

**Andelka  
Buneta  
Ines  
Stanković  
Obrč**

**PRIMJENA OUTSOURCINGA  
U POSLOVANJU TOP 5  
START-UP PODUZEĆA U RH**

**OUTSOURCING IN THE TOP  
5 START-UP COMPANIES IN  
THE REPUBLIC OF CROATIA**

**SAŽETAK:** Svi poslovni subjekti pa tako i *start-up* poduzeća traže načine za poboljšanje financijskih performansi poduzeća, prvenstveno kroz smanjenje rashoda. Jedan od načina je i korištenje *outsourcing* usluga, poglavito za poslove izvan osnovne djelatnosti poslovanja, kao što su savjetničke, računovodstvene, odvjetničke usluge i slično. U pravilu im se financijski više isplati plaćanje vanjskih usluga po potrebi nego da ulažu u razvoj vlastitih resursa. Dakle, u želji da postignu što veću efektivnost svog poslovanja te poboljšaju svoju konkurentsku poziciju, koncept horizontalne koordinacije i suradnje proširuju izvan svojih granica.

Rezultati dosadašnjih istraživanja pokazuju da uključivanje vanjskih partnera u poslovanje poduzeća ima za posljedicu pretvaranje dijela fiksnih troškova u varijabilne, koji ovise isključivo o njihovoj aktivnosti. Na taj način se postiže smanjenje ukupnih troškova poslovanja, što u konačnici može rezultirati većom dobiti tih poduzeća. Cilj rada je istražiti primjenu, zastupljenost te utjecaj *outsourcinga* na uspješnost poslovanja *start-up* poduzeća kroz kretanje ekonomičnosti poslovanja te njihovu aktivnost. Ocjena djelotvornosti kojom promatrana *start-up* poduzeća koriste svoju imovinu u poslovnim procesima, a u cilju ostvarenja prihoda, promatra se

**ABSTRACT:** All business entities, including start-up companies seek ways to enhance their financial performance, primarily through reducing expenditure. One of the ways is to use outsourcing services, especially for activities outside their main business activity, such as consulting, accounting, legal services and the like. It is generally more financially beneficial to pay for these services upon necessity than to invest in the development of their own resources. Therefore, with the purpose of achieving a greater efficacy of their business and improve their competitiveness, they expand the concept of the horizontal coordination and cooperation outside their borders.

Research results thus far show that including external partners into a company's business results in transforming a part of fixed expenses into variable ones that depend solely on their activity. This achieves reduction of total business expenditure, which may result in greater profits for these companies. The aim of this paper is to research the application, representativeness and impact of outsourcing on the success rate of start-up businesses through movements of economic efficiency and their activity. The efficiency rate used by the observed start-up companies for its assets in business processes aimed at achieving revenue is observed through total asset turnover

*Andelka Buneta, dr.sc., Libertas međunarodno sveučilište* adresa: Trg J. F. Kennedyja 6 b, 10 000 Zagreb e-mail: abuneta@libertas.hr

*Ines Stanković Obrč, struč. spec. oec., studentica, Libertas međunarodno sveučilište* adresa: Trg J. F. Kennedyja 6 b, 10 000 Zagreb

kroz koeficijent obrta ukupne imovine, koeficijent obrta dugotrajne imovine i koeficijent obrta kratkotrajne imovine poduzeća u razdoblju od 2015. do 2019. godine.

Kroz istraživanje literature postavljene su teorijske osnove na osnovu kojih je opisana problematika obuhvaćena radom. Metodologija istraživanja bazira se na anketnom upitniku (Prilog 1), analizi financijskih izvješća i bilješkama uz financijska izvješća pomoću odabranih financijskih pokazatelja.

**KLJUČNE RIJEČI:** *start-up* poduzeća, *outsourcing*, ekonomičnost poslovanja

ratio, fixed asset turnover ratio and current asset turnover ratio of the companies in the period from 2015 to 2019.

Through literary background research we established theoretic basis describing the issues dealt with in this paper. research methodology is based on a questionnaire (Appendix 1), financial reports analysis and notes accompanying financial reports through the selected financial indicators.

**KEY WORDS:** start-up companies, outsourcing, business economic efficiency

## UVOD

Temelj svakog gospodarskog sustava i ekonomskog razvoja je sektor poduzetništva.<sup>1</sup> Okosnicu čine mikro, mali i srednji poduzetnici, koji u ukupnom hrvatskom gospodarstvu u 2019. godini čine 135.890 entiteta, odnosno 99,7 posto ukupno registriranih poduzeća. Ova poduzeća predstavljaju vrlo važan zamašnjak svakog gospodarstva jer omogućuju novo zapošljavanje te kreiraju dodanu vrijednost. Mikro mala i srednja poduzeća zapošljavaju gotovo 74,3 posto svih zaposlenih te sudjeluju sa 60,3 posto u ukupnom prihodu i 18,7 posto u izvozu Republike Hrvatske<sup>2</sup>.

Republika Hrvatska trenutno ima približno 80 registriranih *start-up* poduzeća, što je u odnosu na najrazvijenije države u tom području, kao što su Sjedinjene Američke Države, Indija i Ujedinjeno Kraljevstvo, koji imaju više od 2.000 *start-up* kompanija, izrazito malo<sup>3</sup>. Iako su u hrvatskoj gospodarskoj strukturi *start-up* poduzeća skromno zastupljena, njihov je doprinos znanstvenom i tehnološkom razvoju na nacionalnoj razini vrlo značajan, prvenstveno u poticanju poduzetništva kroz mrežu brojnih kooperativnih odnosa s mnogim entitetima koje čine pojedinačni poduzetnici, mala i srednja poduzeća.

Kao i ostali poslovni subjekti, *start-up* poduzeća svoje poslovne funkcije i aktivnosti tradicionalno obavljaju unutar poduzeća. Kako se radi o poduzećima vrlo kratkog životnog vijeka, često su u potrazi za raznim oblicima financiranja te permanentnom traženju načina za smanjenje rashoda jer su im u pravilu rashodi veći od prihoda. Stoga nije rijetkost da određene poslovne funkcije dislociraju (*outsourcing*) drugim vanjskim partnerima, koji su zaduženi za svakodnevno ili povremeno obavljanje tih poslova (Galetić,<sup>4</sup> 2014). Na taj način stvaraju i novi oblik organizacijske strukture – mrežnu organizaciju – koja se po mnogim karakteristikama znatno razlikuje od klasičnih organizacijskih struktura. Povjeravanje pojedinih aktivnosti vanjskim izvršiteljima – *outsourcing* – znatno je pridonio

## INTRODUCTION

The basis of any economic system and economic development is the entrepreneurial sector.<sup>1</sup> The framework is made up of micro, small and medium enterprises, whose share in the total Croatian economy in 2019 numbered 135,890 entities, i.e., 99.7 per cent of total companies registered. These companies represent a very significant flywheel of economy, because they facilitate employment and create added value. Micro, small and medium enterprises employ almost 74.3 per cent of all employees and participate with 60.3 per cent in total revenue and with 18.7 per cent in exports of the Republic of Croatia<sup>2</sup>.

Croatia currently has approximately 80 registered start-up companies, which in relation to the most developed countries in this area, such as the United States, India and the United Kingdom, which have over 2,000 start-ups, is exceptionally little<sup>3</sup>. Even though, the representation of start-up companies in the Croatian economic structure is small, their contribution to the scientific and technological development on a national level is highly significant, especially in encouraging entrepreneurship through a network of numerous cooperative relationships with a lot of entities made up by individual entrepreneurs, small and medium enterprises.

Start-up companies, as other business entities, perform their business functions and activities traditionally inside their own company. Since they are short-lasting companies, they are frequently in search of various forms of financing and constantly in search of ways to reduce expenditure, because it is regularly larger than revenue. Therefore, it is not seldom that they dislocate (*outsource*) specific business functions to other, external partners, whose job it is to perform these activities on a daily or occasional basis (Galetić,<sup>4</sup> 2011). In this way they are creating a new form of organisational structure – network organisation – that significantly differs in many characteristics from the traditional organisational structures. Entrusting specific activities to performers outside the company

tom procesu i mnogi ga smatraju jednim od osnovnih pokretača razvoja.<sup>5</sup>

Proučavanjem teorijskih i praktičnih okvira primjene *outsourcinga* u poduzećima, može se zaključiti da *outsourcing* najviše utječe na smanjivanje ukupnih troškova poslovanja, povećanje fleksibilnosti i konkurentnosti te djelomično poboljšanje tržišne pozicije (Liović, 2016). Stoga je predmet ovog rada istražiti u kojoj mjeri promatrana *start-up* poduzeća koriste *outsourcing* usluge te može li se njegov utjecaj dovesti u vezu s financijskim performansama promatranih poduzeća iskazanih kroz pokazatelje uspješnosti poslovanja.

Uzima li se u obzir samo financijski aspekt primjene *outsourcinga*, za pretpostaviti je da *outsourcing* utječe na promjene u strukturi imovine, što se može obrazložiti djelomičnim ili potpunim prepuštanjem dijela imovine vanjskom partneru koji je spreman uz preuzimanje povjerenih mu aktivnosti preuzeti i dio resursa nužnih za nesmetano obavljanje preuzete djelatnosti (Vučur, 2016). Time dolazi do transformacije troškovne strukture poduzeća, pri čemu se dio fiksnih troškova pretvara u varijabilne, koji izravno ovise o razini aktivnosti poslovanja, što u konačnici rezultira smanjivanjem ukupnih troškova poslovanja i povećanjem financijskog rezultata, odnosno dobiti poduzeća. U skladu s navedenim su postavljeni i već spomenuti ciljevi rada.

U ovom radu je fokus na top pet uspješnih *start-up* poduzeća koja raspolažu velikim financijskim sredstvima, ostvaruju značajne prihode i zapošljavaju veći broj zaposlenih u odnosu na ostala *start-up* poduzeća u Republici Hrvatskoj. Radi se o poduzećima: Agrivi d.o.o., Amodo d.o.o., Gideon Brothers d.o.o., Infobip d.o.o. i Nanobit d.o.o.

Oblikovane su sljedeće hipoteze:

**H1: Promatrana *start-up* poduzeća koriste *outsourcing* usluge.**

Poduzeća danas koriste usluge *outsourcinga* u velikom broju poslovnih procesa i funkcija. Prema do sada provedenim istraživanjima, *outsourcing* je

(outsourcing), significantly contributed to this process and is widely considered as one of the fundamental initiators of development.<sup>5</sup>

By studying theoretical and practical frameworks of outsourcing usage in companies, we can conclude that outsourcing mainly affects reduction of total business expenditure, flexibility increase and competitiveness and partly the enhancement of market position (Liović, 2016). Therefore, the subject of this paper is to research the extent to which the observed start-up companies use outsourcing services and whether their effects can be related to financial performance of the observed companies shown in the indicators of their business success.

Should only the financial aspect of outsourcing usage be taken into consideration, we can assume that outsourcing affects changes in asset structure, which can be explained by partial or complete concession of part of the assets to the external partner who is willing to undertake the entrusted activities, also taking over the part of the resources necessary for an unhindered performance of the undertaken activity (Vučur, 2016). This leads to a transformation of the expenditure structure of a company, whereby a part of fixed expenses turns into variable expenses that are directly dependent on the level of business activity, which finally results in reduction of total business expenses and increase of financial results, i.e., company's profit. In accordance with that, we established the afore mentioned aims of this paper.

This paper focuses on the top five successful start-up companies that have large financial resources, generate significant revenue and employ a larger number of employees in relation to other start-up companies in Croatia. These are: Agrivi d.o.o., Amodo d.o.o., Gideon Brothers d.o.o., Infobip d.o.o. and Nanobit d.o.o.

