcingom može biti:
  - procesno orijentirani outsourcing – outsourcing dobro strukturiranih, standardiziranih i dokumentiranih procesnih funkcija poput obračuna plaća, i
  - projektno orijentirani outsourcing – outsourcing ne-rutinskih, specifičnih, nestrukturiranih i nestandardiziranih poslova poput razvoja software-a.

Međutim, s obzirom na razvoj outsourcinga u teoriji i praksi i postavke samog ovog doktorskog rada, najprikladnija podjela bi bila na taktički, strateški i transformacijski outsourcing (prema Brown, Wilson, 2005, str. 20 – 25), pa će ona detaljnije biti prezentirana u daljnjem tekstu.

### 1.7.1. Taktički outsourcing

Na taktičkoj, operativnoj razini razlozi za outsourcing su vezani uz rješavanje određenih specifičnih problema poput nedostatka financijskih sredstava za kapitalne investicije, neadekvatne interne sposobnosti ili nedostatak talenta za obavljanje određenog posla, potreba za uštedom, želja da se smanji broj zaposlenih i slično. Nerijetko ova vrsta outsourcinga prati veća restrukturiranja na organizacijskoj razini.



Taktičkim outsourcingom se nastoji postići trenutna ušteda troškova, eliminirati potreba za budućim investiranjima, dobiti infuzija gotovine od prodaje dijela imovine i osloboditi se tereta jednog dijela zaposlenih.

Fokus taktičkog outsourcinga je ugovor: konstruiranje ugovora, monitoring i kontrola izvršavanja tog ugovora. Kod uspješnog taktičkog outsourcinga, vrijednost angažiranja opskrbljivača je jasna: bolja usluga za manju investiciju ne samo kapitala nego i vremena samog menadžera.

Taktički outsourcing je specifičan za poslovna okruženja u kojima je outsourcing relativno nov alat za korištenje te moram proći svoju prirodnu evoluciju, što je nerijetko slučaj s tranzicijskim zemljama.

### **1.7.2. Strategijski outsourcing**

Vremenom su se priroda i ciljevi outsourcing odnosa promijenili – menadžeri su shvatili da umjesto što gube kontrolu nad funkcijama danim u outsourcing zapravo dobivaju veću kontrolu, dublji uvid nad funkcijama za koje su izravno odgovorni te više vremena za bavljenje strategijskim aspektima svoga posla.

Kako bi se ispunili zahtjevi potrebni u svrhu izvlačenja veće vrijednosti od outsourcinga, bilo je potrebno promijeniti način na koji se primjenjivao i koristio. Djelokrug outsourcing odnosa i uključenost opskrbljivača u samu organizaciju rada klijenta je značajno narastao pa su vrijednost outsourcing odnosa, integrirani djelokrug usluga i sama dužina odnosa odredili outsourcing kao strategijski umjesto kao taktički alat.

Dok je taktički model orijentiran na rješavanje trenutnog problema na osnovu rada s većim brojem opskrbljivača u cilju dovršavanja posla, strategijski model outsourcinga podrazumijeva rad tvrtke klijenta s manjim brojem „najboljih u klasi“ integriranih opskrbljivača kako bi se posao odradio na najbolji mogući način. U strategijskom outsourcingu naglasak je na izgradnji dugoročne vrijednosti i zajedničke koristi za obje strane u partnerskom odnosu te na usklađenosti ciljeva i plana provedbe outsourcinga s ciljevima i strategijom cjelokupnog poduzeća.

### 1.7.3. Transformacijski outsourcing

Transformacijski outsourcing je treća generacija outsourcinga – prva faza je uključivala obavljanje posla prema postojećim pravilima, druga je koristila outsourcing kao dio procesa redefiniranja organizacije, dok treća faza koristi outsourcing za svrhe redefiniranja poslovanja.

Kako bi opstalo, poduzeće danas mora redefinirati samo sebe prije nego li ga promjene u poslovnom okruženju prisilno ne redefiniraju. Za ovakvu vrstu promjene outsourcing se izdvojio kao najmoćniji alat na raspolaganju menadžerima.

Prava snaga transformacijskog outsourcinga leži u inovacijama koje specijalisti izvana donose u tvrtku klijenta – opskrbljivači nisu više samo sredstvo za postizanje veće efikasnosti već saveznici u promjenama koje je potrebno napraviti kako bi se ustrajalo u borbi za tržište.

**Tablica 2:** Transformacijski outsourcing nasuprot tradicionalnom outsourcingu

<i>Transformacijski outsourcing</i>	<i>Tradicionalni outsourcing</i>
Fokus na poslovanju	Operativni fokus
Usredotočen na kreiranje vrijednosti	Usredotočen na snižavanje troškova
Asistira u borbi sa neizvjesnošću	Asistira u borbi sa uspostavljanjem kontrole
Povezuju se sa poslovnim procesima u harmonizaciji sa stratezijskim ciljevima organizacije	Povezuje se sa nepromijenjenim poslovnim procesima
Temelji se na kreiranju mreže partnerstva u novoj povezanoj globalnoj ekonomiji	Temelji se na vanjskim (primarno IT) specijalistima koji osiguravaju veću razinu izvedbe u odnosu na interne resurse
Troškovi poslovanja i reinženjering olakšavaju trajno stvaranje vrijednosti	Otklanja ne ključne funkcije kako bi se omogućilo jednokratno oslobađanje kapitala

Izvor: Brown, Wilson, 2005, str. 24

Sažet prikaz razlika transformacijskog nasuprot tradicionalnom outsourcingu dan je u tablici 2., iz koje je lako uočiti kako se karakteristike tradicionalnog outsourcinga vežu uz taktički outsourcing i uz početne korake u razvoju primjene ovog alata, dok je transformacijski vezan

uz suvremene modele razvoja tvrtke i veže se uz visok stupanj razvijenosti primjene outsourcinga.

## **1.8. Prednosti i nedostaci outsourcinga**

### **1.8.1. Prednosti outsourcinga**

Prednosti outsourcinga se mogu podijeliti na funkcijske i financijske (prema Brown, Wilson, 2005, str. 54). *Funkcijske prednosti* outsourcinga bi bile:

- utječe na poboljšanje operativne efikasnosti i može olakšati prijelaz na bolje i efektivnije metode poslovanja,
- omogućuje promjenu u korporacijskoj kulturi i procesima poslovanja,
- omogućuje zaposlenima fokusiranje na strategijsko poslovanje i na nova područja razvoja ključnih procesa,
- pruža pristup znanju eksperata u starim i novim tehnološkim područjima,
- utječe na brzinu odgovora kompanije na promjene u zakonodavnim propisima i procedurama, novim tehnologijama i novim potrebama u poslovanju.

*Financijske prednosti* outsourcinga su:

- nudi uštedu na opremi i osoblju kroz opskrbljivačevu ekonomiju obujma,
- omogućuje lakše upravljanje novčanim tokom budući unaprijed utvrđeni iznosi idu opskrbljivaču za nabavku opreme i materijala,
- nudi pristup najnovijim tehnologijama bez kapitalnih investicija,
- štedi novac i vrijeme menadžmenta kroz smanjenje potrebe za nadgledanjem i kontrolom svakodnevnih operativnih aktivnosti.

Bitno je naglasiti kako samo korištenje outsourcinga u poslovanju neće dovesti do realiziranja pratećih prednosti. Kako bi došlo do toga, potrebno je uložiti napor u realizaciju projekta outsourcinga imajući u vidu ciljeve istog definirane prema konačnim učincima koji se žele tim projektom ostvariti.

## 1.8.2. Nedostatci outsourcinga

U skladu s navedenim prednostima outsourcinga, razlikujemo i funkcijske i financijske nedostatke istoga (prema Brown, Wilson, 2005, str. 54), pa bi **funkcionalni nedostaci** bili:

- gubitak kontrole nad donošenjem odluka u područjima dnevnih operativnih aktivnosti danih u outsourcing,
- javlja se rizik vezanja uz jednog opskrbljivača i njegovu tehnologiju. što može otežati sposobnost kompanije da odgovora na promjene,
- outsourcing ugovorom mora upravljati obučeno osoblje kako bi se osigurala sposobnost opskrbljivača da isporuči dogovorenu uslugu ili proizvod.
- dolazi do transfera znanja iz kompanije prema opskrbljivaču – znanje i vještine osoblja koje ostaje unutar kompanije o dijelovima poslovanja danim u outsourcing je minimalizirano, što može stvoriti probleme ako dođe do promjena u identifikaciji ključnih procesa tijekom vremena,
- izlazne barijere su velike, pa jednom kada je ugovor potpisan može biti teško napraviti korak unazad ili se izvući ako dođe do problema.

**Financijski nedostaci** outsourcinga su:

- opasnost od vezivanja uz zastarjelu tehnologiju kako bi opskrbljivač mogao postići učinke ekonomije obujma,
- vezanje uz jednog opskrbljivača bez mogućnosti da se prebaci na drugog opskrbljivača ili vrati aktivnost, funkcija ili proces nazad u kompaniju, može dovesti do povećanja cijene kod obnavljanja ugovora,
- ukupni trošak outsourcing odnosa uvelike ovisi o terminima ugovora i uvjetima održavanja, promjena u dogovorenim uvjetima i sl., što u konačnici može dovesti do visokih troškova takvih outsourcing odnosa,
- troškovi u smislu vremena osoblja koje se bavi ugovornim odnosom sa opskrbljivačem mogu biti mnogo veći od očekivanog.

Menadžment bi u cilju minimiziranja mogućnosti pojave navedenih nedostataka trebao paziti na deset uobičajenih zamki outsourcinga (Power, Desouza, Bonifazi, 2009, str. 20):

1. nedostatak predanosti menadžmenta,
2. nedovoljno znanje o outsourcing metodologiji,

3. nedostatak komunikacijskog plana outsourcinga unutar kompanije,
4. neprepoznavanje rizika outsourcinga,
5. neuspjeh u iskorištavanju vanjskih izvora znanja,
6. ne-angažiranje najboljih i najpametnijih internih resursa,
7. prebrz i nepromišljen ulazak u outsourcing odnos,
8. nepoštovanje kulturnih razlika,
9. umanjivanje potrebnih uvjeta za opskrbljivačevu produktivnost,
10. neadekvatan program upravljanja odnosima s opskrbljivačem.

Međutim, činjenica je da se svi nedostaci outsourcinga mogu prevladati pažljivim i odgovornim pristupom menadžmenta. U tome veliku ulogu igra detaljno razumijevanje i razrada faza outsourcing procesa pri čemu poseban značaj treba posvetiti ugovaranju odnosa s outsourcing opskrbljivačem.

## **1.9. Proces ugovaranja u outsourcingu**

### **1.9.1. Faze procesa outsourcinga**

Prema Brownu i Wilsonu (2005, str. 25) faze koje čine dio svakog outsourcing procesa su:

1. *Definiranje strategije outsourcinga* – podrazumijeva donošenje odluke o outsourcingu, definiranje ciljeva i izvodljivosti outsourcinga prije samog počinjanja procesa. U ovoj fazi se planiraju vrijeme, budžet i nužni resursi.
2. *Definiranja opsega outsourcinga* – ovom fazom se specificiraju razine usluge očekivane od opskrbljivača te definira odnos između funkcija koje ostaju u poduzeću i onih koje se daju u outsourcing. Poduzeće klijent razvija zahtjev za ponudom od outsourcing opskrbljivača, prikuplja i analizira ponude i u konačnici odabire opskrbljivača s kojim ulazi u sljedeću fazu.
3. *Pregovaranje s opskrbljivačem* – faza u kojoj je potrebno definirati sve smjernice odnosa i od koje uvelike ovisi konačni rezultat outsourcinga.
4. *Implementacija outsourcing projekta* – planiranje prijenosa posla, budžetiranje i predviđanje utjecaja te lansiranje ugovorenog projekta.

5. *Upravljanje odnosom s opskrbljivačem* – odnosi se na administriranje troškova i budžeta, upravljanje partnerstvom u smislu brze reakcije u pogledu nužnih promjena u odnosu, integriranja isporuke sa poslom koji se obavlja unutar poduzeća i nadgledanja izvedbe.
6. *Završavanje procesa* – faza u kojoj se isporučuju i analiziraju rezultati procesa outsourcinga i završava ugovor. Poduzeće može donijeti odluku da nastavlja s outsourcingom u partnerstvu s istim opskrbiteljem (produžiti ugovor ili ga eventualno ponovno pregovarati), da nastavlja s outsourcingom ali traži drugog opskrbitelja ili da posao vraća u okrilje poduzeća.

Power, Desouza i Bonifazi (2009, str. 32 - 203) navode sedam faza koje čine životni ciklus outsourcinga:

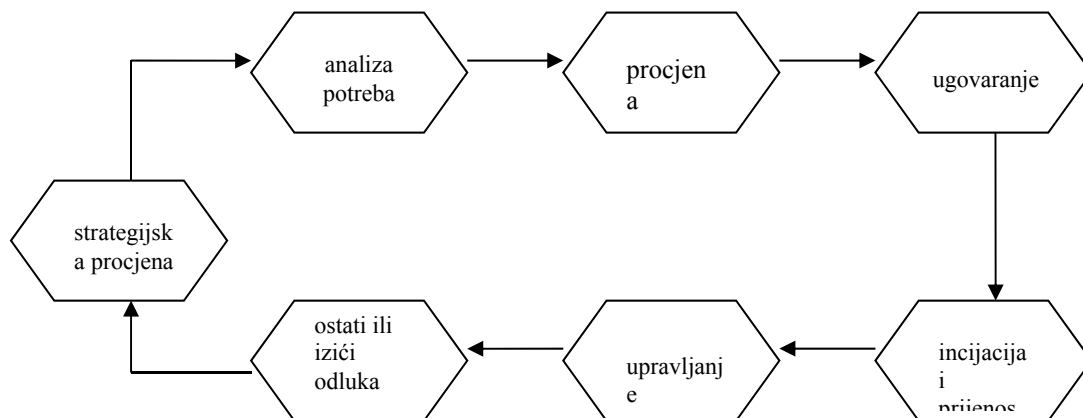
1. *Strategijska procjena*, koja se sastoji od:
  - a. Procjena vrijednosti poslovanja, gdje se obavlja:
    - i. Analiza ključnih sposobnosti,
    - ii. Razvijanje tima izvršnih menadžera odgovornih za procjenu koje su to aktivnosti i procesi ne-ključne odnosno koje su pogodne za outsourcing,
    - iii. Analiza povezanosti s poslovnom strategijom.
  - b. Operativna procjena, koja uključuje:
    - i. Mapiranje svih procesa u organizaciji,
    - ii. Razumijevanje prirode procesa koji se prijenosi outsourcingom,
    - iii. Benchmarking procesa,
    - iv. Upravljanje kritičnim elementima oko procesa.
  - c. Financijska procjena, koja uspoređuje i analizira:
    - i. Izravne vs. neizravne troškove,
    - ii. Trenutne vs. buduće troškove,
    - iii. Odabir metode obračuna troškova.
  - d. Procjena rizika, sa 4 elementa:
    - i. Strategijski rizici,
    - ii. Financijski rizici,
    - iii. Operacijski rizici,
    - iv. Tehnološki rizici.

2. *Analiza potreba*, koja odgovara na pitanja:
  - a. Da li ići dalje s outsourcingom ili ne?
  - b. Što dati u outsourcing?
  - c. Da li je razumno poslovni proces dati u outsourcing?
  - d. Može li se proces „izmjeriti“?
  - e. Koju strategiju outsourcinga odabrati: selektivnu, u kojoj dajemo samo segmente funkcije, ili potpunu, u kojoj u outsourcing dajemo preko 80% ukupne funkcije; da li stupiti u odnos samo sa jednim opskrbljivačem, što je lakše ali povećava rizike, ili sa više njih, što smanjuje rizik ali otežava upravljanje odnosom;
  - f. Definiranje potreba koje outsourcing treba zadovoljiti?
3. *Procjena opskrbljivača*, uključuje sljedeće korake:
  - a. Priprema pozadinskih informacija,
  - b. Kreiranje liste mogućih opskrbljivača,
  - c. Evaluacija užeg kruga opskrbljivača,
  - d. Evaluacija ponuda opskrbljivača,
  - e. Dubinska procjena odabranog opskrbljivača.
4. *Upravljanje procesom ugovaranja s opskrbljivačem*, gdje je naglasak na ugovoru kao temeljnoj podlozi za zadovoljavajući odnos s opskrbljivačem, o čemu će biti riječi u dijelu rada 1.9.2.
5. *Iniciranje projekta i prijenosa resursa*, gdje je potrebno adresirati i riješiti određena ključna pitanja poput:
  - a. Odrediti standarde rada i izvedbe i protokole integracije,
  - b. Obučiti osoblje kroz treninge i omogućiti prijenos znanja,
  - c. Uspostaviti komunikacijske protokole,
  - d. Razriješiti sva pitanja koja mogu u daljnjem odnosu postati korijen problema,
  - e. Zaštiti intelektualno vlasništvo,
  - f. Osigurati kontinuitet u smislu rezervnog plana,
  - g. Razviti plan prijenosa prava.
6. *Upravljanje odnosom* se sastoji od pet elemenata na koje treba paziti:
  - a. Upravljanje administracijskim pitanjima outsourcinga,
  - b. Upravljanje komunikacijama između opskrbljivača i kompanije,
  - c. Upravljanje znanjem,

- d. Upravljanje ljudima,
  - e. Upravljanje financijama.
7. *Izlazne strategije ili nastavak odnosa uz potrebne modifikacije*, govori o situacijama u kojima je potrebno ponovno evaluirati situaciju, modificirati odnos ili izići iz njega, a te situacije mogu biti potaknute nekim vanjskim ili internim događajima koji utječu na kompaniju i promjenama u poslovanju samog opskrbljivača

Prethodno izneseno viđenje faza outsourcing procesa kao dijela životnog ciklusa outsourcinga je prikazano na slici 2.

**Slika 2:** Životni ciklus outsourcing projekta



Izvor: Power, Desouza, Bonifazi, 2006. str. 32

Greaver II (1999, str. 18) navodi sedam faza, koje imaju određenih paralela s prethodno navedenim podjelama, ali su detaljnije razrađene:

1. *Planiranje outsourcing inicijative*

- 1.1. procjena rizika outsourcinga,
- 1.2. objavljivanje inicijative,
- 1.3. formiranje projektnog tima,
- 1.4. angažiranje savjetnika,
- 1.5. treniranje outsourcing tima,
- 1.6. procjena stjecanja drugih resursa,



- 1.7. adresiranje pitanja sa menadžmentom ljudskih resursa i projekt menadžmentom,
- 1.8. postavljanje ciljeva outsourcinga.
2. *Identificiranje strategijskih implikacija*
  - 2.1. razumijevanje vizije, ključnih sposobnosti i organizacijske strukture poduzeća,
  - 2.2. definiranje prava odlučivanja, dužine ugovora i datuma prekida odnosa/ ugovora,
  - 2.3. usklađivanje i dovršavanje inicijative.
3. *Analiza troškova i performansi*
  - 3.1. mjerenje aktualnih troškova aktivnosti koja se daje u outsourcing,
  - 3.2. projiciranje budućih troškova,
  - 3.3. mjerenje izvedbe: postojeće i buduće kao i troška loše izvedbe.
  - 3.4. benchmark troška/performansi,
  - 3.5. definiranje: specifičnih rizika, vrijednosti sredstava, ukupnih troškova, cjenovnih modela i konačnih ciljeva.
4. *Odabir opskrbljivača*
  - 4.1. postavljanje kvalifikacijskih uvjeta,
  - 4.2. postavljanje evaluacijskih kriterija,
  - 4.3. identificiranje opskrbljivača,
  - 4.4. skeniranje opskrbljivača,
  - 4.5. evaluacija ponuda prema kvalifikacijama opskrbljivača i prema troškovima,
  - 4.6. izvedba due diligence procesa,
  - 4.7. definiranje: ukupnih troškova „kupnje“ na tržištu, užeg kruga opskrbljivača koji zadovoljavaju kriterije, odabir konačnog opskrbljivača i revizija sa izvršnim menadžmentom.
5. *Pregovaranje i ugovaranje outsourcing posla*
  - 5.1. planiranje pregovora,
  - 5.2. adresiranje problema oko cijene, troškova i situacija koje mogu dovesti do raskida ugovora,
  - 5.3. priprema uvjeta ugovora,
  - 5.4. ugovaranje: djelokruga outsourcing projekta, standarda performansi, cijena i naplate te uvjeta odnosa.
  - 5.5. objava sklopljenog posla.
6. *Prijenos resursa*
  - 6.1. prilagodba timskih uloga,

- 6.2. usporedba/ spajanje planova prijenosa,
  - 6.3. rješavanje problema prijenosa resursa: komunikacija, ljudski resursi, ostali faktori proizvodnje,
  - 6.4. sastanak s zaposlenima zajedno sa opskrbljivačem,
  - 6.5. osigurati savjetovanje,
  - 6.6. fizički prijenos resursa.
7. *Upravljanje odnosom*
- 7.1. prilagodba stilova upravljanja,
  - 7.2. formiranje nadzornog odbora,
  - 7.3. komunikacija,
  - 7.4. definiranje i dizajniranje: dnevnog reda sastanaka, rasporeda sastanaka i izvještaja o performansama,
  - 7.5. obavljanje nadzorne uloge,
  - 7.6. konfrontiranje sa lošom izvedbom,
  - 7.7. rješavanje problema,
  - 7.8. izgradnja odnosa.

Kada se sagledaju, sumiraju i presjeku navedene, ali i ostale podjele faza outsourcinga u literaturi, autor ovog rada izdvaja četiri osnovne faze procesa outsourcinga:

1. ***Proces pokretanja outsourcing inicijative***, koji bi objedinjavao:
  - 1.1. definiranje ključnih aktivnosti poduzeća,
  - 1.2. analizu aktivnosti poduzeća i sposobnosti unutarnjih resursa,
  - 1.3. analizu rizika i prednosti outsourcinga odabranih aktivnosti,
  - 1.4. analizu troškova i performansi odluke „kupiti ili proizvoditi“,
  - 1.5. definiranje ciljeva outsourcinga, i
  - 1.6. donošenje odluke o outsourcingu
2. ***Proces ugovaranja outsourcing projekta***, koji bi se sastojao od sljedećih podfaza:
  - 2.1. definiranje očekivanja od opskrbljivača – postavljanje kriterija evaluacije,
  - 2.2. prikupljanje ponuda od opskrbljivača,
  - 2.3. evaluacija opskrbljivača i odabir onog s kojim se ulazi u pregovore,
  - 2.4. istraživanje odabranog opskrbljivača,
  - 2.5. formiranje pregovaračkog tima,
  - 2.6. pregovori o uvjetima ugovora,

2.7. definiranje uvjeta ugovora i sklapanje ugovora.

3. **Prijenos resursa i implementacija outsourcing procesa**, podrazumijeva:

3.1. prijenos prava odlučivanja

3.2. fizički prijenos resursa

3.3. implementacija outsourcing projekta,

3.4. rješavanje problema prilagodbe i izvedbe na terenu.

4. **Upravljanje odnosom s opskrbljivačem**

4.1. administriranje odnosa,

4.2. reagiranje na potrebe promjene uvjeta odnosa,

4.3. monitoring i kontrola izvedbe,

4.4. donošenje odluke o produženju ili prekidu ugovora.

Može se zaključiti kako su izbor „prave“ aktivnosti za outsourcing uz fazu ugovaranja outsourcing projekta najvažniji trenuci za konačan rezultat outsourcing projekta, odnosno čine njegovu srž s kojom se onda treba i detaljnije pozabaviti. Kada se odabir aktivnosti i ugovaranje odrade prema pravilima, stvori se „popločan put“ koji implementacija projekta samo treba slijediti njegujući partnerski odnos s opskrbljivačem.

### **1.9.2. Značaj izbora aktivnosti za uspjeh outsourcing inicijative**

Prva faza outsourcing projekta *Proces pokretanja outsourcing inicijative* se zapravo najviše bavi pravilnim odabirom aktivnosti koja će se dati u outsourcing.

1) **Definiranje ključnih aktivnosti poduzeća.** Svako poduzeće koje teži dugoročnom opstanku moralo bi točno znati koja je njegova *core* djelatnost te nastojati u toj djelatnosti biti najbolji i na temelju nje ostvarivati glavninu prihoda. Poduzeća koja nemaju jasnu definiciju ključne djelatnosti, odnosno ne znaju zaraditi na onome čime bi se trebala baviti, su osuđena bilo u kratkom bilo u dugom roku na neuspjeh. Upravo zato je jako bitno razdvojiti aktivnosti koje su ključne za obavljanje osnovne djelatnosti poduzeća i one koje mu daju konkurentsku prednost u području u kojem djeluje od onih koje nisu ključne, a za koje neučinkovito trošimo resurse bez proizvodnje dodane vrijednosti.

- 2) ***Analiza aktivnosti poduzeća i sposobnosti unutarnjih resursa.*** Sve aktivnosti unutar poduzeća se moraju detaljno analizirati u odnosu na strategiju i primarne ciljeve poduzeća. Aktivnosti koje su prethodno razvrstane u grupacije ključnih i ne-ključnih, potrebno je analizirati i odrediti gdje su moguća poboljšanja, gdje nema potrebe za promjenama načina rada i gdje poboljšanja s obzirom na sposobnosti unutarnjih resursa nisu moguća. Ove aktivnosti su one koje dolaze na listu izbora za outsourcing.
- 3) ***Analizu rizika i prednosti outsourcinga odabranih aktivnosti.*** Aktivnosti koje su odabrane za outsourcing potrebno je analizirati s osnove rizika i prednosti koje mogu nastati njihovim davanjem opskrbljivaču. S liste ne-ključnih aktivnosti koje su potencijal za outsourcing izbacujemo one koje ne daju zadovoljavajuće omjere očekivanih koristi naspram vjerojatnih rizika.
- 4) ***Analizu troškova i performansi odluke „kupiti ili proizvoditi“.*** Aktivnosti, ostale nakon eliminacije temeljem prednosti/ rizici procjene, se sagledavaju u svjetlu troškova za poduzeće kada tu aktivnost samo obavlja i kada ga obavlja opskrbljivač (procjena troška temeljem ispitivanja tržišta i inicijalnih ponuda potencijalnih opskrbljivača) ali ta procjena se ne zaustavlja samo na troškovima izvedbe već sagledava i performanse pod kojima tu aktivnost može obaviti samo poduzeće u odnosu na performanse specijaliziranog opskrbljivača.
- 5) ***Definiranje ciljeva outsourcinga.*** Izuzetno je važna usklađenost ciljeva outsourcing projekta s ciljevima poduzeća koji odražavaju poslovnu strategiju i usmjerenost poduzeća. Samo na taj način outsourcing može dovesti do pozitivnih pomaka u cjelokupnom poslovanju poduzeća.
- 6) ***Donošenje odluke o outsourcingu.*** Opravdano bi bilo zaključiti kako za sve one aktivnosti koje nisu ključne u odnosu na osnovnu djelatnost poduzeća, za izvedbu kojih poduzeće ne posjeduje zadovoljavajuće sposobnosti internih resursa u svrhu postizanja optimalnih performansi izvedbe, a potencijalne prednosti outsourcinga uvelike premašuju rizike i troškove – odluka o davanju u outsourcing je ne samo opravdana nego dugoročno može dovesti do poboljšanja učinkovitosti cjelokupnog poslovanja poduzeća.

Ukoliko se faza pokretanja outsourcing inicijative, preciznije: ukoliko se izbor aktivnosti koja će se dati u outsourcing odradi površno, svi rezultati daljnjih napora implementacije outsourcing projekta dobivaju predznak slučajnosti.

### **1.9.3. Značaj ugovaranja za outsourcing proces**

Definiranje uvjeta ugovora odnosno općenito pregovaranje i ugovaranje ima izuzetnu težinu za uspješnost outsourcing procesa. Ukoliko se ugovaranju ne pristupi ozbiljno, detaljno i s krajnjom pažnjom prilikom implementacije može doći do problema kako u izvedbi, praćenju izvedbe ali i samoj komunikaciji klijenta i opskrbitelja koji mogu dovesti do negativnih implikacija outsourcinga poput većih transakcijskih troškova, nekvalitetne izvedbe, zastoja u procesu dolaska do finalnog proizvoda/ usluge klijenta i slično. Upravo zato se svaka od podfaza ugovaranja ima svoju ulogu u konačnom ishodu ove faze a to je ugovor.

- 1) ***Definiranje očekivanja od opskrbljivača – postavljanje kriterija evaluacije.*** Ova podfaza podrazumijeva kreiranje seta kriterija koje opskrbljivač mora ispuniti kako bi ušao u uži krug odabranih. Ti kriteriji trebaju sadržavati opće značajke opskrbljivača poput opisa djelatnosti, ocjene poslovne reputacije, performansi opskrbljivača, ali i značajke potrebne za obavljanje aktivnosti koji se daje u outsourcing te cijena i vrijeme koje je prihvatljivo za izvedbu odabrane aktivnosti.
- 2) ***Prikupljanje ponuda od opskrbljivača.*** Nakon što se definiraju kriteriji po kojima će se vrednovati ponude opskrbljivača uputi se javni ili konkurentski poziv svima koji se nalaze u tim okvirima da iznesu ponude. Cilj je dobiti što veći broj ponuda koje zadovoljavaju opće kriterije kako bi u konačnici finalni izbor bio što kvalitetniji.
- 3) ***Evaluacija opskrbljivača i odabir onog s kojim se ulazi u pregovore.*** Na osnovu prikupljenih ponuda svaka se pojedinačno vrednuje prema postavljenim kriterijima, odbacuju one koje ne zadovoljavaju ili jednostavno nisu dovoljno dobre te se sužava krug opskrbljivača dok se ne odabere onaj s kojim se ide u daljnji proces pregovora.
- 4) ***Istraživanje odabranog opskrbljivača.*** Potrebno je odabranog opskrbljivača istražiti – način poslovanja, odnose s partnerima, ocjene izvedbe od drugih klijenata, procijeniti

odgovornost i posvećenost zajedničkom projektu, odnosno upoznati se detaljno s budućim poslovnim i strategijskim partnerom.

- 5) **Formiranje pregovaračkog tima.** Pažljiv odabir ključnih sudionika u pregovaranju je od iznimne važnosti za proces pregovaranja. U tim bi trebalo uključiti predstavnika izvršnog menadžmenta, menadžera financija, pravnog savjetnika, menadžera odjela iz kojeg se određena aktivnost ili proces daje outsourcing te predstavnika zaposlenika koji su obuhvaćeni outsourcingom.
- 6) **Pregovori o uvjetima ugovora.** Ova podfaza može potrajati vrlo kratko ali i, ovisno o usklađenosti očekivanja i zahtjeva obje strane u pregovorima, može se prilično razvući. Međutim, jako je bitno da obje strane u ovom dijelu procesa jasno iskažu svoje stavove oko određenih ključnih pitanja i problema, kako kasnije ne bi bilo nezadovoljstva.
- 7) **Definiranje uvjeta ugovora i sklapanje ugovora.** Uvjeti dogovoreni u fazi se pregovora se determiniraju i formaliziraju ugovorom s čijim stupanjem na snagu zapravo počinje implementacija outsourcing procesa. Postoji nekoliko tipova outsourcing ugovora (Power, Desouza, Bonifazi, 2009. str. 124):
  - a. Ugovor u kojem je cijena outsourcing usluge opskrbljivača temeljena na stvarnom trošku utrošenog vremena i materijala,
  - b. Ugovor s determiniranom fiksnom cijenom za točno definirani i ugovoreni tip posla,
  - c. Ugovor koji ujedinjuje ciljeve obje organizacije tako što utvrđuje podjelu rizika ali i nagrada iz zajedničkog posla,
  - d. Ugovor koji se zasniva na unaprijed dogovorenom postotku zarade za opskrbljivača u odnosu na njegove stvarne troškove, te
  - e. Ugovor temeljen na konceptu korisnosti ili tzv. „pay as you go“ ugovor, gdje plaćanja nisu dogovorena unaprijed nego se određuju temeljem izvršenog posla i situacija kako nastupaju u realnom vremenu.

Outsourcing ugovor mora jasno naznačiti: djelokrug i prirodu obveze opskrbljivača, ulogu i odgovornosti organizacije klijenta, ulogu i odgovornosti organizacije

opskrbljivača, mjere za procjenu performansi odnosa, procedure u slučaju da stvari ne idu prema očekivanjima.

Većina outsourcing ugovora se sastoji od pet dijelova:

- *Master ugovor* – objedinjuje sva osnovna pravila odnosa, financijsku stranu dogovora kao i pravnu zaštitu, ali ne ide detaljno u zahtjeve i karakteristike posla koji je obuhvaćen ugovorom;
- *Operativni principi* – definiraju pravila i procedure svakodnevnog poslovanja i suradnje opskrbljivača i klijenta poput plana komunikacija, procedura rješavanja problema koji se mogu pojaviti, procedura obuke i prijenosa kao i načina na koji će se evaluirati izvedba i kako će se poboljšanja ugrađivati u donos;
- *Definicija mjerila* – osigurava mjere za praćenje i ocjenu primjene operativnih principa;
- *Detaljna definicija djelokruga outsourcing projekta* (Statement of Work ili SOW) koja specificira potrebne resurse, tip i karakteristike posla, očekivane rezultate;
- *Definiranje parametara odnosno indikatora performansi* po kojima će se procjenjivati sam rad opskrbljivača. Svaki zadatak i output rada definiran u SOW-u mora biti povezan s jednim konkretnim mjerilom.
- *Pravila pristupa resursima i transfera znanja.*

U konačnici, svaka organizacija koja pristupa outsourcingu mora posvetiti dovoljno pažnje procesu ugovaranja ne žaleći ni vrijeme ni novac kako bi izbjegla zamku potpisivanja standardnog ugovora. Standardni ugovor opskrbljivač uvijek ima spreman u ladici i on možda neće naštetiti klijentu, ali u konačnici klijent neće biti zadovoljan kao s ugovorom krojenim po mjeri u želji da se outsourcing odnosom ostvari „win – win“ situacija i dugotrajno strategijsko partnerstvo.

## **2. TEORIJSKI ASPEKTI POSLOVNIH PERFORMANSI PODUZEĆA**

### **2.1. Definiranje pojma poslovnih performansi**

#### **2.1.1. Pojam poslovnih performansi**

Pojam performansi obuhvata skup pokazatelja koji kvantitativno ili kvalitativno opisuju određene učinke, doprinose, rezultate koji se ostvaruju priređivačkom aktivnošću poduzeća (Krstić, Sekulić, 2007., str. 8).

Performanse operativnog poslovanja (poslovne performanse) označuju neki stupanj dobrog obavljanja tekućeg posla, što podrazumijeva i da performanse izražavaju neki stupanj postignute djelotvornosti svakoga pojedinačnog procesa (Tintor, 2009., str. 393)

Poslovne performanse se mogu najjednostavnije definirati kao radni učinci bilo pojedinca, tima ili cjelokupne organizacije, mjerenjem kojih se dolazi do ocjene da li su i koliko definirani ciljevi, strategije ili planovi ostvareni, te ako postoji jaz između planiranih i ostvarenih performansi, što treba u budućnosti napraviti da bi ga se eliminiralo (prema Matić, 2009., str. 48).

Međutim, poslovne performanse ne predstavljaju samo mjeru ispunjenosti ciljeva organizacije nego i osnovu za ocjenu uspješnosti poslovanja organizacije u proteklom razdoblju te procjenu potreba za određenim akcijama u svrhu poboljšanja budućih rezultata. Performanse, odnosno rezultati performansi utječu na stav i ponašanje menadžera, vlasnika, zaposlenih ali i stakeholdera.

Prema Krstić i Sekulić (2007., str. 8 – 29) *konceptualni okvir* performansi poduzeća obuhvata tri zaokružene grupe:

- *Performanse resursa poduzeća* – pri čemu se imaju u vidu globalne, strategijske karakteristike poput imitativnosti, supstitutivnosti, trajnosti, konkurentnosti svakog resursa u odnosu na iste kod ostalih subjekata na tržištu, pribavljivosti, raspoloživosti; kao i karakteristike operativnog značaja poput amortiziranosti, kapaciteta fizičkih resursa, ročnosti financijskih sredstava, lokacije objekata. Ove performanse imaju poseban značaj u definiranju konkurentskih prednosti poduzeća. Poduzeće koje razumije i prepoznaje ključne resurse za buduću uspješnost će i poduzeti odgovarajuće aktivnosti s ciljem kontinuiranog poboljšanja konkurentne pozicije.



- *Performanse uporabe resursa* – ocjenjuje se ekonomska aktivnost poduzeća u ostvarivanju postavljenih ciljeva, odnosno uspješnost u uporabi raspoloživih resursa – fizičkih, financijskih, ljudskih i ostalih intelektualnih. Ovdje se razlikuje agregatna performansa uporabe resursa, koja pokazuje ukupnu poslovnu uspješnost poduzeća i parcijalne performanse uporabe resursa, koje se odnose na praćenje uspješnosti u korištenju pojedine kategorije resursa posebno. Performanse efektivnosti i efikasnosti su obuhvaćene konceptom performansi uporabe resursa.

Primjeri diferenciranja performansi resursa od performansi njihove uporabe su poput: performanse ljudskih resursa su stručnost, vještine, praktično iskustvo, dok je performansa uporabe ljudskih resursa je ostvarena produktivnost rada; performansa financijskih resursa je struktura kapitala ali performansa uporabe financijskih resursa je rentabilnost ukupnih sredstava.

- *Performanse društvene odgovornosti poduzeća* – vezane su uz praćenje neekonomske aktivnosti poduzeća i podrazumijevaju koncept u kojem poduzeće osim ekonomske odgovornosti poduzeća ima i zakonsku i etičku odgovornost te ispunjavajući svoje obveze kroz taj sklop odgovornosti predstavlja dobrog korporativnog građanina koji doprinosi zajednici unutar koje djeluje. Razvoj koncepta društvene odgovornosti prati razvoj komplementarne ideje *održivog rasta, održive ekonomije, održivog društva i održivog korištenja resursa*. Prema proučavanjima različitih studija izdvojila su se tri stava o odnosu performansi društvene odgovornosti poduzeća i njegovih performansi uporabe resursa: prema prvom društveno odgovornija poduzeća su profitabilnija, odnosno društvena odgovornost poduzeća pokreće financijske performanse te takva poduzeća imaju bolji imidž u javnosti, prema drugom financijske performanse u uporabi resursa poduzeća su pokretači performansi društvene odgovornosti, odnosno financijski uspješnija poduzeća su i društveno odgovornija, dok treći stav ističe interaktivan odnos između društvene odgovornosti, financijske uspješnosti poduzeća i njegovog imidža.

### **2.1.2. Razine poslovnih performansi**

Postoji nekoliko glavnih grupa odnosno razina poslovnih performansi (radnih učinaka) u organizaciji. Zajedničko svim autorima koji pišu o performansama je da se razine performansi

direktno izvlače iz hijerarhije ciljeva, pa sukladno tomu postoje tri glavne razine performansi u organizaciji, povezane kombiniranjem nižih razina u performanse viših razina (prema Matić, 2009., str. 49 – 50):

- *Osobne performanse (razina 1)* ili performanse pojedinaca su orijentirane na pojedinačne poslove, odnosno zadatke koje obavljaju pojedinci. Mjerenje osobnih performansi je usredotočeno na aktivnosti koje pojedinci obavljaju, ishode koji su rezultat njihova rada, zatim koliko pojedinci svojim radom zadovoljavaju postavljene ciljne mjere/standarde, te na prikupljanje relevantnih podataka vezanih uz pojedine poslove. Cilj mjerenja osobnih performansi je prije svega dobiti informacije o radnom učinku pojedinca, dobiti temelj za motivacijsko djelovanje na pojedince te dobru osnovu za selektiranje u unaprjeđenjima i rotacijama radnih mjesta.
- *Grupne performanse (razina 2)* ili performanse pojedinih timova, grupa, odjela, funkcija i divizija orijentirane na glavne procese koji spomenuti timovi, grupe, odjeli, funkcije i divizije obavljaju. U okviru spomenutih glavnih procesa koji se obavljaju u organizaciji, mjerenje je usredotočeno na troškove pojedinih procesa, na postignute procesne rezultate vezane uz kvalitetu i kvantitetu te koliko su spomenuti rezultati u okviru procesa (troškovi, vrijeme, kvaliteta, kvantiteta) u skladu sa zadanim standardima. Cilj mjerenja grupnih performansi je osiguranje zadovoljenja potreba i želja kupaca.
- *Organizacijske performanse (razina 3)* ili performanse organizacije u cjelini su orijentirane na davanje informacija o tome koliko dobro/uspješno posluje/funkcionira organizacija kao cjelina. Pri pružanju ovih informacija mjerenje performansi je orijentirano na financijsku perspektivu poslovanja, na perspektivu zadovoljenja potreba i želja kupaca, perspektivu organizacijske efektivnosti, perspektivu produktivnosti glavnih operacija koje se odvijaju u organizaciji, te perspektivu ulaganja u učenje i istraživanje koje za rezultat ima inovativnost i rast organizacije. Glavni ciljevi mjerenja organizacijskih performansi su provedba glavne strategije poduzeća, ostvarene poslovnog plana i prilagodba preferencijama kupaca i utjecajima iz okoline.

