

# Digitalna transformacija veleprodajne trgovine

---

**Pajković, Matteo**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:405544>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-06**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

**MATTEO PAJKOVIĆ**

**DIGITALNA TRANSFORMACIJA VELEPRODAJNE TRGOVINE**

Pula, veljača 2020

Sveučilište Jurja Dobrile  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

**MATTEO PAJKOVIĆ**

**DIGITALNA TRANSFORMACIJA VELEPRODAJNE TRGOVINE**

JMBAG: 0303079059, redoviti student

Smjer: Informatički menadžment

Predmet: Elektroničko poslovanje

Mentor: prof. dr. sc. Vanja Bevanda

Pula, veljača 2020



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Matteo Pajković, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

\_\_\_\_\_Pajković\_\_\_\_\_

U Puli, \_\_29.09.\_\_\_\_\_, 2020.



## IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, Matteo Pajković dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj Završni rad pod nazivom Digitalna transformacija veleprodajne trgovine

koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi i u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 29.09.2020.

Potpis

Pajković

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. DIGITALNA TRANSORMACIJA .....	2
2.1. Razvoj digitalne tehnologije . .....	2
2.1.1. Digitizacija .....	3
2.1.2. Digitalizacija .....	4
2.1.3. Digitalna transformacija .....	5
2.2. Strategije .....	6
2.2.1. Četiri dimenzije strategije .....	9
2.2.2. Izazovi i prilike .....	10
2.2.3. Kako stvoriti nove poslovne vrijednosti .....	12
2.3. Prosesi .....	13
2.3.1. Faze izrade strateškog plana .....	13
2.3.2. Digitalno poduzeće .....	16
2.3.2.1. Dimenzije .....	17
2.3.2.2. Uvođenje .....	18
2.3.2.3. Hijerarhija .....	20
2.3.3. Kako ubrzati digitalnu transformaciju .....	22
3. DIGITALNE TEHNOLOGIJE .....	24
4. POSLOVNI MODELI .....	25
4.1. B2B .....	25
4.1.1. Marketing .....	26
4.1.2. Digitalne B2B tvrtke .....	27
4.1.3. Segmentacija B2B tržišta .....	28
4.2. B2C .....	28
4.2.1. B2C e-trgovine .....	29
4.2.2. Dropshipping .....	30
4.2.3. Marketing .....	31
5. PRIMJER DIGITALNE TRANSFORMACIJE U VELEPRODAJI .....	32
6. ZAKLJUČAK .....	34

LITERATURA .....	35
POPIS SLIKA .....	36

# 1. UVOD

Razvoj tehnologije je eksponencijalan u današnje doba. Svakih par godina na tržište izlaze nova i revolucionarna tehnologija koja mijenja jedan aspekt naših života na bolje. U zadnjih 20 godina smo izbacili na tržište i usavršili tehnologiju koja nam omogućava povezanost i komunikaciju sa cijelim svijetom. Takva tehnologija nam otvara nova vrata i kompletne nove mogućnosti. Potrošači odnosno korisnici mogu puno lakše biti uključeni u proces proizvodnje proizvoda i točnog odabira proizvoda po njihovim željama. Biraju proizvode po vlastitim potrebama te diktiraju trendove koje poduzeća moraju pratiti.

Nova tehnologija ne znači samo potreba za promjenom u određenim aspektima poduzeća poput proizvodnih procesa i praćenja životnog vijeka proizvoda, već za puno dublje promjene koje direktno utječu na poslovanje kao promjene u strukturi i kulturi organizacije, kao i promjeni načina rada sa zaposlenicima, ali i samoj promjeni hijerarhije u poduzeću. Generalno se dešava promjena cijelog društvenog života ljudi kao socijalnih bića.

Cijeli se svijet digitalizira, a gospodarski razvoj i dalje ubrzava. Novi gospodarski i društveni korak su digitalna poduzeća i pametni gradovi. Za uspjeh u takvom svijetu potrebna je konstantna kreativnost i inovacije te praćenje trendova i ulaganje u digitalnu transformaciju poslovanja.

Digitalna transformacija je korištenje tehnologija kako bi unaprijedili poslovne procese i postignute rezultate poduzeća. Pod digitalnu transformaciju se podrazumijeva povezivanje svih čimbenika proizvodnih procesa u jedan povezani, umreženi lanac vrijednosti. Pritom prikuplja i analizira podatke kako bi se unaprijedili i poboljšali procesi u proizvodnji, optimizirali troškovi, povećala konkurentska prednost na tržištu, a sve u svrhu maksimalne koristi za kupca i ispunjavanje svih njihovih želja.

U digitalnom poslovanju povezanost daje ljudima i tvrtkama vrijednost. Promijenila se ekonomija u kojoj je lider stvara i zadržavao vrijednost. U novoj ekonomiji onaj koji ima veću količinu podataka stvara i zadržava vrijednost te su podaci i informacije najvrijednija stvar na svijetu.