The following hypotheses were set:

**H1: The observed start-up companies use outsourcing services.**

Companies today use outsourcing services in a great number of business processes and functions.

zastupljen u brojnim poslovnim aktivnostima, kao što su IT usluge, marketinške usluge, upravljanje ljudskim resursima, odvjetničke usluge, čišćenje i održavanje, računovodstvene usluge i slično. Primjerice, računovodstveni poslovi su manje zastupljeni u odnosu na IT *outsourcing* (Liović, 2016, 225). U posljednje vrijeme trendovi se mijenjaju i sve se više poduzeća odlučuje na *outsourcing* računovodstvenih usluga.

S obzirom na to da je računovodstvo visoko regulirana profesija uređena brojnom zakonskom i podzakonskom regulativom, koja je često podložna izmjenama i dopunama, riječ je o vrlo zahtjevnoj profesiji. S druge strane, korisnici računovodstvenih informacija (izvještaja) su brojni dionici društva te financijske informacije i izvještaji moraju biti pripremljeni sukladno zakonu i visokim standardima profesije. Kroz istraživanje će se ispitati koriste li *start-up* poduzeća *outsourcing* usluge, kao i računovodstvene usluge u svojem poslovanju i može li se utjecaj *outsourcinga* dovesti u vezu s financijskim performansama poduzeća.

## **H2: Primjena *outsourcing* usluga ima pozitivan utjecaj na pokazatelje uspješnosti poslovanja promatranih *start-up* poduzeća.**

Pregledom dosadašnjih istraživanja, može se zaključiti da je povezanost *outsourcinga* s financijskim performansama poduzeća slabije istražena u empirijskom negoli 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 strategijska fleksibilnost poduzeća kod suočavanja s tehnološkim fluktuacijama i promjenama opsega aktivnosti, pri čemu se izbjegavaju troškovi birokracije, uobičajeno povezani s proizvodnjom unutar poduzeća.

Nadalje, Gilley i Rasheed (2000) proveli su istraživanje na uzorku od 94 velika poduzeća i

according to the research thus far, outsourcing is represented in numerous business activities, such as IT services, marketing, human resource management legal representation, cleaning and facility maintenance, accounting and the like. For example, accounting jobs are less represented compared to IT outsourcing (Liović, 2016, p. 225). This trend has been changing lately and more and more companies are turning to outsourcing accounting services.

Considering that accounting is a highly regulated profession subject to numerous legal regulations that is frequently amended, it is a very demanding profession. On the other hand, the users of accounting information (reports) are the numerous company stakeholders and the financial information and reports need to be drafted in accordance with the legal and high professional standards. The research will show whether the start-up companies use outsourcing services, as well as accounting services in their business and can the effects of outsourcing relate to financial performance of the company.

## **H2: Using outsourcing services has a positive impact on success indicators of the observed start-up companies.**

Studying research thus far leads to a conclusion that the relation between outsourcing and financial performance of a company is less researched in the empirical than the theoretical scope (Kotabe and Mol, 2009, p. 2, according to Gilley and Rasheed, 2000; Masten, 1993). Modern literature and managerial practice suggest that outsourcing is a key source of enhancing company performance. Various arguments are extended to support such a positive correlation. Outsourcing enables companies to focus on key activities along with reducing business expenses, because specialised suppliers are used. There is also an increase in strategic flexibility of a company in facing technological fluctuations and changes in scope of activities, whereby there is an avoidance of bureaucratic expenses that are usually connected to in-house production.

Furthermore, Gilley and Rasheed (2000) conducted research on the sample of 94 large companies and

nisu pronašli izravnu vezu između *outsourcinga* i performansi poduzeća. Ističu indirektnu važnost strategije i dinamiku okoline poduzeća kao medijalnih faktora u predviđanju poslovnih rezultata.

Isaksson & Lantz (2016) temeljem regresijske analize 400 malih proizvodnih poduzeća u Švedskoj također ne pronalaze izravnu povezanost između temeljnih aktivnosti za koja poduzeća koriste *outsourcing* i financijskih performansi poduzeća.

Görzig i Stephen (2002) pronalaze vezu između *outsourcinga* i produktivnosti u proizvodnim poduzećima, dok u uslužnim ista veza nije pronađena.

U nastavku rada daje se teoretski okvir pojmovnih određenja *start-up* poduzeća i *outsourcinga* u najvažnijim odrednicama.

## POJMOVNO ODREĐENJE START-UP PODUZEĆA

U pravilu, *start-up* poduzeće je novoosnovano poduzeće čija je osnovna djelatnost vezana uz ulaganje u znanje, istraživanje, razvoj, inovacije i kreativne djelatnosti. Strateški plan Ministarstva poduzetništva i obrta navodi kako tek treba definirati kriterije dobivanja statusa *start-up* poduzeća.<sup>6</sup>

*Start-up* poduzeća u pravilu se razlikuju od ostalih poduzetničkih pothvata prvenstveno u nekoliko glavnih obilježja – nedavno su osnovana, s globalnim potencijalom i globalnim ambicijama<sup>7</sup>.

To su poduzeća s vrlo ograničenim poslovnim iskustvom, često s već razrađenim prototipom nekog proizvoda ili usluge te u većini slučajeva nedostatkom znanja i iskustva kako taj proizvod ili uslugu učiniti rentabilnom.

European Startup Monitor (ESM) definirao je *start-up* poduzeća putem tri sljedeće karakteristike:

- ☞ mlade je od 10 godina,
- ☞ u svome radu koristi visoku inovativnu tehnologiju te

did not find a direct relation between outsourcing and company performance. They emphasised the indirect significance of strategy and dynamics of company surroundings as medians in forecasting business results.

Isaksson & Lantz (2016) used regression analysis of 400 small production enterprises in Sweden and also did not find a direct relation between the fundamental activities outsourced by the companies and their financial performance.

Görzig and Stephen (2002) found the relation between outsourcing and productivity in production companies, while the same relation in service companies was not found.

Following is the theoretical framework of conceptual definitions of start-up companies and outsourcing in their most important determinants.

## CONCEPTUAL DEFINITION OF A START-UP COMPANY

Generally, a start-up company is a newly established company, the main activity of which is related to investing in knowledge, research, development, innovations and creative activities. The Strategic plan of the Ministry of Entrepreneurship and Crafts states that it is necessary to define criteria for obtaining a start-up status.<sup>6</sup>

Start-up companies generally differ from other entrepreneurial endeavours primarily in several main characteristics – they have been recently founded, exhibit global potential and global ambitions<sup>7</sup>.

These are companies with a very limited business experience, frequently with a previously elaborated prototype of a product or service and in most cases a lack of knowledge and experience to make the product or service profitable.

European Startup Monitor (ESM) defines start-up companies in accordance with the following three characteristics:

- ☞ are less than 10 years old,

teži značajnom rastu prihoda i broju zaposlenih osoba.<sup>8</sup>

Zbog nepostojanja službene definicije *start-up* poduzeća u Republici Hrvatskoj, u ovome se radu kao relevantna uzima ova druga definicija.

*Start-up* poduzeća su u pravilu orijentirana na visokotehnološke proizvode, najčešće na proizvodnju softvera kao proizvoda s visokim potencijalnim rastom na tržištu. U odnosu na ostale mikro i male poduzetnike, njihova najveća vrijednost je u izrazito visokom intelektualnom kapitalu iz kojeg proizlazi intelektualno vlasništvo koje posjeduju.

Zbog svojih specifičnosti, *start-up* poduzeća, između ostalog, trebaju institucionalnu podršku prilagođenu njihovim potrebama. To su prije svega savjetovanja, edukacije, mentorstva te pomoć pri ostvarivanju poslovnih kontakata jer poslovanje s proizvodima visoke tehnologije, uz eventualni izlazak na inozemno tržište, zahtijeva snažnu podršku<sup>9</sup>. S druge strane, sam poduhvat osnivanja novih poduzeća je sam po sebi velik rizik i može biti neuspješan i podložan propadanju prije samog započinjanja poslovanja. Između ostalih, razlozi su i u lošoj administrativnoj i financijskoj podršci institucija, koje velikim brojem nepotrebnih prepreka ovakvim poduzetnicima “otežavaju” započinjanje poslovanja. Velik problem također predstavlja nepostojanje detaljnih povratnih informacija o doprinosu već postojećih programa kreditiranja kod kreiranja novih radnih mjesta, pokretanju poduzetničkih pothvata i zadržavanju postojećih radnih mjesta. Također, okolina u kojoj započinju svoj posao je krajnje nestabilna i donosi puno neočekivanih prepreka. Uz nestabilnu okolinu, novim poduzetnicima problem predstavlja i sve jača konkurencija, koja je svakim danom sve bolja, kao i kupci koji su sve informiraniji i obrazovaniji te ne praštaju vrlo lako pogreške<sup>10</sup>.

S obzirom da su ova poduzeća usmjerena ka razvoju i postizanju ambicioznih ciljeva, da se vlastitim potencijalom osiguraju uvjeti za uspješno uključivanje u globalne trendove

use highly innovative technology in its business and

tends toward a significant rise in revenue and number of employees.<sup>8</sup>

Due to a lack of an official definition of a start-up company in the Republic of Croatia, this paper uses the second definition as relevant.

Start-ups are generally oriented toward high-technology products, most frequently related to software production, with it being a product with a high market growth potential. In relation to other micro and small enterprises, their highest value is in high intellectual capital that brings about the intellectual property they own.

Due to their specific characteristics, start-up companies, among others, need an institutional support adapted to their needs. This primarily relates to consulting, education, mentorship and help with achieving business contacts, because business with high-technology products leading to an eventual entrance on the foreign markets requires strong support<sup>9</sup>. In the other hand, the venture of founding a new company itself is a big risk and subject to failure even before the start of business. Among others, reasons for this can be found in poor administrative and financial support of institutions that “hinder” a start of business with a large number of unnecessary obstacles. another big problem is the inexistence of detailed feedback on the benefits of existing programmes of crediting for creating new jobs, initiating entrepreneurial ventures and preserving existing jobs. Likewise, the environment in which the business is initiated is highly unstable and brings about a lot of unexpected obstacles. Along with an unstable environment, entrepreneurs face another problem in the increasingly strong competition that gets stronger by the day, and consumers are more and more informed and educated and do not easily forgive mistakes<sup>10</sup>.

Considering that these companies are oriented towards development and achieving ambitious goals, they use their own potentials to ensure

poslovanja, neophodno je zadovoljiti kriterije uspješnosti izražene u rastu vrijednosti poduzeća na najmanje 10 milijuna eura. Treba uzeti u obzir da u razvijenim zemljama razvoj gospodarskih subjekata nije prepušten djelovanju samo tržišnih sila nego je pod svjesnom i znanstveno utemeljenom ekonomskom politikom.

Pod ekonomskom politikom podrazumijeva se strategija koju je oblikovala i pokrenula država, a obuhvaća mehanizme kojim se mogu koordinirati, promatrati i procijeniti odluke vezane za alokaciju resursa u ekonomiji. Država direktnim i indirektnim mjerama treba utjecati na pokretanje i raspoređivanje resursa unutar i između ekonomskih sektora. Tako koncipirana ekonomska politika pridonosi općem ekonomskom rastu, financijskoj stabilnosti, poboljšanju platne bilance, punoj zaposlenosti te poboljšanju životnih uvjeta, poglavito u globalnoj tržišnoj utakmici, u kojoj značajno participiraju i *start-up* poduzeća.

### Izvori financiranja *start-up* poduzeća

*Start-up* poduzeće je poduzeće s kratkom poviješću poslovanja. Generalno gledajući tek osnovano, u fazi razvoja i istraživanja tržišta. Nakon uvida u ostvarivost postavljene poslovne ideje i izrade poslovnog plana, koji se izrađuje u obliku dokumenta s detaljnim opisom proizvoda, načinom poslovanja i organizacijom novog poduzeća, u pravilu se iznalaze financijska sredstva potrebna za pokretanje poslovanja.