S obzirom na znanstvene i praktične ciljeve ovog rada, koji su vezani uz poslovne performanse poduzeća u cjelini, a sukladno gore iznesenoj konceptualnoj te hijerarhijskoj

diferencijaciji performansi, u nastavku rada fokus će biti na performansama uporabe resursa na organizacijskoj razini.

## **2.2. Koncepti upravljanja performansama poduzeća**

Danas u znanstvenoj i stručnoj literaturi organizacije i upravljanja postoji zasebno područje koje se bavi efikasnim upravljanjem performansama, a koje se popularno naziva upravljanje performansama (*performance management*).

S obzirom da rješava probleme s kojima se poduzeća često susreću pojam *Performance Management* je veoma brzo prihvaćen i raširen. On predstavlja termin koji opisuje procese, metodologije, metrike i sustave koji se koriste za upravljanje i nadzor nad poslovnim rezultatima poduzeća (Belas, 2009., str. 52). Iako se u literaturi mogu naći termini BPM – *Business Performance Management*, CPM – *Corporate Performance Management* te EPM – *Enterprise Performance Management*, koji imaju isto značenje, bitno je ne zamijeniti *Performance Management* sa *Business Process Managementom*, koji se odnosi na upravljanje, optimizaciju i reinženjering poslovnih procesa.

Upravljanje performansama poduzeća podrazumijeva određene elemente, instrumente, tehnike i metode na osnovu kojih se menadžerima pruža mogućnost da identificiraju stvaralački potencijal resursa poduzeća (Krstić, Sekulić, 2007., str. 42).

Upravljanje performansama se može definirati kao određeni proces koji omogućava organizaciji da ostvaruje predvidiv doprinos svih u poduzeću, kojim će se omogućiti kontinuirano stvaranje vrijednosti za potrošače i vlasnike (De Wall, 2001., str. 8).

Upravljanje performansama se može definirati i kao sustavan proces unapređenja organizacijskih performansi razvijanjem performansi pojedinaca i timova; odnosno to su načini poboljšavanja rezultata pojedinaca, timova i organizacije putem razumijevanja i upravljanja performansama u skladu s dogovorenim okvirima planiranih ciljeva, standarda i zahtjeva vezanih uz sposobnosti (Armstrong, 2006., str 1).

Sukladno hijerarhijskoj diferencijaciji razina performansi, možemo govoriti o tri nivoa upravljanja performansama poduzeća: upravljanje performansama pojedinca, upravljanje performansama na grupnoj razini i upravljanje performansama na organizacijskoj razini.

Međutim, potrebno je istaknuti kako uspješno upravljanje performansama zahtijeva definiranje ciljeva njihovog upravljanja, organizacijsko strukturiranje (dizajniranje) performansi i menadžersko usmjeravanje na svakoj upravljačkoj razini.

Sve više empirijskih istraživanja ukazuje na to kako poduzeća, koja primjenjuju formaliziran, strukturiran i kvalitetan sustav upravljanja performansama pokazuju bolje rezultate performansi ukupne aktivnosti poduzeća u odnosu na one koji isti ne koriste ili ga koriste ali olako shvaćaju. Iz tih razloga sve više poduzeća usmjerava značajne financijske i ljudske resurse na kreiranje i uspostavljanje kvalitetnog sustava performansi, a pod kvalitetom se podrazumijeva: pažljivo planiranje svih segmenata poslovanja, kreiranje ključnih pokazatelja za utvrđivanje stvarnog stanja i analizu odstupanja ostvarenog od zadanog (prema Belas, 2009. str. 53).

Elementarni principi procesa upravljanja performansama poduzeća mogu se sažeti kroz sljedeća pravila (prilagođeno prema Krstić, Sekulić, 2007., str. 46 i De Wall, 2001., str. 8):

1. definiranje i razvijanje strategije;
2. definiranje jasnih, razumljivih ciljeva;
3. budžetiranje postavljenih ciljeva;
4. usredotočenost na ključne faktore uspjeha poduzeća;
5. kontinuirano poboljšanje performansi poduzeća;
6. zajednička usmjerenost na poboljšanje;
7. primjena stila menadžmenta koji podržava otvorenu komunikaciju nadređenih i podređenih;
8. kontinuitet u povratnim i usmjeravajućim upravljačkim informacijama;
9. adekvatan sustav mjerenja performansi;
10. analiza i izvještavanja o ostvarenim performansama;
11. nagrađivanje temeljeno na ostvarenim performansama;
12. kontinuiran benchmarking/ uspoređivanje sa subjektima koji ostvaruju bolje performanse.

Prema navedenim principima procesa upravljanja performansama, može se utvrditi da upravljanje performansama poduzeća predstavlja proces, koji se sastoji od tri temeljne faze:

1. Planiranje performansi poduzeća
2. Mjerenje performansi,
3. Izvještavanje i analiza performansi poduzeća.

Svaka od ove tri faze će biti detaljnije prezentirana u nastavku rada.

### **2.2.1. Planiranje performansi poduzeća**

Planiranje performansi poduzeća, kao polazna faza procesa upravljanja performansama može se promatrati kao strategijsko planiranje performansi koje se sastoji od analize okruženja, definiranja misije i vizije te određivanja ciljnih razina performansi poduzeća što u konačnici vodi u izbor strategije poduzeća. Upravo odabrana strategija poduzeća usmjerava sve aktivnosti poduzeća.

Problem uspješnog realiziranja strategije ima nekoliko važnih aspekata (Krstić, Sekulić, 2007., str. 71):

- provođenje strategijskih (dugoročnih) planova u operativne akcije;
- prevelika udaljenost strategijskih od operativnih (godišnjih) planova;
- strategijski ciljevi istaknuti u tim planovima često nisu jasno definirani i mjerljivi, pa je zbog toga otežano njihovo prevođenje u kratkoročne, tj. operativne ciljeve i akcije.

Najveći izazov u procesu upravljanja performansama poduzeća je uspješno balansiranje dugoročne (strategijske) i kratkoročne (operativne) dimenzije planiranja.

Planiranje performansi podrazumijeva korištenje budžetiranja u svrhu mjerenje i kontroliranja ostvarenja. Budžetiranje, u smislu izrade jednogodišnjih, polugodišnjih, pa čak i kvartalnih ili mjesečnih operativnih budžeta, ovisno o potrebama i životnom ciklusu proizvoda, predstavlja temelj za kontrolu uspoređivanjem ostvarenog sa standardima u budžetu. Tako otkrivena odstupanja temelj su za daljnju analizu i unaprjeđenje poslovanja.

Međutim, u posljednje vrijeme sve više poduzeća napušta koncept tradicionalnog budžetiranja uslijed određenih nedostataka kao što su:

- tradicionalno budžetiranje pojačava vertikalnu hijerarhiju u poduzeću te tako ograničava inicijative zaposlenih;
- potiče marginalna poboljšanja uslijed svoje rigidnosti umjesto stimuliranja maksimalnih poboljšanja performansi;
- ne pridaje značaj intelektualnih resursima;
- ne uzima u dovoljnoj mjeri promjene u okruženju jer se oslanja na podatke iz financijskih izvještaja za prošla razdoblja;
- ne stimulira suradnju poslovnih jedinica poduzeća budući je nagrađivanje vezano uz ostvarenje budžeta i individualne performanse umjesto da se veže na ostvareni uspjeh poduzeća u cjelini.

Napori poduzeća koja žele promijeniti praksu korištenja tradicionalnog budžetiranja idu u smjeru primjene fleksibilnih budžeta, kratkoročnih kvartalnih prognoza, *Balanced Scorecard*, budžetiranja temeljenog na aktivnostima i drugih kombinacija tradicionalnog i suvremenog pristupa mjerenja performansi.

## **2.2.2. Mjerenje performansi poduzeća**

### **2.2.2.1. Tradicionalni sustav mjerenja performansi poduzeća**

Tradicionalni model mjerenja performansi zasniva se na financijskim mjerilima performansi (Krstić, Sekulić, 2007., str. 78), odnosno na financijskim pokazateljima uspješnosti poduzeća. U osnovi tradicionalnog modela je računovodstveni koncept *ex post dobiti*, suština kojeg je u utvrđivanju performansi za proteklo razdoblje. Dakle, za odlučivanje o budućim poslovnim potezima relevantna je prošlost.

Računovodstvo definira dobit kao veličinu koja proizlazi iz periodičnog sučeljavanja prihoda i pripadajućih rashoda, što je obilježje *ex post* mjerila, ali tradicionalni model uključuje i koncept *ex ante dobiti*, osnova kojeg je projektiranje budućih ekonomskih dobiti i tokova gotovine (prema Krstić, Sekulić, 2007., str. 79).

Tradicionalni sustav mjerenja poslovne uspješnosti poduzeća pomoću financijskih pokazatelja osnova je upravljanja pomoću financijskog plana ili budžeta te je prihvaćen od strane kako

internih tako i eksternih korisnika kao pouzdan izvor informacija za donošenje odluka, pa je najveći dio aktivnosti poduzeća praćen upravo tradicionalnim modelom.

U osnovi tradicionalnog sustava mjerenja poslovne uspješnosti poduzeća nalaze se financijski pokazatelji.

Uslijed nemogućnosti, a unatoč brojnim pokušajima da se pronađe jedinstven sintetički pokazatelj uspješnosti poslovanja, najčešće se upotrebljava analiza pokazatelja po pojedinim područjima za koje se vjeruje da pokazuju uspješnost poslovanja.

Pritom se rabe (Belak, 1995, str. 62):

- podaci iz financijskih izvještaja tvrtke na kojima se provodi analiza,
- opći iskustveni podaci koji služe kao kontrolna mjera, i
- eksterni podaci (podaci iz drugih tvrtki).

U literaturi najčešće možemo sresti sljedeće tipove analiza:

1. Horizontalna analiza,
2. Vertikalna analiza,
3. Analiza smjerova (trendova) kretanja performanse,
4. Analiza odnosa bilančnih pozicija i pozicija u računu dobiti i gubitka (Ratio Analysis),
5. Analiza novčanih tokova.

Analiza pomoću pokazatelja omogućava analitičarima predviđanje budućeg kretanja poslovanja poduzeća. Tako se mogu pravovremeno uočiti sva odstupanja i poremećaji u poslovanju te, ukoliko je potrebno, poduzeti odgovarajuće mjere. Financijske omjere potrebno je testirati, odnosno izdvojiti one omjere koji su važni u predviđanju događaja. Testiranje omjera trebalo bi dati takvu kombinaciju kojom bi analiza bila djelotvornija u predviđanju budućih događaja. Stavljajući u odnosi dvije relevantne ekonomske veličine dobivamo informacije potrebne za upravljanje poslovanjem i razvoj poduzeća.

Postoje različite klasifikacije tradicionalnih financijskih pokazatelja. Tako se prema Orsagu, klasifikacija financijskih pokazatelja se može postaviti na sljedeći način (Orsag, 1997., str 207):

1. Pokazatelji upotrebe poluge,
2. Pokazatelji likvidnosti,
3. Pokazatelji aktivnosti,

4. Pokazatelji profitabilnosti,
5. Pokazatelji investiranja.

Izračunate pokazatelje, kako bi dobili određene informacije, moramo usporediti s određenim standardnim veličinama, kao što su planirani pokazatelji, veličina tog pokazatelja u sličnom poduzeću i dr. (Žager, Žager, 1996, str. 258)

Katarina i Lajoš Žager u skladu sa zahtjevima i potrebama različitih zainteresiranih strana (vlasnika, menadžera, vjerovnika) razlikuju nekoliko skupina financijskih pokazatelja (Klepić, 2006., str 66., prema Žager, Žager, 1999., str 172):

1. pokazatelji likvidnosti, koji mjere sposobnost poduzeća da podmiri svoje dospjele kratkoročne obveze;
2. pokazatelji zaduženosti, koji mjere koliko se poduzeće financira iz tuđih izvora sredstava,
3. pokazatelji aktivnosti, koji mjere kako efikasno poduzeće upotrebljava svoje resurse;
4. pokazatelji ekonomičnosti, koji mjere odnos prihoda i rashoda, tj. pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda;
5. pokazatelji profitabilnosti, koji mjere povrat uloženog kapitala, što se smatra najvišom upravljačkom djelatnošću;
6. pokazatelji investiranja, koji mjere uspješnost ulaganja u obične dionice.

Analiza odnosa obuhvaća praćenje performansi poduzeća radi njihova unaprjeđenja te pomaže u definiranju pokazatelja uspješnosti na sljedeći način (Belak, 1995, str. 62):

- daje podatke o profitabilnosti, efikasnosti upravljanja aktivom, solventnosti i investicijskom potencijalu,
- osigurava konzistentnu bazu podataka za praćenje smjerova (trendova) kretanja performansi i za istraživanje promjena u njima,
- omogućuje usporedbu pokazatelja uspješnosti poduzeća s ostalim poduzećima u okruženju i iskustveno postavljenim mjerama uspješnosti,
- omogućuje usporedbu rezultata uspješnosti pod dijelovima poduzeća.

Analiza odnosa sumira ključne odnose i rezultate koji govore o financijskim učincima poduzeća te pomaže u određivanju smjerova menadžerskih aktivnosti i donošenju optimalnih menadžerskih odluka u izboru strategija poslovanja u budućnosti. Ona menadžerima služi u



planiranju, kontroli i donošenju odluka. Praktična uporaba analize odnosa prikazana je kroz (Belak, 1995, str.63):

1. Analiza profitabilnosti,
2. Analiza obrtaja aktive (imovine),
3. Analiza solventnosti i likvidnosti,
4. Analiza investicijskog potencijala,
5. Izračunavanje ukupnog izraza uspješnosti (Zeta Score) i
6. Analiza dodane vrijednosti.

**Prednosti** tradicionalnih pokazatelja poslovne uspješnosti su:

- najveći dio poslovnih aktivnosti poduzeća praćen je upravo njima,
- daju dobar temelja za donošenje poslovnih odluka,
- imaju široku primjenu u praksi,
- prihvaćena su od strane internih i eksternih korisnika kao pouzdana mjerila.

Upravo iz gore spomenutih razloga tradicionalni pokazatelji se često odabiru za različite vrste analiza. Međutim, **nedostaci** tradicionalnih pokazatelja poslovne uspješnosti nisu ništa manji (prema Krstić, Sekulić, 2007., str. 79 - 80):

- zastarjelost informacija, koje pružaju zahvaljujući činjenici da se računovodstveni sustav temelji na podacima proteklog razdoblja;
- kratkoročna dimenzija takvih financijskih pokazatelja, koja omogućava sagledavanje uspješnosti strategije poslovanja;
- potenciranje kratkoročnog razmišljanja menadžmenta, tzv. *investicijsku miopiju*, koja odražava zapostavljanje dugoročnog razvoja u cilju ostvarenja što veće dobiti tekućeg razdoblja;
- nisu od istog značaja za sve dijelove poduzeća, budući da na nižim nivoima organizacije i u početnim fazama procesa rada je teško dobiti povezanost sa agregatnim financijskim pokazateljima;
- zapostavljaju druge dimenzije s obzirom da su dominantno okrenuti financijskoj dimenziji, pa ne mogu pravovremeno dati signale za potrebne promjene;
- ne mogu udovoljiti zahtjevima poduzeća koji se temelje na intelektualnim resursima.

Uslijed navedenih nedostataka, tendencija suvremenih modela mjerenja uspješnosti poduzeća je uključivanje istovremene primjene financijskih i nefinancijskih pokazatelja, posebno kada se radi o kontroli strategijskih ciljeva.

Ipak, kada su u pitanju analize na polju računovodstva i upravljačkog računovodstva još uvijek temelj čine upravo tradicionalni financijski pokazatelji.

#### **2.2.2.2. Suvremeni sustavi mjerenja performansi poduzeća**

Suvremeni sustavi mjerenja performansi poduzeća razvijeni su s ciljem prevladavanja nedostataka tradicionalnih sustava mjerenja, prvenstveno nastojeći uspostaviti ravnotežu između financijskih i nefinancijskih, internih i eksternih pokazatelja kao dijelova sustava.

U uvjetima okoline koja se brzo mijenja i sve jače konkurencije na svim poljima, za poduzeće koje želi održati kontrolu nad strategijskim ciljevima, nužna je primjena i nefinancijskih mjerila, koje su tradicionalni sustavi zanemarivali.

Noviji pristupi i modeli mjerenja performansi naglašavaju (Krstić, Sekulić, 2007., str.80):

- mjerenje manjeg broja ključnih varijabli za upravljanje,
- povezanost mjerila sa ključnim faktorima uspjeha i strategijom,
- skup mjerila kao svojevrsni „miks“ prošlog, sadašnjeg i budućeg, kako bi se osiguralo da poduzeće ima uvid u sve tri vremenske dimenzije poslovanja,
- obuhvaćanje svih nivoa organizacije i svih aspekata poslovne aktivnosti,
- obuhvaćanje svih strategijski relevantnih resursa i sposobnosti poduzeća.

Suvremeni sustavi mjerenja performansi nisu orijentirani samo na organizaciju već uzimaju u obzir ciljeve i očekivanja stakeholdera organizacije, kao i nefinancijsku dimenziju poslovanja, njihova misija je učenje i inovacija te u skladu s tim unaprjeđenje poslovanja u skladu s strateškim ciljevima organizacije. Za razliku od tradicionalnih sustava mjerenja kojima je osnovna svrha bila kontrola troškova, zatim zaduženosti i ostvarenja rezultata, suvremeni sustavi usmjereni su na davanje cjelovite slike poslovanja poduzeća.

Jedan od najznačajnijih autora iz područja mjerenja performansi svakako je Andy Neely, koji smatra kako se u zadnjih 30 godina dogodila revolucija u mjerenju performansi započeta s razvojem prvih izbalansiranih sustava mjerenja performansi, koji su bili posljedica nezadovoljstva kako teoretičara tako i profesionalca u struci tradicionalnim sustavima mjerenja baziranim na računovodstvenim podacima. Tako Neely navodi tri faze revolucije u mjerenju performansi organizacije (prilagođeno prema Matić, 2009., str. 59):

- Prva faza je rezultirala generacijom *balansiranih* sustava mjerenja performansi organizacije, koji objedinjavaju tradicionalne financijske sa nefinancijskim mjerilima performansi organizacije, što je rezultiralo razvijanjem zaokruženih i sveobuhvatnih sustava mjerenja performansi organizacije kao što je Balanced Scorecard (Kaplan i Norton, 1996), Performance Prism (Neely et al., 2002) te Skandia's Navigator (Edvinsson i Marlone, 1997);
- Druga faza: *Mapiranje tijekova i transformacija* – donosi strateške mape i mape uspjeha koje nastoje riješiti probleme statičnosti i nedostatka povezanosti između različitih mjerila performansi u balansiranim sustavima prve generacije. Primjeri ovih sustava su strateške mape razvijene od strane Kaplana i Nortona iz 2000, mape uspjeha i rizika razvijene od Neely-a i suradnika iz 2002, te Rossov IC Navigator model iz 1997;
- Treća faza je tek u začetku svog razvoja temelji se na *povezivanju financijskih i nefinancijskih* dimenzija poslovanja sa generiranjem tokova novca.

Ako se sagleda današnja situacija u istraživanjima mjerenja performansi kao i istraživanjima koje koriste neki od sustava mjerenja performansi kao alat pri donošenju zaključaka, onda se može ustvrditi kao je većina njih temeljena na prvoj generaciji *balansiranih* sustava, za drugom generacijom raste interes kao i njihova primjena, dok je treća još uvijek u teorijskim okvirima.

Istraživanja su pokazala kako kompanije koje koriste nove balansirane sustave upravljanja performansama su uspješnije i spremnije se nose sa promjenama tržišnih uvjeta. Iz tih razloga, dat će se kratak pregled najpoznatijih i najkorištenijih suvremenih sustava mjerenja performansi poduzeća prve generacije.

## 1. Bilanca postignuća ili *Balance Scorecard* model (*BSC*)

Budući je najpoznatiji i najšire korišten u praksi BSC Model će biti obrađen kroz posebno poglavlje kasnije u tekstu.

## 2. EFQM model izvrsnosti

Europska fondacija za menadžment kvalitete (European Foundation for Quality Management) razvila je 1992. godine EFQM model izvrsnosti ili *EFQM Excellence Model* kao okvir za ocjenu izvrsnosti u upravljanju kvalitetom i temelj za dodjelu ERA nagrade (European Quality Award) poduzećima. Ovaj model predstavlja jedan od najpopularnijih alata za mjerenje performansi u Europi, koje prema navodima Fondacije koristi preko 30.000 organizacija.

EFQM predstavlja okvir za ([www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx](http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx)):

- upravljanje performansama, identifikaciju ključnih snaga i područja koja treba unaprijediti,
- integriranje postojećih alata, procedura i procesa,
- uvođenje načina razmišljanja koje stimulira kontinuirano unaprjeđivanje,
- identificiranje koje aktivnosti su ključne za rezultate, koje trebaju više pažnje a koje su suvišne.

Neke od koristi EFQM su: osigurava da potrebe svih stakeholdera dođu do izražaja, sve akcije i inicijative streme zajedničkom cilju, rezultati se postižu brže, efikasnije i efektivnije.

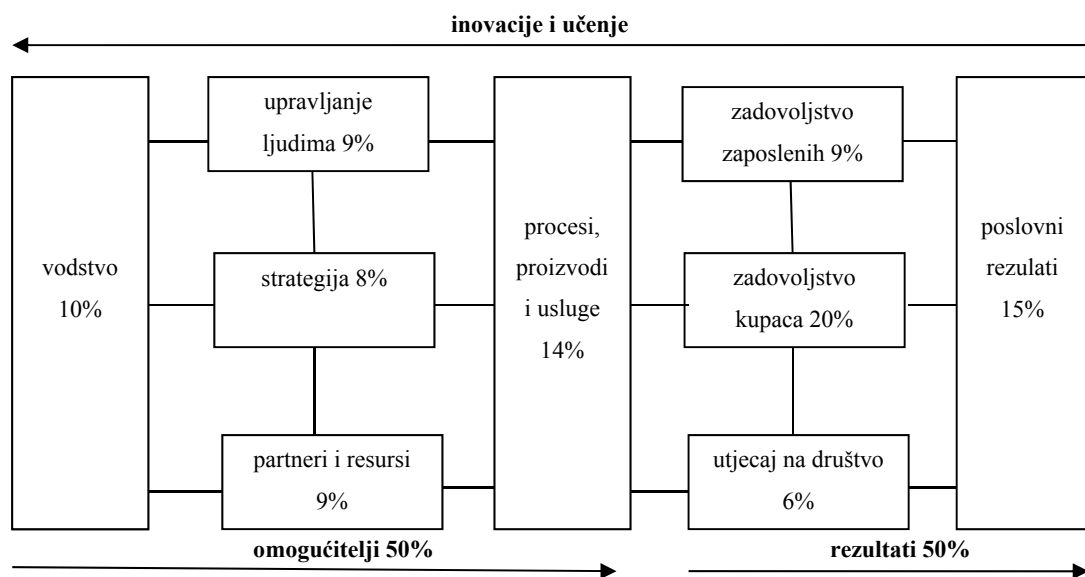
Svaka organizacija, bez obzira na veličinu i sektor može koristiti EFQM model. Sam model se koristi za samoprocjenu organizacije temeljenu na 9 kriterija:

1. vodstvo,
2. strategija,
3. ljudski resursi,
4. partneri i resursi,
5. procesi, proizvodi i usluge,
6. zadovoljstvo kupaca,
7. zadovoljstvo zaposlenih,

8. utjecaj na društvo i
9. poslovni rezultati.

Svaki kriterij ima dodijeljen i postotak s kojim sudjeluje u ukupnoj ocjeni izvrsnosti organizacije. Prvih pet kriterija predstavlja omogućitelje, koji pokreću i usmjeravaju rezultate, a posljednja četiri rezultate, koji povratnom spregom putem učenja i inovacija dovode do unaprijeđenija omogućitelja. Svaki od kriterija se sastoji od nekoliko podkriterija, a izračunavanje svakog kriterija s podkriterijima se temelji na kombinaciji dvaju faktora – stupnja izvrsnosti stupnja angažmana za omogućitelje te stupnja izvrsnosti i stupnja obuhvata za rezultate. Za konačnu ocjenu izvrsnosti potrebno je procijeniti 9 kriterija sa ukupno 32 podkriterija i 173 područja fokusiranja (25 do 35 područja po kriteriju) te ih pomoću kombiniranja navedenih faktora izmjeriti.

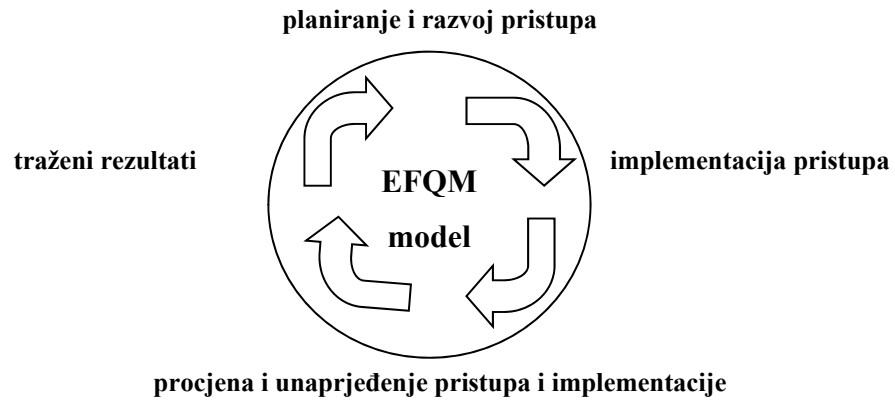
**Slika 3:** EFQM model izvrsnosti



Slika 3 prikazuje model samoprocjene izvrsnosti prema EFQM modelu s točno utvrđenim postocima utjecaja pojedinih kriterija na konačnu izvrsnost koja organizaciju vodi prema inovaciji i učenju.

Ovakav pristup ocjenjivanja izvrsnosti organizacije naziva se RADAR logika, koja predstavlja dinamičan evaluacijski okvir i snažan alat koji omogućava strukturiran pristup procjeni performansi organizacije.

**Slika 4:** RADAR logika



Izvor: [www.efqm.org/en/tabid/171/default.aspx](http://www.efqm.org/en/tabid/171/default.aspx)

Svake tri godine EFQM model se ažurira kako bi odražavao promjene u trenutnom i budućem okruženju poslovanja.

Loše strane, koje relevantna literatura zamjera ovom modelu, bi se mogle svesti na: nejasne međusobne veze pojedinih kriterija i efekti njihovih promjena na ostatak modela, subjektivnost u ocjeni i teškoće pri implementaciji modela. Ipak, uz BSC model, EFQM model izvrsnosti je jedan od najkorištenijih suvremenih sustava mjerenja performansi organizacije.

### **3. Matricu mjerila performansi (*Performance Measurement Matrix*)**

Matricu mjerila performansi (*Performance Measurement Matrix*) su kreirali Keegan i suradnici 1989. godine na temelju potrebe za balansiranim sustavom mjerenja *troškovnih i netroškovnih te vanjskih i unutarnjih performansi*.

Prednosti ove matrice su jednostavnost i fleksibilnost, ali prema nekim kritikama smatra se kako nije dobro sklopljena budući ne odražava eksplicitno veze između pojedinih dimenzija performansi.

**Slika 5:** Matrica mjerila performansi

	<b>troškovna</b>	<b>netroškovna</b>
<b>vanjska</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- broj stalnih kupaca</li> <li>- broj pritužbi kupaca</li> <li>- tržišni udio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- troškovna konkurentna pozicija</li> <li>- relativni trošak na istraživanju i razvoju</li> </ul>
<b>unutarnja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trajanje ciklusa oblikovanja</li> <li>- postotak dostava obavljenih na vrijeme</li> <li>- broj novih proizvoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- troškovi oblikovanja</li> <li>- materijalni troškovi</li> <li>- proizvodni troškovi</li> </ul>

Izvor: Matić, 2009, str. 70, prema Keegan et al., 1989.

Iz slike 5 se vidi odnos vanjskih i unutarnjih dimenzija performansi prema troškovnim i netroškovnim dimenzijama.

#### **4. Prizma performansi (Performance Prism)**

Nastojeći prevladati nedostatke prve generacije suvremenih sustava mjerenja Andy Neely je sa suradnicima 2002. prezentirao prizmu performansi (*Performance Prism*), oblikovanu kako bi pomogla pri ključnom odabiru mjerila performansi kao predstavnik druge generacije suvremenih sustava mjerenja performansi.

Kako bi odrazila rastuću važnost zadovoljavanja potreba stakeholdera, prizma usvaja njihov centričan pogled na performanse. Uz uvažavanje već poznatih grupa stakeholdera (investitori, kupci, zaposlenici i dobavljači) uzima u obzir i dvije grupe rastućeg značaja i moći: regulatore i interesne grupe (lokalna zajednica, određenja udruženja i slično).

Prizma performansi se sastoji od pet različitih međusobno povezanih perspektiva/ravnina, od kojih svaka postavlja po jedno pitanje za organizaciju koja treba definirati set mjerila performansi (Neely, Kennerley u Neely et al., 2002, str. 152):

1. *Zadovoljstvo stakeholdera (Stakeholders Satisfaction)* – tko su naši ključni stakeholderi i što oni žele i trebaju?
2. *Strategije (Strategies)* – koje strategije trebamo kako bi zadovoljili želje i potrebe naših stakeholdera?

3. *Procesi (Processes)* – koje kritične procese možemo pokrenuti i kako ih poboljšati?
4. *Sposobnosti (Capabilities)* – koje sposobnosti trebamo kako bismo poslovali?
5. *Doprinosi stakeholdera (Stakeholders contribution)* – što mi želimo i trebamo od stakeholdera da bi održali i razvili spomenute sposobnosti?

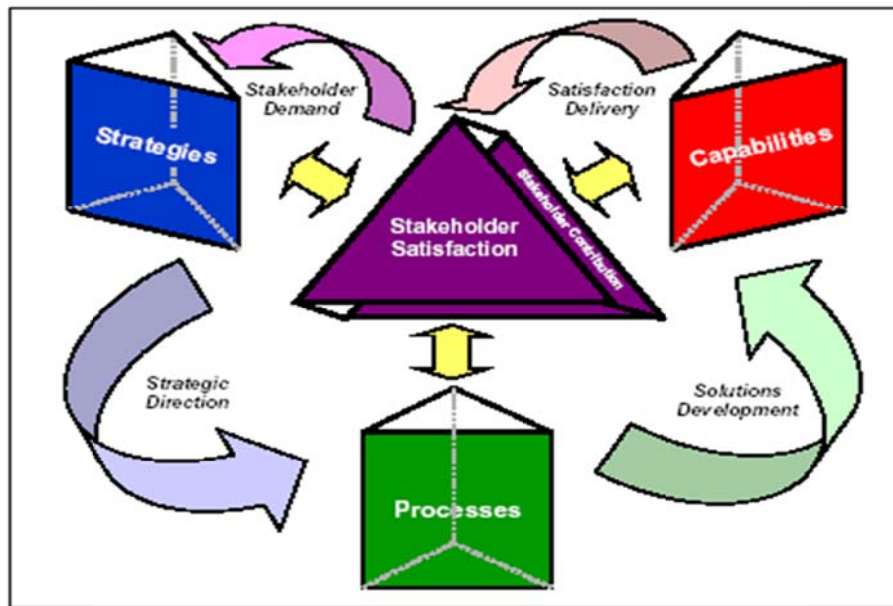
Kao što se vidi iz navedenih pitanja, prizma performansi počinje sa stakeholderima, ne sa strategijom, što reflektira postavku autora kako je organizacijska strategija odgovor na potrebe stakeholdera pa stoga odabir stakeholdera, njihovih potreba i doprinosa mora ići prije strategije, a ne obrnuto, kao što je slučaj u većini ostalih sustava mjerenja performansi. Također, razlika u odnosu na ostale sustave, uključujući i BSC, je da prizma ne drži dioničare kao najvažnije stakeholdere, niti odlučuje umjesto organizacije koji su među njima najvažniji (BSC izdvaja dioničare i kupce zanemarujući utjecaj koji na performanse mogu imati zaposlenici, dobavljači ili lokalna zajednica). Važno je naglasiti kako je ovaj odnos recipročan – prizma naglašava jednako želje i potrebe organizacije od stakeholdera kao i njihove želje i potrebe od organizacije, pri čemu je fokus na razvijanju izbalansiranog odnosa između organizacije i stakeholdera od kojega i jedni i drugi imaju doprinose i koristi. Posljednja bitna karakteristika prizme performansi je naglašavanje povezivanja pet perspektiva/ ravnina – strategije, procesi i sposobnosti se povezuju sa potrebama i doprinosima stakeholdera. Na ovaj način organizacija razvija integrativni pristup upravljanju performansama koji olakšava efektivnu implementaciju strategije organizacije.

Razvijajući mjerila za svih pet perspektiva, organizacija može dobiti dubok uvid u svoje performanse, što joj omogućava da reagira kada je potrebno (<http://kraaijenbrink.com/2012/10/an-alternative-for-the-balanced-scorecard>).

Slika 6 jasno ukazuje način na koji prizma objašnjava kako su rezultati organizacije (zadovoljstvo stakeholdera) funkcija njihovih determinanti, odnosno funkcija ostale 4 perspektive/ravnine prizme.



Slika 6: Prizma performansi



Izvor: Neely, Kennerley, u Neely et al., 2002, str. 152

Model je nadograđen sa mapama uspjeha i mapama rizika. Mapa uspjeha se može graditi za svako od pet područja posebno, čak i za svakog stakeholdera posebno, dok mape rizika identificiraju kritične točke mogućeg neuspjeha koje treba nadzirati. Prizma performansi temeljena na stakeholderovim potrebama je bogatija i fleksibilnija u odnosu na ostale sustave mjerenja performansi te pruža balansiranu sliku poslovanja, objedinjujući vanjska i unutarnja, financijska i nefinancijska mjerila performansi kao i mjerila efikasnosti i efektivnosti uz preispitivanje postojeće strategije organizacije kao temelja za odabir mjerila performansi.

Međutim, zamjerke modelu prizme performansi su što ne daje smjernice kako identificirati, uvesti i koristiti odgovarajuća mjerila performansi.

Kada su u pitanju *Performance pyramid system* (Judson, 1990, Lynch i Cross, 1991 i 1992), *Results and Determinants Framework* (Fitzgerald i suradnici, 1991) i *Macro Process Model of Organization* (Brown, 1996), koji također spadaju u grupu poznatijih suvremenih *balansiranih* sustava mjerenja performansi nisu uspjeli zaživjeti u praksi ponajviše radi problema u operacionalizaciji modela (*Performance pyramid system*), u orijentiranosti i primjenjivosti samo na jedan sektor (*Results and*

Determinants Framework – namijenjen za uslužni sektor) ili zbog ekstrema u pozicioniranju (Macro Process Model of Organization).

Može se zaključiti kako je područje razvoja suvremenih sustava mjerenja performansi još uvijek u ekspanziji, te kako je osnovni cilj svakog suvremenog sustava mjerenja pružanje izbalansirane slike poslovanja uz oblikovanje seta adekvatnih mjerila performansi organizacije, koji će pomagati organizaciji u upravljanju performansama ali i odražavati okruženje u kojem poduzeće djeluje.

### 2.2.2.3. Proces mjerenja performansi poduzeća

Proces mjerenja performansi u konkretnom poduzeću zahtjeva bilo izbor bilo samostalno kreiranje seta mjerila koja odražavaju strategiju i ciljeve poduzeća a ujedno su jednostavna, primjenjiva i ekonomski relevantna. U kreiranju ili odabiru odgovarajućeg sustava mjerenja performansi potrebno je usvojiti određene principe, nastale iz prakse uspješnih poduzeća s razvijenim i strukturiranim sustavima mjerenja (prilagođeno prema Krstić, Sekulić, 2007, str. 86):

- sustav mjerenja mora biti sustavan – mjerila trebaju biti međusobno povezana, kao i da se može objasniti i analizirati utjecaj jednog mjerila na drugo;
- sustav mjerenja treba podržavati aktualnu strategiju poduzeća – pravi set će ukazivati da li se aktivnosti realizacije strategije kreću u pravom smjeru;
- sustav se treba sastojati od mjerila čija je ekonomska logika jasna;
- sustav mjerenja treba zadovoljavati upravljačko – informacijske potrebe poduzeća – potrebno je paziti da se izabere racionalan broj relevantnih mjerila za konkretno poduzeće;
- standardi performansi trebaju se bazirati na sektorskim standardima;
- sustav mjerenja bi morao stimulirati i razvijati određenu *kulturu* mjerenja koju svi korisnici shvaćaju i uvažavaju;
- rezultati procesa mjerenja performansi trebaju biti poznati i prezentirani ;
- efektivan sustav mjerenja performansi treba osigurati blagovremene upozoravajuće signale – ukoliko se mjerenje realizira kao komparativno bilo u odnosu na vrijednosti iz prošlog perioda ili u odnosu na ciljne nivoe iz plana ili kao usporedba i analiza u

odnosu na performanse konkurenata onda će se pokazati trend: rastući, stagnirajući ili opadajući, koji zahtijeva određenu reakciju menadžmenta,

- sustav mjerenja performansi i sustav nagrađivanja unutar jednog poduzeća trebaju međusobno biti povezani.

Ovi principi predstavljaju dobru osnovu za uspješno razvijanje uravnoteženog, konzistentnog i usklađenog sa strategijom sustava mjerenja performansi jednog poduzeća.

Sljedeće faze obuhvaćaju proces razvijanja takvog sustava (prilagođeno prema Van Aken, E., Coleman, G., 2002, str. 29 i Krstić, Sekulić, 2007, str. 86 - 95):

### **1. Koncipiranje sustava mjerenja**

Koncipiranje sustava mjerenja podrazumijeva definiranje što će se mjeriti i na koji način, pri čemu odabrana mjerila moraju uvažiti sljedeće zahtjeve:

- zahtjev jasnosti definiranja,
- zahtjev usuglašenosti s misijom, vizijom i ključnim faktorima uspjeha poduzeća, zahtjev balansa važnih poslovnih perspektiva i dimenzija performansi,
- zahtjev razvijanjem *odozgo nadolje* ka poslovnim jedinicama,
- zahtjev vidljivosti i komuniciranja korisnicima i donosiocima odluka.

Elementi definicije jednog konkretnog mjerila su: naziv mjerila, svrha mjerenja, formula mjerenja, utvrđeni ciljni nivo mjerenja, frekvencija mjerenja, izvor podataka za dobivanje vrijednosti mjerila. Pored ovog, nužni elementi definicije su i tko mjeri, tko koristi informacije koje se na osnovu tog mjerila dobivaju, kao i što korisnici mjerila čine, tj. koje akcije mogu poduzeti da bi se ostvarena vrijednost neke performanse poboljšala (Neely, Bourne, Kennerly, 2003, str. 41 – 45).

Kako bi se provjerila adekvatnost odabranih i postavljenih mjerila performansi moguće je provesti određene testove poput *testa istinitost* – koji provjerava da li se zaista mjeri ono što je planirano, *testa konzistentnosti* – koji utvrđuje da li se određene informacije prikupljaju uvijek na isti način, *testa raspoloživosti* potrebnih informacija za mjerenje, *testa jasnosti i nedvosmislenosti* u tumačenju rezultata mjerenja, *testa*

*blagovremenosti i učestalosti* mjerenja. Ukoliko odabrani set mjerila prođe testirana onda čine sustav mjerenja performansi konkretnog poduzeća i može se preći na sljedeću fazu pripreme za primjenu sustava.

## **2. Priprema za primjenu sustava mjerenja**

U ovoj fazi razvijanja sustava mjerenja performansi poduzeća potrebno je povezati podatke iz različitih izvora, pročititi odabrani set mjerila kako ne bi došlo do dupliranja, te odrediti strukturu pojedinačnih izvještaja za menadžment i ostale korisnike, kao i precizirati kanale distribucije tih izvještaja, oblik njihove prezentacije i osobe zadužene za njih. Također je potrebno odrediti ciljne nivoe performansi – obično se postavljaju različiti nivoi ciljanih performansi za pojedine poslovne jedinice poduzeća kada su u pitanju kratkoročni ciljevi, ali u konačnici oni moraju doprinositi ostvarenju dugoročnih ciljeva poduzeća kao cjeline. U fazi pripreme za primjenu sustava mjerenja performansi sprovodi se i COST/ BENEFIT analiza s ciljem sagledavanja troškova uvođenja (novog) sustava mjerenja performansi ali i sagledavanja onog što s njime dobivamo te je bitno da svi u poduzeću prije faze primjene sustava budu upoznati sa samim sustavom i promjenama koje donosi.