Ovisno o vrsti početnog kapitala, *start-up* poduzetnicima početnicima na raspolaganju stoje različiti izvori financiranja:

- (1) vlastita ušteđevina;
- (2) pozajmice obitelji i prijatelja;
- (3) poslovni anđeli;
- (4) bankarski krediti;
- (5) državni poticaji i
- (6) fondovi rizičnog kapitala.

Razlog zbog kojeg se većina *start-up* poduzeća samofinancira vlastitim sredstvima je u činjenici

conditions for a successful inclusion into global business trends, for which they need to meet success criteria indicated by a growth in company value to at least 10 million EUR. It should be taken into consideration that in the developed countries, the development of economic entities does not rely solely on market forces, but also on conscientious and legally founded economic policies.

Economic policies mean strategies formed and initiated by the government, encompassing mechanisms that can coordinate, observe and estimate decisions related to allocation of resources within an economy. By using direct and indirect measures, the government needs to affect the initiating and allocating resources within and outside of economic sectors. An economic policy conceptualised in this way contributes to a general economic growth, financial stability, enhancement of balance of payments, full employment and enhancement of life conditions, especially in the global market competition in which there is a significant participation by start-up companies.

### Sources of financing start-up companies

A start-up is a company with a short history of doing business, generally newly founded, in the stage of development and market research. After insight into the feasibility of the established business idea and elaboration of a business plan, drafted in the form of a document containing a detailed product description, business method and new company organisation, normally, financial resources are sought to initiate business.

Depending on the type of equity capital, start-up entrepreneurs have various financing methods available:

- (1) their own savings;
- (2) family and friends' loans;
- (3) business angels;
- (4) bank loans;
- (5) government incentives and
- (6) risk capital funds.



što “novi pothvat” u pravilu nema vlastitog intelektualnog vlasništva ili licencu koja bi im garantirala konkurentsku prednost. Osim toga, zbog kratkog životnog vijeka nemaju povijesnih financijskih pokazatelja o uspjehu/neuspjehu u poslovanju te ih investitori generalno smatraju rizičnijim od rastućih poduzeća.

Mogući izvor financiranja *start-up* poduzeća je i Hrvatska banka za obnovu i razvitak, koja financira razvoj malih i srednjih poduzeća kroz subvencionirane kreditne linije. Programi kreditiranja provode se izravno i/ili putem poslovnih banaka, a uvjeti kreditiranja ovise o namjeni, vrsti i području ulaganja.<sup>11</sup>

Kada su u pitanju kreditne linije Hrvatske banke za obnovu i razvoj (izravne ili putem komercijalnih banaka), ponuđeni su programi:

- (1) Program kreditiranja poduzetnika početnika;
- (2) Program financiranja pronalazaka;
- (3) Program kreditiranja poduzetništva mladih; i
- (4) Program kreditiranja ženskog poduzetništva.

Uobičajeni instrumenti kojima se regulira način kreditiranja su:

- (1) Mikro kreditiranje;
- (2) Program jamstva – EU početnik;
- (3) Bespovratne financijske potpore.

### Top 5 promatranih start-up poduzeća

Prema podacima za 2019. godinu objavljenima na internet stranici Financijske agencije, prvih pet *start-up* poduzeća u Republici Hrvatskoj su:

- (1) Agrivi d.o.o.
- (2) Amodo d.o.o.
- (3) Gideon Brothers d.o.o.
- (4) Infobip d.o.o.
- (5) Nanobit d.o.o.

Značaj promatranih najuspješnijih *start-up* poduzeća u Republici Hrvatskoj ogleda se u najvećoj mjeri u njihovoj važnosti za nacionalno gospodarstvo, povezivanju nacionalnog s međunarodnim tržištima,

The reason why most start-up companies rely on their own means of self-financing lies in the fact that a „new venture“ does not hold intellectual capital or a licence that would guarantee a competitive edge. Besides, due to their short history, they do not have a long chronological financial indicators of business success/failure and investors usually consider them more risky than growing companies.

A possible source of financing start-up companies is also the Croatian Bank for Reconstruction and Development, which finances the development of small and medium enterprises through subsidised loan lines. Loan programmes are conducted directly and/or via commercial banks, with loan conditions depending on the purpose, type and area of investment.<sup>11</sup>

With regard to loan lines of the Croatian Bank for Reconstruction and Development (direct or via commercial banks), the following programmes are offered:

- (1) Loan programmes for start-up entrepreneurs;
- (2) Financing innovations;
- (3) Loan programmes for young entrepreneurs; and
- (4) Loan programmes for female entrepreneurs.

The usual financial instruments regulating loans are:

- (1) Microloans;
- (2) Guarantees programmes – EU start-up;
- (3) Non-refundable financial subsidies.

### Top 5 observed start-up companies

According to data published for 2019 on the Financial Agency webpage, the top five start-up companies in the Republic of Croatia are:

- (1) Agrivi d.o.o.
- (2) Amodo d.o.o.
- (3) Gideon Brothers d.o.o.
- (4) Infobip d.o.o.
- (5) Nanobit d.o.o.

The significance of the observed, most successful start-up companies in the Republic of Croatia is

doprinosu znanstvenom i tehnološkom razvoju te poticanju poduzetništva kroz mrežu brojnih kooperativnih odnosa s mnogim entitetima koje čine pojedinačni poduzetnici, mala i srednja poduzeća. Raspoložu velikim financijskim sredstvima, ostvaruju značajne prihode i zapošljavaju veći broj zaposlenih u odnosu na ostala *start-up* poduzeća u Republici Hrvatskoj.

U nastavku se daje kratak pregled osnovnih informacija prvih pet *start-up* poduzeća u Republici Hrvatskoj.

### (1) Agrivi d.o.o.

Agrivi d.o.o. je *start-up* poduzeće osnovano 2013. godine. Osnovna mu je djelatnost računarsko programiranje (šifra 6201). Prema veličini je malo poduzeće u vlasništvu Agrivi LTD iz Velike Britanije.<sup>12</sup> Poslovna filozofija poduzeća Agrivi d.o.o. je usmjerena ka poboljšanju načina korištenja sustava upravljanja poljoprivrednim dobrima kako bi se postigla unosna poljoprivredna proizvodnja, i to putem računarske podrške koja omogućava brz pregled uvjeta na polju u realnom vremenu. Poduzeće se u svom radu oslanja na umjetnu inteligenciju. Teorijska znanja visokoobrazovanih stručnjaka angažiranih na stalnom razvoju Agrivi sustava povezana su s praktičkom primjenom na malim poljoprivrednim dobrima gdje se provode eksperimenti. Svojom poslovnom filozofijom i inovativnošću Agrivi d.o.o je utjecao na poljoprivrednike u 150 zemalja svijeta gdje se koriste njihova rješenja<sup>13</sup>.

Agrivi sustav je savršen primjer praktične primjene inovativnih informatičkih rješenja i digitalizacije u poljoprivredi, koje su pridonijele povećanju konkurentnosti ne samo na lokalnom tržištu u Hrvatskoj već i u širem okruženju<sup>14</sup>.

Poduzeće je u 2019. godini imalo 24 zaposlena. Ostvarilo je ukupne prihode u visini od 11.209 milijuna kuna, a u odnosu na 2018. godinu veći su za 121 posto. Ostvarena dobit je 1.552 milijuna kuna.

reflected to the greatest extent in their importance for the national economy, connection of the national with international markets, contribution to scientific and technological development and encouraging entrepreneurship through a network of numerous cooperative relationships with a large number of entities made up by individual entrepreneurs, small and medium enterprises. They dispose of a lot of financial resources, generate significant revenue and have a larger number of employees compared to other Croatian start-up companies.

Following is a short overview of basic information about the top five start-up companies in the Republic of Croatia.

### (1) Agrivi d.o.o.

Agrivi d.o.o. is a start-up company founded in 2013. Its main business activity is computer programming (code 6201). According to size it is a small subsidiary of Agrivi Ltd. from United Kingdom.<sup>12</sup> Its business philosophy is directed toward optimising methods of using management systems of agricultural goods, in order to achieve profitable agricultural production via computer support that enables a fast overview of farm conditions in real time. The company relies of AI in its business. Theoretical knowledge of highly educated professional engaged in the continuous development of Agrivi systems are related to the practical applications on small farms where experiments are conducted. The business philosophy and innovativeness of Agrivi d.o.o. impacted farmers in 150 countries worldwide who use their solutions.<sup>13</sup>

Agrivi system is a perfect example of practical applications of innovative information-technology solutions and digitalisation in agriculture that contributed to the increase of competitiveness not only on the local market in Croatia, but also in the wider area<sup>14</sup>.

In 2019, the company had 24 employees and achieved total revenue of HRK 11,209 million; which in comparison with 2018 is an increase by 121 per cent. They generated a profit of HRK 1,552 million.

## (2) Amodo d.o.o.

Amodo d.o.o. osnovan je 2014. godine. Također je poduzeće registrirano za djelatnost računalno programiranje (šifra 6201). U privatnom je vlasništvu ulaganjem. Temeljni kapital poslovnog subjekta financiran je 100 posto stranim kapitalom (investitori: luksemburški *SGH Capital*, singapurski *BeeNext Fund* i austrijski *SpeedInvest*). U 2019. godini ostvario je ukupne prihod od 9.300 milijuna kn, dobit u iznosu od 336.718,00 kn, dok je ostvarena neto marža iznosila 3,59%. Poslovni subjekt Amodo d.o.o. u 2019. povećavao je broj zaposlenih u odnosu na 2018. godinu sa 22 na 24.

Amodo d.o.o. sa sjedištem u Zagrebu razvio je sustav koji prikuplja podatke o navikama vozača i njihovom individualnom stilu vožnje, temeljem kojih analizira izloženost riziku od nesreće i potencijalne potrebe za novim proizvodima osiguranja. Amodo tehnologija, koja se sastoji od aplikacije za pametne telefone i analitičkog sustava u pozadini, omogućuje osigurateljima plasman digitalnih proizvoda osiguranja s individualnom cijenom i personaliziranim uslugama, odnosno uslugama “na zahtjev”. Taj oblik kreiranja proizvoda u središte stavlja korisnika, potičući ga na sigurnu vožnju i omogućujući mu jednostavnu kupnju putem mobilne aplikacije. Tehnologija koju pruža Amodo omogućava vozačima plaćanje police osiguranja prema načinu vožnje i korištenju vozila. Za vrijeme i nakon vožnje korisnici dobivaju detaljne informacije o uvjetima na cesti, svojim vozačkim sposobnostima, pojednostavljenom procesu prijave u slučaju nesreće, ali i mogućim nagradama. Amodo je nedavno svrstan među najinovativnije ponuđače tehnologija osiguranja na globalnoj razini. Ima urede u San Franciscu i Beču.

Da su se investicije isplatile govori podatak da Amodo diljem svijeta sada ima više od 700.000 automobila povezanih ovom platformom te prestižne klijente u Europi, Sjevernoj Americi i Azijsko-pacifičkoj regiji, kao što su *BNP Paribas Cardif*, *AIG*, *Generali* i *Porsche Holding*. Dostupnost

## (2) Amodo d.o.o.

Amodo d.o.o. was founded in 2014. It is also registered as a company for computer programming (code 6201). It is a sole proprietorship through investment. Its equity capital was financed in total by foreign capital (investors: *SGH Capital* from Luxemburg, *BeeNext Fund* from Singapore and *SpeedInvest* from Austria). In 2019 it generated a total revenue of HRK 9,300 million, a profit of HRK 336,718.00, while its net profit margin was 3.59%. Amodo d.o.o. company increased the number of employees from 22 in 2018 to 24 in 2019.