## **3. Primjena i poboljšanje sustava mjerenja**

Primjena sustava mjerenja performansi podrazumijeva praktično korištenje odabranog seta mjerila, dobivanje određenih informacija i njihovu analizu koja dovodi do akcija ili reakcija menadžmenta budući je upravo to svrha uvođenja sustava mjerenja performansi. Ukoliko informacije dobivene sustavom mjerenja ne izazivaju reakcije organizacije koja ga koristi onda takav sustav nije ništa drugo nego nepotrebn trošak. Naravno, svaki sustav ima svoja ograničenja, prvenstveno ograničenja vremenske nepodudarnosti s informacijskim potrebama menadžera, koji uvijek teže predviđanju budućnosti što ni jedan sustav, ma kako on dobar bio, sa apsolutnom sigurnošću ne može jamčiti, a tu je i nefleksibilnost sustava na veće promjene – mada se ovo ograničenje pokušava anulirati primjenom novijih generacija suvremenih sustava za mjerenje treba uvažiti činjenicu da što je sama organizacija veća to je manje fleksibilna na značajnije promjene već ustaljenih načina mjerenja performansi. Međutim, poslovanje u vremenu brzih promjena zahtijeva od organizacije sposobnost

prilagođavanja i promjene na zahtjeve okoline uključujući i kontinuirano unaprjeđenje sustava za mjerenje performansi.

Svrha kreiranja i primjene sustava mjerenja performansi poduzeća je u korištenju rezultata tog procesa za poduzimanje odgovarajućih akcija, promjena i poboljšanja s krajnjim ciljem unaprjeđenja poslovanja poduzeća povećavanjem njegove poslovne uspješnosti.

### **2.2.3. Izvještavanje i analiza performansi poduzeća**

Analiza performansi spada u završne faze procesa upravljanja performansama poduzeća. Preduvjet analize je prethodno provedeno mjerenje odabranih performansi. Cilj analize podataka dobivenih mjerenjem je:

- sagledavanje trenutnog stanja,
- uočavanje trenda kretanja performansi u odnosu na proteklo razdoblje,
- utvrđivanje uzroka djelovanja različitih faktora na ostvarivanje određenih performansi te
- procjena budućih kretanja performansi.

Analiza se može baviti performansama poduzeća u cjelini, performansama pojedinih organizacijskih jedinica ili performansama nekog užeg funkcionalnog područja unutar organizacijske jedinice.

Analiza performansi zapravo koristi općepoznate znanstvene metode pri donošenju zaključaka temeljem dobivenih podataka iz procesa mjerenja performansi poput *metode segmentacije ili raščlanjivanja* podataka na bitne i nebitne, ili na određena područja promatranja, *metode komparacije* sa podacima iz proteklih razdoblja ili sa podacima konkurenata iz istog sektora i *metodu sinteze* dobivenih podataka radi donošenja općih zaključaka i smjernica daljnjeg djelovanja.

Zaključci analize performansi se prezentiraju u vidu određenih unaprijed definiranih i strukturiranih izvještaja, kao outputa procesa izvještavanja, koji menadžmentu, vlasnicima, zaposlenima i ostalim korisnicima daju uvid u ostvarene performanse, eventualna odstupanja od postavljenih ciljnih nivoa performansi kao i analizu faktora i problema koji su doveli do

odstupanja. Bitno je napomenuti kako proces formalnog izvještavanja uvijek prati komplementaran proces neformalnog izvještavanja.

U tradicionalnim sustavima izvještavanja financijski rezultati se obično prezentiraju odvojeno od nefinancijskih, međutim sve je izraženija potreba za integriranim izvještajima koji za svako područje poslovanja nude pregled i analizu jednako financijskih i nefinancijskih mjerila.

Transparentnost i dostupnost informacija koje su output izvještavanja je nužna kako bi i menadžeri i zaposleni mogli brzo reagirati na promjene u internom i eksternom okruženju poduzeća.

U suvremenim velikim i uspješnim organizacijama sustav plaća, kompenzacija i bonusa za zaposlene i menadžere čvrsto je vezan uz sustav mjerenja performansi odnosno uz upravljanje istim sustavom. Doprinos pojedinca najčešće se mjeri nekom njegovom individualnom performansom vezanom uz vrstu aktivnosti koju obavlja a zatim uz performansu poduzeća u cjelini. Svaka organizacija ima svoj individualni pristup nagrađivanju vezanom za performanse ali se princip svodi na ostvarivanje određene osnovne zarade a za svako ostvarenje iznad planiranog ili standardnog nivoa stječe se pravo na određene dodatke, koji mogu biti financijske i nefinancijske prirode. Ovi sustavi imaju i svojih nedostataka ali svakako su se pokazali kao najbolja motivacija zaposlenima na veću učinkovitost.

## ***2.3. Uloga benchmarkinga u upravljanju performansama poduzeća***

### **2.3.1. Definiranje benchmarkinga**

Usporedba financijskih pokazatelja tvrtke s pokazateljima konkurenta neće ukazati na temeljne razloge bilo kakvog neslaganja, što ukazuje na ograničenu vrijednost komparativne analize pokazatelja kao strateškog alata. Benchmarking je razvijen upravo u svrhu popunjavanja ovakvog analitičkog vakuuma s obzirom na to da nudi metodologiju za utvrđivanje načina i razloga uslijed kojih neke organizacije postižu veću i održivu financijsku učinkovitost, što je osnovna značajka konkurentске prednosti (Kopal, Korkut, 2011, str. 86).

Benchmarking je metoda unaprjeđivanja rada i poslovanja koja se temelji na promatranju i učenju od drugih, posebice izravnih tržišnih takmaca, s ciljem vlastitog poslovnog usavršavanja kako bi se povećao tržišni udjel (Buble, 2000, str. 339).

Pojednostavljeno rečeno, benchmarking je proces identificiranja najbolje prakse u okruženju poduzeća.

Benchmarking podrazumijeva gledanje izvan specifične djelatnosti, organizacije, sektora, regije ili čak zemlje kako bi se ispitali načini na koje drugi ostvaraju svoje performanse te koje procese pri tom koriste. Na ovaj način benchmarking pomaže razumjeti procese koji dovode do izvrsnih rezultata performansi. Kada se naučeno kroz benchmarking proces ispravno primjeni unutar organizacije, koja ga je provela, onda benchmarking olakšava unaprjeđenje performansi u kritičnim područjima.

Benchmarking se može primijeniti na gotovo sve segmente poslovanja, ali se eksplicitno usmjerava na pojedini proizvod, proces ili funkcionalno područje (tako imamo benchmarking proizvoda/ usluga, benchmarking procesa i benchmarking strategija), a ne na poduzeće u cjelini. Benchmarking zapravo za svaku pojedinu funkciju traži odgovarajući uzor u čijem središtu je specifična pojedinačna usporedba i kao takav može biti moćan alat za učenje, stjecanje konkurentske prednosti, reduciranje troškova, povećanje konkurentske prednosti te uspješnije usklađivanje karakteristika proizvoda/ usluga s potrebama potrošača i na taj način omogućuje povezivanje rezultata konkurentske prednosti sa njenim temeljnim uzrocima.

Razlika benchmarkinga i *analize konkurenta* je u tome da se benchmarking provodi uz znanje i podršku organizacije koje se analizira.

Benchmarking uključuje prikupljanje kvantitativnih i kvalitativnih informacija o procesu i funkcijama koje podupiru proces, a preduvjet uspješnog benchmarkinga je samo-uspoređivanje, tj. spoznaja o tome što se događa u poduzeću. Uspješan benchmarking odgovara na pitanja: što (koja korisna iskustva ima partner) te kako (tj. kako je došao do njih) (Kopal, Korkut, 2011, str. 87).

Postoje različite diferencijacije tipova benchmarkinga, koje se mogu sažeti u sljedeće (prilagođeno prema Riley, 2012, [www.tutor2u.net/business/strategy/benchmarking.html](http://www.tutor2u.net/business/strategy/benchmarking.html)):

- a.) **Strategijski benchmarking** – koristi se u situacijama kada je potrebno ponovno kreirati nove ili uvezati postojeće poslovne strategije koje su postale neprikladne uslijed promjena unutar i van organizacije. Razmatra unaprjeđenja cjelokupne poslovne uspješnosti poduzeća kroz ispitivanje dugoročnih strategija i pristupa koji su omogućili *najboljima* uspjeh. Uključuje razmatranje potrebnih promjena na visokim razinama poslovanja organizacije poput redefiniranja ključnih kompetencija, potrebe razvijanja novih proizvoda i unaprjeđenja sposobnosti nužnih za suočavanje s promjenama u vanjskom okruženju. Promjene koje proizlaze iz ovog tipa benchmarkinga karakterizira dugotrajna i teška implementacija.
- b.) **Komparativni benchmarking** – ocjenjuje relativnu razinu performansi u ključnim područjima ili aktivnostima organizacije u usporedbi s drugima u istom sektoru i pronalazi načine za prevladavanje jaza u performansama između *najboljih* i organizacije. Partneri u komparativnom benchmarkingu se najčešće pronalaze preko trgovačkih ili gospodarskih udruženja ili preko treće strane kako bi se zaštitila povjerljivost podataka. Poseban vid komparativnog benchmarkinga je usporedba sa performansama tzv. prosječnom organizacijom na nivou cjelokupnog gospodarstva, djelatnosti, sektora, grupacije ili čak regije. U ovakvim uspoređivanjima mogu se usporediti samo vrijednosti performansi za određene kategorije a ne konkretne procedure i prakse jer se tu ne može govoriti o prosjeku, pa ovaj tip benchmarkinga ne može služiti za učenje i inovaciju već samo kao identifikacija i signalizacija kritičnih odstupanja.
- c.) **Procesni benchmarking** – fokusira se na postizanje unaprjeđenja u ključnim procesima kako bi se što prije realizirale koristi takvog postupka. Benchmarking partneri se traže unutar organizacija s najboljom praksom koje su u istom sektoru i proizvode slične proizvode ili isporučuju slične usluge. Procesni benchmarking uključuje kreiranje procesnih mapa kako bi se komparacija i analiza mogle obaviti.
- d.) **Funkcionalni benchmarking** – usmjeren je na unaprjeđenje aktivnosti i usluga za koje ne postoje odgovarajući partneri za usporedbu unutar istog sektora pa se oni pronalaze u drugim sektorima i područjima djelovanja kako bi se našla sličnost u poslovnim funkcijama ili poslovnim procesima. Ovaj tip benchmarkinga može dovesti do inovacije i značajnijih unaprjeđenja izvedbe.
- e.) **Interni benchmarking** – podrazumijeva benchmarking poslovnih jedinica, procesa ili aktivnosti unutar iste organizacije (npr. poslovne jedinice u različitim zemljama). Provodi se kada unutar jedne organizacije postoje poslovne jedinice koje predstavljaju primjer



dobre prakse i menadžment želi provesti brzo širenje takve ekspertize kroz cijelu organizaciju. Glavne prednosti internog benchmarkinga su: osjetljivi podaci i informacije su lako dostupni, podaci su najčešće već standardizirani i lako usporedivi, te obično zahtijeva manje vremena i resursa. Međutim, prava inovacija može izostati, a *najbolje prakse* je vjerojatnije naći izvan organizacije nego li unutar nje.

- f.) **Eksterni benchmarking** – provodi se kada je primjere *najbolje prakse* moguće naći u drugim organizacijama a isti izostaju kod internih poslovnih jedinica organizacije koja ga sprovodi. Eksterni benchmarking pruža mogućnost učenja od najboljih i vodećih u svojoj klasi. Ovaj tip benchmarkinga zahtijeva značajno vrijeme i resurse kako bi se osigurala usporedivost podataka i informacija te vjerodostojnost takvih nalaza i preporuka proizašlih iz njih.
- g.) **Međunarodni benchmarking ili Globalni benchmarking** – dolazi do izražaja u situacijama kada cilj organizacije postizanje statusa svjetske klase ili jednostavno zato što nema dovoljno organizacija s kojima bi se uspoređivala odnosno koje bi joj bili benchmarking partneri na nacionalnoj razini. Prilikom provedbe međunarodnog benchmarkinga, koji podrazumijeva veće troškove u vidu vremena i resursa u odnosu na interni i eksterni benchmarking, treba paziti na pažljivu analizu dobivenih rezultata s obzirom na nacionalne različitosti u praćenju performansi, mjerenju performansi i izvještavanju.

U literaturi benchmarkinga može se naći i podjela na formalni i neformalni, pri čemu **Formalni benchmarking** predstavlja dio svakodnevne poslovne aktivnosti poduzeća, pa i dio formalnog budžeta s dobro razvijenom metodologijom rada od strane tima stručnjaka, čije je rad u uskoj vezi sa strategijom organizacije.

**Neformalni benchmarking** sprovode pojedinci ili neformalne radne grupe i temelji se na ad hoc pristupu i neformalnoj metodologiji, nije integriran u svakodnevnu aktivnost organizacije pa nije ni dio budžeta, vrlo slabo je vezan uz strategiju i planiranje.

Ovo su dva ekstrema, sve između se može definirati kao *poluformalni benchmarking*.

Benchmarking se provodi na tri razine organizacije hijerarhije tvrtke (Kopal, Korkut, 2011, str 89):

1. **Strateškoj.** Analiziraju se ključni čimbenici uspjeha koje tvrtka mora dobro odraditi da bi održala konkurentsku poziciju unutar svoje industrije. Neki primjeri jesu: minimalne poželjne stope povrata, operativna učinkovitost, tržišni udio itd.
2. **Funkcionalnoj.** Analiziraju se procesi specifični za različita funkcijska područja tvrtke, kao što su marketing, financije i sl.
3. **Operativnoj.** Specifične, usko definirane analize koje služe kao smjernice za postizanje operativne izvrsnosti.

Neovisno na kojoj se razini proces benchmarkinga provodi on ima svoje karakteristike i specifične faze koje treba provesti.

### 2.3.2. Proces benchmarkinga

Kada se govori o procesu benchmarkinga većina autora diferencira 4 faze istoga, ali ih definiraju na različite načine.

Tako Rialy razlikuje ([www.tutor2u.net/business/strategy/benchmarking.html](http://www.tutor2u.net/business/strategy/benchmarking.html)):

1. Razumijevanje postojećih poslovnih procesa, njihovih prednosti i slabosti,
2. Analiza poslovnih procesa drugih,
3. Usporedba vlastitih poslovnih performansi sa analiziranim benchmarking partnerima,
4. Implementacija potrebnih koraka za prevladavanje jaza u performansama.

Krstić i Sekulić (2007, str. 151) razlikuju sljedeće faze procesa benchmarkinga:

1. Planiranje procesa benchmarkinga performansi,
2. Prikupljanje neophodnih podataka – stvaranje informacijske osnove,
3. Analiza podataka i utvrđivanje razlika (odstupanja) u performansama
4. Utvrđivanje mjera i implementacija mogućih poboljšanja performansi.

Kopal i Korkut (2011, str. 91-93) navode šest koraka, koje smatraju zajedničkim svim modelima:

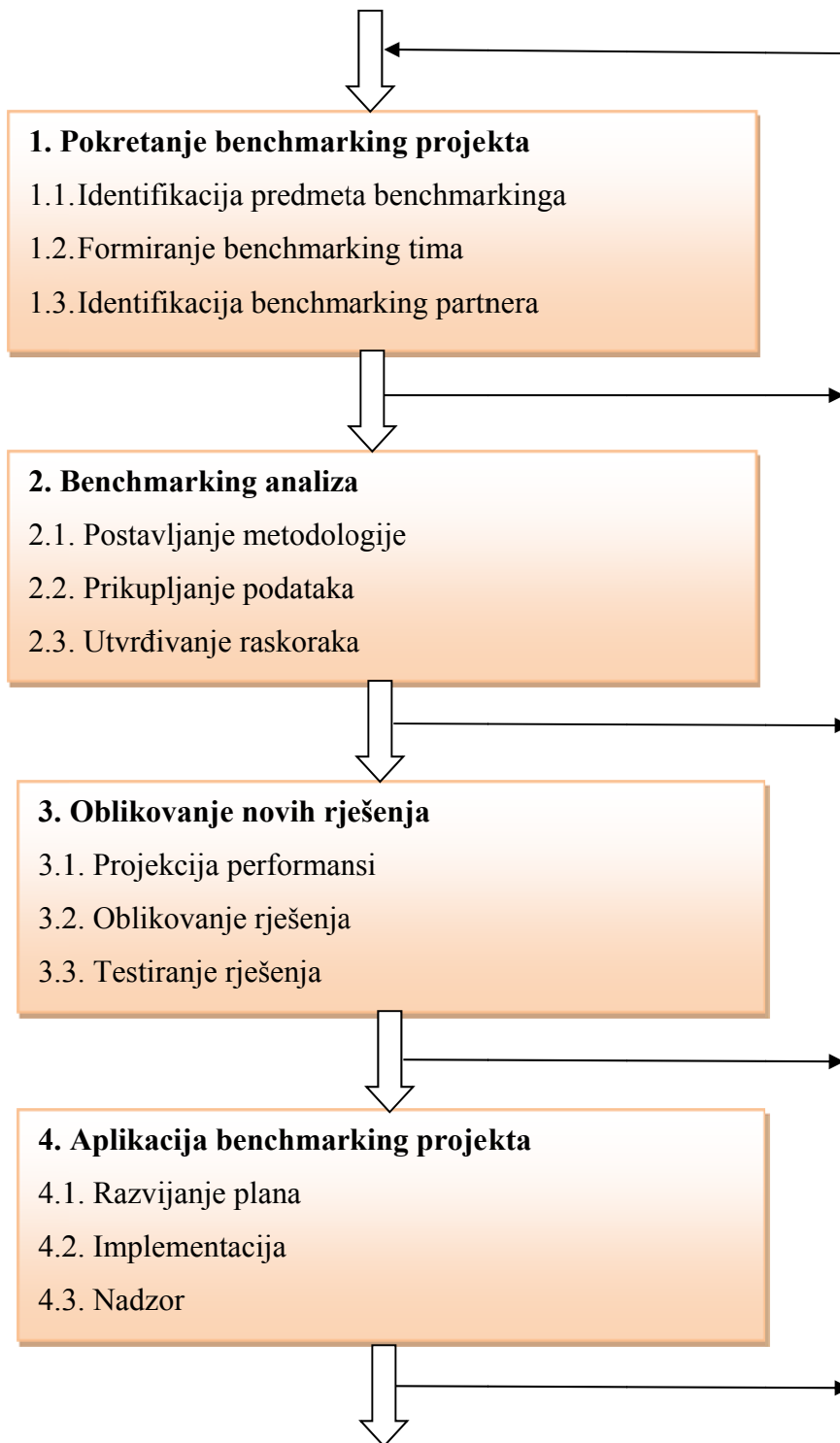
1. Utvrditi koje procese želimo analizirati,
2. Identificirati mjerilo učinkovitosti,
3. Ocijeniti sposobnost vlastite tvrtke,

4. Identificirati tvrtke koje će se analizirati,
5. Provesti istraživanje odabranih tvrtki,
6. Analizirati prikupljene podatke i izraditi akcijski plan.

Međutim, jedan od najcjelovitijih pregleda benchmarking procesa (slika 7) je svakako onaj koji je dao Buble (2000, str. 339 – 345):

1. Pokretanje benchmarking procesa
  - 1.1. Identifikacija predmeta benchmarkinga
  - 1.2. Formiranje benchmarking tima
  - 1.3. Identifikacija benchmarking partnera
  
2. Benchmarking analiza
  - 2.1. Postavljanje metodologije
  - 2.2. Prikupljanje podataka
  - 2.3. Utvrđivanje raskoraka
  
3. Oblikovanje novih rješenja
  - 3.1. Projekcija performansi
  - 3.2. Oblikovanje rješenja
  - 3.3. Testiranje rješenja
  
4. Aplikacija benchmarking projekta
  - 4.1. Razvijanje plana
  - 4.2. Implementacija
  - 4.3. Nadzor

**Slika 7:** Model benchmarking procesa



Izvor: Buble, Marin, 2002, str. 339

Slika 7 ukazuje na neprekidnost benchmarking procesa unutar tvrtke, on uvijek kreće iznova bilo traženjem novog benchmarka za isti predmet promatranja ili pokretanjem sasvim novog procesa.

Nedostatci i ograničenja s kojima se susreću organizacije prilikom provedbe benchmarkinga mogli bi se sažeti kroz sljedeće stavke:

- benchmarking omogućuje tvrtki imitiranje konkurencije umjesto da ju usmjerava na razvijanje sposobnosti da iste procese radi na drugačiji način ili čak da primjenjuje potpuno različite procese i poslovne prakse,
- visoka je stopa neuspješnosti benchmarkinga jer ono što jednima omogućuje najbolju praksu ne mora biti uspješno i za druge,
- zbog visokih troškova zahtijeva velike izdatke u resursima: vrijeme, novac i stručnost,
- nitko ne radi i ne može sve raditi najbolje,
- neke tvrtke neće htjeti podijeliti informacije pa se javlja problem pronalaženja odgovarajućeg benchmarking partnera,
- relativna složenost metodološkog postupka i teškoće sa usporedivošću podataka.

Međutim, prednosti benchmarkinga su ono što ipak nosi prevagu pri ocijeni njegove korisnosti za organizaciju koja ga koristi (prilagođeno prema Kopal, Korkut, 2011, str. 90) :

- pruža mogućnost održavanja konkurentnosti tvrtke i poboljšanje postojećih aktivnosti u poslovanju te učinkovit mehanizam za pomoć u prilagodbi promjenama potpomognutim znanjem drugih,
- podiže razinu osjetljivosti tvrtke uz činjenicu da prethodna interna poboljšanja učinkovitosti možda neće biti dovoljna za konkurentski uspjeh (umjesto toga, orijentacija prema van koju omogućuje benchmarking odličan je recept za ispravljanje strateške kratkovidnosti),
- poznavanje izvrsnosti i sposobnosti konkurentskih procesa pomoći će u sprječavanju podcjenjivanja i zanemarivanja potencijalnog odgovora konkurenta na vlastite strateške inicijative i pružit će tvrtki neophodno znanje o mogućnostima migracije industrija,
- poboljšava troškovnu učinkovitost i kvalitetu,

- smanjuje trošak i rizik razvoja novog proizvoda promatranjem i analiziranjem postojećih proizvoda konkurencije i prilagođavanjem tih proizvoda mogućnostima i potrebama tvrtke,
- stvara inovativnu kulturu otvorenu za nove ideje,
- pomaže pri utvrđivanju najvažnijih područja (aktivnosti) u procesu poboljšanja tržišnog nastupa, i to analizom ukupnog okruženja poduzeća ili pojedinca.

Opstanak i razvoj poduzeća uz ostvarenje što boljih performansi su krajnji ciljevi upravljanja performansama i benchmarking je alat u funkciji realizacije tih ciljeva. Međuovisnost benchmarkinga i upravljanja performansama se ogleda u njegovom značaju za strategijsku analizu i planiranje performansi. Benchmarking pruža osnovu za utvrđivanje izazovnih i dostižnih ciljeva u skladu s standardima najboljih u praksi a ujedno omogućuje učenje i inovaciju na razini čitave organizacije te se može reći kako predstavlja neodvojiv dio strategije upravljanja performansama uspješnih poduzeća i onih koja to žele tek postati.

## **2.4. Bilanca postignuća (*Balanced Scorecard*) kao sustav za upravljanje performansama poduzeća**

### **2.4.1. Definiranje bilance postignuća**

Balanced Scorecard (BSC) model ili model bilance postignuća prvi je put predstavljen 1992. godine kao rezultat jednogodišnjeg istraživanja u 12 američkih kompanija autora Kaplana i Nortona. Model je predstavljen kroz četiri članka u *Harvard Business Review*-u u razdoblju od 1992. – 1996. godine kada je izašla i knjiga istih autora u kojoj je BSC detaljnije prezentiran. Međutim, činjenica je da zapravo inicijalno BSC nastao još 1987. od strane menadžmenta kompanije Analog Devices, a autori su 1996. rekli kako im je upravo ta kompanija bila inspiracija za početni model koji su oni dalje razvili.

Bilanca postignuća je model pažljivo odabranog skupa pokazatelja i mjera izvedenih iz strategije tvrtke pomoću kojeg se planiraju i usmjeravaju aktivnosti tvrtke te mjere postignuća iz različitih perspektiva na temelju povezivanja i uravnoteženja najvažnijih faktora uspješnosti (Belak, 2006, str. 136).

BSC je jedan od najkorištenijih alata u praksi, što mu daje najznačajnije mjesto među suvremenim sustavima mjerenja performansi. Model je izvorno zamišljen kao kontrolni sustav za mjerenje performansi, odnosno za mjerenje utjecaja primijenjenih strategija poduzeća i njegovih dijelova, ali tijekom vremena autori su ga razvijali u smjeru strategijskog upravljačkog alata koji pomaže pri realizaciji strategije na različitim nivoima organizacije. Dakle, model bilance postignuća pretvara sustav mjerenja rezultata u strateški menadžerski sustav.

## 2.4.2 Model bilance postignuća

Naziv modela bilanca postignuća (*balanced scorecard*) odražava nastojanje uspostavljanja ravnoteže između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, internih i eksternih stakeholdera, financijskih i nefinancijskih mjerila koja se uključuju kroz četiri perspektive mjerenja performansi i to:

1. **financijska perspektiva**, koja odgovara na pitanje kako organizacija izgleda u očima dioničara,
2. **perspektiva kupaca**, koja odgovara na pitanje kako kupci/ klijenti vide organizaciju,
3. **perspektiva učenja i rasta**, koja odgovara na pitanje kako organizacija može nastaviti unaprjeđivati i stvarati vrijednost, te
4. **perspektiva internih procesa**, koja odgovara na pitanje u kojim poslovnim procesima organizacija mora biti izvrsna.

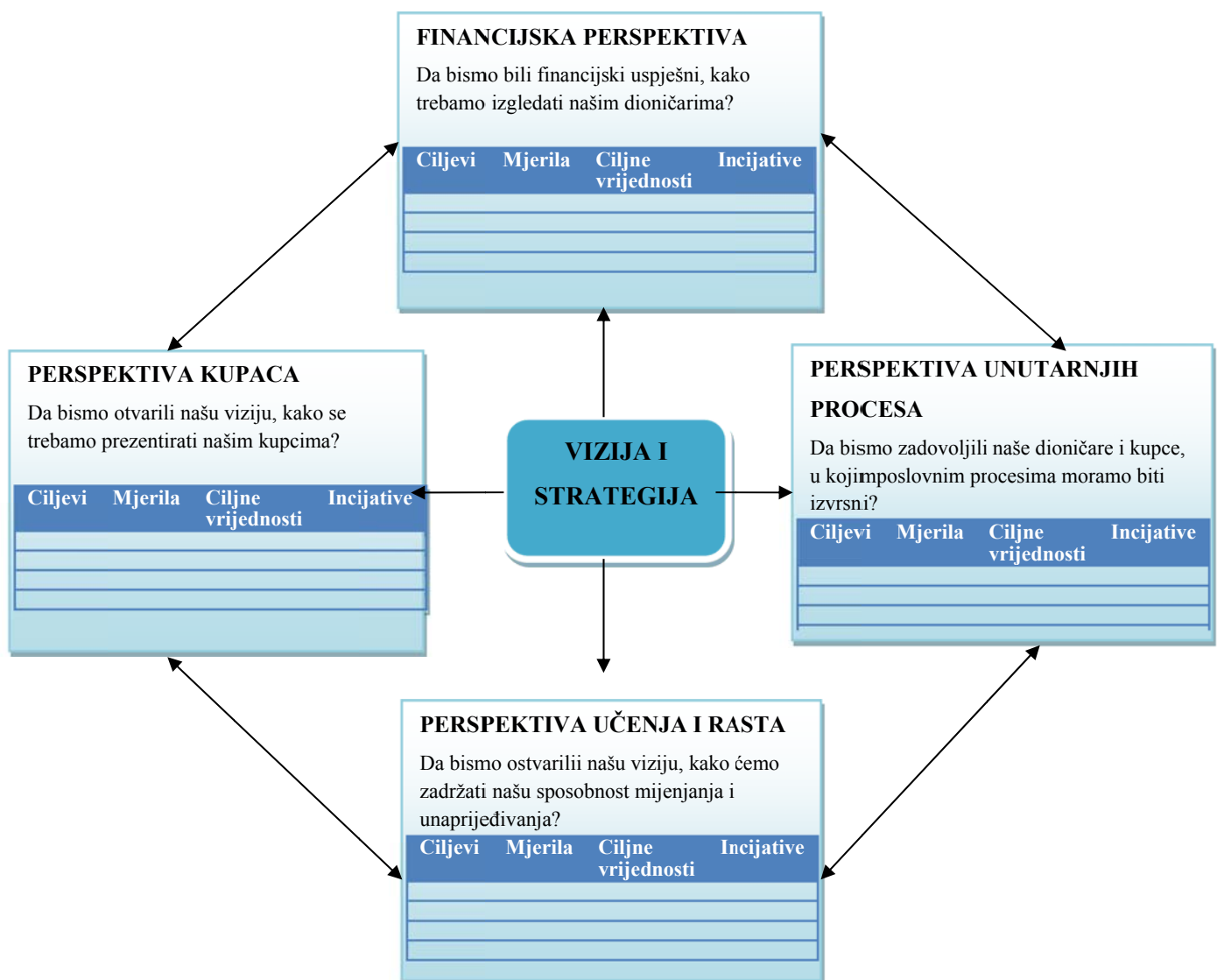
BSC dalje za svaku perspektivu predlaže definiranje glavnih ciljeva, koji su u skladu sa vizijom i strategijom organizacije, i na temelju tako definiranih ciljeva izvode se glavna mjerila performansi i ciljane vrijednosti te se predlažu inicijative koje treba poduzeti u svrhu ostvarenja glavnih ciljeva.

Sve perspektive trebale bi biti jedna s drugom usklađene i povezane. Ove četiri perspektive su ujedno i četiri dimenzije mjerenja, jer BSC kao mjerno-kontrolni alat upravljanja performansama predstavlja miks tzv. *vodećih/konačnih* ili *leading* indikatora i *posljedičnih/usmjeravajućih* ili *lagging* indikatora. Iako u pravilu vodeći indikatori predstavljaju nosioce performansi, kao što su mjerila vremena, troškovne inovativnosti ili fleksibilnosti, a posljedični indikatori predstavljaju mjere rezultata, poput dobiti, prihoda, tržišnog udjela ili EVA-e, i mjere efikasnosti, poput rentabilnosti, produktivnosti rada,

ekonomičnosti ili kontribucijske marže. Bitno je naglasiti da je ova podjela fleksibilna, odnosno da isti indikator može u jednom slučaju biti vodeći a drugom posljedični, ovisno koja se perspektiva BSC promatra.

Dakle, BSC odražava strategijske dugoročne ciljeve poduzeća sadržane u njoj, pri čemu se onda vrši prevođenje tih strategijskih u operativne ciljeve i akcije potrebne za njihovo ostvarivanje. Upravo iz razloga bolje povezanosti sa strategijom te uslijed činjenice da se korekcije BSC vrše više puta tijekom godine u skladu s promjenama u poslovanju, ona se često koristi kao zamjena za tradicionalno budžetiranje.

**Slika 8:** Bilanca postignuća



Izvor: [www.google.ba/search?q=balansna+karta&source.com](http://www.google.ba/search?q=balansna+karta&source.com)



Kako bi nadvladali određene nedostatke poput statičnosti te nepovezanosti različitih mjerila performansi, autori su razvili *stratešku mapu* kojoj je zadatak da pretvori BSC iz sustava mjerenja u sustav prenošenja strategije, pretpostavljajući veze između ciljeva i mjerila performansi u scorecardu.

Model bilance postignuća svakako ima svoje prednosti koje su mu i omogućile tako široku uporabu, ali potrebno je istaknuti neke od najznačajnijih zamjerki BSC koje se mogu susresti kroz literaturu:

- Ne postoji opravdan razlog zašto četiri perspektive trebaju biti jedine četiri, najvažnije četiri ili zašto su baš sve četiri potrebne za sve organizacije, odnosno postavlja se pitanje zašto perspektiva dobavljača ili zaposlenih nije ključna perspektiva performansi? Autori su ovu vrlo čestu zamjerku nastojali anulirati objašnjavanjem da su zaposleni dio perspektive učenja i rasta, čak se u kasnijim verzijama mogu naći zaposleni u samom nazivu perspektive, a dobavljači se, prema autorima, smatraju dijelom perspektive internih procesa. Pitanje ostalih stakeholdera, koje autori jednostavno nisu smatrali dovoljno važnima za uključenje u model, zato ostaje otvoreno (organizacija koja se bavi okolišnim menadžmentom teško može isključiti utjecaje lokalne zajednice na svoje poslovanje).
- BSC je razvijen na temelju istraživanja provedenog u proizvodnim poduzećima, Analog Devices kao inicijalni pokretač BSC-a jest proizvodno poduzeće i za takav tip organizacija ove četiri perspektive funkcioniraju, ali postavlja se pitanje zašto bi recimo jednoj konzultantskoj kompaniji bila bitna perspektiva unutarnjih procesa?
- Zapravo je jako malo empirijskih dokaza koje podupiru utjecaj uporabe BSC-a na poslovne performanse. Utjecaj se najviše mogao utvrditi kod poboljšanja vezanih uz kreiranje, provedbu i komuniciranje strategije kroz organizacije koje su provodile BSC. Međutim, to može biti jednako posljedica povećane usmjerenosti na strategiju koja dolazi sa implementacijom BSC-a, što implicira da bi primjena bilo kojeg drugog balansirano sustava upravljanja performansama mogla dovesti do istih efekata.
- Uobičajena mjerila ili indikatori performansi organizacije su većinom nepovezani. Ako se sagleda veći broj organizacija i njihovih poslovnih jedinica, može se utvrditi kako profitabilnost, tržišni udio, zadovoljstvo kupaca i operativna efikasnost su jednostavno u slaboj a često i u negativnoj korelaciji. Ove se mjere kreću u suprotnim smjerovima jednako često koliko se kreću i paralelno. Da su mjerila performansi jako

korelirana, to bi značilo da bi se većina uobičajenih mjerila performansi dizala i padala zajedno, pa bi bilo suvišno imati toliki broj mjerila, sve bi se moglo izraziti bilo kojom mjerom performansi iz seta onih koje su u korelaciji, budući svaka od njih jednako daje informaciju o uspješnosti poduzeća kao cjeline. Tada ne bi bilo potrebe za balansiranim sustavima mjerenja performansi. Međutim, činjenica je da su mjerila slabo povezana, svako sadrži drugačiju informaciju o uspješnosti poduzeća, i iz tih razloga su potrebne raznorazne *mape* koje nastoje kroz set različitih mjerila iskazati uspješnost poduzeća kao cjeline, ali upravo zato je problem BSC-a izdvajanje točno određenih perspektiva koje se smatraju snažno povezanima bez dovoljno jake empirijske podloge koja bi opravdala takvo izdvajanje, zanemarujući utjecaj ostalih perspektiva na poslovanje.

- BSC je često potrebno upotpuniti sa rezultatima benchmarkinga jer sam model ne pokazuje rezultate najboljih u praksi.
- Autori nisu eksplicitno naveli kako da se na osnovu različitih mjerila iz BSC-a izvede jedan agregatni ili skupni pokazatelj uspješnosti poduzeća, mada je pretpostavka isticanja rentabilnosti ali se ovo pitanje ostavlja na rješavanje samoj organizaciji koja implementira BSC.

Usprkos navedenim zamjerkama, potrebno je naglasiti kako je bilanca postignuća zapravo započeo revoluciju u mjerenju performansi, kako zadnjih 20 godina dominira znanstvenom i stručnom literaturom s područja upravljanja performansama, predstavlja najprihvaćeniji i najkorišteniji sustav za upravljanje performansama u praksi te kako je prema opasci *Harvard Business Review*-a jedna od najznačajnijih ideja koja se pojavila u zadnjih 85 godina na području menadžmenta (Meyer, 2002, str. 2)

## **2.5. Business Excellence indeks u procjeni izvrsnosti poslovanja poduzeća**

### **2.5.1. Definiranje Business Excellence modela**

Business Excellence (BEX) model za procjenu poslovne izvrsnosti poduzeća nastao je 2007. godine kao rezultat višegodišnjeg istraživačkog rada prof. dr. sc. Vinka Belaka i dr. sc.

Željane Aljinović Barać te je prezentiran u knjizi *Tajne tržišta kapitala* istih autora 2008. godine.

BEX-ova primarna namjena bila je za procjenu poslovne izvrsnosti sudionika tržišta kapitala u Hrvatskoj, ali i za procjenu na tržištima kapitala sličnih karakteristika, preciznije za tržišta kapitala šire regije. Naknadnim uvođenjem korekcija i ograničenja u izračunu pojedinih pokazatelja unutar modela, namjena mu je proširena i na poduzeća koja tek ulaze ili uopće ne kotiraju na burzi.

Cilj modela je bio omogućiti jednostavnu i praktičnu procjenu poslovne izvrsnosti na temelju podataka iz financijskih izvještaja koji su lako dostupni vanjskim korisnicima.

BEX je zapravo agregatni pokazatelj poslovne izvrsnosti, koju pokazuje i mjeri u dvije dimenzije u skladu s trendovima suvremenih sustava mjerenja performansi: trenutačna poslovna izvrsnost ili *lagging* dimenzija i očekivana poslovna izvrsnost ili *leading* dimenzija.

Prednosti BEX indeksa nad drugim sličnim modelima izrađenim u svijetu (Belak, Aljinović Barać, 2008, str. 30):

1. BEX model i BEX indeks su konstruirani u skladu s uvjetima poslovanja u hrvatskom gospodarstvu. Drugi „uvozni“ modeli konstruirani su u drugačijim uvjetima, pa je njihova vjerodostojnost u Hrvatskoj upitna.
2. BEX indeks nije ovisan o pokazateljima s tržišta kapitala pa se može računati i za tvrtke koje tek ulaze na tržište kapitala, što je iznimno važno, ali i za ostale koje ne kotiraju na tržištu. Osnovni Altmanov *Z-score*, kao najpoznatiji svjetski model, na primjer, to ne omogućuje.
3. Većina sličnih modela usmjerena je na prognoziranje buduće opasnosti od financijskih teškoća i bankrota (npr. Altmanov *Z-score*, Ohlsonov model, Argentijev model), a manje na izvrsnost. Nasuprot tome, BEX omogućuje procjenu poslovne izvrsnosti kao i prognoziranje uspjeha i neuspjeha što znači znatno veću kvalitetu.
4. BEX model sadržava potpuno novi pokazatelj financijske snage tvrtke koji do sada nije korišten u svijetu. Taj pokazatelj konstruirali su autori modela, prof. dr. sc. Vinko Belak i dr. sc. Željana Aljinović Barać, posebno za izračun BEX indeksa. Osim toga, novim se može smatrati i pokazatelj stvaranja nove vrijednosti, jer u tom obliku nije do sada korišten ni u jednom od poznatih svjetskih modela.

## 2.5.2. Mjerenje poslovne izvrsnosti BEX indeksom

Formulu za izračun Bex modela tvore četiri pokazatelja i njihovi ponderi:

$$\mathbf{BEX = 0,388 ex_1 + 0,579 ex_2 + 0,153 ex_3 + 0,316 ex_4}$$

pri čemu je:

$$ex_1 = \frac{\text{EBIT}}{\text{UKUPNA AKTIVA}}$$

$$ex_2 = \frac{\text{NETO POSLOVNA DOBIT}}{\text{VL.KAPITAL x CIJENA}}$$

$$ex_3 = \frac{\text{RADNI KAPITAL}}{\text{UKUPNA AKTIVA}}$$

$$ex_4 = \frac{5 (\text{DOBIT} + \text{D} + \text{A})}{\text{UKUPNE OBVEZE}}$$

**PROFITABILNOST ILI  $ex_1$**  predstavlja izvrsnost mjerenu odnosom zarade (kamate i dobit prije poreza) i kapitala mjenog ukupnom aktivom. Ovo je tzv. *tromi* pokazatelj, koji nema velikog utjecaja na konačni rezultat BEX-a ali mu je svrha stabiliziranje indeksa. Ipak, ako se komponente BEX modela gledaju odvojeno, onda je njegov značaj veći budući indicira na dugotrajnu sposobnost poduzeća da zadrži konkurentsku prednost. Kontrolna mjera ovog pokazatelja unutar BEX modela je 17,20% i više.

**STVARANJE VRIJEDNOSTI ILI  $ex_2$**  je pokazatelj koji se temeljni na ekonomskom profitu (dobit koja prekoračuje cijenu vlastitog kapitala), pri čemu se kod izračuna rabi

kategorija neto poslovne dobiti s ciljem izbjegavanja utjecaja izvanrednih prihoda i rashoda na poslovni rezultat. Vlastiti kapital se dobije umnoškom vlasničkog kapitala i cijene kapitala koju bi vlasnici mogli ostvariti nekim alternativnim relativno nerizičnim ulaganjem. Pod vlasničkim kapitalom se podrazumijeva temeljni kapital uvećan za dobitke i rezerve. Kontrolna mjera pokazatelja je 1, odnosno ako je pokazatelj veći od 1 onda poduzeće stvara dodatnu vrijednost, a ukoliko je manji onda *jede* svoju supstancu.

**LIKVIDNOST ili  $ex_3$**  je u BEX modelu predstavljena klasičnim pokazateljem odnosa radnog kapitala i ukupne aktive s kontrolnom mjerom 25% i više. I ovaj pokazatelj se može ocijeniti *tromim*, odnosno svrha mu je sprečavanje velike oscilacije indeksa iako u konačnici baš kao i  $ex_1$  opredjeljuje rezultate BEX indeksa u graničnim područjima.

**FINANCIJSKA SNAGA ili  $ex_4$**  nema linearni utjecaj, već progresivni – što se obveze u kraćem vremenu pokrivaju iz zarade od novčanog tijeka, njegov utjecaj na izvrsnost progresivno raste – pa je ograničen u modelu na maksimalnu vrijednost od 10 (maksimalna vrijednost u BEX indeksu mu je  $0,316 \cdot 10 = 3,16$ ). Ograničenje je formirano na osnovu istraživanja autora, koja su pokazala kako skraćivanje vremena pokrivanja obveza na manje od 6 mjeseci nema značajnijeg utjecaja na izvrsnost. Što je dulje vrijeme pokrića obveza iz zarade od novčanog tijeka, utjecaj ovog pokazatelja degresivno pada. Kontrolna mjera je 1 ili više, odnosno snaga financiranja je bolja što je  $ex_4$  veći od 1 i obrnuto, financijska snaga poduzeća je lošija što je  $ex_4$  manji od 1.

Upravo kontrolne mjere definirane za svaki pokazatelj pojedinačno unutar BEX modela pružaju mogućnost analize poduzeća segmentalno po područjima izvrsnosti jednako kao i ukupno za BEX indeks. Osnovna procjena poslovne izvrsnosti pomoću BEX indeksa razlikuje poduzeća koja imaju rezultat indeksa iznad 1 i označava ih kao *dobro* u odnosu na one kojima je rezultat indeksa između 0 i 1 u skladu s čim se istima preporučuju unaprjeđenja u kritičnim segmentima izvrsnosti. Detaljnije rangiranje ukupne poslovne izvrsnosti s prognostičkim očekivanjima temeljem izračuna BEX indeksa može se izvršiti prema tablici 3.

**Tablica 3:** Rangiranje i prognoziranje poslovne izvrsnosti prema rezultatima BEX indeksa

<b>BUSINESS EXCELLENCE INDEX (BEX)</b>	<b>RANG POSLOVNE IZVRSNOSTI (BUSINESS EXCELLENCE RANG)</b>	<b>PROGNOZA ZA BUDUĆNOST</b>
<b>veći od 6,01 4 godine uzastopno</b>	svjetska klasa (world class)	Tvrtka posluje s vrhunskim rezultatima što se može očekivati i u iduće 4 godine, ako menadžment nastavi s unaprjeđenjima.
<b>veći od 6,01</b>	kandidat za svjetsku klasu (world class candidate)	Tvrtka posluje izvrsno što se može očekivati i u sljedeće 3 godine, ako menadžment nastavi s unaprjeđenjima.
<b>4,01 – 6,00</b>	izvrsno	Tvrtka posluje izvrsno što se može očekivati i u sljedeće 3 godine, ako menadžment nastavi s unaprjeđenjima.
<b>2,01 – 4,00</b>	vrlo dobro	Tvrtka posluje vrlo dobro što se može očekivati i u sljedeće 2 godine, ako menadžment nastavi s unaprjeđenjima.
<b>1,01 – 2,00</b>	dobro	Tvrtka posluje dobro, ali se poboljšanje može očekivati samo ako se pristupi unaprjeđenjima.
<b>0,00 – 1,00</b>	granično područje između lošeg i dobrog	Poslovna izvrsnost je pozitivna, ali nije zadovoljavajuća. Potrebno je pristupiti ozbiljnim unaprjeđenjima.
<b>manji od 0,00 (negativan)</b>	loše	Ugrožena je egzistencija. Potrebno je žurno pristupiti restrukturiranju i unaprjeđenjima, inače će se loše poslovanje nastaviti pa postoji opasnost od propasti (vjerojatnost je preko 90%).

Izvor: Belak, Aljinović Barać, 2008, str. 34

Testiranjem stvarnih podataka dokazana je prognostička vrijednost BEX modela na preko 90%, ali potrebno je napomenuti da se radi o statističkoj ocjeni prognostičke snage BEX modela koja se potvrđuje i nadograđuje uporabom modela.

Sam model je u vrlo kratkom vremenu zaživio u praksi, postao je standardna informacija koju koriste investitori za procjenu tvrtki na tržištu kapitala u Republici Hrvatskoj, ali i na ostalim tržištima kapitala u regiji, te je korišten u većem broju magistarskih, doktorskih radnji i drugih znanstvenih radova kao pouzdan indikator poslovne izvrsnosti poduzeća.

## **2.6. Odabir poslovnih performansi za istraživanje utjecaja outsourcinga na performanse poduzeća**

Pregledom relevantne literature o tematici rada, moglo se doći do zaključka kako su autori utjecaj outsourcinga na uspješnost poduzeća, u smislu financijskih pokazatelja uspješnosti, najčešće pratili kroz indikatore ekonomske (ROA) i financijske profitabilnosti (ROE), likvidnosti, promjena u kretanju prodaje i tržišnog udjela poduzeća.

Budući BEX indeks pruža mogućnost analize i onih poduzeća koja ne kotiraju na tržištu kapitala, a pokazao se kao pouzdan indikator uspješnosti poslovanja poduzeća a sadrži unutar svoje strukture analizu i profitabilnosti i likvidnosti, uz sagledavanje stvaranja vrijednosti i financijske snage poduzeća, u analizi poslovnih performansi BEX indeks će biti mjereno kao financijski indikator poslovnih performansi poduzeća.

Outsourcing kratkoročno doprinosi snižavanju internih troškova te izbacivanju problematičnih aktivnosti i funkcija, dok kao dio dugoročne strategije poduzeća doprinosi usmjerenju i razvoju sržnih/ključnih aktivnosti poduzeća, većoj fleksibilnosti poslovanja koje dovode do bolje konkurentske pozicije poduzeća na tržištu pa bi osvajanje većeg tržišnog udjela i tim slijedom povećanje prihoda od prodaje trebalo uslijediti kao logična posljedica tih akcija.

Kako outsourcing omogućuje poduzeću usmjeravanje na ključne aktivnosti u kojima se usavršava, kao posljedica tog unaprjeđivanja podiže se kvaliteta finalnog proizvoda ili usluge a s tim raste i zadovoljstvo kupaca poduzeća.

Iako su kritičari outsourcinga stava da on neumitno dovodi do otpora i nezadovoljstva zaposlenih, određeni autori smatraju da upravo outsourcing pruža zaposlenima mogućnost za razvoj karijere, kako onima koji ostaju raditi na poslovima za koje se poduzeće specijaliziralo, tako i onima koji prelaze outsourcing opskrbljivaču raditi poslove za koje su se oni specijalizirali, ali na kojima u matičnom poduzeću nikada ne bi mogli napredovati jer te aktivnosti jednostavno nisu ključne za bit onoga čime se to poduzeće bavi, poput: računovođa, osiguranja, čistačica, šofera, određenih administrativnih pozicija i drugih (prema Greaver, 1998, str. 220).

Bitno kod odabira performansi za mjerenje u ovom istraživanju je nastojati postići ravnotežu između financijskih i nefinancijskih indikatora te da su isti relevantni s obzirom na predmet istraživanja.

Na osnovu iznesenih stavova, poslovne performanse za potrebe istraživanja utjecaja outsourcinga na performanse poduzeća će se mjeriti kroz financijske i nefinancijske indikatore, pri čemu će realni financijski indikatori biti mjereni kroz BEX indeks, povećanje poslovnih prihoda i povećanje prihoda od prodaje, a nefinancijski indikatori poslovnih performansi će biti mjereni kroz zadovoljstvo kupaca, kvalitetu proizvoda ili usluge i zadovoljstvo zaposlenika poslom.

Financijski indikatori će biti promatrani kroz još jednu dimenziju, a to je subjektivna ocjena menadžera o promjenama u financijskim indikatorima u odnosu na outsourcing. Ova dimenzija promatranja je uvedena kako bi se mogle ocijeniti razlike u onome što menadžeri percipiraju kao rezultat primjene outsourcinga i realnih podataka, ali i da bi se izbjegla zamka utjecaja financijske krize na pokazatelje uspješnosti poduzeća i činjenice da je teško u danim istraživačkim uvjetima izdvojiti utjecaj samo jednog dijela poslovne strategije, kao što je outsourcing, na poslovne performanse.



### **3. KONCEPTUALNI MODEL UTJECAJA OUTSOURCINGA NA POSLOVNE PERFORMANSE PODUZEĆA**

#### ***3.1. Polazišta i sadržajne odrednice za formiranje modela veze između outsourcinga i poslovnih performansi poduzeća***

U posljednjih tridesetak godina outsourcing se nalazi u središtu zanimanja znanstvenika i poslovnog svijeta. Nebrojani su kako istraživački tako i znanstveni radovi napisani na teme donošenja odluke o outsourcingu, zatim procesa ugovaranja outsourcinga pri čemu se u fokus stavlja pitanje izbora pravog dobavljača te izbjegavanje i minimiziranje skrivenih troškova u samom procesu ugovaranja te strategija održanja dugoročnih odnosa sa dobavljačima.

Međutim, povezanost outsourcinga s financijskim performansama poduzeća je slabije istražena u empirijskom nego li u teorijskom smislu (Kotabe i Mol, 2009, str. 2, prema Gilley i Rasheed, 2000; Masten, 1993).

Suvremena literatura i menadžerska praksa sugerira outsourcing kao ključni izvor za poboljšanje performansi poduzeća. Različiti argumenti su pruženi za takvu pozitivnu vezu.

Outsourcing omogućava poduzećima fokusiranje na ključne aktivnosti uz snižavanje troškova proizvodnje, jer se koriste specijalizirani dobavljači i povećava strategijsku fleksibilnost poduzeća kod suočavanja s tehnološkim fluktuacijama i promjenama opsega aktivnosti, pri čemu se izbjegavaju troškovi birokracije uobičajeno povezani s proizvodnjom unutar poduzeća.

Kada se govori o outsourcingu nužno je spomenuti vertikalnu integraciju. Vertikalna integracija predstavlja model integracije poduzeća gdje se udružuju poduzeća međusobno povezana proizvodnjom sirovina, energije, poluproizvoda i finalnih proizvoda (Ekonomski leksikon, 1995, str. 967). Starija literatura je vertikalnu integraciju uzimala kao temeljni model za postizanje kompetitivnih prednosti (Kotabe i Mol, 2009, str. 2 prema Capon et al., 1990; D'Aveni i Ravenscraft, 1994; Harrigan, 1986). U praksi je vertikalna integracija dobro prihvaćen model pogotovo zahvaljujući sposobnosti povećanja pregovaračke moći i prednosti ekonomije opsega.

Ukoliko se gledaju negativni aspekti outsourcinga, može se navesti da outsourcing povećava transakcijske troškove na načine koji nisu odmah jasno vidljivi uslijed teškoće kontrole

vanjskih opskrbljivača (tvrtki koje preuzimaju eksternaliziranu aktivnost ili procese), te donosi povećane troškove koordinacije, jer se svim outsourcing odnosima s vanjskim opskrbljivačima, koji nekad mogu biti jako složeni, mora upravljati na odgovarajući način.

Evidentno je, kada se sagleda teorijska i empirijska građa, kako osnovni problem nastaje kada se outsourcingu ne pristupa dovoljno detaljno i promišljeno sa stajališta dugoročne strategije poduzeća, pa se ni njegov utjecaj na performanse ne može mjeriti. Ovo postaje još veći problem kada se radio o ekonomijama u tranziciji gdje neregularnosti tržišta te teškoće u prijelazu malih u srednja i srednjih u velika poduzeća donose svoje izazove.

Stoga se **problem istraživanja** fokusira na neshvaćanje outsourcinga kao dugoročne strategije u cilju rasta i opstanka poduzeća te nepostojanje adekvatnog mjerila utjecaja istog na performanse poduzeća.

Ako se gleda domet istraživanja na ovu tematiku u bližoj okolini, prema raspoloživim informacijama, može se zaključiti kako *sveobuhvatno* istraživanje utjecaja outsourcinga na performanse poduzeća nije vršeno na prostorima Bosne i Hercegovine, kao niti na prostorima nama susjednih zemalja.

Od sredine devedesetih godina prošlog stoljeća moguće je pronaći veći broj radova u stranoj literaturi na temu odnosa outsourcinga i performansi poduzeća.

Studije autora koji su se bavili ovom vezom obuhvaćaju različite aspekte – utjecaj outsourcinga na produktivnost radnika, utjecaj na vrijednost poduzeća, utjecaj na troškovnu učinkovitost, čak i na industriju u cjelini, te na sektore pa i na pojedine zemlje.

Tako Jiang (Bustinza, Arias-Aranda i Gutierrez-Gutierrez, 2010, str. 278 prema Jiang et al., 2006) potvrđuje vezu između outsourcinga i troškovne učinkovitosti, odnosno smanjenja troškova, ali ne može potvrditi utjecaj na produktivnost i profitabilnost, što se opravdava činjenicom da outsourcing kao strategijsko opredjeljenje poduzeća ima dugoročne a ne kratkoročne efekte. Kimura (Bustinza et al., 2010, str. 278 prema Kimura, 2002) ne pronalazi vezu između outsourcinga i performansi u japanskim industrijskim (proizvođačkim) poduzećima, dok Görg i Hanley (Bustinza et al., 2010, str. 278 prema Görg i Hanley, 2004) pronalaze kako outsourcing negativno utječe na performanse malih pogonskih poduzeća ali je kod velikih taj utjecaj pozitivan, što se objašnjava djelovanjem ekonomije obujma.

**Tablica 4: Pregled relevantnih istraživanja veze outsourcinga i performansi**

<b>Istraživanje</b>	<b>Doprinos i sadržaj istraživanja</b>
Jones (1993, 2000)	Ispituje utjecaj outsourcinga na samo jedan odjel umjesto na poduzeće u cjelini.
Hays et al. (2000)	Ispituje utjecaj objave outsourcing ugovora na vrijednost dionica poduzeća (dan prije, na dan i dan poslije objave) radije nego li utjecaj implementacije outsourcinga na vrijednost poduzeća.
Gilley i Rasheed (2000)	Ne pronalaze vezu između outsourcinga i performansi, iako utvrđuju strategiju i dinamiku okoline kao medijalne faktore u ovom odnosu.
Barrar et al. (2002)	Fokusira istraživanje na utjecaj outsourcinga na produktivnost zaposlenih.
Kimura (2002)	Ne pronalazi vezu između outsourcinga i performansi u japanskim poduzećima.
Görzig i Stephen (2002)	Pronalaze vezu između outsourcinga i produktivnosti u proizvodnim poduzećima, dok u uslužnim iste veza nije pronađena.
McCarthy i Anagnostou (2004)	Koristi državnu statistiku da ispita utjecaj outsourcinga na čitavu industriju a ne na individualna poduzeća.
Görg i Hanley (2004)	Pronalaze kako outsourcing negativno utječe na performanse malih pogonskih poduzeća ali je kod velikih taj utjecaj pozitivan, što se objašnjava djelovanjem ekonomije obujma.
Harland et al. (2005)	Istražuje koristi koje donosi outsourcing organizaciji proučavajući utjecaj outsourcinga na različite gospodarske sektore i konačno na zemlje.
Jiang et al. (2006)	Uspostavlja inicijalnu vezu između outsourcinga i tradicionalnih mjerila performansi, u konkretnom slučaju, troškovne učinkovitosti.
Rothaermel et al. (2006)	Potvrđuje da uspostavljanje ravnoteže između outsourcinga i vertikalne integracije doprinosi poboljšanju performansi poduzeća.
Tate (2009)	Istražuje kompanije koje provode offshore outsourcing usluga, utvrđujući kako outsourcing, osim što predstavlja strategiju koja cilja na snižavanje troškova, ujedno kreira i strategijske prednosti za poduzeće u vidu povećanja kvalitete i tržišnog udjela njihovih usluga.
Kotabe i Mol (2009)	Utvrđuju negativnu krivolinijsku vezu između outsourcinga i performansi poduzeća, pri čemu uvode tržišnu nesigurnost kao medijacijsku varijablu te pronalaze da postoji optimalni nivo outsourcinga za pojedino poduzeće. Nakon što se taj nivo dosegne, odnosno krene se s outsourcingom aktivnosti neadekvatnih za outsourcing, veza između outsourcinga i performansi postaje negativna.
Bustinza et al. (2010)	Utvrđuje vezu između outsourcinga i organizacijskih i poslovnih performansi poduzeća uvodeći u taj odnos medijacijsku varijablu konkurentskih sposobnosti poduzeća.

Izvor: vlastita izrada (prilagođeno prema Jiang i Qureshi, 2004, str. 45 - 47; i Bustinza et.al., 2010, str. 278)

Zapravo, nijedan autor nije utvrdio preciznu vezu između outsourcinga i performansi poduzeća, odnosno postoji značajan broj radova koju tu vezu čak i negiraju. Nameće se

zaključak kako takva izravna veza zapravo i ne postoji u općem obliku, koji je i jest bitan za znanstveno istraživanje. Upravo iz tog razloga potrebno je uvesti medijacijsku/e varijablu/e kako bi se precizno utvrdila veza outsourcinga i poslovnih performansi.

Može se zaključiti kako su dokazi o ovoj temi neuvjerljivi i nedostatni, te da utjecaj odluke *kupiti ili proizvoditi* na financijske performanse poduzeća ostaje nejasan.

### **3.2. Elementi modela i njihova operacionalizacija**

U cilju prikaza elementa teorijskog modela veze outsourcinga i poslovnih performansi, iznesen je pregled hipoteza rada, koje će detaljnije biti pojašnjene u narednom poglavlju.

Polazna preliminarna opća hipoteza glasi:

**H0:** *Outsourcing utječe na rezultate poslovnih performansi poduzeća koja ga implementiraju.*

Iz polazne hipoteze razvile su se sljedeće glavne i pomoćne hipoteze:

**H1:** Aktivnost/i odabrane za outsourcing koje više zadovoljava/ju kriterije za outsourcing više utječu na koristi outsourcinga za poduzeće.

**H2:** Što su manji *netržišni razlozi* prilikom donošenja odluke o outsourcingu to su veće koristi outsourcinga za poduzeće.

**H2a:** Što je jasnija i definiranija zakonska/pravna regulativa u djelatnosti poduzeća i njena dosljedna primjena to su manji *netržišni razlozi* za outsourcing i veće koristi outsourcinga za poduzeće.

**H2b:** Što su manji interesni pritisci izvana kod izbora outsourcing opskrbitelja to su manji *netržišni razlozi* za outsourcing i veće koristi outsourcinga za poduzeće.

**H2c:** Što su manji politički uplivi kod izbora outsourcing opskrbitelja to su manji *netržišni razlozi* za outsourcing i veće koristi outsourcinga za poduzeće.

**H3:** Što su veće koristi od outsourcinga za poduzeće to je veći pozitivni utjecaj outsourcinga na konkurentsku sposobnost poduzeća.

**H4:** Povećanje konkurentskih sposobnosti poduzeća, kao posljedica outsourcinga, pozitivno će utjecati na performanse poduzeća.

**H4a:** Povećanje konkurentskih sposobnosti poduzeća, kao posljedica outsourcinga dovest će do većih poboljšanja u percipiranim financijskim performansama poduzeća.

**H4b** Povećanje konkurentskih sposobnosti poduzeća, kao posljedica outsourcinga, dovest će do većih poboljšanja u percipiranim nefinancijskim performansama poduzeća.

**H4c:** Povećanje konkurentskih sposobnosti poduzeća, kao posljedica outsourcinga, dovest će do većih poboljšanja u realnim financijskim performansama poduzeća.

**H5:** Donošenje odluke o outsourcingu aktivnosti koja više zadovoljava kriterije za outsourcing dovest će do većih poboljšanja u performansama poduzeća.

Prema iznesenim hipotezama mogu se utvrditi sljedeći elementi teorijskog modela veze outsourcinga i poslovnih performansi poduzeća:

**Nezavisna varijabla 1:** *pogodnost aktivnosti za outsourcing;*

**Nezavisna varijabla 2:** *koristi outsourcinga* za poduzeće – ova varijabla je neovisna u odnosu na konkurentsku sposobnost poduzeća i performanse, ali je ovisna o *pogodnosti aktivnosti za outsourcing* i *netržišnim razlozima za outsourcing;*

**Medijacijska nezavisna varijabla 1:** *netržišni razlozi za outsourcing* koja se sastoji od dva konstrukta: *zakonske regulative* i *pritisaka/upliva* iz vanjskog okruženja poduzeća;

**Medijacijska nezavisna varijabla 2:** *konkurentske sposobnosti poduzeća* – varijabla nezavisna u odnosu na *performanse*, ali ovisna o *koristima outsourcinga;*

**Zavisna varijabla:** *poslovne performanse poduzeća*, unutar koje se odvojeno sagledavaju percipirane financijske i nefinancijske performanse te realne financijske performanse.

U cilju provjere danih varijabli, a na temelju pregleda postojeće literature kao uporišta za odabir indikatora te iskustva na dosadašnjim istraživanjima, izvršena je njihova operacionalizacija, odnosno određeni su pokazatelji ili indikatori za te varijable, vodeći računa da budu valjani, objektivni, pouzdani, jednoznačni, precizni i reprezentativni.

Indikatori nezavisne varijable *koristi outsourcinga* (koristi koje donosi poduzeću koja ga provodi) proizašli su iz literature o outsourcingu i onome što ispravna outsourcing strategija donosi poduzeću koje ju koristi:

- KO1 – fokusiranje na ključne (sržne) aktivnosti,
- KO2 – povećanje poslovne fleksibilnosti ,
- KO3 – fokusiranje na interna poboljšanja poslovanja,
- KO4 – poboljšanje strategijskog pozicioniranja,
- KO5 – rješavanje problematičnih aktivnosti i funkcija,
- KO6 – omogućava pristup najnovijim tehnologijama,
- KO7 – omogućuje inovacije,
- KO8 – smanjuje organizacijske rizike,
- KO9 – poboljšava izvođenje operacija u tehnološkom smislu.

*Kriteriji* koje *aktivnost* treba ispunjavati prilikom donošenja odluke o outsourcingu (prilagođeno prema Akšamija, 1999, str.90):

- KA1 – povezanost s osnovnom djelatnošću,
- KA2 – ponuđači na eksternom tržištu,
- KA3 – kompetentnost u odnosu na outsourcing dobavljača,
- KA4 – troškovi outsourcinga,
- KA5 – kvaliteta outputa dobavljača u odnosu na poduzeće,
- KA6 – ekspertiza poduzeća dobavljača u odnosu na poduzeće,
- KA7 – povećan pristup resursima dobavljača u odnosu na poduzeće.

Indikatori medijacijske nezavisne varijable *netržišni razlozi*, nastali su kao iskustveni rezultat istraživanja provedenog od strane autora na studiji slučaja JP Elektroprivreda HZ HB d.d. Mostar i MH Elektroprivreda Republike Srpske a.d. Trebinje (Letica, Dujmović, 2011, str. 221 - 232):

- TN1a – postojanje zakonske/pravne regulative u okviru određene djelatnosti,
- TN1b – primjena zakonske/pravne regulative u okviru određene djelatnosti,
- TN2a – postojanje vanjskih pritisaka prilikom odabira opskrbljivača,
- TN2b – postojanje političkih upliva prilikom odabira opskrbljivača.

Indikatori medijacijske zavisne varijable *konkurentske sposobnosti*, temeljeni na sposobnostima koje omogućavaju poduzećima razvijanje odgovarajuće konkurentske strategije (Bustinza et al, 2010, str 279 prema Miller i Roth, 1994) su:

- KS1 – isporuka točno na vrijeme ,
- KS2 – brža isporuka,
- KS3 – kompetitivnost cijena,
- KS4 – ponuda kontinuirane kvalitete,
- KS5 – fleksibilnost u suočavanju sa zahtjevima tržišta,
- KS6 – brzo uvođenje noviteta na tržište,
- KS7 – efikasnije promoviranje,
- KS8 – širenje tržišta,
- KS9 – širenje broja usluga,
- KS10 – razvoj post – prodajnih usluga.

Indikatori zavisne varijable *poslovne performanse* (odabir je pojašnjen u dijelu rada 2.6.) će se dijeliti na financijske i nefinancijske. Financijski indikatori odnosno percipirani financijski indikatori će biti mjereni kroz subjektivnu menadžersku procjenu:

- FM1 – Profitabilnost,
- FM2 – Likvidnost,
- FM3 – Tržišni udio na glavnim tržištima
- FM4 – Povećanje prihoda od prodaje na glavnim tržištima,
- FM5 – Smanjenje troškova (troškovna učinkovitost).

Realni financijski indikatori će biti mjereni kroz:

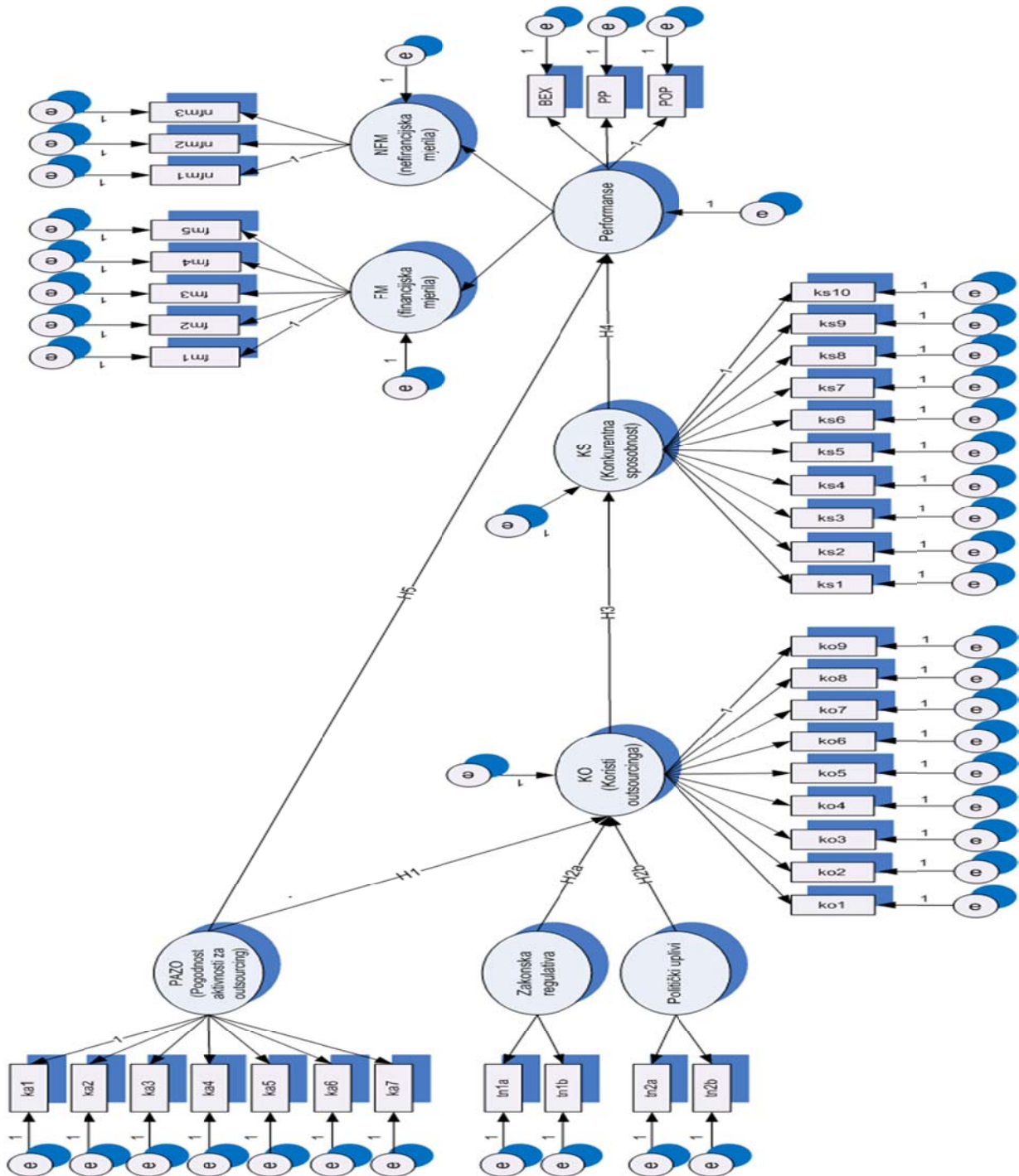
- BEX indeks (s komponentama: profitabilnost, stvaranje vrijednosti, likvidnost, financijska snaga)
- PP – povećanje poslovnih prihoda,
- POP – povećanje prihoda od prodaje.

Nefinancijski indikatori poslovnih performansi će biti mjereni kroz sljedeće indikatore na osnovu subjektivnih ocjena izvršnih menadžera uključenih u proces outsourcinga:

- NFM1– zadovoljstvo kupaca,
- NFM2 – kvaliteta proizvoda ili usluge,
- NFM3 – zadovoljstvo zaposlenika poslom.

### 3.3. Grafička formalizacija istraživanja

Slika 9: Grafička formalizacija veze istraživanih varijabli





Slika 9 predstavlja grafičku formalizaciju inicijalnog modela veze outsourcinga, promatranog kroz varijable pogodnost aktivnosti za outsourcing i koristi outsourcinga, i poslovnih performansi poduzeća modeliranu medijacijskim varijablama netržišnih razloga za outsourcing (zakonska regulativa i politički uplivi) i konkurentske sposobnosti poduzeća.

# **III EMPIRIJSKO UTVRĐIVANJE UTJECAJA OUTSOURCINGA NA POSLOVNE PERFORMANSE PODUZEĆA**

## **1. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE**

Definirani problem i predmet istraživanja, te postavljeni temeljni cilj istraživanja opredijelili su sadržaj preliminarnе opće hipoteze koji glasi:

**H0: Outsourcing utječe na rezultate poslovnih performansi poduzeća koja ga implementiraju.**

Slijedi prikaz i kratko pojašnjenje hipoteza proisteklih iz polazne opće hipoteze.

**H1: Aktivnost/i odabrane za outsourcing koje više zadovoljava/ju kriterije za outsourcing više utječu na koristi outsourcinga za poduzeće.**

Aktivnosti koje poduzeće razmatra za outsourcing moraju udovoljiti određenim kriterijima kako bi odluka o outsourcingu bila opravdana. Pretpostavka je kako odluka o outsourcingu aktivnosti na osnovu takvog rezoniranja treba dovesti do generiranja viših koristi outsourcinga za poduzeće. Odnosno, prema relevantnoj literaturi tamo gdje se outsourcingu pristupa sa strategijske razine procjena aktivnosti koja se daje u outsourcing je temelj budućeg uspjeha.

U hipotezama 2 i 3 dolazi do uvođenja dvije medijacijske varijable: tržišne neregularnosti formulirane kao netržišni razlozi za outsourcing i konkurentna sposobnost poduzeća:

**H2: Što su manji netržišni razlozi prilikom donošenja odluke o outsourcingu to su veće koristi outsourcinga za poduzeće.**

Ova hipoteza se dijeli na tri pomoćne hipoteze:

**H2a:** Što je jasnija i definiranija zakonska/pravna regulativa u djelatnosti poduzeća i njena dosljedna primjena to su manji netržišni razlozi za outsourcing i veće koristi outsourcinga za poduzeće.

**H2b:** Što su manji interesni pritisci izvana kod izbora outsourcing opskrbitelja to su manji netržišni razlozi za outsourcing i veće koristi outsourcinga za poduzeće.

**H2c:** Što su manji politički uplivi kod izbora outsourcing opskrbitelja to su manji netržišni razlozi za outsourcing i veće koristi outsourcinga za poduzeće.

**H3: Što su veće koristi od outsourcinga za poduzeće to je veći pozitivan utjecaj outsourcinga na konkurentsku sposobnost poduzeća.**

Na zaključak o potrebi uvođenja medijacijske varijable došlo se na osnovu novijih istraživanja provedenih na ovom polju koji idu u prilog takvoj postavci odnosa outsourcinga i performansi (npr. *Kotabe i Mol, 2009; Bustinza et al., 2010*).

Budući je izravnu vezu između outsourcinga i performansi teško izravno precizirati pri čemu se javlja i problem operacionalizacije performansi u vidu određivanja konkretnih indikatora kao mjerila performansi, logično je pristupiti ovom problemu na način da se uvede medijacijska varijabla. Njena funkcija je jasno pozicioniranje između outsourcinga i performansi te pomoć u definiranju mjerila performansi.

Prva medijacijska varijabla: *netržišni razlozi*, uvedena je kao rezultat ranijih proučavanja autora na temu outsourcinga (studija slučaja JP Elektroprivreda HZ HB d.d. Mostar i MH Elektroprivreda Republike Srpske a.d. Trebinje; Letica, Dujmović, 2011.), pri čemu se pokazalo kako pravni okvir odnosno nedostatak istog te politički uvjetovani odnosi s dobavljačem kao i unutar samog poduzeća, značajno utječu na donošenje odluke o outsourcingu pa tako i na same rezultate mjerene performansama. Ukoliko odluka o outsourcingu određene aktivnosti nije donesena samo na temelju racionalnih i ekonomskih kriterija, onda utjecaj tih dodatnih upliva u odluku treba korigirati uvođenjem istih u model.

Kako bi se maksimalizirale koristi outsourcinga za poduzeće, nužno je upravljati istima odgovarajućom strategijom koja će omogućiti poduzeću da osnaži svoje ključne kompetencije. Odluka o eksternalizaciji određene aktivnosti je ispravna za poduzeće u onoj mjeri u kojoj mu dopušta povećanje osnovnih sposobnosti.

U zadnjem desetljeću dobar dio pozornosti znanstvene i stručne literature usmjeren je na područje razvoja konkurentske strategije kao jedine opcije za opstanak na tržištu. Konkurentska sposobnost poduzeća da ostvari svoju konkurentsku strategiju leži u njenim konkurentskim prednostima.

Konkurentnska prednost nalazi se u srži poslovanja tvrtke na konkurentnskim tržištima. Međutim, nakon nekoliko desetljeća snažnog širenja i napretka, mnoge su tvrtke izgubile iz vida konkurentnsku prednost u svojoj utrci za rastom i u potrazi za diversifikacijom. Važnost konkurentnske prednosti danas ne može biti veća. Tvrtke diljem svijeta suočene su sa sporijim rastom, kao i s domaćim i globalnim konkurentima koji se više ne ponašaju kao da je rastuće tržište dovoljno veliko za sve. Konkurentnska prednost u osnovi nastaje iz vrijednosti koju je tvrtka u stanju stvoriti za svoje kupce. To mogu biti cijene niže od konkurentnskih (a za jednake koristi) ili pružanje jedinstvenih koristi koje i više nego premašuju cijenu uz dodatnu dobit. Konkurentnost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke (Porter, 2008. str. 16). Konkurentnska strategija je potraga za povoljnom konkurentnskom pozicijom unutar industrije, temeljnog okruženja u kojem se konkurencija pojavljuje. Konkurentnska strategija usmjerena je na uspostavljanje profitabilne i održive pozicije unatoč silama koje određuju industrijsko natjecanje (Porter, 2008, str. 21).

Može se ustvrditi da, što su veće koristi odluke o outsourcingu, veći je pozitivni utjecaj na konkurentnske sposobnosti poduzeća (Bustinza et al., 2010), te se na toj osnovi uvodi druga medijacijska varijabla: *konkurentnska sposobnost poduzeća*.

Medijacijska varijabla *netržišne razlike* je nezavisna budući utječe na koristi outsourcinga dok je varijabla *konkurentnske prednosti* zavisna od koristi outsourcinga.

#### **H4: Povećanje konkurentnskih sposobnosti poduzeća, kao posljedica outsourcinga, pozitivno će utjecati na performanse poduzeća.**

**H4a:** Povećanje konkurentnskih sposobnosti poduzeća, kao posljedica outsourcinga dovest će do većih poboljšanja u percipiranim financijskim performansama poduzeća.

**H4b** Povećanje konkurentnskih sposobnosti poduzeća, kao posljedica outsourcinga, dovest će do većih poboljšanja u percipiranim nefinancijskim performansama poduzeća.

**H4c:** Povećanje konkurentnskih sposobnosti poduzeća, kao posljedica outsourcinga, dovest će do većih poboljšanja u realnim financijskim performansama poduzeća.

Temeljni cilj outsourcinga jeste omogućiti poduzeću fokusiranje na ključne aktivnosti čime će generirati veću dodanu vrijednost za te aktivnosti što poboljšanju konkurentnskih sposobnosti poduzeća. Sve one aktivnosti koje nisu bile krucijalne za osnovnu djelatnost poduzeća te u

njima poduzeće nije ostvarivalo dodanu vrijednost već mu je oduzimalo resurse potrebne za ključne aktivnosti outsourcingom prelaze kod onih opskrbljivača koji su usko specijalizirani upravo za te aktivnosti. Tako poduzeće ne samo da dobiva na resursima koje je trošili na te aktivnosti već sada generira veću dodanu vrijednost i na tim aktivnostima koja se u konačnici ugrađuje u finalni proizvod.

**H5: Donošenje odluke o outsourcingu aktivnosti koja više zadovoljava kriterije za outsourcing dovest će do većih poboljšanja u performansama poduzeća.**

Bitno je istaknuti kako zapravo nema znanstveno istraživačkih radova koji sagledavaju sveukupnost odnosa outsourcinga i performansi koja polazi od samog izbora aktivnosti koju ćemo dati u outsourcing, kao početka cijelog procesa koji na kraju dovodi do određene promjene u performansama. Ovdje je opet potrebno naglasiti nužnost strategijskog pristupa outsourcingu koji polazi još od izbora aktivnosti za outsourcing kao pretpostavke za potvrdu ove hipoteze.

## 2. METODOLOŠKI ASPEKTI ISTRAŽIVANJA

### 2.1. Sadržajni, prostorni i vremenski obuhvat istraživanja

#### 2.1.1. Sadržajni obuhvat istraživanja

Poslovati u Bosni i Hercegovini nije lako – malo tržište uz malu kupovnu moć ne daje puno prostora za manevar poslovnim subjektima. Ako tomu dodamo svjetsku krizu koja se 2008. godine počela prelijevati na balkansku regiju te se iz godine u godinu jače osjeća, što je vidljivo ne samo u povećanju broja neuposlenih, zatvaranju poduzeća već i na performansama poduzeća koja su aktivna i smatraju se uspješnim u svojoj djelatnosti. Odnosno, iako su takvim poduzećima pokazatelji i dalje u kontrolnim granicama ili iznad njih, ukoliko se usporede sa ranijim godinama vidljiv je pad u svim promatranim kategorijama.

U okruženju opće krize, nezadovoljstva i nepostojanja jasne strategije izlaska, svako istraživanje je otežano, osobito znanstvena istraživanja. Državna Agencija za statistiku pa i njene entitetske članice jako teško dolaze do podataka, koje su im poslovni subjekti po zakonu obvezni dati. U takvim okolnostima doći do podataka, osobito relevantnih podataka za svrhe znanstvenog istraživanja zahtjevan je zadatak.

Tablica 5 prikazuje bruto domaći proizvod (BDP) po glavi stanovnika u Bosni i Hercegovini za razdoblje od 2005. do 2011. godine te je vidljivo da je on rastao ali je realna stopa rasta sa 2,9 skočila na 5,8 u 2006. da bi u 2009. godini bila na -2,6 i u 2011. na 1,0.

**Tablica 5:** Bruto domaći proizvod po glavi stanovnika u BiH za razdoblje 2005. – 2011.

	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.
Bruto domaći proizvod za BiH, mil. KM	17.157	19.272	21.778	24.717	24.004	24.773	25.666
Stanovništvo, procjena sredinom godine, hilj.	3.843	3.843	3.842	3.842	3.843	3.843	3.840
Bruto domaći proizvod po stanovniku, KM	4.464	5.015	5.668	6.433	6.246	6.446	6.684

Izvor: *Publikacija BiH u brojkama 2012*, Agencija za statistiku BiH, str. 32

Iz tablice 6 je vidljivo kako se gotovo dvije trećine ukupnog BDP Bosne i Hercegovine ostvari u Federaciji BiH.