Amodo d.o.o., with headquarters in Zagreb, developed a system that collects data on driver habits and their individual driving styles, based on which it analyses the extent of risk from accidents and potential needs for new insurance products. Amodo technology, that consists of smart phone application and the background analytical system, enables insurance companies to position digital insurance products with an individual price and personalised services, i.e., services “on demand”. This method of product creation places users at the centre of attention, encouraging them to drive safely and facilitating an easy purchase via mobile application. The technology provided by Amodo enables drivers to pay their insurance policy according to how they drive and use their vehicle. During and after driving, users receive detailed information on road conditions, their driving abilities, a simplified process of reporting an accident, but also potential rewards. Amodo has recently been included among one of the most innovative suppliers of insurance technologies on a global level. It has offices in San Francisco and Vienna.

What makes the investments worthwhile is the fact that Amodo currently has over 700,000 cars worldwide connected to their platform and prestigious clients in Europe, North America and the Asian-Pacific region, such as *BNP Paribas Cardif*, *AIG*, *Generali* and *Porsche Holding*. Its service on the Croatian market was made available by

usluge hrvatskom tržištu omogućilo je Triglav osiguranje mobilnom aplikacijom *Drajv*, koju vozači besplatno mogu preuzeti na *Apple Storeu* i *Google Playu*.<sup>15</sup>

### (3) Gideon Brothers

*Start-up* poduzeće Gideon Brothers d.o.o. osnovano je 2017. godine. Registrirano je za djelatnost računalno programiranje (šifra 6201). Poduzeće je u privatnom vlasništvu. Broj zaposlenih zbog sezonskog karaktera poslova varira od 51 do 200. Posebno je specijalizirano za područja: robotika, autonomni roboti, strojno učenje, dizajn sustava, učenje dubokog pojačanja, ugrađeni sustavi, Industrija 4.0, modeliranje podataka, industrijska automatizacija, logistika i proizvodnja.<sup>16</sup>

Gideon Brothers je proizvođač robotike i softvera za umjetnu inteligenciju (AI) koja razvija autonomne mobilne robote za industriju i logistiku, a među njihovim su klijentima neke od vodećih hrvatskih i globalnih grupacija. Njihov je prvi komercijalni proizvod robot za prijevoz tereta na paletama nosivosti 800 kg. Tehnologija ove zagrebačko-osječke tvrtke donosi revoluciju na globalnoj razini. Naime, jedno su od samo tri poduzeća u svijetu koje razvijaju tehnologiju autonomije za zatvorena industrijska i logistička okružja koja se temelji na vizualnoj percepciji, odnosno stereoskopskim kamerama i dubinskom učenju.

Poduzeće trenutno ima oko 70 stalno zaposlenih, uključujući i 10-ak doktora znanosti. Osim inovativne tehnologije, upravo je izvrsnost njihova tima snaga koju njihovi ulagači i klijenti najčešće ističu. Naime, u svom su sektoru jedan od najjačih timova u svijetu. Strojve Gideon Brothersa moguće je implementirati u gotovo svakom standardnom objektu bez modifikacija i uz minimalne troškove implementacije i održavanja. Roboti su potpuno autonomni (samostalno obavljaju zadatke koje im zadaju radnici) i kolaborativni (dizajnirani za siguran rad u prostoru koji dijele s ljudima). Ovi strojevi predstavljaju alat koji olakšava rad zaposlenih u skladištima te učinkovitije poslovanje

Triglav insurance company via mobile application *Drajv*, which can be downloaded by users at no charge in *Apple Store* or *Google Play*.<sup>15</sup>

### (3) Gideon Brothers

Gideon Brothers d.o.o. start-up company was founded in 2017 and registered for the business activity of computer programming (code 6201). The company is a sole proprietorship. Due to its seasonal character the number of employees varies between 51 and 200. It is specialised in the areas of robotics, autonomous robots, machine learning, system design, deep enhancement learning, built-in systems, 4.0 industry, data modelling, industrial automatization, logistics and production.<sup>16</sup>

Gideon Brothers is the manufacturer of AI robotics and software that develops autonomous mobile robots for industry and logistics, and among their clients there are some of the leading Croatian and global corporations. Their first commercial product is a robot for cargo transport on pallets with load capacity of 800 kg. The technology of this company from Zagreb and Osijek is revolutionary on a global level. Namely, they are one of only three companies in the world that develop technology of autonomy for indoor industrial and logistics environments that is based on visual perception, i.e., stereoscopic cameras and deep learning.

The company currently has around 70 permanent employees, including about 10 doctors of science. Besides innovative technology, it is the very excellence of their team that is emphasised as their greatest strength by investors and clients. In their sector, they are one of the strongest teams in the world. Gideon Brothers machines can be implemented in almost any standard facility without modifications and with minimal implementation and maintenance costs. The robots are completely autonomous (they perform tasks given to them by workers autonomously) and collaborative (they are designed to perform safely in the area they share with people). These machines represent tools that facilitate the work of employees

tvrtki, pomažući im time ubrzati rast u skladu s trendovima Industrije 4.0.

#### (4) Infobip d.o.o.

Poduzeće Infobip d.o.o. osnovano je 2006. godine. Poduzeće je u privatnom vlasništvu. Osnovna mu je djelatnost obrada podataka za usluge poslužitelja i djelatnosti povezane s njima (šifra 6311). Prema veličini pripada srednje velikim poduzećima. Ostvareni ukupni prihodi u 2019. godini iznosili su 267.268 milijuna kuna, a dobit razdoblja 13.424 milijuna kuna. Zapošljava 400-500 zaposlenih.

Kao informatičko poduzeće, Infobip d.o.o. pruža tehnološka rješenja preko kojih druge kompanije komuniciraju sa svojim klijentima, a sebe opisuje kao “globalnu višekanalnu komunikacijsku platformu u oblaku”.

U Hrvatskoj Infobip d.o.o. ima kampus u Vodnjanu, a drugi kampus u izgradnji je pokraj Zagreba. U svijetu posjeduju više od 60 ureda i ukupno 2100 zaposlenika. 2019. godine ostvareni prihod je bio 602 milijuna eura, a u posljednjih 10 godina prihod se povećao za 48%. Infobip d.o.o. je još 2017. godine pokrenuo opcijski model ESOP po uzoru na Silicijsku dolinu, a kroz sam ESOP za zaposlenike je alocirano 10 posto udjela poduzeća, koje mogu aktivirati nakon što ispune određene kriterije, poput izlaska poduzeća na burzu. Sada, Infobip namjerava postati predvodnik ere koja se naziva “interakcija 4.0”, u kojoj će surfanje internetskim stranicama ili skidanje mobilnih aplikacija biti zamijenjeno “konverzijskom interakcijom kao temeljem komunikacije”.

#### (5) Nanobit d.o.o.

Nanobit d.o.o. je *start-up* poduzeće osnovano 2008. godine. Osnovna djelatnost je računalno programiranje i srodne djelatnosti (šifra 6201), a predmet poslovanja je osmišljavanje, izrada i održavanje softvera, primarno mobilnih igara.

2019. godine ostvarilo je ukupne prihode u iznosu od 197.969 milijuna kuna i ostvarenu dobit u iznosu

in warehouses and a more efficient business of companies, helping them to increase growth in accordance with the trends of the 4.0 industry.

#### (4) Infobip d.o.o.

Infobip d.o.o. company was founded in 2006 as a sole proprietorship. Its main business activity is data analysis for provider services and provider activities (code 6311). It is a medium to large company in size. In 2019 it generated a total revenue of HRK 267,268 million, with profits of HRK 13,424 million. It has 400 – 500 employees.

As an IT company, Infobip d.o.o. provides technological solutions through which other companies communicate with their clients, describing itself as a “global multi-channel communication cloud platform”.

In Croatia, Infobip d.o.o. has a campus in Vodnjan, with another one currently under construction in Zagreb’s surrounding area. Globally, they have over 60 offices worldwide with a total of 2,100 employees. In 2019, their generated revenue was EUR 602 million, with an increase of 48 % in the last 10 years. As early as 2017, they initiated an optional ESOP model, following Silicon Valley, by which they allocated 10 per cent share of the company to employees, which they can activate after meeting specific criteria, such as the company going public. Currently, Infobip aims to become the leader of the era called “4.0 interaction”, by which browsing internet pages or downloading mobile applications will be substituted with a conversational interaction as the basis of communication.

#### (5) Nanobit d.o.o.

Nanobit d.o.o. is a *start-up* company founded in 2008. Its main activity is computer programming and similar activities (code 6201), and the subject of its business is software conceptualisation, design and maintenance, primarily of mobile games.

In 2019, it generated a revenue of HRK 197,969 million, with a profit of HRK 17,607 million. It has

od 17.607 milijuna kuna. Zapošljava 120 zaposlenika. Poduzeće je orijentirano na međunarodno tržište, te 100 posto prihoda ostvaruje od izvoza.

U prosincu 2017. stavljeno je na popis najbrže rastućih tehnoloških tvrtki Technology Fast™ 500 Europe (EMEA). U 2019. poduzeće je također orijentirano tehnološkom obrazovanju mladih.

120 employees. The company is oriented toward the international market, and achieves 100 per cent of its revenue from export.

In December, 2017, it was listed as the fastest growing technological companies in Technology Fast™ 500 Europe (EMEA). The company is also oriented toward technological education of youth.

## OUTSOURCING – FINANCIJSKI ASPEKT

Prema istraživanju Vučur (2016), *outsourcing* s financijskog aspekta predstavlja strategiju za učinkovitu uštedu troškova uz uvjet da se koristi na pravilan način. Iako je osnovni motiv primjene *outsourcinga* smanjenje troškova, većina autora koji su se bavili ovom temom slažu se u činjenici da je *outsourcing* potrebno promatrati isključivo kao stratešku odluku poduzeća kojoj mora prethoditi detaljna analiza poslovnih procesa te procjena strateških i financijskih posljedica. Inkrementalna analiza bazira se na dodatnim prihodima i troškovima, koji predstavljaju diferencijalne veličine ključne za procjenu koristi ili štete temeljene na usporedbi relevantnih informacija za različite alternative (Belak, 1995).

U pravilu, koje će se aktivnosti eksternalizirati ovisi o strateškom usmjerenju poduzeća i o tome koje aktivnosti u poduzeću menadžeri smatraju ključnima. Tako se na osnovi sklonosti prema eksternalizaciji mogu rangirati. Uglavnom se radi o sporednim aktivnostima, kao što su čišćenje, prehrana i zaštitarska djelatnost, pa sve do onih koji na vanjske izvođače prebacuju informacijsku tehnologiju, upravljanje ljudskim resursima, računovodstvo, marketing, oglašavanje, nabavu, logistiku, distribuciju pa čak i proizvodnju. Koje će od ovih aktivnosti poduzeće smatrati ključnima, ovisi o prirodi posla kojim se bavi.<sup>17</sup>

Najznačajniji razlog za donošenje odluke o *outsourcingu* u pravilu je to što vanjski partneri određene aktivnosti obavljaju učinkovitije i uz manje troškove.

## OUTSOURCING – FINANCIAL ASPECT

According to research by Vučur (2016) from a financial standpoint, outsourcing represents a strategy for an effective cost reduction, under the condition that it is used in a proper way. Although the main motive of applying outsourcing is cost reduction, most authors dealing with this topic agree with the fact that outsourcing should be strictly observed as a strategic decision of a company that needs to be preceded by a detailed analysis of business processes and estimate of strategic and financial consequences. The incremental analysis is based on additional revenue and expenditure that represent differential sizes, essential for the estimation of benefits and damages based on the comparison of relevant information for different alternatives (Belak, 1995).