**Tablica 6:** Učešće u BDP-u Bosne i Hercegovine u %

Regija	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.
Federacija BiH	63,79	63,62	63,73	63,30	63,45	64,18	63,90
Republika Srpska	33,59	33,95	33,75	34,35	34,26	33,54	33,78
Brčko distrikt BiH	2,62	2,42	2,52	2,35	2,29	2,28	2,32
Bosna i Hercegovina	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Izvor: *Publikacija BiH u brojkama 2012*, Agencija za statistiku BiH, str. 32

Za potpuniju sliku istraživačkog okruženja može se dodati i kako je Bosna i Hercegovina po paritetu kupovne moći daleko iza ostalih zemalja u regiji (prema *Publikacija BiH u brojkama 2012*, str 33), što u kombinaciji sa gore navedenim podacima govori o slaboj snazi tržišta i lošem gospodarskom stanju u kojem posluju poslovni subjekti u BiH.

Empirijsko istraživanje obuhvatilo je pravne subjekte koji se svrstavaju u srednja i velika poduzeća. Ukupan broj aktivnih pravnih subjekata, dakle onih koji imaju aktivan transakcijski račun i predaju godišnje financijske izvještaje isključujući obrtnike, u BiH je 34,927. Potrebno je naglasiti da neaktivnih subjekata, koji nemaju aktivan transakcijski račun i/ili ne predaju godišnje financijske izvještaje ima 29,299 – dakle, gotovo jednako kao i aktivnih.

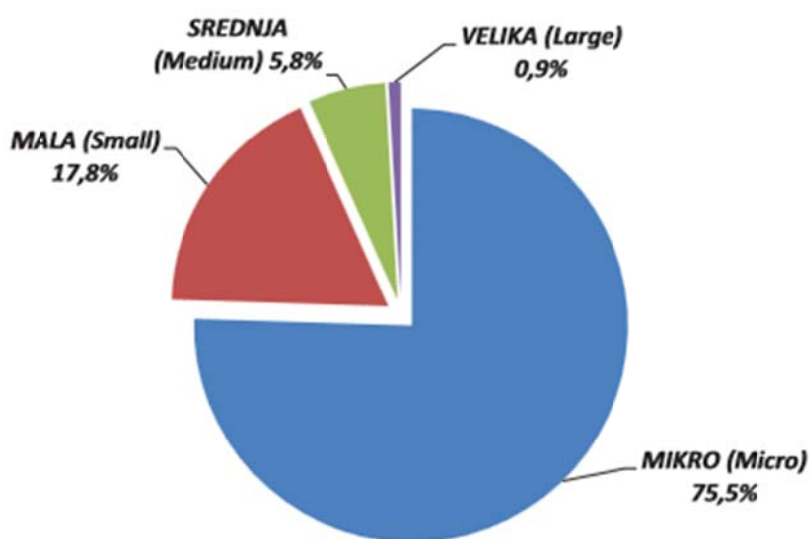
Istraživanje se usmjerilo na populaciju srednjih i velikih poduzeća. Razlog za odabir velikih i srednjih poduzeća leži u činjenici da je kod takvih poduzeća značajnost aktivnosti danih u outsourcing veća za cjelokupno poslovanje pa se i odraz istoga na performanse može bolje analizirati u odnosu na mala i mikro poduzeća, koja su sklonija primjeni mrežnog uvezivanja. Iz populacije su isključena poduzeća nad kojima je otvoren postupak stečaja ili likvidacije, neprofitna poduzeća te financijske institucije.

Prema Zakonu o računovodstvu i reviziji Federacije Bosne i Hercegovine iz 2010. godine u srednja poduzeća spadaju sva ona koja na dan sastavljanja financijskih izvještaja ispunjavaju dva od tri kriterija: preko 50 uposlenih, preko 1 milion KM vrijednosti poslovne imovine i preko 2 miliona KM prihoda, dok u velike spadaju svi oni koji ispunjavaju dva od sljedeća tri

kriterija: preko 250 uposlenih, preko 4 miliona KM vrijednosti poslovne imovine i preko 8 miliona KM prihoda.

Ipak, kod aktualnih statističkih pregleda od strane Agencija i Zavoda za statistiku uvijek se izdvajaju dvije podjele zasebno – ona prema broju uposlenih i prema kategorijama prihoda, gdje se kao srednja označavaju poduzeća sa preko 20 miliona KM prihoda godišnje a velika sa preko 100 miliona KM prihoda godišnje.

**Slika 10:** Klasifikacija poduzeća prema broju uposlenih



Izvor: *Publikacija SPR 30.06.2012*, Agencija za statistiku BiH, str. 3

**Tablica 7:** Klasifikacija poduzeća prema broju uposlenih

Godina	Ukupno	Mala		Srednja		Velika	
		broj	%	broj	%	broj	%
2009.	32.430	30.295	93,4	1.873	5,8	262	0,8
2010.	33.114	31.071	93,8	1.756	5,3	287	0,9
2011.	33.507	31.271	93,3	1.935	5,8	301	0,9

Izvor: *Publikacija BiH u brojkama 2012*, Agencija za statistiku BiH, str. 43



**Tablica 8:** Klasifikacija poduzeća prema veličini prihoda

Godina	Ukupno	Mala		Srednja		Velika	
		broj	%	broj	%	broj	%
2009.	32.698	32.294	98,8	342	1,0	62	0,2
2010.	33.083	32.657	98,7	355	1,1	71	0,2
2011.	33.077	32.606	98,6	393	1,2	78	0,2

Izvor: *Publikacija BiH u brojkama 2012*, Agencija za statistiku BiH, str. 43

**Tablica 9:** Srednja i velika poduzeća prema djelatnostima u BiH

Opis djelatnosti	Srednja poduzeća	Velika poduzeća	Srednja poduzeća	Velika poduzeća
	Prema broju uposlenih		Prema visini prihoda	
Poljoprivreda, lov i šumarstvo	23	7	4	1
Rudarstvo	14	11	7	3
Prerađivačka industrija	381	84	84	14
Proizvodnja i opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacijom	12	14	18	7
Snabdijevanje vodom, uklanjanje otpadnih voda, djelatnosti sanacije okoliša	67	4	3	1
Građevinarstvo	136	13	17	1
Trgovina na veliko i malo	242	33	157	32
Prijevoz i skladištenje	49	9	12	2
Hotelijerstvo i ugostiteljstvo	22	1	0	0
Informacije i komunikacije	27	6	4	3
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	41	21	28	2
Poslovanje nekretninama	8	-	0	0
Stručne, naučne i tehničke djelatnosti	33	2	2	1
Administrativne i pomoćne uslužne djelatnost	43	5	5	0
Javna uprava i obrana	204	46	36	10
Obrazovanje	475	5	1	0
Djelatnosti zdravstvene i socijalne zaštite	130	35	10	1
Umjetnost, zabava i rekreacija	27	5	5	0
Ostale uslužne djelatnosti	10	-	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>1935</b>	<b>301</b>	<b>393</b>	<b>78</b>

Izvor: *Publikacija SPR 30.06.2012*, Agencija za statistiku BiH, str. 10-11

Za potrebe danog istraživanja doktorskog rada iz osnovnog skupa izbačeni su pravni subjekti koji po definiciji nisu profitno orijentirani odnosno kategorije djelatnosti obrazovanja, zdravstvene i socijalne zaštite i umjetnosti, te iako je okvirno ostala kategorija finansijskih djelatnosti i osiguranja uključena u osnovni skup, finansijskim institucijama se nije pristupalo u istraživanju uslijed specifičnosti njihova poslovanja naspram drugih poslovnih subjekata. Stoga osnovni skup čine poduzeća prema tablici 10.

**Tablica 10:** Srednja i velika poduzeća prema djelatnostima u BiH – Osnovni skup

Opis djelatnosti	Srednja	Velika	Srednja	Velika
	poduzeća	poduzeća	poduzeća	poduzeća
	Prema broju uposlenih		Prema visini prihoda	
Poljoprivreda, lov i šumarstvo	23	7	4	1
Rudarstvo	14	11	7	3
Prerađivačka industrija	381	84	84	14
Proizvodnja i opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacijom	12	14	18	7
Snabdijevanje vodom, uklanjanje otpadnih voda, djelatnosti sanacije okoliša	67	4	3	1
Građevinarstvo	136	13	17	1
Trgovina na veliko i malo	242	33	157	32
Prijevoz i skladištenje	49	9	12	2
Hotelijerstvo i ugostiteljstvo	22	1	0	0
Informacije i komunikacije	27	6	4	3
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	13	2	0	2
Poslovanje nekretninama	8	-	0	0
Stručne, naučne i tehničke djelatnosti	33	2	2	1
Administrativne i pomoćne uslužne djelatnost	43	5	5	0
Ostale uslužne djelatnosti	10	-	0	0
<b>Ukupno</b>	<b>1080</b>	<b>191</b>	<b>313</b>	<b>67</b>

Izvor: prilagođeno prema *Publikacija SPR 30.06.2012*, Agencija za statistiku BiH, str. 10-11

Odabrana je klasifikacija prema broju uposlenih kao osnovni skup. Registar poslovnih subjekata je preuzet ljubaznošću Agencije za finansijske, informatičke i posredničke usluge FBiH za Federaciju Bosne i Hercegovine a preko Agencije LRC d.o.o. za Republiku Srpsku. Slučajnim odabirom uzeto je 20% osnovnog skupa poslovnih subjekata, dakle na 255 adresa je poslan anketni upitnik a planirani povrat je bio 10% osnovnog skupa dakle 20 velikih poduzeća i 108 srednjih, ukupno 128 poduzeća koja bi činila uzorak istraživanja.

## 2.1.2. Prostorni i vremenski okvir istraživanja

Istraživanje je provedeno na području Bosne i Hercegovine s većim naglaskom na Federaciji Bosne i Hercegovine uslijed većeg broja poslovnih subjekata i dostupnosti podataka.

Interni proces istraživanja se odvijao od srpnja 2009 i početne formulacije predmeta istraživanja dok se *eksterno, empirijsko istraživanje* odvijalo u dvije faze:

- *preliminarno istraživanje*, koje je uključilo samo Federaciju Bosne i Hercegovine te subjekte koji već koriste outsourcing, pri kojem se nije išlo u prikupljanje financijskih podataka, provedeno je u razdoblju ožujak 2011. – rujan 2011. Analizirani su podaci za 33 velika i srednja poduzeća što je rezultiralo potvrđama mjernih ljestvica i unaprjeđenjem anketnog upitnika; i
- *istraživanje* provedeno u razdoblju od studenog 2012. do ožujka 2013. na području Bosne i Hercegovine, koje je obuhvaćalo i subjekte koji ne koriste outsourcing te su se prikupljali i financijski podaci iz bilance stanja i bilance uspjeha za izračune financijskih indikatora performansi poduzeća u suradnji s poduzećem TEC d.o.o.

U istraživanje su uključeni svi subjekti koji aktivno posluju minimalno 3 godine, ali kako 97% (88 od 90) subjekata u promatranom uzorku aktivno posluje duže od 5 godina, financijski podaci su obuhvatili razdoblje od 2008 (kada su se efekti svjetske financijske krize počeli osjećati na domaćem tržištu, što je učinjeno kako bi se izbjegli pogrešni zaključci) do 2012., uključujući i 2012.

Promatrani subjekti koji su se izjasnili kako koriste outsourcing, a ušli su u uzorak, imaju aktivne outsourcing ugovore minimalno 3 godine unutar promatranog razdoblja, mada 96% onih koji koriste outsourcing ima aktivne outsourcing ugovore duže od 5 godina (67 od 70). Poduzeća koja ne koriste outsourcing, a ušla su u uzorak, su poduzeća čiji su se menadžeri izjasnili da razmišljaju o davanju dijela poslovanja u outsourcing u skoroj budućnosti (20 od 90). Istraživanje je primarno bilo usmjereno na dobivanje zadovoljavajućeg uzorka u smislu poduzeća koja koriste outsourcing.

## 2.2. Instrumenti istraživanja

Sekundarno ili tzv. istraživanje za stolom provedeno je, kako je u uvodnom dijelu rečeno, istraživanjem internetskih baza podataka i dostupne literature u Sveučilišnim knjižnicama Sveučilišta u Splitu i Sveučilišta u Mostaru.

Empirijsko istraživanje je provedeno anketnim upitnikom koji je prvo poslan na mail adrese slučajno odabranih 215 srednjih i 40 velikih poduzeća iz osnovnog skupa od 1080 srednjeg i 191 velikog poduzeća klasificiranih prema broju uposlenih – ukupno 255 poduzeća odnosno 20% osnovnog skupa od 1271 poduzeća. Anketne upitnike su popunjavali izvršni menadžeri ili direktori poduzeća. Nakon mjesec dana upitnik je ponovno poslan na mail adrese uz prateće telefonske pozive. Nakon isteka dodatnih mjesec dana, kada se došlo do povrata svega 14% planiranog broja poduzeća, išlo se na direktni pristup poduzećima odnosno izlazak na teren korištenjem poznanstava kako bi se došlo do menadžera.

*Anketni upitnik kao istraživački instrument* sastojao se od tri djela:

- prvi dio sadržavao je 9 općih pitanja o djelatnosti, obliku vlasništva i organiziranja, strukturi kapitala, broju uposlenih, imovini i prihodu poduzeća;
- drugi dio sastojao se 9 pitanja unutar kojih su 4 bila u svrhu određivanja razloga korištenja, učestalosti i vrsta aktivnosti za koju se koristio outsourcing a 5 pitanja je sadržavalo unutar sebe ukupno 56 tvrdnji vezanih uz aktivnost, pritiske iz vanjskog okruženja, zakonsku regulativu, odnos s opskrbiteljem, koristi outsourcinga, konkurentsku sposobnost i performanse poduzeća. Za tvrdnje koje su ispitanicima bile ponuđene kako bi izrazili stupanj svoga slaganja ili neslaganja primijenjena je Likertova ljestvica s pet stupnjeva koja se smatra *uravnoteženom* ljestvicom gdje je srednji stupanj - 3 neutralan, a sa svake strane se nalazi jednak broj stupnjeva u pozitivnom i negativnom smjeru (Anketni upitnik je priložen uz rad kao Prilog III);
- treći dio se odnosio na financijske podatke iz bilanci stanja i uspjeha na osnovu kojih bi se mogli računati traženi financijski indikatori performansi poduzeća. Međutim, kako je na terenu bilo prilično teško doći do ovih podataka od samih subjekata, u konačnici je baza financijskih podataka i pokazatelja kreirana u suradnji s poduzećem TEC d.o.o. koje je za potrebe istraživanja ustupilo tražene podatke za poduzeća iz uzorka.

Bitno je napomenuti kako su ispitanici ocjenjivali Likertovom ljestvicom i svoja viđenja u promjenama financijskih performansi iako su ista bila mjerena realnim financijskim podacima, što je učinjeno i radi usporedbe sa realnim pokazateljima i analize percepcije menadžera glede korištenog alata outsourcinga.

Isprva je bilo predviđeno da tržišni udio bude konkretan tzv. tvrdi podatak, ali kako je na terenu ustanovljeno da poslovni subjekti u BiH rijetko izračunavaju konkretne brojke ispitivan je samo kao percepcija indikatora financijske performanse ocjenjivana Likertovom ljestvicom.

Upitnik, kao i mjerne ljestvice kreirala je autorica na osnovu presjeka iščitane relevantne domaće i strane literature.

### **2.3. Faze istraživanja**

Cjelokupno istraživanje vezano uz izradu doktorske disertacije trajalo je od srpnja 2009. godine kada se definiralo područje istraživanja i krenulo sa prikupljanjem literarne građe i znanstvenih informacija, nakon čega je definiran predmet istraživanja i postavljena preliminarna hipoteza zajedno s ciljevima istraživanja i osnovnim modelom.

Nakon provedenog preliminarnog istraživanja u 2011. godini pristupilo se pisanju teorijskog dijela rada i razradi glavnih hipoteza istraživanja zajedno s razvojem konceptualnog modela. Anketni upitnik je prilagođen u skladu s nalazima preliminarnog istraživanja i u jesen 2012. se krenulo s primarnim istraživanjem empirijskih podataka. Podaci su prikupljeni, sortirani, šifrirani i obrađeni relevantnim statističkim metodama u proljeće 2013. godine, nakon čega je uslijedilo pisanje analize empirijskog dijela rada i zaključaka te tehnička obrada i ispravci.

U tablici 11 danim gantogramom su, kroz deset temeljnih skupina aktivnosti (faza), prikazane sve bitne aktivnosti povezane za izradu doktorske disertacije.

**Tablica 11:** Gantogram aktivnosti pri izradi doktorske disertacije

FAZE ISTRAŽIVANJA I AKTIVNOSTI KOJE UKLJUČUJU	Vremenski interval									
	2009/10 IX-II	2010 III-IX	2010/11 X-V	2012 VI-XII	2011/12 VI-XII VI-X	2012 XI-XII	2013 I-II	2013 III-V	2013 VI-VII	2013 VII-X
1. Prikupljanje literarne građe i znanstvenih informacija vezanih za željeno područje istraživanja.	6 mjeseci									
2. Proučavanje literarne građe, znanstvenih informacija i dosadašnjih empirijskih istraživanja te definiranje problematike istraživanja.		6 mjeseci								
3. Definiranje problema istraživanja, ciljeva istraživanja, radnih hipoteza, metodologije i strukture rada.			8 mjeseci							
4. Izrada teorijskog dijela disertacije koja uključuje aktivnosti selekcije, analize i sinteze relevantnih činjenica, spoznaja, principa zakonitosti, teorija...				6 mjeseci						
5. Priprema empirijskog istraživanja koja uključuje aktivnosti definiranja uzorka, izrade preliminarnog anketnog upitnika i njegovo testiranje.					6 mjeseci (prelim.ist) 4 mjeseca (osn. ist)					
6. Provedba empirijskog istraživanja (prikupljanje primarnih podataka).						2 mjeseca				
7. Statistička analiza prikupljenih primarnih podataka.							2 mjeseca			
8. Pismeno formuliranje rezultata empirijskog dijela disertacije te formuliranje zaključaka.								3 mjeseca		
9. Provjera cjelokupnog teksta. Tehnička dorada i ispravei.									2 mjeseca	
10. Revidiranje teksta prema primjedbama i sugestijama mentora i članova povjerenstva.										4 mjeseca

## **2.4. Metodologija obrade podataka**

Svi prikupljeni podaci su nakon kodiranja i unosa u jedinstvenu SPSS bazu, analizirani većim brojem statističkih tehnika. Urađena je osnovna razina obrade podataka unutar deskriptivne statistike kako bi se analizirale značajnije karakteristike uzorka, odrađen je izračun srednjih vrijednosti za pitanja ocjenjivana Likert-ovom ljestvicom unutar čega su odabrani za prikaz samo najzanimljiviji rezultati, a od jednostavnijih statističkih metoda korištena je još metoda korelacijske analize za potrebe dodatne analize pojedinih veza u modelu.

Od složenijih statističkih metoda korištena je konfirmacijska ili potvrđujuća faktorska analiza i path analiza, koje će se kratko pojasniti s metodološke strane u ovom dijelu teksta a s tehničke strane prilikom primjene u empirijskoj analizi u narednoj tematskoj cjelini rada.

Pod faktorskom analizom razumijevamo istraživačku metodu koju primjenjujemo na skup opaženih (empirijskih) varijabli kojom tražimo skrivene ili latentne faktore, koji predstavljaju skup opaženih varijabli. Skrivena (latentna) varijable predstavljaju faktore. Faktorska analiza izvodi se iz korelacijske matrice opaženih varijabli. Cilj faktorske analize je redukcija broja varijabli na svega nekoliko (par) faktora iz kojih se može generirati originalna korelacijska matrica (Rozga, 2010, str. 52).

Uz tri glavna postupka u uobičajenoj proceduri faktorske analize:

1. izračunavanje korelacijske matrice za sve opažene varijable,
2. izvlačenje faktora iz korelacijske matrice zasnovano na koeficijentima korelacije između varijabli, te
3. rotiranje faktora kako bi se maksimizirala veza između varijabli i nekoga od faktora;

a dodaje se, budući se u ovom radu koristi potvrđujuća ili konfirmacijska faktorska analiza i sljedeći postupak:

4. ispitivanje jakosti dobivenih faktora Cronbah's Alpha analizom.

Isprva se faktorska analiza upotrebljavala isključivo kao eksploracijska strategija. Prije 1970. termin faktorska analiza koristio se bez riječi eksploracijska. Ovaj izraz razvijen je kasnije kako bi se razlikovala od konfirmacijske faktorske analize uvedene približno 1969. Osnovna razlika između ove dvije vrste faktorske analize može se sažeti u sljedećem: cilj eksploracijske faktorske analize je redukcija većeg broja ulaznih ili manifestnih varijabli na manji broj faktora ili latentnih varijabli uz što manji gubitak podataka, odnosno EFA je

postupak redukcije podataka, dok je cilj konfirmacijske faktorske analize ili CFA testirati određeni strukturalni model ili teoriju te je u istraživanjima ovog tipa primjerenija za korištenje.

Path analiza ili kraće PA, kao ekstenzija višestruke regresije, nam dopušta razmatranje više od samo jedne ovisne varijable u danom trenutku i dopušta varijablama da budu ovisne u odnosu na jedne varijable ali i neovisne u odnosu na druge koje promatramo u istom modelu. Modeliranje putem strukturalnih jednadžbi sa latentnim varijablama ili SEM nadograđuje path analizu omogućavanjem promatranja latentnih varijabli. I PA i SEM se snažno oslanjaju na dijagrame puta kako bi se vizualizirao odnos između varijabli. Kod ove dvije analize se ne govori o neovisnim i ovisnim varijablama već o egzogenim i endogenim varijablama. Endogene varijable u nacrtima uvijek prati  $e$  – oznaka koja govori kako su endogeno, odnosno u terminima višestruke regresije ovisne varijable uvijek izmjerene s manjom ili većom greškom. Postoje točno utvrđena pravila o broju parametara i broju potrebnih opservacija temeljem broja varijabli i kompleksnosti promatranog modela. Veći broj opservacija od potrebnih prema postavkama modela i zahtjevima analiza ne doprinosi mnogo konačnom rezultatu, što uvelike olakšava istraživačima posao formiranja uzorka. Zahtjevi za analizu modela SEM tehnikom su složeniji od one za PA analizu glede broja opservacija, pa ju je teško provoditi u uvjetima gdje je pristup podacima otežan. U tom pogledu, iako daje manje informacija, PA analiza je pristupačnija i prihvatljivija.

Bitno je naglasiti kako su PA i SEM snažne tehnike analize, ali su prvenstveno namijenjene za testiranje modela a ne za izgradnju i razvoj istih (prema Norman, Streiner, 2003, str. 159). Ni jedna ni druga ne mogu dokazati uzročnost veza u modelu, one jednostavno potvrđuju da li model odgovara pretpostavljenim vezama. Ukoliko model ne odgovara to ne znači da ne vrijedi, možda postoje neki dodatni faktori čijim bi se uvođenjem dobili drugačiji rezultati budući se ne može izmjeriti ono čega nema. Svakako u današnjim istraživanjima s kompleksnim postavkama modela, obje ove analize dobivaju prednost u pogledu značajnosti dobivenih rezultata pred standardnim statističkim tehnikama niže razine.



## **3. ANALIZA PODATAKA I REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA**

### **3.1. Karakteristike uzorka**

Ukupno su prikupljeni podaci za 90 poduzeća, što u odnosu na planirani povrat od 128 poduzeća čini povrat od 70,31% što je s obzirom na slična istraživanja zadovoljavajući povrat.

Ovdje je bitno napomenuti kako je prikupiti podatke s obzirom na složenost upitnika, nužnost popunjavanja od strane izvršnih menadžera ili direktora i traženje financijskih podataka, predstavljalo iznimno složen zadatak. U konačnici je većina upitnika dobivena natrag zahvaljujući poznanstvima, rijetko uobičajenim putem. Menadžeri nisu voljni trošiti vrijeme na popunjavanje iole složenijih upitnika, nisu spremni davati financijske podatke (iako su financijski podaci iz bilanci javno dostupni, pojedini su zahtijevali da se ne koriste kao preduvjet popunjavanja upitnika), a dodatno otežavajuća okolnost je činjenica da nema veliki broj poduzeća koji koriste outsourcing i da su svjesni da ga koriste.

Ovaj problem je bio očekivan s obzirom da u preliminarnom istraživanju u suradnji s Agencijom IPOS Plus u 2011 godini od zahtijevanih 50 popunjenih upitnika, bez financijskih podataka s preduvjetom da ispitivano poduzeće već koristi outsourcing, kroz 5 mjeseci slanja i poziva uspješno se dobiti tek 33 popunjena upitnika i to tek izlaskom na teren. Zato je princip direktnog pristupa poduzećima primijenjen u glavnom istraživanju, provedenom tijekom studenog 2012 – ožujak 2013, a ograničenja takvog pristupa su svakako zahtijevani resursi u vidu potrebnog vremena i financijskih sredstava, kao i ograničenja poznanstava koja se mogu koristiti.

Od 90 poduzeća za koje su podaci prikupljeni, njih 70 (77,8%) koristi outsourcing a 20 (22,2%) ne koristi. Prema obliku vlasništva većina je u privatnom vlasništvu (87,8%), dok su ostala u državnom (6,7%), mješovitom (4,4%) ili nekom drugom obliku vlasništva (1,1%). Prema veličini, uglavnom se radi o poduzećima sa do 50 zaposlenih (17,8%) i poduzećima koja imaju 50-249 zaposlenih (70,0%). Poduzeća iz uzorka su uglavnom u većinskom domaćem vlasništvu (87,2%). Njih 53 (58,9%) spada u grupaciju srednjih poduzeća dok ih je 37 (41,1%) u grupaciji velikih poduzeća.

Struktura poduzeća prema djelatnosti prikazana je u **tablici 12**.

**Tablica 12:** Pretežita djelatnost poduzeća

Djelatnost	Frequency	Percent
poljoprivreda, lov i šumarstvo	3	3.3
rudarstvo	1	1.1
prerađivačka industrija	13	14.4
proizvodnja i opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacijom	5	5.6
snabdijevanje vodom, uklanjanje otpadnih voda, djelatnosti sanacije okoliša	3	3.3
građevinarstvo	10	11.1
trgovina na veliko i malo	36	40.0
prijevoz i skladištenje	2	2.2
hotelijerstvo i ugostiteljstvo	3	3.3
informacije i komunikacije	2	2.2
financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	3	3.3
poslovanje nekretninama	1	1.1
stručne, naučne i tehničke djelatnosti	1	1.1
ostale uslužne djelatnosti	3	3.3
ostalo	4	4.4
Total	90	100.0

Više od jedne aktivnosti u outsourcing je davalo 74,3% ispitanika koji koriste outsourcing. Svi ispitanici su zamoljeni da navedu koje aktivnosti daju u outsourcing. Struktura odgovora na ovo pitanje je prikazana u **tablici 13**.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Pitanje 3 iz upitnika.

**Tablica 13:** Aktivnosti koje su dane u outsourcing

Aktivnost	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
proizvodnja	15	6.8%	17.0%
prodaja/nabava	16	7.2%	18.2%
marketing	28	12.6%	31.8%
financije	2	0.9%	2.3%
računovodstvo	15	6.8%	17.0%
pravni poslovi	31	14.0%	35.2%
transport/distribucija	35	15.8%	39.8%
skladištenje	3	1.4%	3.4%
korištenje informacijskih tehnologija	34	15.3%	38.6%
usluge uvoza/izvoza	27	12.2%	30.7%
čuvanje/održavanje	14	6.3%	15.9%
opći/administrativni poslovi	1	0.5%	1.1%
drugo	1	0.5%	1.1%
Total	222	100.0%	252.3%

Kolona sa oznakom "N" predstavlja broj odgovora vezanih za pojedinu aktivnost. Sljedeća kolona u tablici "Pct of Responses", predstavlja postotak ukupnog broja odgovora koji otpadaju na pojedinu aktivnost. Posljednja kolona, "Pct of Cases", govori koliko poduzeća je navelo da danu aktivnost daje u outsourcing.

Obratiti pažnju da suma prelazi 100%. Nije u pitanju greška već samo posljedica činjenice da je poduzeće moglo navesti više od jedne aktivnosti. Npr. od svih ispitanika njih 39,8% se izjasnilo kako koristi outsourcing, ili razmišljaju o korištenju outsourcinga u skoroj budućnosti aktivnosti transporta/distribucije, njih 38,6% koristi outsourcing ili razmišlja o tome outsourcingu informacijske tehnologije a 35,2% je dalo ili bi dalo u outsourcing pravne poslove poduzeća.

U **tablici 14** su navedeni razlozi zbog kojih se poduzeća odlučuju na outsourcing.

**Tablica 14:** Razlozi davanja aktivnosti u outsourcing

Razlozi	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
smanjenje i kontrola troškova	52	25.1%	58.4%
fokusiranje na sržne aktivnosti poduzeća	35	16.9%	39.3%
poboljšanje performansi povezivanjem sa partnerima svjetske klase	11	5.3%	12.4%
oslobađanje internih resursa za druge svrhe	33	15.9%	37.1%
aktivnost teška za upravljanje – nezadovoljstvo internom izvedbom	9	4.3%	10.1%
podjela rizika poslovanja sa outsourcing opskrbiteljem	10	4.8%	11.2%
povećanje fleksibilnosti	15	7.2%	16.9%
pristup novim tržišt. i posl. prilikama putem poslovne mreže opskrbitelja	19	9.2%	21.3%
rast kredibiliteta i imidža suradnjom sa superiornim opskrbiteljem	2	1.0%	2.2%
rast kapaciteta proizvod./prodaje u periodima kada to ne bi bilo moguće	10	4.8%	11.2%
drugo	11	5.3%	12.4%
Total	207	100.0%	232.6%

Može se primijetiti kako je smanjenje i kontrola troškova jedan od osnovnih razloga zbog kojeg se poduzeća odlučuju na outsourcing. Više od polovine poduzeća (58,4%) je navelo ovaj razlog. Zatim slijede razlozi fokusiranja na sržne aktivnosti (39,3%) i oslobađanje internih resursa za druge svrhe (37,1%). Samo 2,2% ispitanih daje aktivnosti u outsourcing radi rasta kredibiliteta i imidža.

U **tablici 15** dan je pregled prosječnih odgovora ispitanika vezano uz tvrdnje o postojanju plana provedbe outsourcinga, postignuću ciljeva outsourcing projekta, odnosa menadžmenta i zaposlenih prema provedbi projekta i odnosa s outsourcing opskrbiteljem.

**Tablica 15:** Outsourcing – provedba, ciljevi, odnosi

	N	Raspon	Najniža ocjena	Najviša ocjena	Prosjek	Standardna devijacija	Varijanca
Zadovoljni smo rezultatima outsourcinga	70	4	1	5	3.80	.861	.742
Postavljeni ciljevi outsourcinga su ostvareni	69	4	1	5	3.75	.793	.630
Postojao je plan provedbe outsourcinga	70	4	1	5	3.49	1.018	1.036
Outsourcing opskrbitelj je strategijski partner poduzeću	70	4	1	5	3.01	1.409	1.985
Zadovoljni smo našim outsourcing opskrbiteljem	68	2	3	5	3.85	.697	.486
Plaćanje outsourcing opskrbitelja vezano je ostvarenim učinkom i performansama	70	4	1	5	3.67	1.032	1.064
Performanse outsourcing opskrbitelja su bolje od prethodnih performansi internih jedinica poduzeća	70	4	1	5	3.76	.970	.940
Analiza performansi internih jedinica provedena je detaljno prije donošenja odluke o outsourcingu	70	4	1	5	3.43	1.347	1.814
Zaposlenici su pružili jak otpor odluci o outsourcingu	70	3	1	4	1.70	.998	.996
Vrhovni menadžment i uprava poduzeća su bili aktivno uključeni u proces outsourcinga	70	4	1	5	4.09	1.087	1.181
Outsourcing inicijativa je u potpunosti usklađena s osnovnim ciljevima i strategijama poduzeća	69	3	2	5	4.07	.773	.598
Neke od aktivnosti koje su prethodno eksternalizirane nakon određenog vremena vraćene su pod okrilje poduzeća	69	4	1	5	2.49	1.451	2.107
U budućnosti postoji namjera prepuštanja još aktivnosti vanjskom opskrbljivaču ukoliko se to pokaže opravdanim	69	4	1	5	3.38	1.099	1.209

Zanimljivo je primijetiti kako su najviše prosječne ocjene dobile tvrdnje o uključenosti menadžmenta u proces outsourcinga (4,09) i tvrdnja o usklađenosti outsourcing projekta sa strategijom i ciljevima poduzeća (4,07), zatim visoku ocjenu imaju tvrdnje o zadovoljstvu rezultatima i odnosom sa opskrbiteljem, dok je najnižu prosječnu ocjenu dobila tvrdnja o otporu zaposlenih (1,70). Ovo je posebno zanimljivo s obzirom na praksu a i teoriju kada su u

pitanju otpori zaposlenih kod uvođenja outsourcinga, te na dalje u tekstu prezentirane rezultate path analize.

Ovi odgovori u kombinaciji s rezultatima analize uz uzimanje u obzir činjenice da su na pitanja odgovarali izvršni menadžeri većinom zaduženi za provođenje i praćenje outsourcing projekta unutar ispitanog poduzeća baca zanimljivo svjetlo na karakter poslovanja u Bosni i Hercegovini, koji je u jakoj vezi sa karakterom njenih menadžera.

### **3.2. Konceptualizacija modela**

Model koji bi trebalo estimirati predstavljen je na slici 9 u dijelu poglavlja II\_3.3 (str. 99) i unutar **priloga I\_A**. Kao što se može vidjeti riječ je o modelu koji sadrži ukupno 42 indikatora (opservirane varijable) kojima se mjeri 8 različitih konstrukta (latentne varijable). U idealnim uvjetima, estimacija navedenog modela podrazumijevala bi primjenu modeliranja putem strukturnih jednadžbi sa latentnim varijablama (SEM). Međutim, kako je SEM vrlo zahtjevna tehnika u pogledu veličine uzorka, to bi značilo da bi se, prema minimalnim kriterijima,<sup>2</sup> trebalo imati uzorak od 420 firmi. Ukoliko bi se za određivanje uzorka koristili strožiji kriteriji, gdje se veličina uzorka procjenjuje na osnovu parametara koje treba estimirati u modelu, poželjna veličina uzorka bi nesumnjivo bila još mnogo veća.

Sljedeća analiza koja može poslužiti za estimaciju predstavljenog modela i testiranje hipoteza je Path analiza. U suštini, ova analiza se zasniva na istim temeljima kao i SEM, a osnovna razlika proizlazi iz činjenice što se unutar Path modela ne koriste latentne već samo opservirane varijable. Samim tim, pretpostavka od koje se polazi je da su opservirane varijable izmjerene precizno, bez greške mjerenja. Naravno, kada imamo složene i apstraktne konstrukte kao u ovom slučaju, ovo je teško ostvarivo pa je SEM podrazumijevana i preferirana tehnika analize.

Nažalost, iz objektivnih, prethodno navedenih, razloga nije se uspjelo prikupiti podatke za više od 70 firmi koje koriste outsourcing pa primjena SEM tehnike nije moguća zbog

---

<sup>2</sup> Odnos 1:10 između broja manifestnih varijabli i ispitanika (firmi)

premalog uzorka. Zbog toga, kao jedina zadovoljavajuća alternativa, će se koristiti Path analiza što podrazumijeva da će se latentne varijable transformirati u opservirane izračunavanjem prosjeka varijabli indikatora vezanih za svaki konstrukt. Prije generiranja varijabli koje će predstavljati sumarne mjere za konstrukte unutar modela, prvo će se provjeriti pouzdanost i valjanost korištenih varijabli indikatora. Ukoliko se pokaže da su korištene varijable indikatori pouzdane i validne mjere za mjerenje naznačenih konstrukta, to će opravdati izračunavanje sumarnih ljestvica i njihovo korištenje u daljoj analizi. Naravno, kontrola greške mjerenja će i dalje biti slabija nego u slučaju SEM-a, ali će biti dovoljna da opravda simplifikaciju modela i korištenje Path analize.

Ovdje će se dati osvrt na još dvije simplifikacije koje su bile nužne za napraviti zbog veličine uzorka. Naime, performanse su mjerene sa tri različite kategorije pokazatelja.

Prva kategorija su financijska mjerila koja odražavaju stavove menadžmenta u pogledu toga da li se i koliko poboljšala financijska situacija u pogledu određenih pokazatelja (profitabilnost, likvidnost...).

Druga kategorija se odnosi na nefinancijska mjerila koja također odražavaju stavove menadžmenta o tome da li je bio poboljšanja po pitanju zadovoljstva kupaca i zadovoljstva zaposlenika.

Konačno, treća kategorija odnosi se na stvarne financijske pokazatelje dobivene za period od 2008. do 2012. godine. Kako su svi ostali podaci na krosekcionalnom nivou (anketiranje je rađeno u 2012/2013.), svaki stvarni financijski pokazatelj iz ove kategorije morao je biti simplificiran i sveden na jednu varijablu izračunavanjem prosjeka za spomenutih pet godina.

I na kraju, obzirom da bi simultano uključivanje u model svih pokazatelja koje se odnose na performanse znatno usložilo model, odlučeno je da se ovi pokazatelji uključuju jedan po jedan, kreirajući time nekoliko odvojenih modela koji će biti isti po svim karakteristikama osim po tome čime su mjerene performanse.

### **3.3. Priprema i preliminarna deskriptivna analiza varijabli korištenih u path modelu**

Priprema se sastojala od nekoliko koraka. Prvo je urađena provjera ispravnosti unesenih podataka. Pri unosu podataka svakoj varijabli je dodijeljena odgovarajuća oznaka (koja odgovara pregledu operacionalizacije varijabli u dijelu poglavlja II\_3.2 (str. 102-104). Pregled kodova svih varijabli i rezultati deskriptivne statistike se mogu vidjeti u **tablicama 16 – 22**.

Bitno je istaknuti kako ono što u obrazloženju elemenata modela i njihove operacionalizacije (Poglavljje II\_3.2., str. 97-98) nazivamo varijablama, za potrebe statističke analize nazivamo konstruktima, a ono što smo označavali kao indikatore nazivamo varijablama koje se mjere preko Likertove ljestvice i konkretnih financijskih pokazatelja.

**Tablica 16:** Deskriptivna statistika za kriterije kojima se mjeri pogodnost aktivnosti za outsourcing

	Item	N	Mean	SD	Skw.	Kurt.
ka1	Aktivnost dana u outsourcing nije povezana s osnovnom djelatnošću	69	3.58	1.52	-0.65	-1.10
ka2	Izbor i brojnost ponuđača za aktivnost danu u outsourcing na eksternom tržištu je velika	70	3.43	1.22	-0.34	-0.84
ka3	Kompetentnost poduzeća za izvođenje dane aktivnosti u odnosu na opskrbljivača je niska	69	3.39	1.23	-0.26	-0.88
ka4	Troškovi outsourcinga za danu aktivnost su manji od troškova interne jedinice koja je aktivnost obavljala unutar poduzeća	69	3.68	1.33	-0.77	-0.60
ka5	Kvaliteta outputa outsourcing opskrbljivača u odnosu na internu jedinicu poduzeća je veća	70	3.79	1.01	-0.78	0.32
ka6	Ekspertiza outsourcing opskrbljivača u odnosu na internu jedinicu poduzeća je veća	70	3.89	1.00	-0.84	0.51
ka7	Outsourcing opskrbljivač ima veći i lakši pristup resursima potrebnima za obavljanje aktivnosti u odnosu na internu jedinicu poduzeća	69	4.2	0.92	-1.36	1.91

Tablica 16 prikazuje rezultate deskriptivne statistike za kriterije pogodnosti aktivnosti za outsourcing pri čemu se može zamijetiti kako je tvrdnja: „Outsourcing opskrbljivač ima veći i lakši pristup resursima potrebnima za obavljanje aktivnosti u odnosu na internu jedinicu poduzeća“, imala nešto veću prosječnu ocjenu u odnosu na ostale tvrdnje što gledano zajedno



s prosječnim ocjenama o ekspertizi i kvaliteti outputa opskrbljivača govori o značaju sposobnosti i pristupa potencijalnog opskrbljivača na konačan izbor aktivnosti za outsourcing.

**Tablica 17:** Deskriptivna statistika za indikatore političkog upliva i zakonske regulative

Item	N	Mean	SD	Skw.	Kurt.
tn2a Postojali su snažni pritisci izvana na donošenje odluke o izboru outsourcing opskrbitelja	70	2.24	1.17	0.40	-0.93
tn2b Zadovoljavanje političkih i interesnih veza je važnije od konkurentske sposobnosti i ostalih tržišnih kriterija prilikom izbora outsourcing opskrbljivača	70	1.61	0.89	1.49	2.09
tn1a Zakonska regulativa u okviru djelatnosti poduzeća je izdefiniрана i jasna	70	3.56	1.26	-0.40	-0.69
tn1b Primjena zakonske regulative je dosljedna u poslovnoj praksi	70	3.64	1.32	-0.51	-0.84

Deskriptivna statistika za indikatore političkog upliva i zakonske regulative pokazuje kako se najveći broj ispitanika ne slaže s tvrdnjom: „Zadovoljavanje političkih i interesnih veza je važnije od konkurentske sposobnosti i ostalih tržišnih kriterija prilikom izbora outsourcing opskrbljivača.

**Tablica 18:** Deskriptivna statistika za indikatore koristi outsourcinga

Item	N	Mean	SD	Skw.	Kurt.
ko1 Razina fokusiranja na ključne (sržne) aktivnosti	70	3.61	0.86	0.28	-0.78
ko2 Razina povećanja poslovne fleksibilnosti	70	3.44	0.99	-0.53	0.46
ko3 Razina fokusiranja na interna poboljšanja poslovanja	70	3.54	0.93	-0.63	0.34
ko4 Razina poboljšanja strategijskog pozicioniranja	70	3.34	0.92	-0.04	0.19
ko5 Razina rješavanja problematičnih aktivnosti i funkcija	70	3.49	0.88	0.44	-0.62
ko6 Razina omogućavanja pristupa najnovijim tehnologijama	69	3.33	1.09	-0.64	0.09
ko7 Razina inovacija	70	3.14	1.01	-0.21	-0.06
ko8 Razina smanjenja organizacijskih rizika	70	3.09	1.06	-0.33	0.02
ko9 Razina poboljšanja izvođenja operacija u tehn. smislu	70	3.11	1.06	-0.23	-0.29

Deskriptivna statistika za indikatore koristi outsourcinga prikazuje ujednačenost prosječnih odgovora ispitanika za sve navedene koristi.

**Tablica 19:** Deskriptivna statistika za indikatore konkurentne sposobnosti

	Item	N	Mean	SD	Skw.	Kurt.
ks1	Isporuka proizvoda kupcima točno na vrijeme	70	3.27	1.37	-0.44	-1.03
ks2	Brzina isporuke proizvoda	70	3.43	1.12	-0.61	-0.12
ks3	Konkurentnost cijena	70	2.86	1.11	-0.04	-0.72
ks4	Ponuda kontinuirane kvalitete	70	3.10	0.97	-0.50	-0.27
ks5	Fleksibilnost u suočavanju sa zahtjevima tržišta	70	3.21	0.99	-0.36	-0.18
ks6	Uvođenje noviteta na tržište	70	2.81	1.07	0.09	-0.53
ks7	Efikasnost promoviranja	70	2.94	1.03	-0.13	0.00
ks8	Širenje tržišta	70	3.07	1.11	-0.34	-0.54
ks9	Širenje broja usluga	69	2.86	1.06	-0.08	-0.34
ks10	Razvoj poslije prodajnih usluga	70	2.70	1.13	-0.12	-0.98

Iz tablice 19 može se iščitati kako ispitanici u prosjeku ocjenjuju najveći utjecaj koristi outsourcinga na poboljšanje konkurentne sposobnosti kod tvrdnje poboljšanja isporuka proizvoda kupcima točno na vrijeme, a najmanja poboljšanja procjenjuju kod razvoja poslije prodajnih usluga.

**Tablica 20:** Deskriptivna statistika za financijska mjerila (stavovi menadžera)

	Item	N	Mean	SD	Skw.	Kurt.
fm1	Profitabilnost	69	2.86	1.08	-0.07	-0.46
fm2	Likvidnost	69	2.70	1.03	0.07	-0.65
fm3	Tržišni udio na glavnim tržištima	69	2.96	0.95	-0.34	0.41
fm4	Povećanje prihoda od prodaje na glavnim tržištima	69	2.93	1.02	-0.28	-0.59
fm5	Smanjenje troškova (troškovna učinkovitost)	69	2.80	1.13	-0.03	-0.49

Prema prosječnoj ocjeni tvrdnji vezanih za financijska mjerila, ispitanici menadžeri smatraju da je došlo do priličnih poboljšanja u financijskim mjerilima performansi nakon outsourcinga (tablica 20).

**Tablica 21:** Deskriptivna statistika za nefinancijska mjerila (stavovi menadžera)

	Item	N	Mean	SD	Skw.	Kurt.
nfm1	Razina zadovoljstva kupaca Vašim proizvodom ili uslugom	69	3.58	0.76	0.04	-0.30
nfm2	Razina percipirane kvalitete i dokazane kvalitete svojih proizvoda i/ili usluga.	69	3.49	0.76	0.34	-0.26
nfm3	Razina zadovoljstva Vaših zaposlenika njihovim poslom, statusom i radom u poduzeću.	69	3.42	0.58	0.56	-0.18

Kod nefinancijskih mjerila najveću prosječnu ocjena odnosno procjenu poboljšanja nakon provođenja outsourcinga ima tvrdnja vezana uz razinu zadovoljstva kupca proizvodom ili uslugom poduzeća (tablica 21).

**Tablica 22:** Deskriptivna statistika za financijska mjerila (prema izračunu na temelju podataka iz financijskih izvještaja)

	Item	N	Mean	SD	Skw.	Kurt.
BEX	BEX indeks	59	2.18	2.99	1.14	1.89
PROFIT	Profitabilnost	59	0.05	0.06	0.94	0.55
VRIJED	Stvaranje vrijednosti	59	2.92	4.82	1.54	3.44
LIKVID	Likvidnost	59	0.16	0.25	0.01	-0.13
FINSNAGA	Financijska snaga	59	1.40	2.16	2.86	8.45
PPZ	Poslovni prihod po zaposlenom	59	937,909	4,427,866	7.57	57.78
POPZ	Prihod od prodaje po zaposlenom	59	844,096	4,161,762	7.60	58.11

Zanimljivo je primijetiti kako prosječni BEX indeks ispitanih poduzeća, koja koriste outsourcing te su dala na uvid financijske podatke, iznosi 2.18 što ih svrstava u tvrtke s *vrlo dobrim poslovanjem*, ali ako se uzme u obzir da dvije komponente BEX-a po prosječnoj ocjeni idu ispod kontrolnih mjera odnosno prosječna profitabilnost je 0,05 ili 5% (kontrolna mjera: više od 17,20%) te likvidnost koja je 0,16 ili 16% (kontrolna mjera: više od 25%) uz uzimanje u obzir visoke standardne devijacije podataka kod samog BEX-a i dvije komponente koje su unutar kontrolnih mjera, možemo korigirati ocjenu poslovanja ispitanih poduzeća koja koriste outsourcing na *dobro poslovanje* odnosno posluju dobro, ali se poboljšanje može očekivati samo ako se pristupi unaprjeđenjima. Činjenica da su profitabilnost i likvidnost ispod kontrolnih mjera je u skladu s informacijama o trenutnim uvjetima i problemima poslovanja u Bosni i Hercegovini.

Zatim je izvršena logička analiza odgovora kako bi utvrdili da li postoje nelogični odgovori koji bi eventualno mogli narušiti konzistentnost danog ispitanika i da li se svi odgovori nalaze unutar odgovarajućih raspona. Utvrđeno je da se sve vrijednosti zadovoljavajuće i da nije bilo greški pri unosu podataka.

U narednom koraku analiziran je obujam nedostajućih vrijednosti. Za varijable kojima su mjereni stavovi menadžmenta nije ustanovljen veći broj nedostajućih vrijednosti. Za sve varijable iz ovog dijela upitnika postoje kompletni odgovori (N=70) ili samo po jedan

nedostajući odgovor (N=69). Situacija je dosta drugačija kada je riječ o financijskim pokazateljima mjenim na bazi stvarnih podataka (prema izračunu na temelju podataka iz financijskih izvještaja). Od svih firmi iz uzorka njih 59 (ili 84%) je imalo kompletne podatke dok za 11 (16%) firmi postoje nedostajući podaci po ovim varijablama. Razlozi zašto kompletni financijski podaci postoje samo za 70 od ukupno 90 poduzeća, koja čine konačni uzorak, su kod većeg broja obećanje menadžerima pojedinih poduzeća da se financijski podaci neće koristiti kao preduvjet popunjavanja upitnika te kod nekolicine činjenica da nisu poslovali svih pet promatranih godina.

Treći korak se odnosio na identifikaciju ekstremnih vrijednosti (outliers) unutar podataka. U slučajevima kada su varijable mjerene na Likertovim ljestvicama detekcija outliera se ne radi. Jednostavno, raspon ljestvice je previše malen da bi nešto predstavljalo ekstremnu vrijednost<sup>3</sup>. S druge strane, za varijable kojima su mjereni stvarni financijski pokazatelji, identificirano je nekoliko ekstremnih vrijednosti. Za detekciju univarijantnih ekstremnih vrijednosti korišten je Boxplot grafički prikaz iz SPSS-a. Pregled firmi koje predstavljaju ekstremlazi se u **tablici 23**.

**Tablica 23:** Ekstremne vrijednosti za financijska mjerila (prema izračunu na temelju podataka iz financijskih izvještaja)

		Ekstremni outlieri	Outlieri
BEX	BEX indeks	187	177, 117
PROFIT	Profitabilnost		123
VRIJED	Stvaranje vrijednosti	187	177, 117, 119, 130
LIKVID	Likvidnost		
FINSNAGA	Financijska snaga	173, 174, 123, 110	115, 148, 107, 170, 160
PPZ	Poslovni prihod po zaposlenom	171, 182, 123	170, 102
POPZ	Prihod od prodaje po zaposlenom	171, 123, 170	102

U okviru četvrtog koraka urađena je provjera normalnosti distribucije opserviranih varijabli. Provjera univarijantne distribucije urađena je izračunavanjem indeksa simetričnosti (skewness), indeksa zaobljenosti (kurtosis) i posmatranjem distribucije frekvencija na histogramu. Normalna distribucija bi trebala imati oba indeksa što bliža vrijednosti 0. Što je indeks simetričnosti više negativan, distribucija je više zakrivljena na desnu stranu (pozitivna slaganja sa tvrdnjama). Suprotno, što je indeks simetričnosti dalje od nule u pozitivnom

<sup>3</sup> Za više detalja pogledati komentare Jamesa Gaskina na: <http://www.youtube.com/watch?v=vB0WMD-UIJQ>

smjeru, distribucija je više zakrivljena u lijevu stranu (prosječno neslaganje sa tvrdnjom za tu varijablu je veće). Isto tako, što je indeks spljoštenosti dalje od nule u negativnom smjeru distribucija frekvencija ima spljošteniji oblik u odnosu na normalnu distribuciju, dok pozitivne vrijednosti ovog indeksa ukazuju na distribuciju frekvencija više koncentriranu oko aritmetičke sredine. Vrijednosti ovih indeksa se mogu vidjeti u prethodno prikazanim tablicama 16 - 22. Kao što se može uočiti iz tablica, za većinu varijabli kojima su mjereni stavovi, simetričnost i spljoštenost ne odstupaju znatno od nule.

Kad je riječ o varijablama koje se ne odnose na stavove (financijski pokazatelji na bazi stvarnih podataka) za neke od varijabli mogu se uočiti znatna odstupanja od normalne distribucije. Posebno izraženo odstupanje imamo za varijable koje se odnose na prosječan prihod od prodaje po zaposlenom (PPZ) i prosječan poslovni prihod po zaposlenom (POPZ). Ove dvije varijable uvedene su kao zamjenske u odnosu na varijable poslovni prihodi i prihodi od prodaje jer je praksa pokazala kako dobro detektiraju ekstremna odstupanja te ih je pomoću njih lakše anulirati a i dalje odražavaju bit osnovnih varijabli. Detaljnijom inspekcijom podataka ustanovljeno je kako je za neke varijable ovo odstupanje posljedica postojanja ekstremnih vrijednosti.

Nakon eliminacije ekstremnih vrijednosti (izbacivanja firme 187) situacija se znatno popravila za varijable BEX (BEX indeks) i VRIJED (stvaranje vrijednosti) koje nakon toga imaju distribuciju frekvencija mnogo bližu normalnoj distribuciji. Izbacivanjem firme pod šifrom 171, situacija za varijable PPZ (poslovni prihod po zaposlenom) i POPZ (prihod od prodaje po zaposlenom) je još uvijek bila daleko od zadovoljavajuće.

Zbog toga je nad dvije spomenute varijable, kao i nad varijablom FINSNAGA (financijska snaga), urađena logaritamska transformacija podataka. Konačni rezultat vidljiv je u **tablici 24**.

**Tablica 24:** Deskriptivna statistika za financijska mjerila (prema izračunu na temelju podataka iz financijskih izvještaja)

	Item	N	Mean	SD	Skw.	Kurt.
BEX	BEX indeks (-187)	58	2.00	2.67	0.75	0.51
PROFIT	Profitabilnost	59	0.05	0.06	0.94	0.55
VRIJED	Stvaranje vrijednosti (-187)	58	2.60	4.21	1.12	1.87
LIKVID	Likvidnost	59	0.16	0.25	0.01	-0.13
FINSNAGA_log	Financijska snaga	59	0.01	0.44	-0.34	2.25
PPZ_log	Posl. prih. po zap. (-171)	58	5.32	0.47	0.04	-0.53
POPZ_log	Prih. od prod. po zap. (-171)	58	5.21	0.53	-0.35	-0.25

Sada se vidi kako je prethodna korekcija prosječnog BEX-a na kategoriju dobrog poslovanja bila ispravna, te da su sada tri komponente BEX-a ispod kontrolnih mjera (profitabilnost, likvidnost i financijska snaga) što odgovara realnosti poslovnog okruženja.

### 3.4. Provjera pouzdanosti mjernih ljestvica

Pouzdanost mjernih ljestvica za stavove analizirana je prvo primjenom Cronbach alfa koeficijenta (poželjno je da ovaj koeficijent bude najmanje 0.7, s tim da vrijednosti iznad 0.8 ukazuju na dobru pouzdanost). Također, primijenjeni su i pokazatelji „alpha-if-deleted“ i „item-to-total“ korelacijski koeficijenti s ciljem identificiranja eventualnih tvrdnji koje utječu na smanjivanje vrijednosti Cronbach alfa koeficijenta, kao i onih koje imaju slabu korelaciju sa ukupnom vrijednošću pripadajuće mjerne ljestvice (vrijednosti manje od 0.3 se generalno smatraju problematičnim).

Dobiveni rezultati su sumirani i predstavljeni u **tablici 25**.

**Tablica 25:** Rezultati analize pouzdanosti

Oznaka	Konstrukt /varijable indikatori/	Cronbach alpha (N=90)	Cronbach alpha If item deleted
PAZO	Pogodnost aktivnosti za outsourcing / <b>ka1-7</b> /	.777	.823*
TN1	Zakonska regulativa / <b>tn1a i tn1b</b> /	.827	
TN2	Politički uplivi / <b>tn2a i tn2b</b> /	.567	
KO	Koristi outsourcinga / <b>ko1-9</b> /	.900	
KS	Konkurentna sposobnost / <b>ks1-10</b> /	.936	
FM	Financijska mjerila / <b>fm1-5</b> /	.884	
NFM	Nefinancijska mjerila / <b>nfm1-3</b> /	.717	.767**

\* Nakon što isključimo **ka1**: „Aktivnost dana u outsourcing nije povezana s osnovnom djelatnošću“

\*\* Nakon što isključimo **nfm3**: „Razina zadovoljstva vaših zaposlenika njihovim poslom“

Kao što se može vidjeti iz gornje tablice, koeficijenti pouzdanosti nešto su niži za konstrukte „pogodnost aktivnosti za outsourcing“ i „nefinancijska mjerila“, dok je koeficijent pouzdanosti neprihvatljiv za konstrukt „politički upliv“. Za prva dva konstrukta koeficijent

pouzdanosti se može prilično popraviti ako se izuzmu tvrdnje *ka1 – Aktivnost dana u outsourcing nije povezana s osnovnom djelatnošću* i *nfm3 – Ocijenite razinu zadovoljstva Vaših zaposlenika njihovim poslom, statusom i radom u poduzeću*, što će biti i urađeno. Obzirom da se „politički upliv“ mjeri sa dvije varijable, u nastavku analize ove varijable će se promatrati odvojeno jer je očito kako mjeri dvije različite stvari – *političke uplive* i *vanjske pritiske*.

### 3.5. Provjera valjanosti mjernih ljestvica

Analiza valjanosti urađena je kreiranjem mjernih modela i provođenjem konfirmacijske faktorske analize (CFA) za konstrukte PAZO (pogodnost aktivnosti za outsourcing), KO (koristi outsourcinga), KS (konkurentna sposobnost) i FM (financijska mjerila).

Metodološki pravilnije bilo bi kreirati jedan mjerni model za sve navedene konstrukte. Međutim, opet zbog ograničenja u pogledu veličine raspoloživog uzorka, morali su se kreirati odvojeni mjerni modeli za svaki konstrukt posebno.

Za TN1 „zakonska regulativa“ i NFM „nefinancijska mjerila“ nije rađena CFA jer ovi konstrukti imaju samo po dva indikatora.

Za estimaciju parametara unutar CFA korišten je ML (maximum likelihood) metod estimacije, a rezultati su predstavljeni u **tablicama 26 – 29**.

**Tablica 26:** CFA za PAZO konstrukt

Item	Skraćeni opis	$\beta$	$B$	$SE$	$p$
ka2	Mogućnost izbora ponuđača	0.575	1.000		
ka3	Kompetentnost poduzeća za izvođenje aktivnosti	0.562	0.981	0.259	0.000
ka4	Troškovi outsourcinga	0.588	1.128	0.289	0.000
ka5	Kvaliteta outputa outsourcing opskrbljivača	0.848	1.213	0.246	0.000
ka6	Ekspertiza outsourcing opskrbljivača	0.839	1.194	0.249	0.000
ka7	Pristup resursima koje ima outsourcing opskrbljivač	0.731	0.951	0.211	0.000

Mjerni model je pokazao izuzetno visoku reprezentativnost:  $\chi^2_{gof}$  za CFA je nesignifikantan ( $\chi^2 = 9.67$ ,  $N = 70$ ,  $df = 9$ ,  $p = 0.38$ ), CFI = 0.996, TLI = 0.993, RMSEA = 0.033, SRMR = 0.040.

**Tablica 27:** CFA za KO konstrukt

Item	Opis	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
ko2	Povećanje poslovne fleksibilnosti	0.688	1.000		
ko3	Interna poboljšanja poslovanja	0.696	0.950	0.174	0.000
ko4	Poboljšanja strategijskog pozicioniranja	0.708	0.953	0.176	0.000
ko5	Rješavanja problematičnih aktivnosti	0.476	0.616	0.164	0.000
ko6	Pristup najnovijim tehnologijama	0.828	1.329	0.217	0.000
ko7	Inovacije	0.771	1.147	0.205	0.000
ko8	Smanjenja organizacijskih rizika	0.731	1.139	0.208	0.000
ko9	Poboljšanja izvođenja operacija u tehn. smislu	0.807	1.255	0.206	0.000

Inicijalni mjerni model je imao nešto slabiju reprezentativnost:  $\chi^2_{\text{gof}}$  za CFA je signifikantan ( $\chi^2 = 64.50$ ,  $N = 70$ ,  $\text{df} = 26$ ,  $p < 0.01$ ),  $\text{CFI} = 0.887$ ,  $\text{TLI} = 0.844$ ,  $\text{RMSEA} = 0.145$ ,  $\text{SRMR} = 0.077$ . Eliminacijom manifestne varijable ko1, reprezentativnost se porasla i za finalni model iznosi:  $\chi^2 = 45.94$ ,  $N = 70$ ,  $\text{df} = 20$ ,  $p < 0.01$ ;  $\text{CFI} = 0.907$ ,  $\text{TLI} = 0.870$ ,  $\text{RMSEA} = 0.136$ ,  $\text{SRMR} = 0.055$ . Obratiti pažnju da  $\text{RMSEA}$  prelazi poželjnih 0.10 ili manje, što je vjerojatno posljedica neprilagođenosti ovog indikatora malim uzorcima (Tabachnick and Fidell, 2007, str. 717).

**Tablica 28:** CFA za KS konstrukt

Item	Opis	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
ks2	Brzina isporuke proizvoda	0.647	1.000		
ks3	Konkurentnost cijena	0.827	1.258	0.211	0.000
ks4	Ponuda kontinuirane kvalitete	0.796	1.057	0.183	0.000
ks5	Fleksibilnost u suočavanju sa zahtjevima tržišta	0.776	1.058	0.186	0.000
ks6	Uvođenje noviteta na tržište	0.863	1.266	0.210	0.000
ks7	Efikasnost promoviranja	0.674	0.958	0.194	0.000
ks8	Širenje tržišta	0.772	1.176	0.213	0.000
ks9	Širenje broja usluga	0.795	1.156	0.206	0.000
ks10	Razvoj poslije prodajnih usluga	0.782	1.219	0.219	0.000

Inicijalni mjerni model je imao dosta slabu reprezentativnost. Primjenom eksplorativne faktorske analize (EFA) ustanovili smo da indikator ks1 treba eliminirati iz modela, nakon čega se reprezentativnost popravila.  $\chi^2_{\text{gof}}$  za finalni mjerni model je signifikantan ( $\chi^2 = 72.25$ ,



N = 70, df = 27,  $p < 0.01$ ) ali ostali indikatori su blizu poželjnih i iznose: CFI = 0.896, TLI = 0.861, RMSEA = 0.155, SRMR = 0.056.

**Tablica 29:** CFA za FM konstrukt

Item	Opis	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
fm1	Profitabilnost	0.836	1.000		
fm2	Likvidnost	0.758	0.871	0.118	0.000
fm3	Tržišni udio na glavnim tržištima	0.743	0.782	0.118	0.000
fm4	Povećanje prihoda od prodaje na glavnim tržištima	0.915	1.037	0.125	0.000
fm5	Smanjenje troškova (troškovna učinkovitost)	0.701	0.882	0.141	0.000

Mjerni model je pokazao solidnu reprezentativnost:  $\chi^2$ gof za CFA je signifikantan ( $\chi^2 = 23.75$ , N = 69, df = 4,  $p < 0.01$ ), CFI = 0.905, TLI = 0.761, RMSEA = 0.268, SRMR = 0.055.

Tokom CFA analize izbačena su dodatna dva indikatora za koja je utvrđeno kako narušavaju valjanost (*ko1 – fokusiranje na ključne aktivnosti* i *ks1 – isporuka točno na vrijeme*). Zatim se pristupilo procjeni konvergentne i diskriminacijske valjanosti.

Konvergentna valjanost procijenjena je na osnovu standardiziranih učitavanja faktora, kompozitne pouzdanosti i ekstrahirane varijance. Gotovo sva standardizirana učitavanja faktora za konceptualni model su veća od 0.5 (za tri varijable) odnosno od 0.7 (za dvadeset i četiri varijable), što ukazuje konvergentnu valjanost. Jedino je za varijablu *ko5 – rješavanje problematičnih aktivnosti i funkcija* učitavanje iznosilo 0.48, što je nešto niže od poželjnih 0.5. Kompozitna pouzdanost za svaki konstrukt je veća od 0.8 čime se dodatno potvrđuje pretpostavka o konvergentnoj valjanosti. I konačno, postotak izvedene varijance (Variance Extracted – VE) bi trebao biti 50% ili veći, a u konkretnom slučaju za promatrane konstrukte iznosi: PAZO (49%), KO (52%), KS (60%) i FM (63%). Iako je za konstrukt PAZO nešto niži od poželjnog, smatra se da ovo ne dovodi u pitanje konvergentnu valjanost.

Diskriminacijska valjanost je procijenjena na osnovu usporedbe korelacija između konstrukta i kvadratnog korijena prosjeka izvedene varijance svakog konstrukta (AVE). Prosjek za svaki konstrukt je dobiven izračunavanjem prosjeka njegovih varijabli indikatora. Da bi se osigurao

dokaz za diskriminacijsku valjanost korijen izvedene varijance konstrukta bi trebao biti veći od korelacije tog i ostalih konstrukta u mjernom modelu (prema Hair, Black, Babin, & Anderson, 2006, str 243). Ove vrijednosti su dane u **tablici 30**.

**Tablica 30:** Korelacije i korijen prosjeka izvedene varijance za promatrane konstrukte

	Composite reliability	PAZO	KO	KS	FM
PAZO	0.849	0.701 <sup>a</sup>			
KO	0.894	.092	.720		
KS	0.930	.207	.702	0.773	
FM	0.894	.072	.644	.780	0.794

Napomena: <sup>a</sup> Brojevi na dijagonali predstavljaju prosjek izvedene varijance AVE (Average Variance Extracted). Korelacije se odnose na korelacije između prosječnih vrijednosti varijabli indikatora za date konstrukte.

Prema rezultatima iz gornje tablice može se vidjeti da je diskriminacijska valjanost demonstrirana između svih promatranih konstrukta.

### 3.6. Kreiranje i procjena Path modela

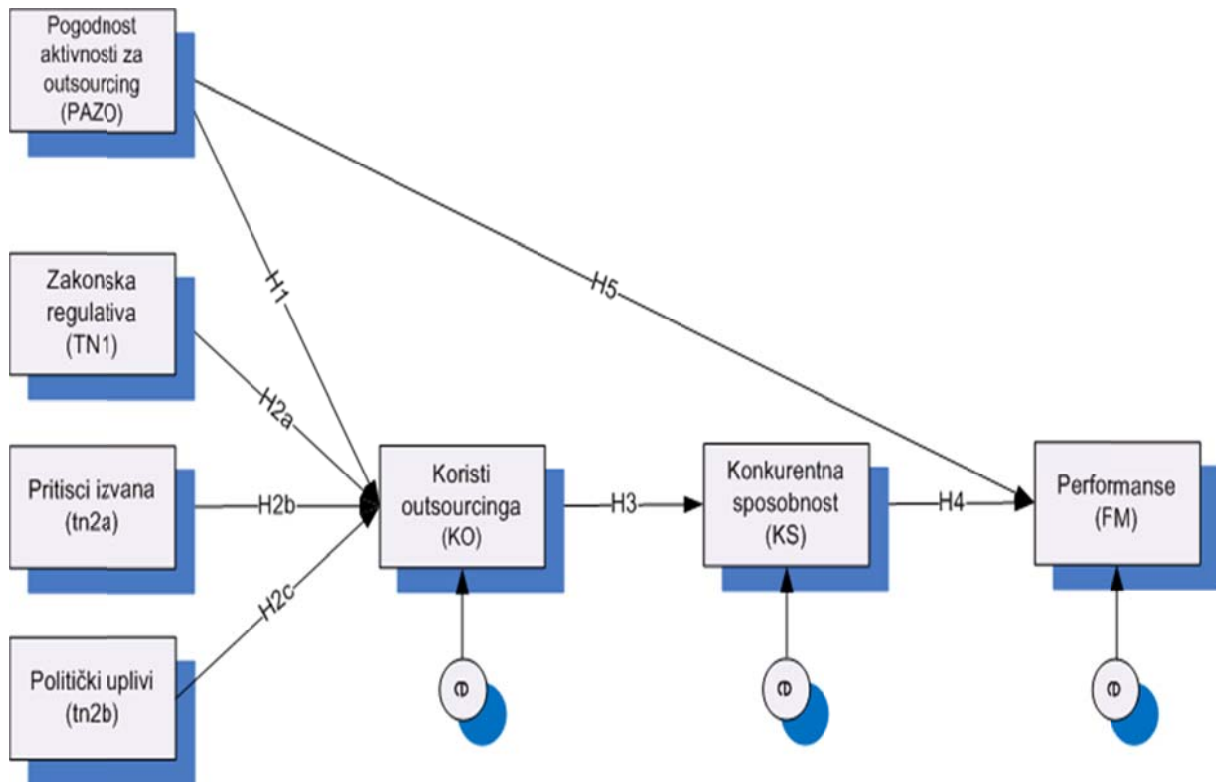
U nastavku je kreirana zbirna ljestvica za sve konstrukte osim za konstrukt političkog upliva (kod kojeg obje varijable promatramo odvojeno). Deskriptivna statistika za varijable koje se namjeravaju koristiti u Path analizi predstavljena je u **tablici 31**.

**Tablica 31:** Deskriptivna statistika za varijable koje ćemo koristiti u Path analizi

	Opis	N	Mean	SD	Skw.	Kurt.
ka1	Aktivnost nije povezana sa osnov. djelatnošću	69	3.58	1.52	-0.65	-1.10
PAZO	Pogodnost aktivnosti za outsourcing	70	3.73	0.84	-0.60	0.55
TN1	Zakonska regulativa	70	3.60	1.19	-0.33	-0.77
KO	Koristi outsourcinga	70	3.31	0.75	-0.41	0.21
tn2a	Pritisци izvana za donošenje odluke	70	2.24	1.17	0.40	-0.93
tn2b	Zadovoljavanje političkih i interesnih veza	70	1.61	0.89	1.49	2.09
KS	Konkurentska sposobnost	70	3.00	0.85	-0.36	0.05
FM	Financijska mjerila (stavovi)	69	2.85	0.86	-0.08	-0.30
NFM	Nefinancijska mjerila (stavovi)	69	3.54	0.68	0.40	-0.27

Konceptualni Path model kojeg bi trebalo procijeniti predstavljen je na **slici 11**.

**Slika 11:** Prilagođeni konceptualni Path model



Za mjerenje performansi u okviru inicijalnog modela uzeta je varijabla FM (financijska mjerila izražena preko stavova menadžmenta).

Za estimaciju modela korišten je ML (maximum likelihood) metod estimacije. Sama estimacija protekla je bez problema i model je pokazao vrlo dobru reprezentativnost:  $\chi^2_{gof}$  je nesignifikantan što znači da nema značajne razlike između prikupljenih podataka i teorijskog modela ( $\chi^2=10.86$ ,  $N = 70$ ,  $df = 8$ ,  $p=0.21$ ), a i svi ostali indikatori upućuju na reprezentativan (well-fitting) model:  $CFI = 0.976$ ,  $TLI = 0.955$ ,  $RMSEA = 0.071$ ,  $SRMR = 0.045$ .

Estimirani standardizirani i nestandardizirani parametri su predstavljeni u **tablici 32**.

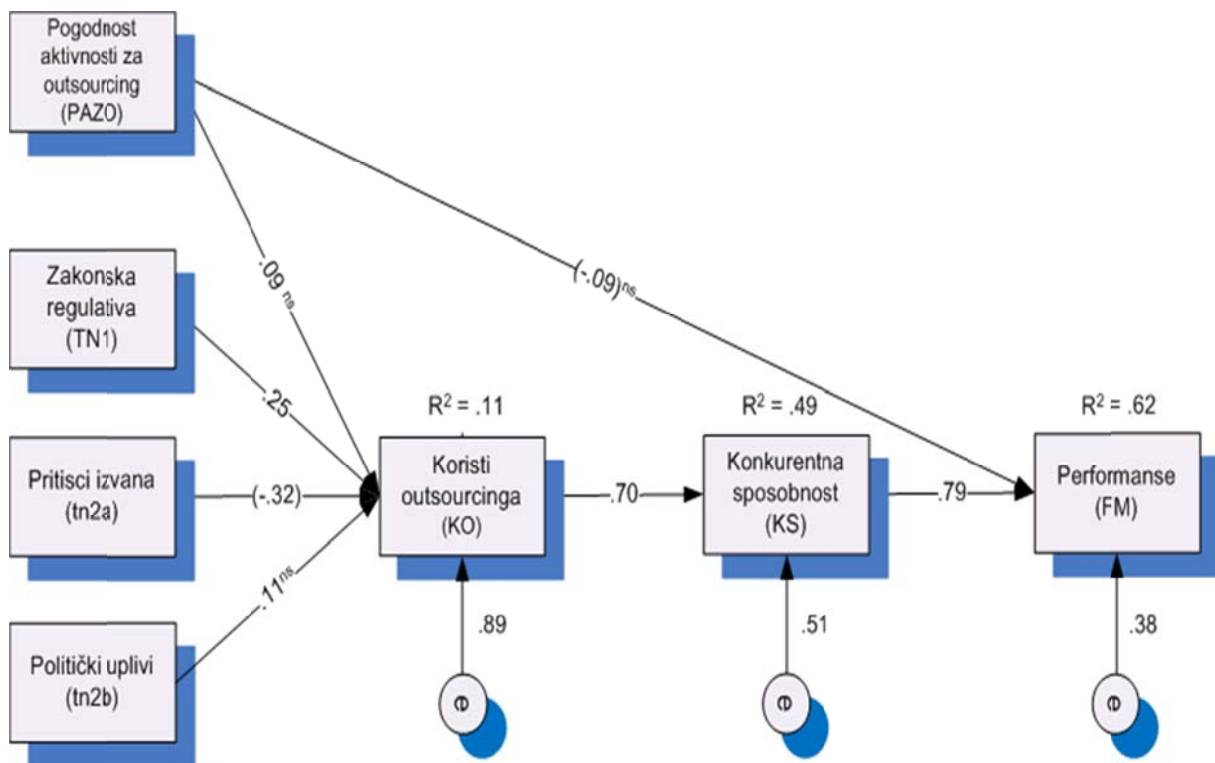
**Tablica 32:** Standardizirani i nestandardizirani koeficijenti za inicijalni path model (FM)

Egzogena → Endogena varijabla	$\beta$	$B$	$SE$	$p$
Direktni efekti:				
PAZO → KO ( $R^2 = 0.11$ )	0.088	0.079	0.112	0.480
TN1 → KO	0.245	0.155	0.077	0.045
tn2a → KO	-0.318	-0.204	0.085	0.016
tn2b → KO	0.111	0.094	0.111	0.395
KO → KS ( $R^2 = .49$ )	0.702	0.793	0.096	0.000
KS → FM ( $R^2 = .62$ )	0.789	0.804	0.077	0.000
PAZO → FM	-0.092	-0.095	0.078	0.221
Ukupni efekti (dir. + ind.):				
PAZO → FM	-0.043	-0.045	0.105	0.670
Ukupni indirektni:				
PAZO → KO → KS → FM	0.049	0.050	0.072	0.483
KO → KS → FM	0.553	0.637	0.098	0.000
TN1 → KO → KS → FM	0.136	0.099	0.052	0.056
tn2a → KO → KS → FM	-0.176	-0.130	0.058	0.024
tn2b → KO → KS → FM	0.062	0.060	0.071	0.399

Note:  $\beta$  - standardizirani koeficijenti,  $B$  – nestandardizirani koeficijenti,  $SE$  – standardna greška, Two-tailed  $p$ -value.

Kompletan model sa standardiziranim koeficijentima prikazan je na **slici 12**.

**Slika 12:** Estimirani Path model sa standardiziranim koeficijentima



Može se uočiti kako model nije potvrdio da PAZO „pogodnost aktivnosti za outsourcing“ ima utjecaj na KO „koristi outsourcinga“ jer koeficijent nije statistički signifikantan<sup>4</sup>. Zakonska regulativa (TN1) ima pozitivan utjecaj, ali je on dosta slab. Nešto jači i negativan utjecaj imaju pritisci izvana na donošenje odluke o outsourcingu (tn2a), što je u skladu sa očekivanjima. Kad je riječ o donošenju odluke o outsourcingu zbog zadovoljavanja političkih i interesnih veza (tn2b), koeficijent ponovno nije statistički signifikantan.

Generalno gledano, svi pretpostavljeni utjecaji (PAZO, TN1, tn2a i tn2b) objašnjavaju samo 11% ukupnog varijabiliteta unutar varijable „koristi outsourcinga“ ( $R^2 = 0.11$ ). Preostalih 89% čine utjecaji faktora koji nisu uključeni u model.

Utjecaj „Korist od outsourcinga“ (KO) na „konkurentnu sposobnost“ (KS) je jak i pozitivan i objašnjava 49% ukupnog varijabiliteta unutar varijable KS ( $R^2 = 0.49$ ). Slična situacija je i sa utjecajem kojeg ima „konkurentna sposobnost“ (KS) na performanse mjerene stavovima

<sup>4</sup> Za statističku signifikantnost potrebno je da p bude manje od 0.05. U suprotnom, kažemo da nemamo dovoljno dokaza da tvrdimo da je koeficijent različit od 0. Drugim riječima, u tom slučaju ne možemo tvrditi da egzogena (nezavisna) varijabla ima bilo kakav uticaj na endogenu (zavisnu) varijablu.

menadžmenta u pogledu toga da li su se finansijski pokazatelji poboljšali u periodu nakon uvođenja outsourcinga (FM). I ovdje postoji dosta snažna veza ( $R^2 = 0.62$ ).

Prema modelu, pogodnost aktivnosti za outsourcing (PAZO) nema nikakvog izravnog ili neizravnog utjecaja na poboljšanje finansijskih pokazatelja mjerenih stavovima menadžmenta (FM).

Zatim je kreirana serija modela u kojima se samo mijenjala zavisna varijabla kojom su mjerene performanse. Na ovaj način se željelo ispitati kakve efekte davanje aktivnosti u outsourcing ima na različite kriterije kojima se mjere poslovne performanse. Ispostavilo se da niti za jednu drugu mjeru performansi ostale varijable iz modela nemaju utjecaj, mada je potvrđena reprezentativnost („model fit“) teorijskog modela. Detaljni rezultati estimacije ostalih modela predstavljeni su u okviru **priloga I\_B**.

Tako npr. ako se promatra utjecaj na nefinancijske performanse mjerene stavovima menadžmenta može se primijetiti da samo 4% ukupne varijance NFM varijable može biti objašnjeno modelom dok preostalih 96% otpada na faktore izvan modela ( $R^2 = 0.04$ ). Slična situacija je i sa BEX indeksom ( $R^2 = 0.06$ ) i ostalim pokazateljima performansi mjerenim sa stvarnim podacima: Profitabilnost ( $R^2 = 0.03$ ), Likvidnost ( $R^2 = 0.01$ ) i PPZ - Poslovni prihod po zaposlenom ( $R^2 = 0.05$ )

Sumarni rezultati testiranja hipoteza prema svim modelima predstavljeni su u **tablici 33**.

**Tablica 33:** Rezultati testiranja hipoteza

Hipoteza	Smjer	Zavisna varijabla za performanse					
		FM	NFM	BEX	Profit.	Likvid.	PPZ
H1+	PAZO → KO	✗	✗	✗	✗	✗	✗
H2a+	TN1 → KO	✓	✓	✓	✓	✓	✓
H2b -	tn2a → KO	✓	✓	✓	✓	✓	✓
H2c -	tn2b → KO	✗	✗	✗	✗	✗	✗
H3+	KO → KS	✓	✓	✓	✓	✓	✓
H4+	KS → FM	✓	✗	✗	✗	✗	✗
H5+	PAZO → FM	✗	✗	✗	✗	✗	✗

Napomena: ✓ Podržana, ✗ Nije podržana

Budući je bitan trenutak u analizi predstavljalo saznanje kako pogodnost aktivnosti za outsourcing nema utjecaja na koristi outsourcinga, htjelo se dodatnom analizom korelacija dobiti dodatne informacije o percepciji menadžera po ovom pitanju što je prezentirano u tablicama 34 i 35, a što je bilo omogućeno zbog karakteristika anketnog upitnika.

**Tablica 34:** Koeficijenti korelacije vezani uz percepcije menadžera o utjecaju izbora aktivnosti i koristima outsourcinga

		Razina fokusiranja na ključne (sržne) aktivnosti	Razina rješavanja problematičnih aktivnosti i funkcija
Odgovarajući izbor aktivnosti koja se daje u outsourcing ima odlučujući utjecaj na konačne rezultate outsourcinga mjerene poslovnim performansama poduzeća	Correlation Coefficient	,240*	,319**
	Sig. (2-tailed)	.045	.007
	N	70	70

U **tablici 34** su ostavljene samo one koristi s kojima izbor aktivnosti ima korelaciju, pa se vidi kako je to razina fokusiranja na ključne aktivnosti i razina rješavanja problematičnih aktivnosti i funkcija, dok ostalih 8 mjerila koristi outsourcinga nema statistički značajnu korelaciju s izborom aktivnosti koja se daje u outsourcing.

U **tablici 35** se vidi kako ne postoji korelacija između utjecaja povezanosti aktivnosti s osnovnom djelatnošću na konačne rezultate outsourcinga, što se pokazalo i path analizom, dok kod ostalih kriterija koji definiraju pogodnost aktivnosti za outsourcing postoje statistički signifikantne korelacije sa percepcijom menadžera o utjecaju izbora aktivnosti na konačne rezultate outsourcinga.

**Tablica 35:** Koeficijenti korelacije vezani uz percepcije menadžera o utjecaju izbora aktivnosti i kriterija izbora aktivnosti

		Aktivnost dana u outsourcing nije povezana s osnovnom djelatnošću	Izbor i brojnost ponuđača na eksternom tržištu je velika	Kompetentnost poduzeća za izvođenje dane aktivnosti u odnosu na opskrbljivača je niska	Troškovi outsourcinga za danu aktivnost su manji od troškova interne jedinice	Kvaliteta outputa outsourcing opskrbljivača u odnosu na internu jedinicu poduzeća je veća	Ekspertiza outsourcing opskrbljivača u odnosu na internu jedinicu poduzeća je veća	Outsourcing opskrbljivač ima veći i lakši pristup resursima potrebnima za obavljanje aktivnosti
Odgovarajući izbor aktivnosti koja se daje u outsourcing ima odlučujući utjecaj na konačne rezultate outsourcinga mjerene posl. perform. poduzeća	Correlation Coefficient	.163	.473**	.270*	.524**	.317**	.423**	.352**
	Sig (2-tailed)	.181	.000	.025	.000	.008	.000	.003
	N	69	70	69	69	70	70	69

Može se zaključiti kako, iako stvarnog utjecaja pogodnosti aktivnosti za outsourcing na koristi outsourcinga i performanse zapravo nema, menadžeri ipak kada moraju direktno odgovoriti o svojoj percepciji istog biraju odgovore koji idu u prilog toj vezi, odnosno za njih veza postoji.