The activities that are to be externalised normally depend on the strategic orientation of the company and on those activities that the management considers crucial. In this way they can be rank based on affinity toward externalisation. Mainly, these are ancillary activities such as cleaning, food and security, but also those that can be externalised such as information technology, human resource management, accounting, marketing, advertising, purchasing, logistics, distribution and even production. Which of these activities will be considered crucial, depends on the nature of the business of the company.<sup>17</sup>

The most significant reason to decide on outsourcing is regularly the fact that specific activities are done more efficient and with less costs by external partners.

Pri analizi troškovne strukture neophodno je pozornost usmjeriti na strukturu i reduciranje fiksnih troškova, koji se ne mijenjaju prilikom promjene razine aktivnosti poduzeća. Transparentnost utvrđivanja hijerarhijske razine nastanka fiksnih troškova omogućuje precizno definiranje troškova koji se izdvajanjem pojedinih aktivnosti iz poduzeća mogu eliminirati, tj. pretvoriti u varijabilne, a pritom treba posebno analizirati svaku poslovnu aktivnost (Vučur, 2016). Kako sve poslovne aktivnosti stvaraju troškove različito participirajući u ukupnim troškovima i stvaranju dodane vrijednosti za poduzeće, ukoliko su interni troškovi veći od vanjskih troškova nekog izvršitelja, vanjski izvršitelji pridonijet će ukupnom smanjenju troškova, a time i većoj učinkovitosti ukupnog poslovanja. Osim toga, izdvajanjem pojedinih aktivnosti iz poduzeća, a time i pretvaranjem fiksnih troškova u varijabilne, oslobađa se dio kapitalnih sredstava potreban za nove investicije, odnosno rast i razvoj poduzeća.

Neka istraživanja ističu da se primjenom *outsourcinga* može postići ušteda u izvedbi određene aktivnosti do 20 posto, a da se ne naruši kvaliteta izvedbe<sup>18</sup>.

Sukladno navedenoj elaboraciji činjenica, proizlazi da se *outsourcing* može dovesti u vezu s pojedinim indikatorima profitabilnosti.

Dosadašnja istraživanja provedena u Republici Hrvatskoj ispituju koristi li se *outsourcing* i u kojoj mjeri u poslovanju poduzeća, kao i u kojem postotku je *outsourcing* zastupljen u određenim djelatnostima.<sup>19</sup>

## **ANALIZA PRIMJENE OUTSOURCINGA U START-UP PODUZEĆIM TEMELJEM PROVEDENE ANKETE I ODABRANIH POKAZATELJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA START-UP PODUZEĆA**

Metodološki analiza temelji se na anketnom upitniku te odabranim financijskim pokazateljima uspješnosti poslovanja promatranih poduzeća.

When doing an analysis of the cost structure it is necessary to pay attention to the structure and reduction of fixed costs that do not change with the changes of the activity level of the company. The transparency of determining the hierarchical level of accruing fixed costs enables precise definition of costs that can be eliminated, i.e., become variable, by separating specific activities from the company, whereby each business activity needs to be analysed separately (Vučur, 2016). Since all business activities create costs by participating differently in total costs and creation of added value for the company, if internal costs are greater than external ones (performed by an external provider), then the external provider will contribute to the total reduction of costs and also the greater efficiency of total business. Besides, by separating specific activities from the company and converting fixed into variable costs, a part of the capital resources is freed, which is necessary for new investments, i.e., growth and development of the company.

Some research emphasise that the implementation of outsourcing can achieve savings in performing a particular activity by 20 per cent, without affecting the quality of the performance<sup>18</sup>.

According to the above-mentioned facts we can conclude that outsourcing can be related with specific profitability indicators.

Research in the Republic of Croatia thus far deal with collecting information on whether outsourcing is used, to what extent in the company's business and in what share it participates in specific activities.<sup>19</sup>

## **ANALYSIS OF OUTSOURCING IMPLEMENTATION IN START-UP COMPANIES BASED ON CONDUCTED SURVEY AND SELECTED BUSINESS SUCCESS INDICATORS OF START-UP COMPANIES**

Methodologically, the analysis is based on a survey questionnaire and selected financial indicators of business success of observed companies.

## Analiza primjene *outsourcinga*

Prema odgovorima iz provedene ankete, anketirana *start-up* poduzeća u svom poslovanju koriste *outsourcing* usluge.

Prvenstveno prepoznaju važnost i prednosti *outsourcinga* kroz povećanje ukupne razine potrebnih znanja za njihovo uspješno poslovanje. Koriste ih kontinuirano za računovodstvene poslove, pravne i odvjetničke usluge te poslove osiguranja na radu.

Posebno ističu važnost *outsourcinga* računovodstvenih poslova, s obzirom na to da je računovodstvo visoko regulirana profesija uređena brojnom zakonskom i podzakonskom regulativom, koja je često podložna izmjenama i dopunama. S druge strane, korisnici računovodstvenih informacija (izvještaja) su brojni dionici društva te financijske informacije i izvještaji moraju biti pripremljeni sukladno zakonu i visokim standardima profesije.

Po potrebi koriste *outsourcing* usluge vezane uz ljudske potencijale, kao što su: analiza radnih mjesta, selekcija kandidata, regrutacija, procjena učinka, profesionalna orijentacija i razvoj karijere, snimanje stanja u organizaciji. Poseban naglasak je na organizaciji obuke novozaposlenih te treningu i dodatnoj edukaciji zaposlenika u cilju razvoja vještina i znanja zaposlenih.

Dakle, razlozi za korištenje *outsourcing* usluga u njihovom poslovanju nisu isključivo smanjenje troškova i ušteda novca već brže i učinkovitije plasiranje proizvoda i usluga na tržište (brže od konkurencije), maksimizacija učinaka visoko specijalizirane radne snage, pronalazak fleksibilnijeg pristupa zaposlenima na drugačiji, učinkovitiji način, kako bi postigli izvrsnost u osnovnoj djelatnosti poslovanja, visoku konkurentnost, a time i financijsku uspješnost poslovanja.

Od samog početka djelovanja svih pet promatranih poduzeća, njihov poslovni model sadrži oslanjanje na *outsourcing* i specijalizirane partnere kako bi obavljali one poslove za koje nisu imali potrebna znanja, vještine i resurse.

## Analysis of outsourcing implementation

According to answers obtained from the survey, the surveyed start-up companies use outsourcing services in their business.

They primarily recognise the importance and advantages of outsourcing through the increase of the total level of necessary knowledge for their business success. They use it continually for accounting, legal and work safety jobs.

They especially point out the importance of outsourced accounting services considering that accounting is a highly ranked profession under subject to numerous legal acts and regulations that are constantly being amended. Whereas, the users of accounting information (reports) are the numerous company stakeholders, the financial information and reports need to be drafted in accordance with the law and high standards of the profession.

They also use other outsourcing services, as necessary, related to human resources, such as: workplace analysis, candidate selection, recruitment, effect estimation, professional orientation, career development, monitoring conditions within the organisation. Noteworthy are the organisation of training for the newly employed, as well as training and further education of employees aimed at knowledge and skill development.

Therefore, the reasons for using outsourced services in their business are not solely related to cost reduction and saving, but also to faster and more efficient product and service placement on the market (faster than the competition), maximising the effects of the highly specialised labour force, seeking a more flexible access to employees in a different, more efficient way in order to achieve excellence in their main business activity, high competitiveness and with it financial business success.

Since they were founded, all five observed companies rely on outsourcing services and specialised partners in their business model, in order to perform those jobs for which they lacked the necessary knowledge, skills and resources.



Rezultati takvog načina poslovanja za svih pet *start-up* poduzeća očituju se u kontinuiranom smanjenju troškova poslovanja, uštedi vremena jer im nisu bila potrebna ulaganja dodatnih sredstava u proširenje vlastitih kapaciteta i zapošljavanje dodatnih kadrova, a s druge strane osigurana je kvaliteta i stručnost profiliranih i specijaliziranih *outsourcing* partnera. Time je potvrđena postavljena hipoteza.

### Analiza temeljem odabranih financijskih pokazatelja uspješnosti

Kako u praksi ne postoji jedinstveni pokazatelj koji bi objedinio i prikazao sve aspekte financijskog poslovanja te uzeo u razmatranje i sva obilježja financijskog poslovanja poduzeća, uz profitabilnost se kao najčešći financijski pokazatelji u obzir uzimaju ekonomičnost i aktivnost poslovanja. Razlog tome je taj što pokazatelji ekonomičnosti, mjereći odnose prihoda i rashoda poduzeća, pokazuju ukupnu ekonomičnost poslovanja, dok pokazatelji aktivnosti pokazuju učinkovitost korištenja imovine u poslovnim procesima.

U empirijskom dijelu istraživanja uzimaju se tri ključna pokazatelja ekonomičnosti poslovanja:

- (1) ekonomičnost ukupnog poslovanja  
= (ukupni prihodi) / (ukupni rashodi)
- (2) ekonomičnost poslovanja (prodaje)  
= (ukupni (poslovni) prihodi) / (ukupni (poslovni) rashodi)
- (3) ekonomičnost financiranja  
= (financijski prihodi) / (financijski rashodi)

Pri ocjeni djelotvornosti kojom promatrana *start-up* poduzeća koriste svoju imovinu (pokazatelji aktivnosti) u poslovnim procesima, a u cilju ostvarenja prihoda koriste se:

1. koeficijent obrta ukupne imovine (ukupni prihod / ukupna imovina),
2. koeficijent obrta dugotrajne imovine (ukupni prihod / dugotrajna imovina) i
3. koeficijent obrta kratkotrajne imovine poduzeća (ukupni prihod / kratkotrajna imovina).

The results of this method of doing business for all five start-up companies are reflected in a continued reduction of operational costs, time savings, because they did not require investments of additional resources into expansion of their own capacities, and employment of additional staff. On the other hand, they ensured quality and expertise by using renowned and specialised outsourcing partners. This confirms the set hypothesis.

### Analysis based on the selected financial success indicators

As there is not a unique indicator in practice that would encompass and show all aspects of financial operations and take into consideration all characteristics of financial operations of a business, the most frequent financial indicators used, besides profitability are business efficiency and business activity. This is because business efficiency indicators, by measuring relationship between revenue and expenditure, show the total business efficiency of a company, while business activity indicators show the effectiveness of using assets in business processes.

The empirical part of the research takes into consideration three key business efficiency indicators:

- (1) total business efficiency  
= (total revenue / total expenditure)
- (2) (sales) business efficiency  
= (total (business) revenue) / (total (business) expenditure)
- (3) funding efficiency  
= (financial revenue) / (financial expenditure)

When assessing the effectiveness by which the observed start-up companies use their assets (business activity indicators) in their business processes, aimed at generating revenue, the following are used:

1. total asset turnover ratio (total revenue / total assets),
2. fixed asset turnover ratio (total revenue / fixed assets) and
3. current asset turnover ratio of the company (total revenue / current assets).

Kao što je već navedeno u ovom radu, dosadašnja istraživanja koja su provedena u Republici Hrvatskoj na temu *outsourcinga* pretežito se odnose na utvrđivanje razine upotrebe *outsourcinga* u poslovanju poduzeća, kao i u kojoj se mjeri *outsourcing* koristi za određene poslovne funkcije, što ostavlja istraživački prostor.

U sklopu prethodno provedenih inozemnih istraživanja, u fokusu nekolicine istraživača je i odnos *outsourcinga* i uspješnosti poslovanja, ali su zanemarena *start-up* poduzeća. Za pretpostaviti je da je razlog tome prvenstveno nedostatak relevantnih podataka i informacija temeljem kojih bi se provela takva istraživanja.