## **IV ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**

### **1. SAŽETAK REZULTATA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA**

#### **1.1. Zaključna analiza rezultata istraživanja**

U ovom djelu rada će se razmotriti zaključci vezano uz svaku hipotezu do kojih se došlo putem teorijskih i empirijskih istraživanja.

**H1: Aktivnost/i odabrane za outsourcing koje više zadovoljava/ju kriterije za outsourcing više utječu na koristi outsourcinga za poduzeće.**

Teorijske spoznaje snažno govore u prilog ovoj hipotezi, odnosno prema teorijskim postavkama relevantne literature što se pažljivije bira aktivnost koja se daje u outsourcing to bi i uspjeh outsourcing projekta u pravilu trebao biti veći. Međutim, ovo počiva na promatranju outsourcinga kao dugoročnog strategijskog alata menadžmenta. U provedenom empirijskom istraživanju ova se hipoteza nije potvrdila, čak što više nije ustanovljena nikakva, ni pozitivna ni negativna veza, između izbora aktivnosti i koristi koje outsourcing donosi poduzeću.

Dakle, **hipoteza H1 se odbacuje**. Ovo se može objasniti načinom i okruženjem poslovanja poduzeća u Bosni i Hercegovini. Istraživanje je zapravo pokazalo kako menadžeri u BiH na outsourcing ne gledaju kao na strategijski alat koji doprinosi usmjeravanju poduzeća na ključne aktivnosti i dovodi do poboljšanja poslovanja u dugom roku, što se potvrdilo izbacivanjem varijabli *ka1* - *Aktivnost dana u outsourcing nije povezana s osnovnom djelatnošću* koja je u snažnoj vezi sa varijablom koristi outsourcinga *ko1* – *fokusiranje na ključne aktivnosti* u svrhe potvrde valjanosti unutar CFA analize, odnosno da bi se poduzeće moglo usmjeriti na ključne aktivnosti prvo treba znati koje su mu aktivnosti ključne a koje ne-ključne u korelaciji s vizijom i strategijom poslovanja. To je prvi korak i prvi cilj outsourcinga. Očito menadžeri u BiH outsourcing više gledaju kao alat za smanjenje i kontrolu troškova (što je kao glavni razlog za outsourcing i navelo preko polovine ispitanika – tablica 14, str. 123). Korištenje outsourcinga za rješavanje taktičkih operativnih ciljeva,

prvenstveno u svrhe rezanja troškova, referira s taktičkom vrstom/ razinom primjene outsourcinga što je praktično tek prva generacija razvoja primjene ovog alata. Ovo upućuje na zaključak kako poduzećima u BiH ostaje mogućnost razvoja i usavršavanja primjene outsourcinga do razine strategijskog a možda u daljoj budućnosti i transformacijskog outsourcinga.

Zanimljivo je kako menadžeri pri direktnom upitu vezanom uz stav o utjecaju izbora aktivnosti na rezultate outsourcing projekta i performansi imaju percepciju snažne veze. Ovo se može objasniti vezanošću i raznom uključenosti tih istih menadžera u sam projekt pa samim tim i njihovom sklonošću davanja značenja tamo gdje bi „po teoriji“ ono trebalo i biti. Također, u analizi rezultata pojedinačnih tvrdnji pokazalo se kako su menadžeri u najvećoj mjeri zadovoljni odnosom s opskrbiteljem, kako smatraju da su ciljevi outsourcing projekta usklađeni s ciljevima i strategijom poduzeća te kako otpora zaposlenih nema ili je bio na niskoj razini dok je uključenost menadžmenta u proces provedbe visoka. Ako iz literature znamo kako se u razvijenijim poslovnim okruženjima u procesu provedbe outsourcing projekata posebna pažnja posvećuje problemima osiguravanja prihvaćanja od strane zaposlenih i uključenosti menadžmenta u proces provedbe, ovo nam govori kako menadžeri u BiH svjesno zanemaruju potencijalne probleme i nekritički sude o vlastitim projektima.

Međutim, činjenica je da odbacivanje prve hipoteze zajedno sa donošenjem zaključka da je primjena outsourcinga na niskim granama razvoja u Bosni i Hercegovini, znatno utječe na konačne rezultate istraživanja – sve ih moramo razmotriti iz svjetla ovog prvog suda: outsourcing u Bosni i Hercegovini ne služi menadžmentu kao dugoročni strategijski alat već prije kao operativni alat za rješavanje kratkoročnih problema u poslovanju.

**H2: Što su manji *netržišni razlozi* prilikom donošenja odluke o outsourcingu to su veće koristi outsourcinga za poduzeće.**

**H2a:** Što je jasnija i definiranija zakonska/pravna regulativa u djelatnosti poduzeća i njena dosljedna primjena to su manji netržišni razlozi za outsourcing i veće koristi outsourcinga za poduzeće.

**H2b:** Što su manji interesni pritisci izvana kod izbora outsourcing opskrbitelja to su manji netržišni razlozi za outsourcing i veće koristi outsourcinga za poduzeće.

**H2c:** Što su manji politički uplivi kod izbora outsourcing opskrbitelja to su manji netržišni razlozi za outsourcing i veće koristi outsourcinga za poduzeće.

Specifičnost poslovanja u tranzicijskim zemljama je svakako zakonska i pravna neuređenost, postojanje *sivih zona* u poslovanju te izraženi problemi s korupcijom u vidu različitih političkih i interesnih pritisaka izvana na odluke koje bi se trebale voditi čistom tržišnom logikom. Prije analize ove hipoteze sa njenim pomoćnim hipotezama potrebno je napomenuti kako je 87,8% ukupno ispitanih poduzeća bilo u privatnom vlasništvu, a svega 6,7% u državnom i 4,4% mješovitom vlasništvu. Pretpostavka je da su ovi utjecaji veći što je veći udjel državnog vlasništva u poduzeću. Činjenica da je potvrđena veza, iako slabija ovih varijabli na koristi outsourcinga, u situaciji kada se radi o pretežno privatnim poduzećima mnogo govori koliko su ovi pritisci u praksi zapravo izraženi. Istraživanje je pokazalo da postoji statistički signifikantna pozitivna veza između postojanja i primjene zakonske/ pravne regulative i koristi outsourcinga za poduzeće pa se **hipoteza H2a potvrđuje**. Također se pokazalo da postoji statistički signifikantna negativna veza između interesnih pritisaka izvana i koristi outsourcinga pa se **hipoteza H2b potvrđuje**. Međutim, ne može se reći da postoji statistički signifikantna veza između političkih upliva kod izbora opskrbitelja i koristi outsourcinga. Veza je negativnog smjera ali je preslaba da bi bila značajna. Uzevši u obzir da se radi o poduzećima pretežno u privatnom vlasništvu, gdje zakonska podloga i interesne veze imaju svoje značenje pri sklapanju novih poslova i obavljanju djelatnosti ali politički interesi nemaju tako jak utjecaj osobito ako vlasnici nisu dijelom političkih struktura, ovo je razumljivo. **Hipoteza H2c se odbacuje**. Sagledavši cjelokupne rezultate za hipotezu H2 može se reći kako se **hipoteza H2 djelomično potvrđuje**.

**H3: Što su veće koristi od outsourcinga za poduzeće to je veći pozitivni utjecaj outsourcinga na konkurentsku sposobnost poduzeća.**

Empirijskim istraživanjem se pokazalo da postoji snažna pozitivna statistički signifikantna veza između koristi outsourcinga i konkurentске sposobnosti poduzeća, zapravo utjecaj koristi outsourcinga objašnjava preko 49% ukupnog varijabiliteta unutar konkurentске sposobnosti poduzeća što sugerira jaku vezu. Dakle, **hipoteza H3 se potvrđuje**. Može se izvući zaključak kako, neovisno o činjenici da se outsourcingu od strane menadžmenta prišlo bez strategije i stvarne vizije, on ipak uvelike doprinosi konkurentskoj poziciji poduzeća. U tom kontekstu gledano, kada bi se pomaklo s taktičke primjene outsourcinga na strategijsku razinu, vjerojatno bi ovaj utjecaj bio još izraženiji.

**H4: Povećanje konkurentskih sposobnosti poduzeća, kao posljedica outsourcinga, pozitivno će utjecati na performanse poduzeća.**

**H4a:** Povećanje konkurentskih sposobnosti poduzeća, kao posljedica outsourcinga dovest će do većih poboljšanja u percipiranim financijskim performansama poduzeća.

**H4b** Povećanje konkurentskih sposobnosti poduzeća, kao posljedica outsourcinga, dovest će do većih poboljšanja u percipiranim nefinancijskim performansama poduzeća.

**H4c:** Povećanje konkurentskih sposobnosti poduzeća, kao posljedica outsourcinga, dovest će do većih poboljšanja u realnim financijskim performansama poduzeća.

Prilikom kreiranja upitnika krenulo se s pretpostavkom kako za istraživanje utjecaja outsourcinga na performanse oslanjanje na čiste financijske podatke neće biti dovoljno. Razlozi tomu leže u činjenicama da se istraživanje provodi u zemlji pogođenoj krizom, s praksom korištenja mogućnosti kreativnog računovodstva (u zakonskim okvirima) pri čemu financijski podaci često ne daju realnu sliku stvarnosti i uz činjenicu (poznatu iz literature) kako je i uz dovoljan broj podataka teško izdvojiti utjecaj outsourcinga. Iz tih razloga je kreiran dio upitnika u kojem menadžeri na osnovu svojih subjektivnih ocjena procjenjuju pomake u performansama na osnovu korištenja outsourcinga. Pokazalo se da postoji snažna pozitivna statistički signifikantna veza između konkurentskih sposobnosti, kao posljedice outsourcinga, i percipiranih financijskih performansi poduzeća, odnosno utjecaj konkurentске sposobnosti na poboljšanje percipiranih financijskih performansi poduzeća nakon uvođenja outsourcinga objašnjava preko 62% ukupnog varijabiliteta unutar performansi, **pa se hipoteza H4a potvrđuje**. Dalje, empirijsko istraživanje i analiza path modelom nije ustanovila signifikantnost veze između konkurentskih sposobnosti poduzeća, kao posljedice outsourcinga, i percipiranih nefinancijskih performansi poduzeća kao niti signifikantnost veze sa realnim financijskim performansama. Literatura snažno govori u prilog vezi sa ispitivanim nefinancijskim performansama, ali u kontekstu izloženog, vezano uz razinu primjene outsourcinga rezultat je razumljiv – teško je operativnoj razini primjene outsourcinga postići utjecaj na nefinancijske performanse. Rezultat vezan uz realne financijske performanse nije začuđujući ako se uzmu u obzir okolnosti istraživanja i činjenica da ni vani autori ne uspijevaju izolirati utjecaj outsourcinga na realne performanse. U tom kontekstu **hipoteze H4b i H4c se odbacuju**. Dakle, **hipoteza H4 je djelomično potvrđena**.

**H5: Donošenje odluke o outsourcingu aktivnosti koja više zadovoljava kriterije za outsourcing dovest će do većih poboljšanja u performansama poduzeća.**

Kako hipoteza H1 nije potvrđena, logično je bilo za očekivati da će analiza pokazati kako ne postoji statistički signifikantna veza između izbora aktivnosti za outsourcing i performansi poduzeća. U skladu s tim **hipoteza H5 se odbacuje**. Ovdje ostaje upitno da li bi rezultat bio značajno drugačiji da je hipoteza H1 potvrđena, odnosno da je upotreba outsourcinga u BiH na višoj razini.

U konačnici, potrebno je komentirati polaznu preliminarnu opću hipotezu, koja je po svojoj definiciji nedovoljna da se na njoj temelji istraživanje i služi za razvoj glavnih (pojedinačnih, posebnih, znanstvenih, uzročnih) hipoteza istraživanja (prema Zelenika, 2000, str. 422):

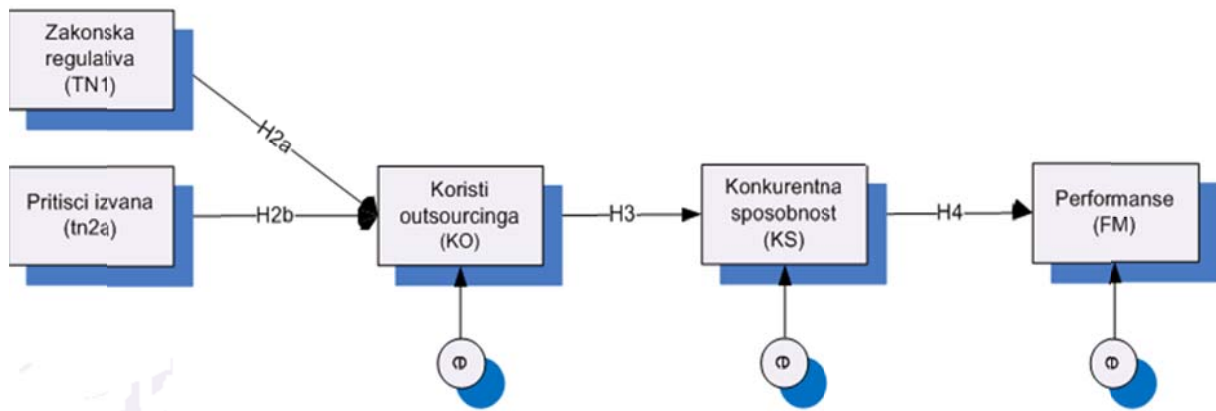
**H0: *Outsourcing utječe na rezultate poslovnih performansi poduzeća koja ga implementiraju.***

Naglasak u prikupljanju podataka bio je na poduzećima koja koriste outsourcing kako bi se mogla provesti path analiza. Iz tih razloga 77,7% poduzeća iz uzorka koristi outsourcing, što ne govori da je to nalaz koji se može generalizirati na cijelu populaciju, ali je stoga testiranje signifikantnosti razlika između njih i onih koji ne koriste outsourcing statistički neutemeljeno. Međutim, kako je polazna H0 hipoteza za ovo istraživanje predstavljala samo temelj za razvoj glavnih hipoteza istraživanja, može se reći, temeljem rasprave o glavnim i pomoćnim hipotezama istraživanja, kako veza outsourcinga i performansi postoji ali ju modelira više od jedne varijable koje se nalaze kao medijatori između njih.

## **1.2. Prijedlog modela veze outsourcinga i poslovnih performansi**

Model veze outsourcinga i poslovnih performansi, konkretno percipiranih financijskih performansi koji se potvrdio kroz empirijsko istraživanje za poduzeća u većinski privatnom domaćem vlasništvu je prikazan na **slici 13**.

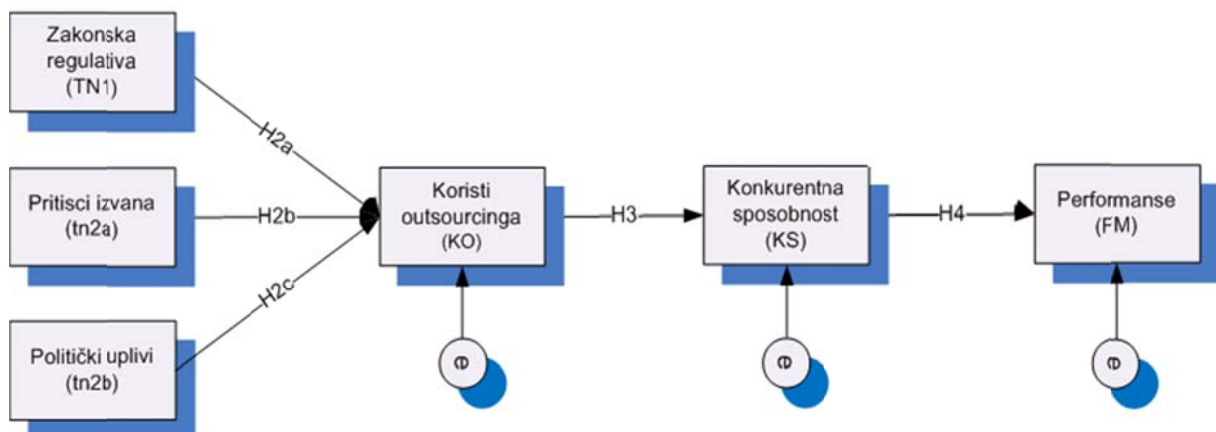
**Slika 13:** Model utjecaja outsourcinga na percipirane financijske performanse privatnih poduzeća u domaćem vlasništvu



Međutim, može se pretpostaviti da bi utjecaji izvana a pogotovo politički uplivi imali veću signifikantnost kod poduzeća s većinskim državnim ili mješovitim vlasništvom, gdje je kadrovska križaljka pa samim tim i sposobnost menadžmenta u snažnoj sprezi s trenutnom politikom, a ovo je osobito važno u tranzicijskim zemljama gdje je problematika korupcije i nepotizma izražena i značajno se odražava u realnom sektoru.

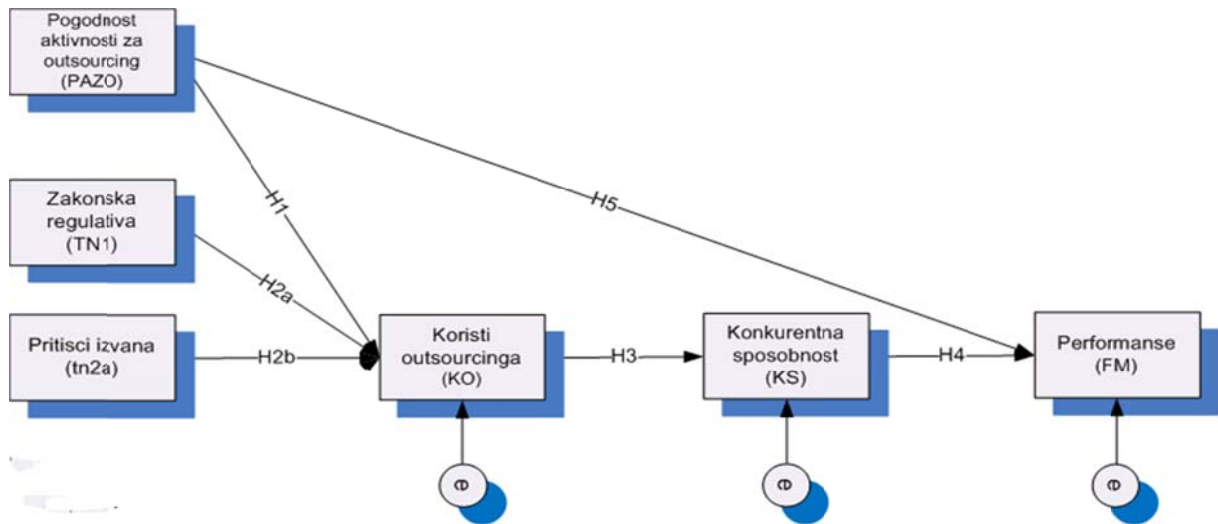
Predloženi model za buduća istraživanja odnosa utjecaja outsourcinga na performanse državnih, mješovitih i javnih poduzeća prikazan je na **slici 14**.

**Slika 14:** Pretpostavljeni model utjecaja outsourcinga na percipirane financijske performanse državnih i mješovitih poduzeća



Također, pretpostavka je da poduzeća koja su u stranom ili većinski stranom vlasništvu imaju prednosti transfera znanja od svojih matičnih poduzeća, pa bi primjena outsourcinga kod takvih poduzeća bila prije na strategijskoj, a možda čak i transformacijskoj razini u odnosu na domaća poduzeća koja ga koriste tek kao alat za kontrolu troškova na osnovnoj, taktičkoj razini primjene. Svakako bi onda model bio složeniji i više odgovarao prvotnoj zamisli rada koja se temeljila na relevantnoj stranoj literaturi (**slika 15**).

**Slika 15:** Pretpostavljeni model utjecaja outsourcinga na percipirane financijske performanse poduzeća u stranom ili većinski stranom vlasništvu



Može se primijetiti kako je iz ovog modela izbačen utjecaj političkih upliva, a to je uslijed pretpostavke kako na poduzeća u stranom vlasništvu mnogo manje utjecaja ima domaća politička scena nego li na ona u privatnom, a pogotovo ona u državnom vlasništvu.

## **2. DOPRINOSI I IMPLIKACIJE REZULTATA**

### **2.1. Teorijski doprinosi i implikacije istraživanja**

Ostvareni su sljedeći znanstveno – spoznajni doprinosi teorijskog dijela istraživanja:

- ✓ Razvoj znanstvenih spoznaja o outsourcingu kao poslovnoj strategiji – apstrahirano je kako se outsourcing može primjenjivati na tri razine: taktičkoj ili operativnoj, strategijskoj i transformacijskoj. Korištenjem outsourcinga kao dijela poslovne strategije može se postići značajna konkurentska prednost poduzeća.
- ✓ Pravilan odabir aktivnosti za outsourcing koji je usklađen sa strategijom poslovanja poduzeća, uz posebnu pozornost posvećenu procesu ugovaranja, je ključan za uspjeh procesa outsourcinga.
- ✓ Razvoj znanstvenih spoznaja o poslovnim performansama.
- ✓ Razvoj znanstvenih spoznaja o vezi outsourcinga i poslovnih performansi – istraživanjem ove veze i postavljanjem modela koji je produkt predmetnog istraživanja zajedno sa modelima koji se impliciraju za primjenu u budućim istraživanjima, doprinijelo se unaprjeđenju već postojećih znanja i pridonijelo daljnjem razvoju navedenih objekata istraživanja.

Postignuti su sljedeći znanstveni ciljevi obuhvaćenim teorijskim doprinosom istraživanja:

- Kritički su sagledane dosadašnje spoznaje o vezi outsourcinga i performansi uz donošenje zaključka kako je uvođenje jedne ili više medijacijskih varijabli nužno za potvrdu postojanja ove veze jer je direktan utjecaj teško izmjeriti osobito u situacijama gdje je dostupnost podataka ograničena.
- Sagledan je proces donošenja odluke o izboru aktivnosti za outsourcing.
- Kreiran je integrativni teorijski model, koji obuhvaća cjelokupan proces od donošenja odluke o outsourcingu do rezultata takve odluke mjerene u performansama. Isti model je prilagođen rezultatima empirije te razvijen u još dva podmodaliteta kao prijedlog za buduća istraživanja.

Kada je u pitanju temeljni znanstveni cilj istraživanja, koji je „proizišao iz problema i predmeta istraživanja, predstavljao namjeru utvrđivanja zakonitosti veze između outsourcinga



i poslovnih performansi poduzeća, te oblikovanja modela povezanosti između ovih varijabli s namjerom da se otkrije veličina veze, njezin smjer i intenzitet”, može se zaključiti kako je utvrđena jaka pozitivna zakonitost veze outsourcinga i performansi preko modela koji povezuje koristi outsourcinga s percipiranim financijskim performansama poduzeća preko medijacijske varijable konkurentskih prednosti uz uzimanje u obzir vanjskih utjecaja zakonske regulative i interesnih upliva u izbor opskrbljivača.

## **2.2. Empirijski doprinosi i implikacije istraživanja**

Kao znanstveno – spoznajni doprinosi empirijskog dijela istraživanja odnosa outsourcinga i performansi mogu se navesti:

- ✓ Razvoj znanstvenih spoznaja pri kreiranju i operacionalizaciji odnosa outsourcinga i poslovnih performansi – detaljno je razrađen konceptualni model odnosa zajedno sa svojim elementima i operacionalizacijom varijabli, koji može poslužiti kao podloga za predložene modele budućih istraživanja;
- ✓ Razvoj novih znanstvenih spoznaja iz područja istraživanja koji će pružiti dalekosežnije uvide u širi aspekt razmatranih područja i otvoriti nove prostore daljnjim istraživanjima – mogućnosti i perspektive daljnjih istraživanja predmetnog odnosa pruženi su djelu rada *Preporuke za buduća istraživanja*;
- ✓ Kreiran je model veze između koristi outsourcinga, konkurentске sposobnosti poduzeća i percipiranih financijskih performansi poduzeća u privatnom vlasništvu kao rezultat empirijskog istraživanja.

Zadovoljeni su i pragmatični ciljevi empirijskog istraživanja:

- Spoznate su okolnosti u kojima se menadžment poduzeća u BiH odlučuje na outsourcing – došlo se do saznanja kako menadžment BiH poduzeća outsourcing prvenstveno koristi za kontrolu i snižavanje troškova, tek potom radi fokusiranja na ključne aktivnosti oslobađanjem internih resursa.
- Spoznato je u kojoj se mjeri outsourcing koristi kao strategijsko opredjeljenje poduzeća u BiH – može se ustvrditi kako outsourcing kao strategijski alat još uvijek nije prepoznat u bosansko – hercegovačkim poduzećima, još uvijek predstavlja

taktičko ili operativno oruđe u rješavanju povremenih problema u poslovanju bez razrađenih ciljeva, vizije i strategije.

- Spoznate su značajke outsourcinga u praksi poduzeća u BiH – u outsourcing poduzeća najčešće daju aktivnosti transporta i distribucije, informatičke tehnologije, pravne poslove i poslove uvoza i izvoza.
- Došlo se do spoznaje o učincima outsourcinga na poduzeća u BiH – koristi outsourcinga snažno utječu na konkurentske sposobnosti poduzeća pa samim tim i na njegovu poziciju na tržištu u kojem djeluje, što u konačnici dovodi do pomaka u performansama. Iako nema empirijskih dokaza za pomake u realnim financijskim performansama, menadžeri koji primjenjuju outsourcing ocjenjuju kako do tih pomaka dolazi.
- Spoznate su kvalitativne i kvantitativne mjere performansi poduzeća – u teorijskom dijelu rada izvršen je opsežan pregled mjera performansi poduzeća na osnovu čega je odabran set mjerila performansi za predmetno istraživanje;
- Došlo se do spoznaje postojanja statističke veze između outsourcinga i performansi poduzeća – postoji snažna pozitivna statistički signifikantna veza koristi outsourcinga i konkurentske sposobnosti poduzeća, medijacijske varijable odnosa outsourcinga i performansi, te snažna pozitivna statistički signifikantna veza konkurentske sposobnosti, kao posljedice koristi outsourcinga i percipiranih financijskih performansi poduzeća. Izravna veza outsourcinga i poslovnih performansi bez medijacijskih varijabli kao statistički signifikantna ne postoji.

Na osnovu provedenog empirijskog istraživanja može se pretpostaviti kako postoje razlike u utjecajima medijacijskih varijabli na odnos outsourcinga i performansi za poduzeća u privatnom domaćem vlasništvu, poduzeća u državnom ili mješovitom vlasništvu i poduzeća u pretežno stranom vlasništvu.

### 3. OGRANIČENJA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA

Svako istraživanje ima svoja ograničenja i ona svakako utječu na rezultate takvog istraživanja. Nekada su ta ograničenja veća u pitanju dostupne literature i relevantnih podataka kao temeljnih polazišta istraživanja, ali puno češće se odnose na terenska ili empirijska istraživanja, što je slučaj i s predmetnim istraživanjem veze outsourcinga i poslovnih performansi poduzeća.

Među značajnijim ograničenjima provedenog empirijskog istraživanja mogu se istaći:

- Ograničenja uzorka – preduvjeti ulaska u uzorak bili su da poduzeće aktivno radi minimalno 3 do 5 godina zadnjih godina radi dobivanja veće baze financijskih podataka za analizu, da je unutar tog razdoblja koristilo outsourcing kako bi efekti bili jasniji i da pripada u grupaciju srednjih ili velikih poduzeća zbog pretpostavki baziranih na teoriji i dosadašnjim istraživanjima.
- Kompleksnost istraživanja – u želji da se zadovolje sve pretpostavke iznikle proučavanjem teme outsourcinga i da se dođe do što realnijeg modela, kreiran je složen konceptualni model, koji zadovoljava sve pretpostavljene standarde ali njegova kompleksnost je otežala fazu prikupljanja podataka.
- Teškoće u prikupljanju podataka metodom anketiranja – anketiranje se pokazalo problematičnim uslijed složenosti teme nasuprot spremnosti menadžera za unošenje u tematiku i popunjavanje samog upitnika. Praksa je pokazala da je popunjene upitnike lakše dobiti nazad što je hijerarhijska razina onog koji bi ga trebao popuniti niža. Budući bi outsourcing *trebao* služiti kao strategijski alat te se analizirao njegov utjecaj na performanse poduzeća, logično je bilo zahtijevati da menadžeri više razine popunjavaju upitnik. Dva dodatna faktora, pored zahtjeva za popunjavanjem od strane višeg menadžmenta, koja su utjecala na konačnu veličinu uzorka su bila: nepoznavanje pojma outsourcing kao takvog, što je bio slučaj s priličnim brojem subjekata kontaktiranih tijekom istraživanja pa dio poduzeća koja se u praksi služe outsourcingom ne prepoznaju da koriste isti te nisu bila u mogućnosti odgovoriti na upitnik, i drugi faktor utjecaja na konačnu veličinu uzorka je bila potreba za prikupljanjem što većeg broja poduzeća koja zaista koriste outsourcing i upoznata su, barem u osnovama, s njegovim prednostima i nedostacima kako bi se mogla provesti

odgovarajuća statistička obrada. Poduzeća koja su upoznata s outsourcingom te ga i primjenjuju u osnovnom skupu kao podlozi za uzorak (1.271 poduzeće) nije bilo dovoljno da se može prikupiti dovoljan broj upitnika bez većih angažiranja putem poznanstava i ostalih interesnih veza. Zbog navedenih faktora čak je i tim putem išlo teško.

- Teškoće u prikupljanju realnih finansijskih podataka za izračun finansijskih performansi – vlasnici i menadžeri poduzeća u Bosni i Hercegovini imaju općepoznatu nesklonost davanju i pružanju informacija koja se odnose na finansijske izvještaje. Iako su ovi podaci u pravilu dostupni i javni te se do njih može doći preko različitih agencija za pružanje finansijskih i informacijskih usluga (AFIP, TEC, LTD itd.), bez obzira na činjenicu da su svi podaci šifrirani te da u objavi empirijskih rezultata se ne razmatra nijedno poduzeće pojedinačno, nerijetko je bio zahtjev menadžera da će popuniti upitnik ukoliko se potpiše izjava kako se u daljnjem tijeku istraživanja neće koristiti finansijski podaci navedenog poduzeća. Ovo je dodatno otežalo formiranje baze istraživanja budući je u konačnici uzorak za analizu realnih finansijskih podataka bio nešto manji od onog na kojem su se analizirali podaci iz upitnika (11% nedostajućih). Uz ljubaznost Agencije TEC d.o.o. za finansijsko poslovni konzalting, došlo se do baze finansijskih podataka za razdoblje 2008. – 2012. (tražene stavke bilance stanja, bilance uspjeha i pojedini pokazatelji) za poduzeća koja nisu imala primjedbe na analizu njihovih finansijskih podataka.
- Ograničenja u obradi i analizi podataka prikupljenih empirijskim istraživanjem – iako se tijekom rada došlo do zaključka kako bi statistička metoda modeliranja putem strukturnih jednadžbi sa latentnim varijablama ili SEM bila najbolja za obradu podataka, uslijed malog uzorka, prešlo se na path analizu koja je najbolja moguća alternativa prilagođena za manji broj podataka. Analiza podataka je bila otežana uslijed određenih ekstremnih vrijednosti koje su se pojavile u finansijskim podacima kod poduzeća s jako malim brojem uposlenih a iznimno velikim prihodima, koja su specifična i na kraju su se morala izbaciti iz analize.

Na kraju se može još jednom podcrtati kako su rezultati dobiveni kombinacijom teorijskog i empirijskog istraživanja logični i razumljivi u odnosu na okruženje i ograničenja u kojem je istraživanje provedeno.

## 4. PREPORUKE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA

Preporuke za buduća istraživanja ove tematike se mogu dati u vidu smjernica za buduća istraživanja tipa:

- **Sveobuhvatnije istraživanje dobivenog modela** za privatna poduzeća u većinski privatnom vlasništvu na većem uzorku kako bi se provela SEM analiza i eventualno modificirao model.
- **Predmetno istraživanje proširiti s većim brojem poduzeća koja ne koriste outsourcing** te se konkretnije izjasniti oko polazne preliminarnе opće hipoteze, odnosno donijeti jednoznačnije zaključke o razlikama između poduzeća koja koriste i ne koriste outsourcing.
- **Istraživanja modela za poduzeća u državnom i mješovitom vlasništvu**, pri čemu posebnu pažnju treba obratiti na analizu političkih utjecaja pri odabiru outsourcing opskrbljivača.
- **Istraživanja modela za poduzeća u stranom i pretežno stranom vlasništvu**, gdje bi trebalo ispitati ima li transfer znanja izvana utjecaja na razinu primjene outsourcinga, zatim ima li samim tim veći utjecaj ta primjena na performanse i kolika je veza u takvom slučaju između izbora aktivnosti za outsourcing (koji se veže uz strategijsku razinu primjene outsourcinga) i performansi.
- **Daljnji razvoj modela utjecaja na nefinancijske performanse**. Budući nefinancijske performanse analizirane u ovom radu, a izdvojene na temelju presjeka iščitane literature, nisu pokazale značajniju vezu sa outsourcingom, trebalo bi u nekim sljedećim istraživanjima prvo pokušati doći do drugog odabira nefinancijskih performansi za analizu pa onda istražiti utjecaj outsourcinga na iste.
- **Daljnji razvoj modela utjecaja na realne financijske performanse** s promišljanjem odnosa i uvođenja nekih novih medijacijskih varijabli koje će bolje objasniti odnos outsourcinga i istih. Kako istraživanje ovog odnosa ostaje i dalje poprilična nepoznanica ono će svakako obilježiti sva daljnja istraživanja ove veze, čak i ako se u konačnici utvrdi kako ju je nemoguće jednoznačno definirati zbog prevelikog broja međufaktora ili medijacijskih varijabli odnosa.

Outsourcing je izuzetno zanimljivo područje istraživanja i promatranja. U prilog tome govori činjenica kako intenzitet zanimanja za njegovu primjenu, problematiku i mogućnosti nije opao u zadnjih trideset godina otkako je aktualan. Čak i ako se govori o novom trendu sve većeg insourcinga opet je osnovna tematika ista.

Ukoliko se prihvati saznanje, do kojeg se došlo u ovom istraživanju, kako je razina primjene outsourcinga u Bosni i Hercegovini na niskoj, početnoj odnosno taktičkoj razini, može se zaključiti kako menadžerima u BiH leži pri ruci neiskorišten snažan i moćan strategijski alat kojim se poduzeće može restrukturirati iz korijena, zadobiti nove snage u stvaranju konkurentne prednosti i dati novi zalet u poslovanju što, uzevši kako kriza još uvijek djeluje na poslovni sektor u BiH, nije zanemariva prednost za poduzeće koje uvijek iznova nastoji postići svoj primarni cilj rasta i opstanka.

Outsourcing ima budućnost, i to svijetlu budućnost jer ekonomija outsourcinga jednostavno nadmašuje sve njegove nedostatke (prema Power, Desouza, Bonifazi, 2009, str. 209). Kompanije se uslijed zahtjeva dinamičnosti tržišta sve više okreću decentraliziranom načinu poslovanja temeljenom na modelima varijabilnih troškova radije nego na fiksnim troškovima, pri čemu outsourcing, kao alat kojim je moguće povećati poslovnu izvrsnost i steći strategijsku prednost, ima značajnu ulogu.

## POPIS LITERATURE

### Knjige i znanstveni članci

1. Akšamija, A. 1999. *Dizajniranje modela Outsourcinga i Insourcinga*, magistrski rad, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb
2. Armstrong, M. 2006. *Performance Management: Key strategies and practical guidelines*, 3rd Edition, Kogan Page Ltd, London
3. Balakrishnan, S., Wernerfelt, B. 1986. *Technical change, competition and vertical integration*, Strategic Management Journal 7 (4), 347–359. Barney, J.B., 1999.
4. Belak, Vinko; Bošnjak, Željko; Pehar, Maja, 2006. *Financijsko računovodstvo*, Fircon, Mostar
5. Belak, Vinko, 1995. *Menadžersko računovodstvo*, RRiF plus, Zagreb
6. Belak, Vinko, 2006. *Menadžersko računovodstvo (skripta PDS)*, Mostar
7. Belak, Vinko, 2006. *Profesionalno računovodstvo: prema MSFi i poreznim propisima*, Zgombić&Partneri, Zagreb
8. Belak, Vinko; Aljinović Barać, Željana, 2008. *Tajne tržišta kapitala*, Belak Excellens d.o.o., Split
9. Belas, Nenad, 2009. *Utjecaj razvijenosti funkcija menadžmenta na poslovne performanse hrvatskih poduzeća* (magistrski rad), Ekonomski fakultet Split, Split
10. Boweman, Bruce L.; O'Connell, Richard T. 2007. *Business Statistics in Practice*, The McGraw-Hill Companies Inc, New York
11. Brown, Douglas; Wilson, Scott, 2005. *The Black Book of Outsourcing*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey
12. Buble, Marin, 2000. *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split
13. Bustinza, O.F.; Arias – Aranda, D., Gutierrez – Gutierrez, L. 2010. *Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms*, Int. J. Production Economics 126 (2010), 276 – 288.
14. Capon, N.; Farley, J.U.; Hoenig, S. 1990. *Determinants of financial performance: a meta-analysis*, Management Science 36 (10), 1143–1160.
15. D'Aveni, R.A.; Ravenscraft, D.J. 1994. *Economies of integration versus bureaucracy costs: does vertical integration improve performance?* Academy of Management Journal 37(5), 1167–1206.
16. De Wall, A. 2001. *Power of Performance Management – How leading Companies Create Sustained Value*, John Wiley & Sons Inc.
17. Domberger, S. 1998. *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*, Oxford University Press, Oxford, UK.
18. Dostić, Milenko, 2002. *Menadžment malih i srednjih poduzeća*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo.
19. *Ekonomski leksikon*, 1995. Leksikografski zavod Miroslav Krleža i Masmedia, Zagreb.