U nastavku rada daju se tablični prikazi odabranih financijskih pokazatelja te se elaboriraju zapažanja.

### (1) Start-up poduzeće Agrivi d.o.o.

Za *start-up* poduzeće Agrivi d.o.o. odnos prihoda i rashoda iskazan kroz ekonomičnost poslovanja u cijelom promatranom razdoblju nije bio zadovoljavajuć (2016. do 2018. godine), što upućuje na poslovanje s gubitkom (Tablica 1).

As we have already mentioned, research thus far on outsourcing conducted in the Republic of Croatia mainly refer to determining the level of outsourcing usage in a company's business, as well as the extent to which outsourcing is used for specific business functions, which leaves space for research.

Within the previously conducted research studies abroad, several researchers place focus also on the relationship between outsourcing and business success, but with disregard of start-up companies, assuming that the reason for this is primarily the lack of data and information based on which such research would be conducted.

Following are the table overviews of the selected financial indicators and elaboration of observations.

### (1) Start-up company Agrivi d.o.o.

For the Agrivi d.o.o. start-up company, the relationship between revenue and expenditure shown as business efficiency in the entire observed period was not satisfactory (from 2016 to 2018), which indicates business with losses

**TABLICA 1. POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI I AKTIVNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA AGRIVI**  
**TABLE 1. INDICATORS OF BUSINESS EFFICIENCY AND ACTIVITY OF THE AGRIVI COMPANY**

| POKAZATELJ / INDICATOR  | 2015.         | 2016.         | 2017.        | 2018.        | 2019.         |
|---|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| <b>Pokazatelji uspješnosti poslovanja</b><br><b>Indicators of business efficiency</b> |               |               |              |              |               |
| Ekonomičnost uk. poslovanja / T. business efficiency                                  | 126,13        | 104,60        | 53,21        | 84,70        | 115,33        |
| Ekonomičnost red. poslovanja / R. business efficiency                                 | 125,81        | 108,55        | 57,32        | 92,01        | 113,72        |
| <b>Pokazatelji aktivnosti / Activity indicators</b>                                   |               |               |              |              |               |
| Koeficijent obrtaja uk. imovine / F. ass. turnover ratio                              | 0,49          | 0,33          | 0,23         | 0,42         | 0,71          |
| Koeficijent obrtaja krat. imovine / C. ass. turnover ratio                            | 6,63          | 1,51          | 0,76         | 1,20         | 1,45          |
| <b>Ekonomičnost uk. poslovanja</b><br><b>Efficiency of total business</b>             | <b>126,13</b> | <b>104,60</b> | <b>53,21</b> | <b>84,70</b> | <b>115,33</b> |

Izvor: <http://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp>, pristupljeno 04. 03. 2021. i izračun autora

Source: <http://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp>, retrieved 04/03/2021 and authors' calculation

**TABLICA 2. POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI I AKTIVNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA AMODO**  
**TABLE 2. INDICATORS OF BUSINESS EFFICIENCY AND ACTIVITY OF THE AMODO COMPANY**

| POKAZATELJ / INDICATOR  | 2015.         | 2016.         | 2017.         | 2018.         | 2019.         |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Pokazatelji uspješnosti poslovanja</b><br><b>Indicators of business efficiency</b> |               |               |               |               |               |
| Ekonomičnost uk. poslovanja / T. business efficiency                                  | 123,23        | 100,68        | 101,56        | 106,90        | 104,15        |
| Ekonomičnost red. poslovanja / R. business efficiency                                 | 124,27        | 102,05        | 101,71        | 107,52        | 104,46        |
| <b>Pokazatelji aktivnosti / Activity indicators</b>                                   |               |               |               |               |               |
| Koeficijent obrtaja uk. imovine / F. ass. turnover ratio                              | 3,11          | 0,95          | 1,34          | 1,50          | 1,59          |
| Koeficijent obrtaja krat. imovine / C. ass. turnover ratio                            | 3,52          | 1,03          | 1,81          | 1,75          | 1,79          |
| <b>Ekonomičnost uk. poslovanja</b><br><b>Efficiency of total business</b>             | <b>123,23</b> | <b>100,68</b> | <b>101,56</b> | <b>106,90</b> | <b>104,15</b> |

Izvor: <http://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp>, pristupljeno 04. 03. 2021. i izračun autora  
 Source: <http://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp>, retrieved 04/03/2021 and authors' calculation

Pokazatelji ukupne ekonomičnosti poslovanja i ekonomičnosti redovnog poslovanja u 2019. godini u odnosu na 2018. godinu imaju uzlazni trend, kao i pokazatelj ekonomičnosti financiranja (150,06 posto). Pokazatelji aktivnosti poslovanja, s aspekta sigurnosti i uspješnosti poslovanja, također prate trend pokazatelja ekonomičnosti poslovanja i upućuju na probleme u poslovanju u razdoblju od 2016. do 2018. godine. Kako bi pokazatelji aktivnosti u pravilu trebali biti što veći, a dani vezivanja kratkotrajne imovine u poslovnom ciklusu što kraći, poduzeće je imalo problema s učinkovitošću poslovanja i potrebe za radnim kapitalom.

## (2) Start-up poduzeće Amodo d.o.o.

Pokazatelji ekonomičnosti poslovanja start-up poduzeća Amodo d.o.o. u cijelom razdoblju su iznad 1 iz čega se može zaključiti da je poduzeće imalo zadovoljavajući odnos prihoda i rashoda (Tablica 2). Pokazatelji aktivnosti poslovanja iskazani kroz koeficijente obrtaja imovine i koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine upućuju na zaključak da poduzeće je uspijevalo održati efikasnost.

(Table 1). The indicators of total business efficiency and regular business efficiency for 2019 show a considerable upward trend in relation to 2018, as well as the indicator for funding efficiency (150.06 per cent). The activity indicators, from the aspect of security and business success also follow the trend of business efficiency indicators and point to issues in business in the period from 2016 to 2018. Since activity indicators should regularly be higher and the days of binding current assets in a business cycle lower, the company experienced issues with business efficiency and needs for working capital.

## (2) Start-up company Amodo d.o.o.

The business efficiency indicators for the start-up company Amodo d.o.o. were above 1 during the entire period, which leads to a conclusion that the company had a satisfactory relationship between revenue and expenditure (Table 2). Activity indicators shown via fixed asset turnover ration and current asset turnover ratio indicate that the company managed to retain efficacy.

**TABLICA 3. POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI I AKTIVNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA GIDEON BROTHERS**  
**TABLE 3. INDICATORS OF BUSINESS EFFICIENCY AND ACTIVITY OF THE GIDEON BROTHERS COMPANY**

| POKAZATELJ / INDICATOR   | 2015. | 2016. | 2017.         | 2018.        | 2019.        |
|--|-------|-------|---------------|--------------|--------------|
| <b>Pokazatelji uspješnosti poslovanja</b><br>Indicators of business efficiency |       |       |               |              |              |
| Ekonomičnost uk. poslovanja / T. business efficiency                           |       |       | 106,68        | 27,43        | 40,12        |
| Ekonomičnost red. poslovanja / R. business efficiency                          |       |       | 107,38        | 27,13        | 41,25        |
| <b>Pokazatelji aktivnosti / Activity indicators</b>                            |       |       |               |              |              |
| Koeficijent obrtaja uk. imovine / F. ass. turnover ratio                       |       |       | 1,22          | 0,09         | 0,13         |
| Koeficijent obrtaja krat. imovine / C. ass. turnover ratio                     |       |       | 7,93          | 0,21         | 0,44         |
| <b>Ekonomičnost uk. poslovanja</b><br>Efficiency of total business             |       |       | <b>106,68</b> | <b>27,43</b> | <b>40,12</b> |

Izvor: <http://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp>, pristupljeno 04. 03. 2021. i izračun autora  
 Source: <http://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp>, retrieved 04/03/2021 and authors' calculation

**TABLICA 4. POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI I AKTIVNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA INFOBIP**  
**TABLE 4. INDICATORS OF BUSINESS EFFICIENCY AND ACTIVITY OF THE INFOBIP COMPANY**

| POKAZATELJ / INDICATOR   | 2015.         | 2016.         | 2017.         | 2018.         | 2019.         |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Pokazatelji uspješnosti poslovanja</b><br>Indicators of business efficiency |               |               |               |               |               |
| Ekonomičnost uk. poslovanja / T. business efficiency                           | 107,12        | 105,17        | 104,33        | 103,85        | 104,71        |
| Ekonomičnost red. poslovanja / R. business efficiency                          | 107,27        | 105,75        | 104,45        | 104,38        | 105,30        |
| <b>Pokazatelji aktivnosti / Activity indicators</b>                            |               |               |               |               |               |
| Koeficijent obrtaja uk. imovine / F. ass. turnover ratio                       | 3,45          | 1,74          | 1,40          | 1,58          | 1,89          |
| Koeficijent obrtaja krat. imovine / C. ass. turnover ratio                     | 9,80          | 5,35          | 32,43         | 26,71         | 68,93         |
| <b>Ekonomičnost uk. poslovanja</b><br>Efficiency of total business             | <b>107,12</b> | <b>105,17</b> | <b>104,33</b> | <b>103,85</b> | <b>104,71</b> |

Izvor: <http://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp>, pristupljeno 04. 03. 2021. i izračun autora  
 Source: <http://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp>, retrieved 04/03/2021 and authors' calculation

### (3) Start-up poduzeće Gideon Brothers d.o.o.

Poduzeće G. Brothers je najkraćeg životnog vijeka u odnosu na ostala promatrana poduzeća. Započeli su s poslovanjem 2017. godine te se u razdoblju do 2019. godine može zapaziti pogoršanje oba

### (3) Start-up company Gideon Brothers d.o.o.

G. Brothers company is the youngest company in relation to other observed companies. They started doing business in 2017 and from then to 2019 we can notice a deterioration for both indicators of

pokazatelja, ekonomičnosti i aktivnosti (Tablica 3). Poduzeće ima problema s učinkovitošću poslovanja, odnosno s potrebnim radnim kapitalom.

#### (4) Start-up poduzeće Infobip d.o.o.

Analizom promatranih pokazatelja za Infobip poduzeće (Tablica 4) može se uočiti da je odnos prihoda i rashoda iskazan kroz ekonomičnost poslovanja zadovoljavajuć, odnosno da ostvaruje zadovoljavajuće prihode po jedinici rashoda. Ako se promatraju pokazatelji aktivnosti, može se uočiti da je poduzeće u promatranom razdoblju imalo problema s dostatnim radnim kapitalom (koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine odnosno dani vezivanja kratkotrajne imovine u operativnom poslovanju bi trebali biti što kraći) potrebnim u poslovanju.

#### (5) Start-up poduzeće Nanobip d.o.o.

Analizom promatranih pokazatelja poduzeća Nanobit (Tablica 5) može se izvesti nekoliko zapažanja. Oba pokazatelja ekonomičnosti u promatranom razdoblju, iako su zadovoljavajući, bilježe trend smanjenja. Pokazatelji aktivnosti

efficiency and activity (Table 3). The company experienced issues with business efficacy, i.e., the needed working capital.

#### (4) Start-up company Infobip d.o.o.

The analysis of the observed indicators for Infobip company (Table 4) show that the relationship between revenue and expenditure shown through the business efficiency is satisfactory, i.e., that it generates satisfying revenue per expenditure unit. The business activity indicators show that the company had issues with the sufficient working capital needed for business in the observed period (current asset turnover ratio, i.e., days of binding current assets in business operations should be shorter).

#### (5) Start-up company Nanobip d.o.o.

The analysis of observed data for Nanobit company (Table 5) leads to several observations. Both indicators of efficiency in the observed period, although satisfactory, show a decreasing trend. Activity indicators, from the aspect of security and business success, shown as fixed asset turnover and

**TABLICA 5. POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI I AKTIVNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA NANOBIT**  
**TABLE 5. INDICATORS OF BUSINESS EFFICIENCY AND ACTIVITY OF THE NANOBIT COMPANY**

| POKAZATELJ / INDICATOR  | 2015.         | 2016.         | 2017.         | 2018.         | 2019.         |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Pokazatelji uspješnosti poslovanja</b><br><b>Indicators of business efficiency</b> |               |               |               |               |               |
| Ekonomičnost uk. poslovanja / T. business efficiency                                  | 165,56        | 124,00        | 104,14        | 116,15        | 112,08        |
| Ekonomičnost red. poslovanja / R. business efficiency                                 | 159,54        | 118,38        | 105,97        | 113,94        | 111,47        |
| <b>Pokazatelji aktivnosti / Activity indicators</b>                                   |               |               |               |               |               |
| Koeficijent obrtaja uk. imovine / F. ass. turnover ratio                              | 1,56          | 1,31          | 1,43          | 2,53          | 1,93          |
| Koeficijent obrtaja krat. imovine / C. ass. turnover ratio                            | 2,10          | 2,60          | 3,01          | 4,00          | 4,69          |
| <b>Ekonomičnost uk. poslovanja</b><br><b>Efficiency of total business</b>             | <b>165,56</b> | <b>124,00</b> | <b>104,14</b> | <b>116,15</b> | <b>112,08</b> |

Izvor: <http://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp>, pristupljeno 04. 03. 2021. i izračun autora

Source: <http://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp>, retrieved 04/03/2021 and authors' calculation

poslovanja, s aspekta sigurnosti i uspješnosti poslovanja, iskazani kroz koeficijent obrtaja imovine i koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine, upućuju na zaključak da je poduzeće uspijevalo održati učinkovitost poslovanja.

Može se zaključiti da su pokazatelji ekonomičnosti i aktivnosti *start-up* poduzeća u promatranom razdoblju zadovoljavajući te da se radi o izrazito stabilnim i prosperitetnim poduzećima.

Međutim, dovesti u izravnu vezu utjecaj primjene *outsourcing* usluga i uspješnosti poslovanja (hipoteza 2) kroz prizmu pokazatelja ekonomičnosti i aktivnosti *start-up* poduzeća nije moguće. Neosporan je indirektan pozitivan utjecaj odabrane strategije primjene *outsourcinga*, što je kompatibilno rezultatima istraživanja koje su proveli Gilley i Rasheed (2000) na uzorku od 94 velika poduzeća. Također, autori nisu pronašli izravnu vezu između *outsourcinga* i performansi poduzeća, ali su istaknuli značajan utjecaj strateške odrednice korištenja *outsourcing* usluga i dinamiku okoline poduzeća kao medijalnih faktora u predviđanju poslovnih rezultata.

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Analizom rezultata istraživanja utvrđeno je da je primjena *outsourcinga* u *start-up* poduzećima na približno istoj razini kao i u drugim poduzećima koja koriste *outsourcing* u svom poslovanju. Ukoliko se analiziraju aktivnosti koje se povjeravaju *outsourcing* partnerima i usporede s ostalim poduzećima, može se zaključiti da nema odstupanja. Jedina razlika je što se promatrana *start-up* poduzeća u odnosu na ostala poduzeća od samog početka svog djelovanja odlučuju na korištenje *outsourcinga*.

Njihova je strategija oslanjanje na *outsourcing* i specijalizirane partnere, koji u sinergiji s njihovim ljudskim resursima utječu na ukupne performanse *start-up* poduzeća. Time je potvrđena prva hipoteza.

Ukoliko se uzme u obzir mjerenje uspješnosti poslovanja promatranih *start-up* poduzeća kroz

current asset turnover ratios, lead to a conclusion that the company managed to maintain the efficacy of business.

We can conclude that the indicators of business efficiency and activity of start-up companies in the observed period are satisfactory and that these are highly stable and prosperous companies.

Nevertheless, it wasn't possible to bring the impact on outsourcing implementation and business success (hypothesis 2) into a direct connection through the prism of efficiency and activity indicators of the start-up companies. The indirect positive effect of the selected strategy for outsourcing implementation is undeniable, which is compatible with the research results shown by Gilley and Rasheed (2000), who studies 94 large companies. Likewise, the authors did not find a direct relation between outsourcing and company performance, but they emphasised the significant impact of the strategic determinant of using outsourcing services and the environment dynamics of the company as medial factors in forecasting business results.

## CONCLUDING OBSERVATIONS

Research results analysis show that the implementation of outsourcing in start-up companies is approximately on the same level as in other companies using outsourcing in their business. Upon analysis of activities entrusted to outsourced partners and comparison with other companies, we can conclude that there are no deviations. The only difference is that the start-up companies, as opposed to other companies, use outsourcing services from the start of their business.

Their strategy is relying on outsourcing and specialised partners, who, in synergy with their own human resources, affect the entire performance of the start-up company. This confirms the first hypothesis.

If we consider measuring the business success of the observed start-up companies through a prism

prizmu financijskih pokazatelja ekonomičnosti i aktivnosti, ne može se dovesti u direktnu vezu utjecaj *outsourcinga* na uspješnost poslovanja promatranih *start-up* poduzeća. Može se izvesti zapažanje da je utjecaj strateške odluke primjene *outsourcing* usluga u poslovanju *start-up* poduzeća indirektan, ali značajan, što korespondira s već provedenim istraživanjima. S jedne strane je značajan zbog uštede novca (niži troškovi), dok se s druge strane maksimizacijom učinaka visoko specijalizirane radne snage postiže izvrsnost u osnovnoj djelatnosti poslovanja, a time i financijska uspješnost. Time nije potvrđena druga hipoteza.

Kao ograničenja provedenog istraživanja mogu se istaknuti razdoblje istraživanja, primjena anketnog upitnika u kombinaciji s odabranim financijskim pokazateljima uspješnosti. Preporuča se da može bitna buduća istraživanja primijene neki od dinamičkih modela analiza. Tako će doći do zapažanja koja mogu dati dinamičku sliku promjena koje proizlaze iz utjecaja primjene *outsourcing* usluga u poslovanju *start-up* poduzeća na njihove financijske performanse.

## BILJEŠKE

<sup>1</sup> Stanković-Obrč, I. (2020), "Utjecaj outsourcinga na uspješnost poslovanja start-up poduzeća u Republici Hrvatskoj", Međunaorodno sveučilište Libertas, diplomski rad

<sup>2</sup> Izvješće o malim i srednjih poduzećima u Hrvatskoj 2020., CEPOR

<sup>3</sup> Startup Ranking (2017): Startup ranking, [internet], raspoloživo na: <http://www.startupranking.com/>

<sup>4</sup> Galetić (2011), *Organizacija velikih poduzeća*, str. 292

<sup>5</sup> Galetić, L., urednica (2011), *Organizacija velikih poduzeća*, Sinergija-naklada d.o.o, Zagreb, str. 287

<sup>6</sup> Ministarstvo poduzetništva i obrta: Strateški plan Ministarstva poduzetništva i obrta 2016.-2018. (<https://poduzetnistvo.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Strategije,%20programi%20i%20zakonski%20akti/STRATESKI%20PLAN%202016-2018.pdf>), pristupljeno 06. 09. 2020.

of financial indicators of efficiency and activity, we cannot bring the impact of outsourcing into a direct relation to business success of the observed companies. We can conclude that the impact of the strategic decision to implement out coursing in the business of start-up companies is indirect, but significant, which corresponds with the already conducted research. On the one hand, it is significant due to money savings (lower costs), while on the other hand it maximises the effects of highly specialised labour force who achieve excellence in the main business activity, as well as financial success. This does not confirm the second hypothesis.

The limiting factors of this research include the time period of research, application of the survey questionnaire combined with selected financial success indicators. We recommend a possible application of some of the dynamic analysis models for future research. This would lead to observations that can provide a dynamic image of changes that are brought about by effects of outsourcing implementation in a start-up business and their financial performance.

## REFERENCES

<sup>1</sup> Stanković-Obrč, I. (2020), "Utjecaj outsourcinga na uspješnost poslovanja start-up poduzeća u Republici Hrvatskoj", Međunaorodno sveučilište Libertas, final thesis

<sup>2</sup> Izvješće o malim i srednjih poduzećima u Hrvatskoj 2020, CEPOR

<sup>3</sup> Startup Ranking, (2017): Startup ranking, [internet], retrieved from: <http://www.startupranking.com/>

<sup>4</sup> Galetić (2011), *Organizacija velikih poduzeća*, p. 292

<sup>5</sup> Galetić, L., editor (2011), *Organizacija velikih poduzeća*, Sinergija-naklada d.o.o, Zagreb, p. 287

<sup>6</sup> Ministarstvo poduzetništva i obrta: Strateški plan Ministarstva poduzetništva i obrta 2016.-2018. (<https://poduzetnistvo.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Strategije,%20programi%20i%20zakonski%20akti/STRATESKI%20PLAN%202016-2018.pdf>), retrieved 06/09/2020

<sup>7</sup> Croatian business angels network: Startup (<http://www.crane.hr/startup/>), pristupljeno 29.08.2020.; Nikolić, Z. i Zorić, D. (2014), "Razvoj start-up kulture u hrvatskoj u funkciji razvoja gospodarstva", *Praktični management*, Vol. 5, str. 98

<sup>8</sup> European Startup Monitor (<http://europeanstartupmonitor.com/research/methodology/>), pristupljeno 05. 05. 2020.

<sup>9</sup> Šokić, T. (2009), *Financiranje start-up poduzeća u Europskoj uniji*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 1

<sup>10</sup> Mišura, D. S. (2014), *Poduzetnički inkubator – podrška start-up poduzećima i poticatelj gospodarskog razvoja lokalne zajednice – grada Šibenika*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 3-4

<sup>11</sup> <https://hr.linkedin.com/company/hbor> (01. 03. 2021.)

<sup>12</sup> <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/agrivi/Detailno/516607>, pristupljeno 18. 08. 2020.

<sup>13</sup> Lideri hrvatske start up scene (<https://privredni.hr/tko-su-lideri-hrvatske-startup-scene>), pristupljeno 18. 08. 2020.

<sup>14</sup> Digitalna platforma za unosniju poljoprivredu ([https://blog.agrivi.com/sr/post/digitalna-platforma-za-unosniju-poljoprivredu?gclid=EAIaIQobChMIjNj5kuas7AIViIXVCh048AG8EAAAYASAAEgIzlFD\\_BwE](https://blog.agrivi.com/sr/post/digitalna-platforma-za-unosniju-poljoprivredu?gclid=EAIaIQobChMIjNj5kuas7AIViIXVCh048AG8EAAAYASAAEgIzlFD_BwE)), pristupljeno 18. 08. 2020.

<sup>15</sup> Svjetski uspjeh hrvatskog start-upa Amodo, Najnovije, Softver (<https://mreza.bug.hr/svjetski-uspjeh-hrvatskog-startupa-amodo>), pristupljeno 09. 08. 2020.

<sup>16</sup> Gideon Brothers (<https://www.companywall.hr/tvrtka/gideon-brothers-doo/MM3hHLnR>), pristupljeno 09. 08. 2020.