20. Espino – Rodriguez, Tomas F.; Padrón – Robaina, 2004. *Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands*, Hospitality Management. Tourism Management 23 (2004), 287 – 306.
21. Espino – Rodriguez, Tomas F.; Padrón – Robaina, 2005. *A resource – based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector*, Tourism Management 26 (2005), 707 – 721.
22. Galbraith, J. 1973. *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading, MA.
23. Gilley, K.M.; Rasheed, A. 2000. *Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effect on firm performance*, Journal of Management 26(4), 763–790.
24. Greaver II, Maurice F. 1999. *Strategic Outsourcing*, Amacom, New York
25. Guenther, David A. 2005. *Financial Reporting and Analysis*, The McGraw-Hill Companies Inc, New York
26. Hair, Joseph F.; Black, William C.; Babin, Barry J.; Anderson, Rolph E. 2006. *Multivariate Data Analysis*, Sixth Edition, Pearson Prentice Hall
27. Harrigan, K.R. 1986. *Matching vertical integration strategies to competitive conditions*, Strategic Management Journal 7 (6), 535–555.
28. Hendry, J. 1995. *Culture, community and networks: the hidden cost of out- sourcing*, European Management Journal 13 (2), 218–229.
29. Higgins, R.C. 2007. *Analysis for financial management*, McGraw – Hill/Irwin, New York, USA
30. Holcomb, Tim R.; Hitt, Michael A. 2007. *Toward a model of strategic outsourcing*, Journal of Operations Management 25 (2007), 464 – 481.
31. Hyun-Soo Han, Jae-Nam Lee, Yun-Weon Seo, 2008. *Analyzing the impact of a firm's capability on outsourcing success: A process perspective*, Information & Management 45 (2008), 31 – 42.
32. Jensen, M.C., Meckling, W.H. 1976. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics 3 (4), 305–360.
33. Jiang, B.; Qureshi, A. 2006. *Reaserch on outsourcing results: current literature and future opportunities*, Menagement Decision Vol.44, No.1, 44 – 55.
34. Johansson, Björn, 2004. *Exploring Outsourcing Decision using the Resource-based view of the Firm*
35. John, A. T. 1997. *Kako čitati i razumjeti financijski izvještaj*, Jakubin i sin, TEB Zagreb
36. Jurković, Pero, 1994. *Financijski menadžment u praksi*, Masmedia, Zagreb
37. Kelly, Tim; Nickum, Chris, 2010. *Knowledge-Based Outsourcing: Driving Deeper Insights*, Pharmaceutical Executive, Vol. 30, Number 10, str. 39 – 46
38. Klepić, Zdenko, 2006. *Utjecaj poslovne inteligencije na učinke poslovnih odluka top managementa* (doktorski rad), Ekonomski fakultet Mostar
39. Koop, G. 2006. *Analysis of financial data*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, West Sussex, England



40. Kopal, Robert; Korkut, Darija, 2011. *Kompetitivna analiza 1*, Comminus d.o.o. i Visoko učilište Effectus – visoka škola za financije i pravo, Zagreb
41. Kotabe, M. 1998. *Efficiency vs. effectiveness orientation of global sourcing strategy: a comparison of US and Japanese multinational companies*, Academy of Management Executive 12 (4), 107–119.
42. Kotabe, M.; Mol, M.J. 2009. *Outsourcing and financial performance: A negative curvilinear effect*, Journal of Purchasing and Supply Management, doi: 10.1016/j.pursup.2009.04.001.
43. Kroes, James R.; Ghosh, Soumen, 2010. *Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance*. Journal of Operations Management 28 (2010), 124 – 143.
44. Krstić, B.D.; Sekulić, V.M. 2007. *Upravljanje performansama poduzeća*, Ekonomski fakultet Niš, Niš
45. Leiblein, M.J.; Reuer, J.J., Dalsace, F. 2002. *Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance on technological performance*. Strategic Management Journal 23 (9), 817–833.
46. Letica Maja, 2011. *Research on outsourcing and performance relationship: current literature and future opportunities*, Proceedings of the International Conference “Economic Theory and Practice: Meeting New Challenge”, Mostar, Ekonomski fakultet Mostar, str. 507 – 512.
47. Letica, Maja; Dujmović, Ana; 2011. *Utjecaj outsourcinga na poslovne performanse u elektroenergetskom sektoru Bosne i Hercegovine*, 12. međunarodna znanstvena i stručna konferencija Računovodstvo i menadžment, Zagreb – Split, Hrvatski računovođa, str. 221 – 232.
48. Letica, Maja, 2010. *Utjecaj leasinga na financijske izvještaje gospodarskih društava*, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru
49. Lysons, K.; Gillingham, M. 2006. *Purchasing and supply chain management*, Logistics Europe (October 2004, April 2005 and May 2006)
50. Malinić, Dejan, 1999. *Politika dobiti korporativnog poduzeća*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd
51. Matić, Ivan, 2009. *Utjecaj razvijenosti organizacijskog učenja na poslovne performanse organizacije* (magistarski rad), Ekonomski fakultet Split, Split
52. Masten, S.E. 1993. *Transaction costs, mistakes, and performance: assessing the importance of governance*, Managerial and Decision Economics 14(2), 119–129.
53. McIvor, Ronan, et.al. 2008. *A study of performance measurement in the outsourcing decision*, Oxford: Elsevier/CIMA Publishing.
54. McIvor, Ronan, 2008. *What is right outsourcing strategy for your process?* European Management Journal (2008) 26, 24 – 34.
55. McIvor, Ronan, 2009. *How the transaction cost and resource – based theories of the firm inform outsourcing evaluation*, Journal of Operations Management 27 (2009) 45 – 63.
56. Meyer, Marshall W. 2002. *Rethinking Performance Measurements*, Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom

57. Murray, J.Y.; Kotabe, M. 1999. *Sourcing strategies of USA service companies: a modified transaction - cost analysis*, Strategic Management Journal 20(9), 791–809.
58. Murray, J.Y., Kotabe, M., Wildt, A.R. 1995. *Strategic and financial implications of global sourcing strategy: a contingency analysis*, Journal of International Business Studies 26 (1), 181–202.
59. Neely, Andy et al., 2002. *Business performance measurement: Theory and practice*, Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom
60. Neely, A.; Bourne, M.; Kennerley, M. 2003. *Dysfunctional Performance Through Dysfunctional Measures*, Cost Management, 11-12/2003
61. Norman, Geoffrey R.; Streiner, David L. 2003. *PDQ Statistics*, 3rd Edition, BC Decker Inc., Ontario, Canada
62. Orsag, Silvije, 1997. *Vrednovanje poduzeća*, Infoinvest, Zagreb
63. Parlov, I. 2003. *Utjecaj outsourcinga na efektivnost poslovanja velikih hrvatskih poduzeća*, magistarski rad, Ekonomski fakultet Split, Split
64. Popović, Žarko; Vitezić, Nada, 2000. *Revizija i analiza – instrumenti uspješnog donošenja poslovnih odluka*, RiF, Zagreb
65. Porter, Michael E. 2008. *Konkurentna prednost – postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb
66. Power, Mark J.; Desouza, Kevin C.; Bonifazi, Carlo, 2009. *The Outsourcing Handbook: How to implement a Successful Outsourcing Project*, 4th Edition, Kogan Page Ltd, London i Philadelphia, UK i SAD
67. Quinn, J.B. 1999. *Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities*. Sloan Management Review 40(3), 9 – 21.
68. Rovčanin, Adnan, 2003. *Upravljanje finansijama*, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo
69. Rozga, A. 2010. *Multivarijacijska statistička analiza (autorizirana predavanja)*. Ekonomski fakultet Split – Mostar.
70. Schmidt, Stephen J. 2005. *Econometrics*, The McGraw-Hill Companies Inc, New York
71. Semlinger, K. 1993. *Small firms and outsourcing as flexibility reservoirs of large firms*. In: Grabher, G. (Ed.), *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*. Routledge, London, UK, pp. 161–178.
72. Siegel, Andrew F. 2003. *Practical Business Statistics*, The McGraw-Hill Companies Inc, New York
73. Tabachnick, Barbara G.; Fidell, Linda S. 2007. *Using Multivariate Statistics*, 5th edition, Pearson International Edition
74. Tintor, Janko, 2009. *Poslovna analiza*, Masmedia, Zagreb
75. Van Aken, E., Coleman, G. 2002. *Building Better Measurement*, Industrial Management, July-August
76. Vidučić, Ljiljana, 2002. *Financijski menadžment*, RiF plus d.o.o., Zagreb
77. Vujević, Ivan, 2009. *Analiza financijskih izvještaja*, ST – Tisak, Split
78. Vujević, Ivan, 2010. *Financijsko izvješćivanje i revizije*, ST – Tisak, Split
79. Vujević, Ivan, 2008. *Osnove poslovne analize*, ST – Tisak, Split

80. Waggoner, Daniel B.; Neely, Andy D.; Kennerley, Mike P. 1999. *The forces that shape organizational performance measurement system: An interdisciplinary review*. Int. J. Production Economics 60-61 (1999) 53 – 60.
81. Williams, O.D. 1998. *Outsourcing: A CIO's perspective*, CRC Press LLC, N.W., Boca Raton, Florida, 1998.
82. Williamson, O. E. 1981. *The economics of organization: the transaction cost approach*. American Journal of Sociology 87 (3), 548–577.
83. Zelenika, Ratko, 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela*, Četvrto izdanje, Ekonomski fakultet Rijeka.
84. Žager, Lajoš; Žager, Katarina, 1999. *Analiza financijskih izvještaja*, Masmmedia, Zagreb
85. Žager, Lajoš; Žager, Katarina, 1996. *Računovodstveni standardi, financijski izvještaji i revizija*, Inženjerski biro d.d., Zagreb

### **Publikacije**

86. Bosna i Hercegovina u brojkama 2012, Agencija za statistiku BiH, Sarajevo
87. Statistički poslovni registar (SPR) 30.06.2012, Agencija za statistiku BiH, Sarajevo
88. Strukturne poslovne statistike 2011, Agencija za statistiku BiH, Sarajevo

### **Zakoni**

89. Zakon o računovodstvu i reviziji FBiH 2010

### **Web izvori**

90. <http://eight2late.wordpress.com/2009/10/29/to-outsource-or-not-to-outsource-a-transaction-cost-view/>
91. [http://faculty.babson.edu/krollag/org\\_site/org\\_theory/granovet\\_articles/william\\_trans.html](http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/granovet_articles/william_trans.html)
92. <http://icc.oxfordjournals.org/content/3/3/537.2.short>
93. <http://kraaijenbrink.com>
94. <http://management.about.com>
95. <http://www.youtube.com/watch?v=vB0WMD-UIJQ>
96. [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
97. [www.google.ba/search?q=balansna+karta&source.com](http://www.google.ba/search?q=balansna+karta&source.com)
98. [www.poslovni-stil.info](http://www.poslovni-stil.info)
99. [www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com)
100. [www.outsourcing-supply-chain-management.com](http://www.outsourcing-supply-chain-management.com)
101. [www.tutor2u.net/business/strategy/benchmarking.html](http://www.tutor2u.net/business/strategy/benchmarking.html)
102. <http://www.zuko.ba/bos/download-opste/zakon-o-racunovodstvu-i-reviziji-u-fbih-2010>

## Popis tablica

Tablica 1: RBV pristup nasuprot TCE pristupu .....	36
Tablica 2: Transformacijski outsourcing nasuprot tradicionalnom outsourcingu.....	41
Tablica 3: Rangiranje i prognoziranje poslovne izvrsnosti prema rezultatima BEX indeksa..	93
Tablica 4: Pregled relevantnih istraživanja veze outsourcinga i performansi.....	98
Tablica 5: Bruto domaći proizvod po glavi stanovnika u BiH za razdoblje 2005 – 2011 .....	109
Tablica 6: Učešće u BDP-u Bosne i Hercegovine u % .....	110
Tablica 7: Klasifikacija poduzeća prema broju zaposlenih .....	111
Tablica 8: Klasifikacija poduzeća prema veličini prihoda .....	112
Tablica 9: Srednja i velika poduzeća prema djelatnostima u BiH .....	112
Tablica 10: Srednja i velika poduzeća prema djelatnostima u BiH – Osnovni skup .....	113
Tablica 11: Gantogram aktivnosti pri izradi doktorske disertacije .....	117
Tablica 12: Pretežita djelatnost poduzeća .....	121
Tablica 13: Aktivnosti koje su dane u outsourcing .....	122
Tablica 14: Razlozi davanja aktivnosti u outsourcing .....	123
Tablica 15: Outsourcing – provedba, ciljevi, odnosi .....	124
Tablica 16: Deskriptivna statistika za kriterije kojima se mjeri pogodnost aktivnosti za outsourcing.....	127
Tablica 17: Deskriptivna statistika za indikatore političkog upliva i zakonske regulative....	128
Tablica 18: Deskriptivna statistika za indikatore koristi outsourcinga .....	128
Tablica 19: Deskriptivna statistika za indikatore konkurentne sposobnosti .....	129
Tablica 20: Deskriptivna statistika za financijska mjerila (stavovi menadžera).....	129
Tablica 21: Deskriptivna statistika za nefinancijska mjerila (stavovi menadžera) .....	129
Tablica 22: Deskriptivna statistika za financijska mjerila (prema izračunu na temelju podataka iz financijskih izvještaja).....	130
Tablica 23: Ekstremne vrijednosti za financijska mjerila (prema izračunu na temelju podataka iz financijskih izvještaja).....	131
Tablica 24: Deskriptivna statistika za financijska mjerila (prema izračunu na temelju podataka iz financijskih izvještaja).....	132
Tablica 25: Rezultati analize pouzdanosti.....	133
Tablica 26: CFA za PAZO konstrukt.....	134
Tablica 27: CFA za KO konstrukt.....	135
	163

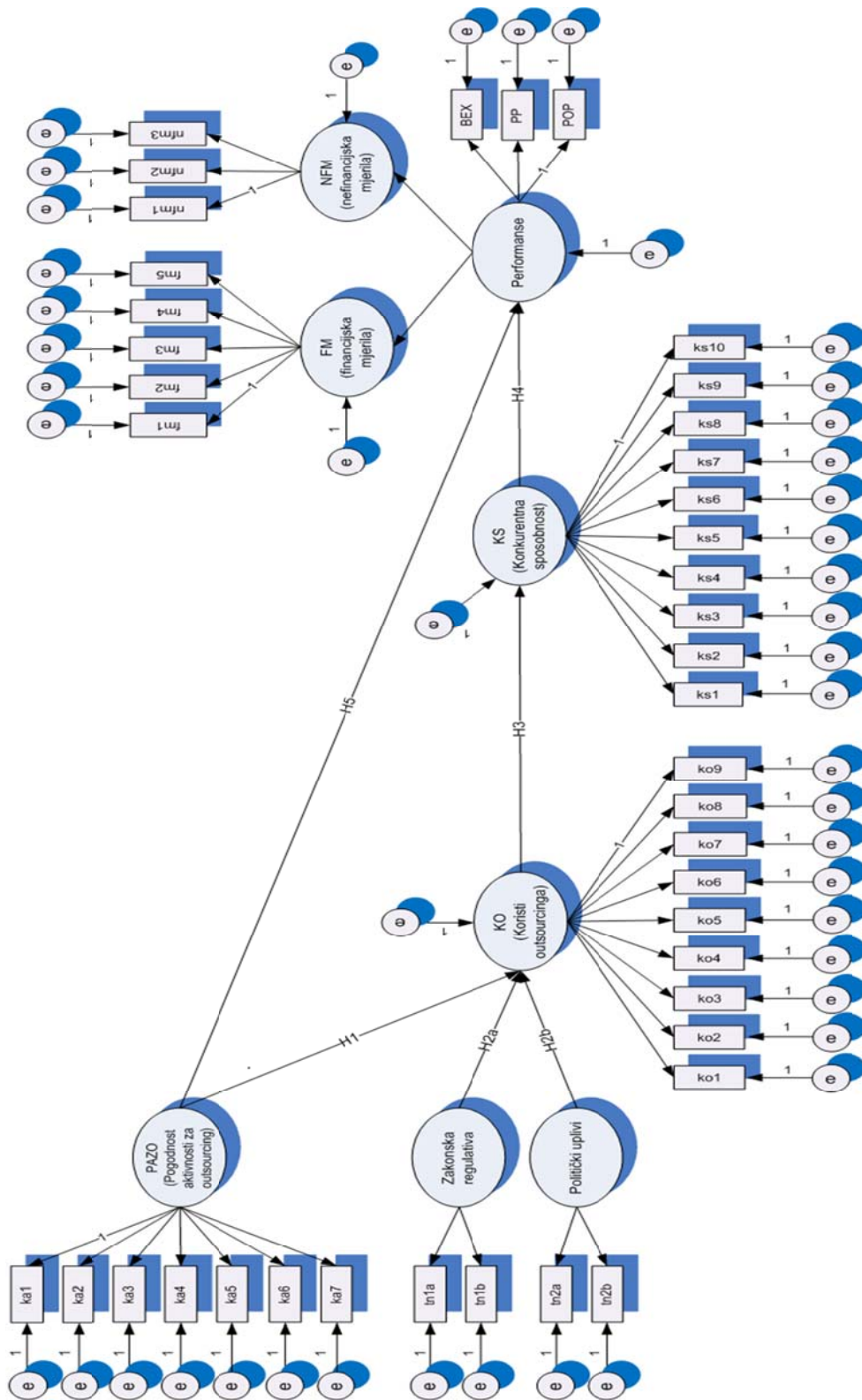
Tablica 28: CFA za KS konstrukt .....	135
Tablica 29: CFA za FM konstrukt.....	136
Tablica 30: Korelacije i korijen prosjeka izvedene varijance za promatrane konstrukte.....	137
Tablica 31: Deskriptivna statistika za varijable koje ćemo koristiti u Path analizi.....	137
Tablica 32: Standardizirani i nestandardizirani koeficijenti za inicijalni path model (FM) ..	139
Tablica 33: Rezultati testiranja hipoteza .....	141
Tablica 34: Koeficijenti korelacije vezani uz percepcije menadžera o utjecaju izbora aktivnosti i koristima outsourcinga .....	142
Tablica 35: Koeficijenti korelacije vezani uz percepcije menadžera o utjecaju izbora aktivnosti i kriterija izbora aktivnosti.....	142
Tablica 36: Standardizovani i nestandardizovani koeficijenti za inicijalni path model (NFM) .....	167
Tablica 37: Standardizovani i nestandardizovani koeficijenti za BEX model.....	168
Tablica 38: Standardizovani i nestandardizovani koeficijenti za inicijalni path model (Profitabilnost) .....	169
Tablica 39: Standardizovani i nestandardizovani koeficijenti za inicijalni path model (Likvidnost).....	170
Tablica 40: Standardizovani i nestandardizovani koeficijenti za inicijalni path model (Poslovni prihod po zaposlenom).....	171

## Popis slika

Slika 1: RBV pristup outsourcingu .....	35
Slika 2: Životni ciklus outsourcing projekta .....	47
Slika 3: EFQM model izvrsnosti .....	68
Slika 4: RADAR logika.....	69
Slika 5: Matrica mjerila performansi .....	70
Slika 6: Prizma performansi .....	72
Slika 7: Model benchmarking procesa .....	83
Slika 8: Bilanca postignuća .....	87
Slika 9: Grafička formalizacija veze istraživanih varijabli .....	103
Slika 10: Klasifikacija poduzeća prema broju uposlenih .....	111
Slika 11: Prilagođeni konceptualni Path model .....	138
Slika 12: Estimirani Path model sa standardiziranim koeficijentima .....	140
Slika 13: Model utjecaja outsourcinga na percipirane financijske performanse privatnih poduzeća u domaćem vlasništvu .....	149
Slika 14: Pretpostavljeni model utjecaja outsourcinga na percipirane financijske performanse državnih i mješovitih poduzeća.....	149
Slika 15: Pretpostavljeni model utjecaja outsourcinga na percipirane financijske performanse poduzeća u stranom ili većinski stranom vlasništvu .....	150

# PRILOG I. STATISTIČKI PREGLEDI

## Prilog I\_A: Strukturalni model sa latentnim varijablama



**Prilog I\_B: Rezultati procjene serije identičnih modela u kojima je različita zavisna varijabla kojom su mjerene performanse<sup>5</sup>.**

**Tablica 36:** Standardizovani i nestandardizovani koeficijenti za inicijalni path model (NFM)

Egzogena → Endogena varijabla	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
Direktni efekti:				
PAZO → KO ( $R^2 = 0.11$ )	0.088	0.079	0.112	0.480
TN1 → KO	0.245	0.155	0.077	0.045
tn2a → KO	-0.318	-0.204	0.085	0.016
tn2b → KO	0.111	0.094	0.111	0.395
KO → KS ( $R^2 = .49$ )	0.702	0.793	0.096	0.000
KS → NFM ( $R^2 = .04$ )	0.186	0.149	0.096	0.121
PAZO → NFM	0.063	0.051	0.097	0.599
Ukupn efekti (dir. + ind.):				
PAZO → NFM	0.074	0.061	0.097	0.533
Ukupni indirektni:				
PAZO → KO → KS → NFM	0.011	0.009	0.015	0.522
KO → KS → NFM	0.130	0.118	0.077	0.128
TN1 → KO → KS → NFM	0.032	0.018	0.015	0.225
tn2a → KO → KS → NFM	-0.041	-0.024	0.019	0.198
tn2b → KO → KS → NFM	0.014	0.011	0.015	0.457

Reprezentativnost modela (NFM):  $\chi^2_{gof}$  je nesignifikantan ( $\chi^2 = 10.57$ ,  $N = 70$ ,  $df = 8$ ,  $p = 0.23$ ) i ostali indikatori upućuju na reprezentativan (well-fitting) model: CFI = 0.953, TLI = 0.911, RMSEA = 0.068, SRMR = 0.052.

<sup>5</sup> Za sve estimacije korišten je ML metod estimacije.



**Tablica 37:** Standardizovani i nestandardizovani koeficijenti za BEX model<sup>6</sup>

Egzogena → Endogena varijabla	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
Direktni efekti:				
PAZO → KO ( $R^2 = 0.11$ )	0.089	0.081	0.114	0.478
TN1 → KO	0.245	0.157	0.079	0.047
tn2a → KO	-0.304	-0.200	0.088	0.023
tn2b → KO	0.105	0.089	0.113	0.430
KO → KS ( $R^2 = .55$ )	0.744	0.807	0.088	0.000
KS → BEX ( $R^2 = .06$ )	-0.231	-0.749	0.428	0.080
PAZO → BEX	0.059	0.188	0.413	0.648
Ukupn efekti (dir. + ind.):				
PAZO → BEX	0.044	0.139	0.414	0.736
Ukupni indirektni:				
PAZO → KO → KS → BEX	-0.015	-0.049	0.075	0.512
KO → KS → BEX	-0.172	-0.604	0.352	0.086
TN1 → KO → KS → BEX	-0.042	-0.095	0.073	0.194
tn2a → KO → KS → BEX	0.052	0.121	0.088	0.171
tn2b → KO → KS → BEX	-0.018	-0.054	0.075	0.473

Reprezentativnost modela (BEX):  $\chi^2_{gof}$  je nesignifikantan ( $\chi^2 = 8.93$ ,  $N = 68$ ,  $df = 8$ ,  $p = 0.35$ ) i većina ostalih indikatora upućuje na reprezentativan (well-fitting) model: CFI = 0.984, TLI = 0.971, RMSEA = 0.472, SRMR = 0.043.

<sup>6</sup> Obratiti pažnju da su se koeficijenti u prvom dijelu tablice promijenili jer su izbačene firme sa ekstremnim vrijednostima iz uzorka (N=68).

**Tablica 38:** Standardizovani i nestandardizovani koeficijenti za inicijalni path model (Profitabilnost)

Egzogena → Endogena varijabla	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
Direktni efekti:				
PAZO → KO ( $R^2 = 0.11$ )	0.089	0.081	0.114	0.478
TN1 → KO	0.245	0.157	0.079	0.047
tn2a → KO	-0.304	-0.200	0.088	0.023
tn2b → KO	0.105	0.089	0.113	0.430
KO → KS ( $R^2 = 0.55$ )	0.744	0.807	0.088	0.000
KS → PROFIT ( $R^2 = 0.03$ )	-0.121	-0.008	0.009	0.367
PAZO → PROFIT	-0.094	-0.006	0.008	0.471
Ukupni efekti (dir. + ind.):				
PAZO → PROFIT	-0.102	-0.007	0.008	0.431
Ukupni indirektni:				
PAZO → KO → KS → PROFIT	-0.008	-0.001	0.001	0.578
KO → KS → PROFIT	-0.090	-0.006	0.007	0.370
TN1 → KO → KS → PROFIT	-0.022	-0.001	0.001	0.414
tn2a → KO → KS → PROFIT	0.027	0.001	0.002	0.404
tn2b → KO → KS → PROFIT	-0.009	-0.001	0.001	0.553

Reprezentativnost modela (Profitabilnost):  $\chi^2_{gof}$  je nesignifikantan ( $\chi^2 = 11.87$ ,  $N = 68$ ,  $df = 8$ ,  $p = 0.16$ ) i većina ostalih indikatora upućuje na reprezentativan (well-fitting) model: CFI = 0.937, TLI = 0.882, RMSEA = 0.084, SRMR = 0.050.

**Tablica 39:** Standardizovani i nestandardizovani koeficijenti za inicijalni path model (Likvidnost)

Egzogena → Endogena varijabla	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
Direktni efekti:				
PAZO → KO ( $R^2 = 0.11$ )	0.089	0.081	0.114	0.478
TN1 → KO	0.245	0.157	0.079	0.047
tn2a → KO	-0.304	-0.200	0.088	0.023
tn2b → KO	0.105	0.089	0.113	0.430
KO → KS ( $R^2 = .55$ )	0.744	0.807	0.088	0.000
KS → LIKVID ( $R^2 = .01$ )	0.039	0.012	0.040	0.771
PAZO → LIKVID	0.083	0.024	0.039	0.530
Ukupn efekti (dir. + ind.):				
PAZO → LIKVID	0.086	0.025	0.038	0.512
Ukupni indirektni:				
PAZO → KO → KS → LIKVID	0.003	0.001	0.003	0.788
KO → KS → LIKVID	0.029	0.009	0.032	0.771
TN1 → KO → KS → LIKVID	0.007	0.001	0.005	0.773
tn2a → KO → KS → LIKVID	-0.009	-0.002	0.007	0.773
tn2b → KO → KS → LIKVID	0.003	0.001	0.003	0.785

Reprezentativnost modela (Likvidnost):  $\chi^2_{gof}$  je signifikantan ( $\chi^2 = 15.78$ ,  $N = 68$ ,  $df = 8$ ,  $p = 0.05$ ) i većina ostalih indikatora upućuje na slabije reprezentativan model: CFI = 0.879, TLI = 0.773, RMSEA = 0.095, SRMR = 0.057.

**Tablica 40:** Standardizovani i nestandardizovani koeficijenti za inicijalni path model (Poslovni prihod po zaposlenom)

Egzogena → Endogena varijabla	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
Direktni efekti:				
PAZO → KO ( $R^2 = 0.11$ )	0.089	0.081	0.114	0.478
TN1 → KO	0.245	0.157	0.079	0.047
tn2a → KO	-0.304	-0.200	0.088	0.023
tn2b → KO	0.105	0.089	0.113	0.430
KO → KS ( $R^2 = .55$ )	0.744	0.807	0.088	0.000
KS → PPZlog ( $R^2 = .05$ )	-0.196	-0.108	0.078	0.164
PAZO → PPZlog	0.133	0.073	0.071	0.304
Ukupn efekti (dir. + ind.):				
PAZO → PPZlog	0.120	0.066	0.930	0.353
Ukupni indirektni:				
PAZO → KO → KS → PPZlog	-0.013	-0.007	0.011	0.529
KO → KS → PPZlog	-0.146	-0.087	0.063	0.169
TN1 → KO → KS → PPZlog	-0.036	-0.014	0.012	0.258
tn2a → KO → KS → PPZlog	0.044	-0.017	0.015	0.239
tn2b → KO → KS → PPZlog	-0.015	-0.008	0.011	0.494

Reprezentativnost modela (Prihod po zaposlenom):  $\chi^2_{gof}$  je nesignifikantan ( $\chi^2 = 12.46$ ,  $N = 68$ ,  $df = 8$ ,  $p = 0.13$ ) i većina ostalih indikatora upućuje na reprezentativan model: CFI = 0.929, TLI = 0.867, RMSEA = 0.091, SRMR = 0.061.

## **PRILOG II. ANKETNI UPITNIK**

**Poštovani,**

za potrebe doktorske disertacije provodimo znanstveno istraživanje, koje ima za cilj utvrditi utjecaj outsourcinga na poslovne performanse poduzeća.

Outsourcing predstavlja eksternalizaciju, transfer neke od neključnih aktivnosti poduzeća van poduzeća na vanjske izvore, odnosno outsourcing je ugovorni odnos kojim se ugovara prijenos dijela ili čitavog posla prema vanjskom partneru.

Podaci iz upitnika tretirati će se kao poslovna tajna i neće se koristiti u komercijalne svrhe. Prilikom obrade podataka, svaki upitnik će imati svoj kod, tako da će se tijekom interpretacije rezultata istraživanja koristiti isključivo kodirana oznaka upitnika.

Odgovore na upitnik trebaju dati top menadžeri poduzeća (sami ili u suradnji s šefovima računovodstva radi dobijanja točnih financijskih podataka).

Imajući u vidu značaj koji će rezultati ovog istraživanja imati, kako u teorijskoj tako i praktičnoj primjeni, molimo Vas da odvojite Vaše dragocjeno vrijeme i odgovorite na upitnik.

Kod popunjavanja upitnika elektronskim putem dovoljno će biti Vaš odgovor boldirati (zacrnuti) ili na neki drugi način označiti gdje je potrebno izabrati jednu od više mogućnosti, odnosno staviti oznaku X kod davanja procjena u tvrdnjama, te završene upitnike vratiti na [maja.letica@gmail.com](mailto:maja.letica@gmail.com).

Molimo Vas da budete objektivni, precizni i jasni u davanju odgovora.

Unaprijed se zahvaljujemo na uloženom vremenu i trudu.

S poštovanjem,

Maja Letica, mr.sc.

## ANKETNI UPITNIK

Projekt istraživanja: **Utjecaj outsourcinga na poslovne performanse poduzeća**

### A) Opći podaci o poduzeću:

1. Kada je osnovano Vaše poduzeće:
  - a.) do 1990. god.
  - b.) od 1990. do 2000. god.
  - c.) od 2000. do danas
  
2. Koja je pretežita djelatnost Vašeg poduzeća?
  - a.) poljoprivreda, lov i šumarstvo
  - b.) rudarstvo
  - c.) prerađivačka industrija
  - d.) proizvodnja i opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacijom
  - e.) snadbijevanje vodom, uklanjanje otpadnih voda, djelatnosti sanacije okoliša
  - f.) građevinarstvo
  - g.) trgovina na veliko i malo
  - h.) prijevoz i skladištenje
  - i.) hotelijerstvo i ugostiteljstvo
  - j.) informacije i komunikacije
  - k.) financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
  - l.) poslovanje nekretninama
  - m.) stručne, naučne i tehničke djelatnosti
  - n.) ostale uslužne djelatnosti
  - o.) ostalo
  
3. Koji je oblik organiziranja Vašeg poduzeća?
  - a.) javno poduzeće
  - b.) dioničarsko društvo
  - c.) društvo s ograničenom odgovornošću
  - d.) ostalo
  
4. Koji je oblik vlasništva Vašeg poduzeća?
  - a.) državno
  - b.) privatno
  - c.) mješovito
  - d.) ostalo
  
5. Koji je broj stalno zaposlenih u poduzeću?
  - a.) 50 do 249
  - b.) od 250 do 499
  - c.) od 500 do 999
  - d.) 1000 i više
  
6. Koja je prosječna visina godišnjeg prometa Vašeg poduzeća?
  - a.) do 39.999.999 KM
  - b.) od 40.000.000 KM do 99.999.999 KM
  - c.) od 100.000.000 do 499.999.999 KM
  - d.) preko 500.000.000 KM
  
7. Koliko iznosi ukupna godišnja bilanca stanja Vašeg poduzeća?
  - a.) do 29.999.999 KM
  - b.) od 30.000.000 KM do 49.999.999 KM

- c.) od 50.000.000 do 99.999.999 KM
  - d.) preko 100.000.000 KM
8. Zastupljenost stranog kapitala unutar vlasničke strukture?
- a.) 0%
  - b.) 0,1 – 20%
  - c.) 20,1 – 50%
  - d.) 50,1 – 100%
9. Izjašnjavate se da pripadate grupaciji:
- a) velikih poduzeća
  - b) srednjih poduzeća

## **B) Outsourcing u praksi poduzeća**

1. Je li u dosadašnjoj praksi Vašeg poduzeća korišten outsourcing?
- a.) da, za jednu aktivnost
  - b.) da, za više aktivnosti
  - c.) ne, nikada
2. Ukoliko nikada niste koristili outsourcing, navedite zašto:
- a.) smatramo da je najbolje sve potrebne aktivnosti obavljati unutar vlastitog poduzeća
  - b.) strah od gubitka kontrole
  - c.) zabrinutost za zadržavanje radnih mjesta vlastitih kadrova
  - d.) nepostojanje kvalitetnih potencijalnih opskrbitelja na tržištu
  - e.) nismo uopće razmatrali korištenje outsourcinga
  - f.) \_\_\_\_\_

*Molimo Vas, da na sljedeća pitanja odgovorite i ako niste koristili outsourcing, postavljajući se u situaciju da razmišljate o outsourcingu kakvi bi bili Vaši odgovori na pitanja 3 i 4.*

3. Aktivnosti koje ste eksternalizirali (dali u outsourcing) su se odnosile na (moguće je zaokružiti do 3 odgovora):
- a.) proizvodnju
  - b.) prodaju/ nabavu
  - c.) marketing
  - d.) financije
  - e.) računovodstvo
  - f.) pravne poslove
  - g.) transport/ distribuciju
  - h.) skladištenje
  - i.) korištenje informacijskih tehnologija
  - j.) usluge uvoza/ izvoza
  - k.) čuvanje/ održavanje
  - l.) kadrovske poslove
  - m.) opće/ administrativne poslove
  - n.) \_\_\_\_\_

4. Molimo Vas da navedete glavne razloge zbog kojih ste se odlučili za outsourcing (moguće je zaokružiti do 3 odgovora):
- smanjenje i kontrola troškova
  - fokusiranje na sržne aktivnosti poduzeća
  - pobošljanje performansi povezivanjem sa partnerima svjetske klase
  - oslobađanje internih resursa za druge svrhe
  - funkcija (aktivnost) teška za upravljanje – nezadovoljstvo internom izvedbom
  - podjela rizika poslovanja sa outsourcing opskrbiteljem
  - povećanje fleksibilnosti
  - pristup novim tržištima i poslovnim prilikama putem poslovne mreže opskrbitelja
  - rast kredibiliteta i imidža suradnjom sa superiornim opskrbiteljem
  - rast kapaciteta proizvodnje/ prodaje u periodima kada to inače ne bi bilo moguće
  - \_\_\_\_\_

*U sljedećem dijelu upitnika izražene su tvrdnje koje odnose na aktivnost danu u outsourcing te odnos s outsourcing opskrbiteljem. Molimo Vas da, čak i ako niste provodili outsourcing, odgovorite na pitanja u dijelu I–Donošenje odluke o davanju aktivnosti za outsourcing (tvrdnje od 1 do 12) na način kako biste odgovorili da razmišljate o davanju određene aktivnosti u outsourcing.*

**5. Molimo Vas, ocjenama od 1 do 5 izrazite svoje slaganje/neslaganje s ponuđenim tvrdnjama.**

	1	2	3	4	5				
	Nikako se ne slažem	Više se ne slažem nego slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Više se slažem nego ne slažem	Potpuno se slažem				
	<b>I DIO – Donošenje odluke o davanju aktivnosti u outsourcing</b>				1	2	3	4	5
1	Aktivnost dana u outsourcing nije povezana s osnovnom djelatnošću								
2	Izbor i brojnost ponuđača za aktivnost danu u outsourcing na eksternom tržištu je velika								
3	Kompetentnost poduzeća za izvođenje dane aktivnosti u odnosu na opskrbljivača je niska								
4	Troškovi outsourcinga za danu aktivnost su manji od troškova interne jedinice koja je aktivnost obavljala unutar poduzeća								
5	Kvaliteta outputa outsourcing opskrbljivača u odnosu na internu jedinicu poduzeća je veća								
6	Ekspertiza outsourcing opskrbljivača u odnosu na internu jedinicu poduzeća je veća								
7	Outsourcing opskrbljivač ima veći i lakši pristup resursima potrebnima za obavljanje aktivnosti u odnosu na internu jedinicu poduzeća								
8	Odgovarajući izbor aktivnosti koja se daje u outsourcing ima odlučujući utjecaj na konačne rezultate outsourcinga mjerene poslovnim performansama poduzeća								
9	Postojali su snažni pritisci izvana na donošenje odluke o izboru outsourcing opskrbitelja								
10	Zadovoljavanje političkih i interesnih veza je važnije od konkurentske sposobnosti i ostalih tržišnih kriterija prilikom izbora outsourcing opskrbljivača								
11	Zakonska regulativa u okviru djelatnosti poduzeća je izdefiniрана i jasna								
12	Primjena zakonske regulative je dosljedna u poslovnoj praksi								



	<b>II dio – ODNOS S OUTSOURCING OPSKRBITELJEM</b>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
13	Zadovoljni smo rezultatima outsourcinga					
14	Postavljeni ciljevi outsourcinga su ostvareni					
15	Postojao je plan provedbe outsourcinga					
16	Outsourcing opskrbitelj je strategijski partner poduzeću					
17	Zadovoljni smo našim outsourcing opskrbiteljem					
18	Plaćanje outsourcing opskrbitelja vezano je ostvarenim učinkom i performansama					
19	Performanse outsourcing opskrbitelja su bolje od prethodnih performansi internih jedinica poduzeća					
20	Analiza performansi internih jedinica provedena je detaljno prije donošenja odluke o outsourcingu					
21	Zaposlenici su pružili jak otpor odluci o outsourcingu					
22	Vrhovni menadžment i uprava poduzeća su bili aktivno uključeni u proces outsourcinga					
23	Outsourcing inicijativa je u potpunosti usklađena s osnovnim ciljevima i strategijama poduzeća					
24	Neke od aktivnosti koje su prethodno eksternalizirane nakon određenog vremena vraćene su pod okrilje poduzeća					
25	U budućnosti postoji namjera prepuštanja još aktivnosti vanjskom opskrbljivaču ukoliko se to pokaže opravdanim					
26	Koristi do kojih je doveo outsourcing dovele su do poboljšanja konkurentskih prednosti poduzeća					
27	Outsourcing je doveo do poboljšanja poslovnih performansi poduzeća u odnosu na razdoblje prije davanja aktivnosti u outsourcing					

**6. Molimo Vas, da ocjenama od 1 do 5, izrazite razinu važnosti koju dajte pojedinim koristima koje je poduzeće imalo od outsourcinga:**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nije bilo koristi	Niska korist	Prilična korist	Visoka korist	Iznimno visoka korist

<b><i>Korist koju donosi outsourcing</i></b>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Razina fokusiranja na ključne (sržne) aktivnosti					
2. Razina povećanja poslovne fleksibilnosti					
3. Razina fokusiranja na interna poboljšanja poslovanja					
4. Razina poboljšanja strategijskog pozicioniranja					
5. Razina rješavanja problematičnih aktivnosti i funkcija					
6. Razina omogućavanja pristupa najnovijim tehnologijama					
7. Razina inovacija					
8. Razina smanjenja organizacijskih rizika					
9. Razina poboljšanja izvođenja operacija u tehnološkom smislu					

**7. Molimo Vas, da ocjenama od 1 do 5, izrazite svoje viđenje o poboljšanju u sljedećim aktivnostima poduzeća nakon outsourcinga:**

1	2	3	4	5
Nije bilo poboljšanja	Malo poboljšanje	Prilično poboljšanje	Veliko poboljšanje	Iznimno veliko poboljšanje

<b>Konkurentna sposobnost</b>	1	2	3	4	5
1. Isporuka proizvoda kupcima točno na vrijeme					
2. Brzina isporuke proizvoda					
3. Konkurentnost cijena					
4. Ponuda kontinuirane kvalitete					
5. Fleksibilnost u suočavanju sa zahtjevima tržišta					
6. Uvođenje noviteta na tržište					
7. Efikasnost promoviranja					
8. Širenje tržišta					
9. Širenje broja usluga					
10. Razvoj poslije prodajnih usluga					

**8. Molimo Vas, da ocjenama od 1 do 5, izrazite svoje viđenje o poboljšanju u sljedećim performansama u odnosu na razdoblje prije provođenja outsourcinga:**

1	2	3	4	5
Nije bilo poboljšanja	Malo poboljšanje	Prilično poboljšanje	Veliko poboljšanje	Iznimno veliko poboljšanje

<b>Financijska mjerila poslovnih performansi</b>	1	2	3	4	5
1. Profitabilnost					
2. Likvidnost					
3. Tržišni udio na glavnim tržištima					
4. Povećanje prihoda od prodaje na glavnim tržištima					
5. Smanjenje troškova (troškovna učinkovitost)					

**9. Molimo Vas, da ocjenama od 1 do 5, ocijenite svoje zadovoljstvo sljedećim performansama u odnosu na razdoblje prije provođenja outsourcinga:**

1	2	3	4	5
Veoma niska	Niska	Prilično poboljšanje	Veliko poboljšanje	Iznimno veliko poboljšanje

<b>Nefinancijska mjerila poslovnih performansi</b>	1	2	3	4	5
1. Ocijenite razinu zadovoljstva kupaca Vašim proizvodom ili uslugom.					
2. Ocijenite razinu percipirane kvalitete (mišljenja kupaca o njihovoj izvrsnosti) i dokazane kvalitete (ispunjavanje zadanih standarda savršenosti) svojih proizvoda i/ili usluga.					
3. Ocijenite razinu zadovoljstva Vaših zaposlenika njihovim poslom, statusom i radom u poduzeću.					
4. Ocijenite razinu svog zadovoljstva rastom prodaje Vašeg poduzeća u posljednje tri godine, imajući u vidu Vaše izravne konkurente					
5. Ocijenite razinu svog zadovoljstva rastom tržišnog udjela Vašeg poduzeća u posljednje tri godine, imajući u vidu Vaše izravne konkurente					

C)

**PODACI IZ FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA ZA POTREBE ANKETNOG UPITNIKA**

<b>Stavke iz financijskih izvještaja</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Poslovni prihodi					
Prihodi od prodaje robe					
Troškovi za prodano					
Operativna dobit					
Poslovni rashodi					
Dobit od poslovnih aktivnosti					
Neto dobit neprekin. poslovanja					
Dobit prije poreza					
Neto dobit razdoblja					
Rashodi od kamata					
Amortizacija					
Ukupna (poslovna) aktiva					
Tekuća aktiva/ tekuća sredstva					
Vrijednost zaliha i sredstava namijenjenih prodaji (potraživanja)					
Kapital					
Temeljni kapital					
Tekuća pasiva (kratkoročne) obveze					
Neto novčani tok (Ukupni priljevi gotovine)					
Novčani tok iz operativnih aktivnosti (Gotovinski priljevi iz poslovnih aktivnosti)					
<b>Ostali podaci</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Tržišni udio na glavnim tržištima (u postocima)					