<sup>17</sup> Galetić, ibid, str. 288

<sup>18</sup> Sani, A., Dezdar, S., Ainin, S. (2013), "Outsourcing Patterns among Malaysian Hotels", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4, No. 9, str. 135

<sup>19</sup> Liović, D. (2016), *Outsourcing – rizična ušteda*. FINIZ 2016 – Risks in Contemporary Business, Beograd, Univerzitet Singidunum, DOI: 10.15308/finiz-2016-223-230, str. 223-230

<sup>7</sup> Croatian business angels network: Startup (<http://www.crane.hr/startup/>), retrieved 29/08/2020; Nikolić, Z. i Zorić, D. (2014), "Razvoj start-up kulture u hrvatskoj u funkciji razvoja gospodarstva", *Praktični management*, Vol. 5, p. 98

<sup>8</sup> European Startup Monitor (<http://europeanstartupmonitor.com/research/methodology/>), retrieved 05/05/2020

<sup>9</sup> Šokić, T. (2009), *Financiranje start-up poduzeća u Europskoj uniji*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, p. 1

<sup>10</sup> Mišura, D. S. (2014), *Poduzetnički inkubator – podrška start-up poduzećima i poticatelj gospodarskog razvoja lokalne zajednice – grada Šibenika*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, p. 3-4

<sup>11</sup> <https://hr.linkedin.com/company/hbor> (01/03/2021)

<sup>12</sup> <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/agrivi/Detailno/516607>, retrieved 18/08/2020

<sup>13</sup> Lideri hrvatske start up scene (<https://privredni.hr/tko-su-lideri-hrvatske-startup-scene>), retrieved 18/08/2020

<sup>14</sup> Digitalna platforma za unosniju poljoprivredu ([https://blog.agrivi.com/sr/post/digitalna-platforma-za-unosniju-poljoprivredu?gclid=EAIaIQobChMIjNj5kuas7AIViIXVCh048AG8EAAAYASAAEgIzlFD\\_BwE](https://blog.agrivi.com/sr/post/digitalna-platforma-za-unosniju-poljoprivredu?gclid=EAIaIQobChMIjNj5kuas7AIViIXVCh048AG8EAAAYASAAEgIzlFD_BwE)), retrieved 18/08/2020

<sup>15</sup> Svjetski uspjeh hrvatskog start-upa Amodo, Najnovije, Softver (<https://mreza.bug.hr/svjetski-uspjeh-hrvatskog-startupa-amodo>), retrieved 09/08/2020

<sup>16</sup> Gideon Brothers (<https://www.companywall.hr/tvrtka/gideon-brothers-doo/MM3hHLnR>), retrieved 09/08/2020

<sup>17</sup> Galetić, ibid, p. 288

<sup>18</sup> Sani, A., Dezdar, S., Ainin, S. (2013), "Outsourcing Patterns among Malaysian Hotels", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4, No. 9, p. 135

<sup>19</sup> Liović, D. (2016), *Outsourcing – rizična ušteda*. FINIZ 2016 – Risks in Contemporary Business, Belgrade, Singidunum University, DOI: 10.15308/finiz-2016-223-230, pp. 223-230



## LITERATURA / LITERATURE

BROWN, D., WILSON, S. (2005). *The Black Book of Outsourcing*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

BUBLE, M. (2009). *Menadžment*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

Cambridge University Press (2011). The Edinburg Building, Cambridge

LIOVIĆ, D. (2016), *Outsourcing – rizična ušteda?* FINIZ 2016 - Risks in Contemporary Business. Belgrade: Singidunum University, DOI: 10.15308/finiz-2016-223-230

LIOVIĆ, D., HADROVIĆ ZEKIĆ, B., DRAŽIĆ LUTILSKY, I. (2018). *Outsourcing računovodstvene funkcije – strategija upravljanja troškovima u okviru ekonomike transakcijskih troškova*. Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru

MAURYA, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O Reiley Media, CA

MIŠURA, D. S. (2014). *Poduzetnički inkubator – podrška start-up poduzećima i poticatelj gospodarskog razvoja lokalne zajednice – grada Šibenika*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

NEDOVIĆ ČABARKAPA, M., ŠIBALIĆ, V. (2010). "Orijentacija gospodarskog subjekta na temeljni biznis primjenom outsourcinga". *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*

STANKOVIĆ OBRČ, I. (2020). "Utjecaj outsourcinga na uspješnost poslovanja start-up poduzeća u Republici Hrvatskoj", specijalistički diplomski rad. Zagreb: Libertas međunarodno sveučilište

ŠARIĆ, M. (2012). "Eksternalizacija kao model restrukturiranja poduzeća". *Tranzicija*, 14 (29)

ŠOKIĆ, T. (2009). *Financiranje start-up poduzeća u Europskoj uniji*. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb

VUČUR, G. (2016). *Utjecaj outsourcinga na profitabilnost hotelskih poduzeća*. Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik

### Internetski izvori / Online sources

Agrivi, digitalna platforma za unosniju poljoprivredu, [https://blog.agrivi.com/sr/post/digitalna-platforma-za-unosniju-poljoprivredu?gclid=EAIaIQobChMIjNj5kuas7AIViIXV C048AG8EAAAYASAAEgIzlfD\\_BwE](https://blog.agrivi.com/sr/post/digitalna-platforma-za-unosniju-poljoprivredu?gclid=EAIaIQobChMIjNj5kuas7AIViIXV C048AG8EAAAYASAAEgIzlfD_BwE)

Amodo d.o.o, <https://www.poslovna.hr/lite/amodo/1330874/subjekti.aspx>

BIC - Poslovno inovacijski centar Vukovar (2015): "Izvori financiranja start-up poduzeća", [http://www.bicvukovar.hr/web/ink/images/BIC/dokumenti/BIC\\_2\\_Izvori\\_financiranja\\_start\\_up\\_poduzeca.pdf](http://www.bicvukovar.hr/web/ink/images/BIC/dokumenti/BIC_2_Izvori_financiranja_start_up_poduzeca.pdf)

Croatian business angels network: Startup, <http://www.crane.hr/startup/>.

Digitalna platforma za unosniju poljoprivredu, [https://blog.agrivi.com/sr/post/digitalna-platforma-za-unosniju-poljoprivredu?gclid=EAIaIQobChMIjNj5kuas7AIViIXVCh048AG8EAAAYASAAEgIzlfD\\_BwE](https://blog.agrivi.com/sr/post/digitalna-platforma-za-unosniju-poljoprivredu?gclid=EAIaIQobChMIjNj5kuas7AIViIXVCh048AG8EAAAYASAAEgIzlfD_BwE)

Gideon Brothers, <https://www.companywall.hr/tvrtka/gideon-brothers-doo/MM3hHLnR>

Gideon Brothers dobitnik zlatne kune, <https://www.hgk.hr/zlatnakuna/gideon-brothers>

Financijski izveštaji, <http://finance.hr/wp-content/uploads/2009/11/mp14112010.pdf>

Financijski pokazatelji, <http://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp>

European Startup Monitor (<http://europeanstartupmonitor.com/research/methodology/>)

Infobip d.o.o, <https://www.adorio.hr/infobip>

Infobip, <https://en.wikipedia.org/wiki/Infobip>

## PRILOG

### ANKETNI UPITNIK

Poštovani/a, ova je anketa dio istraživačkog rada o primjeni outsourcinga u poslovanju top pet start-up poduzeća u Republici Hrvatskoj. Vaše sudjelovanje u anketi mi je iznimno važno pa Vas molim da izdvojite nekoliko minuta svog vremena i ispunite anketni upitnik.

Vaši odgovori koristit će se isključivo za potrebe ovog istraživačkog rada, a Vaša anonimnost u anketi je zajamčena.

S poštovanjem,

#### I OPĆI PODACI O PODUZEĆU

Naziv poduzeća: \_\_\_\_\_

Koja je Vaša pozicija u poduzeću:

- a.) Uprava
- b.) Srednji i niži menadžment
- c.) Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti

#### II PRIMJENA OUTSOURCINGA U VAŠEM POSLOVANJU

##### 1. Koristite li outsourcing usluge?

- a.) DA
- b.) NE

##### 2. Koristite li outsourcing usluge jednog ili više poduzeća?

- a.) Jednog
- b.) Više

##### 3. U kojim poslovnim procesima ih koristite:

- a.) Računovodstvo
- b.) IT usluge
- c.) Čišćenje i održavanje
- d.) Marketinške usluge
- e.) Upravljanje ljudskim resursima
- f.) Održavanje
- g.) Drugo (navesti što)

##### 4. Prema Vašem mišljenju, koje su najveće prednosti korištenja outsourcinga u Vašem poslovanju:

- a.) Smanjenje troškova
- b.) Veća kvaliteta
- c.) Manja investicijska ulaganja
- d.) Stručnost i efikasnost specijaliziranih partnera
- e.) Skraćivanje vremena obavljanja aktivnosti
- f.) Brži razvoj novih usluga
- g.) Drugo (navesti što)

##### 5. Kojim kriterijima ste se rukovodili prilikom izbora outsourcing partnera:

- a.) Kvaliteta
- b.) Preporuka / reference
- c.) Pouzdanost
- d.) Cijena
- e.) Blizina Vašem poduzeću
- f.) Drugo (navesti što)

##### 6. U kojoj su mjeri ciljevi korištenja outsourcinga u Vašem poslovanju ostvoreni:

- a.) Potpuno su ostvoreni
- b.) Većinom su ostvoreni
- c.) Nisu ostvoreni

#### III POSLOVNI REZULTATI

##### 1. S obzirom na Vašu stratešku odluku korištenja usluga outsourcinga u poslovanju, kako biste ocijenili Vaša poslovna dostignuća u odnosu na konkurente (1 – znatno lošiji; 5 – znatno bolji)

|                |  |  |  |   |
|----------------|--|--|--|---|
| Ekonomičnost   |  |  |  | 5 |
| Porast prodaje |  |  |  | 5 |
| Niži troškovi  |  |  |  | 5 |

## ANNEX

### SURVEY QUESTIONNAIRE

To whom it may concern: this survey forms part of a research study on the implementation of outsourcing in the business of the top five start-up companies in the Republic of Croatia. Your participation in the survey is extremely important, and I would be grateful if you could spare a few minutes of your time to complete the questionnaire.

Your response will be used exclusively for the needs of this research study and your anonymity is guaranteed.

Your faithfully,

#### I GENERAL COMPANY INFORMATION

Name of company: \_\_\_\_\_

Your position in the company:

- a.) Management Board
- b.) Middle and junior management
- c.) Employee without managerial responsibility

#### II OUTSOURCING IMPLEMENTATION IN YOUR BUSINESS

1. Do you use outsourcing services?

- a.) YES
- b.) NO

2. Do you use outsourcing services of one or several businesses?

- a.) One
- b.) Several

3. What business processes do you use it for:

- a.) Accounting
- b.) IT services
- c.) Cleaning and maintenance
- d.) Marketing services
- e.) Human resource management
- f.) Facility management
- g.) Other (please specify)

4. In your opinion, what are the biggest benefits of using outsourcing in your business:

- a.) Cost reduction
- b.) Higher quality
- c.) Less investment
- d.) Expertise and efficiency of specialised partners
- e.) Time reduction for doing business
- f.) Faster development of new services
- g.) Other (please specify)

5. What criteria did you apply upon choosing outsourcing partners:

- a.) Quality
- b.) Recommendation / references
- c.) Reliability
- d.) Price
- e.) Vicinity to your company
- f.) Other (please specify)

6. To what extent have the goals of outsourcing in your company been achieved:

- a.) Completely achieved
- b.) Mostly achieved
- c.) Not achieved

#### III BUSINESS RESULTS

1. Considering your strategic decision to implement outsourcing services in your company, how would you rate your business achievements in relation to your competitors (1 – significantly worse; 5 – significantly better)

|                |  |  |  |   |
|----------------|--|--|--|---|
| Efficiency     |  |  |  | 5 |
| Sales increase |  |  |  | 5 |
| Lower costs    |  |  |  | 5 |