## 2. DIGITALNA TRANSFORMACIJA

Digitalna transformacija je proces uvođenja digitalnih tehnologija u sve segmente života i poslovanja, mijenjajući iz korijena poslovne procese i navike. Radi se i o kulturnoj promjeni u kojoj se neprestano mijenjamo, prilagođavamo promjenama i razvijamo. Riječ transformacija zapravo opisuje proces u kojem prolazimo određenu promjenu i koji traje neko vrijeme. Digitalna transformacija odnosi se na proces koji započinje od trenutka kada organizacija krene razmišljati o uvođenju digitalnih tehnologija u svim područjima poslovanja i traje do trenutka njihove potpune integracije. Međutim, digitalna transformacija uključuje i pojedince: nije dovoljno samo uvesti digitalnu tehnologiju u svakodnevni život građana i poslovanje, važno je i educirati građane i zaposlenike.<sup>1</sup>

Dakle, digitalna transformacija podrazumijeva promjenu strategije poslovanja u skladu sa konstantnim tehnološkim napretkom. Shodno tome, poduzeću se smanjuju troškovi, povećava profitabilnost, ali i samo zadovoljstvo kupaca.<sup>2</sup>

### 2.1. Razvoj digitalne tehnologije

Digitalna transformacija se već koristila kroz noviju povijest, na primjer proces digitalizacije papira u digitalne formate i procese međutim, i dalje se miješaju pojmovi digitalizacije i digitalne transformacije.

---

<sup>1</sup> <https://zimo.dnevnik.hr/clanak/jos-niste-sigurni-sto-je-digitalna-transformacija-saznajte-sve-sto-vas-zanima-u-samo-jednoj-minuti---602335.html>, dostupno 20.08.2020.

<sup>2</sup> <https://www.ivisol.com/inovacije-digitalna-transformacija/>, dostupno 20.08.2020.

### 2.1.1. Digitizacija

Digitizacija se odnosi na uzimanje analognih informacija i njihovo kodiranje u nule i jedinice kako bi računala mogla pohranjivati, obrađivati i prenositi informacije takve vrste. Digitizacija je zapravo proces promjene s analognog na digitalni oblik. Jednostavno pretvara i predstavlja digitalne verzije čitke računalnim sustavima od fizičkih / analognih stvari kao što su slike, fotografije, papirnati dokumenti itd. <sup>3</sup>

Danas postoji mnogo primjera digitizacije u poduzećima, kao što to postoji već desetljećima. Pretvaranje rukopisnog ili pisanog teksta u digitalni oblik primjer je digitizacije, kao što je pretvaranje glazbe s LP-a ili video zapisa s VHS vrpce.

Postoji drugo značenje digitizacije. U poslovanju se govori i o digitizaciji iz perspektive procesa. U određenom smislu često digitizacija postaje sinonim za automatizaciju. To drugo značenje proizlazi iz poslovnog konteksta u kojemu mi digitiziramo dokumente. Ako koristite digitalne podatke, izvađene iz fizičkih nosača, za automatizaciju poslovnih procesa i tijekova rada, govorimo i o digitizaciji. Papir začepljuje i usporava procese. Papir stvara poremećaj u glatkoći i brzini protoka informacija. Digitalni procesi zahtijevaju digitalne informacije. Kada čujete ljude kako kažu „digitalizirali smo“, u većini slučajeva to znači da su prešli s papira na digitalne podatke i iz ručnih procesa, koji su se odnosili na rad s papirom, u digitalne i automatizirane tokove rada i procesa.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#2e0043e12f2c>, dostupno 20.08.2020.

<sup>4</sup> [https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/#What\\_is\\_digitization\\_The\\_first\\_definition](https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/#What_is_digitization_The_first_definition), dostupno 22.08.2020

## 2.1.2 Digitalizacija

Za razliku od digitizacije, digitalizacija nema jedinstvenu definiciju. Digitizacija i digitalizacija su dva konceptualna izraza koji su usko povezani i često se zamjene kad se koriste u širokom rasponu literature.<sup>5</sup>

Digitalizacija znači pretvaranje interakcija, komunikacija, poslovnih funkcija i poslovnih modela u digitalne koji se često svode na kombinaciju digitalnih i fizičkih kao u omnichannel službi za korisnike, integriranom marketingu ili pametnoj proizvodnji s mješavinom autonomnih, poluautonomnih i ručnih operacija.

U poslovanju se digitalizacija najčešće odnosi na omogućavanje, poboljšanje i/ili transformiranje poslovnih operacija i/ili poslovnih funkcija i/ili poslovnih modela / procesa i/ili aktivnosti korištenjem digitalnih tehnologija i šire upotrebe konteksta i digitaliziranih podataka koji su pretvoreni u inteligenciju i djelotvorno znanje sa specifičnim ciljem na umu.<sup>6</sup>

Drugi aspekt koji se često spominje je digitalizacija određenog „okoliša“ ili područja poslovanja. Uzmimo za primjer digitalno radno mjesto. Često težimo minimalnom broju papira, ali digitalno radno mjesto je korisno i za druge stvari. To također govori da vaša radna snaga radi na drugačiji način, koristeći digitalne alate kao što su mobilni uređaji i tehnologije koje ih čine mobilnim i/ili koristeći društvenu suradnju i objedinjene komunikacijske platforme kao što su digitalni sustavi, što im omogućava radnju na više „digitalniji način“. To stvara priliku da se angažiramo u rad na drugačiji način, a to zahtjeva više od samog digitiziranja naših podataka.

Digitalizacija vašeg poslovanja dovodi do digitalnog poslovanja. Popis stvari koje se mogu digitalizirati je dugačak. Općenito, digitalizacija je viđena kao putem ka digitalnom poslovanju i digitalnom transformacijom kao i stvaranju novih digitalnih tokova

---

<sup>5</sup> <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#2e0043e12f2c> , dostupno 20.08.2020.

<sup>6</sup> [https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/#What\\_is\\_digitization\\_The\\_first\\_definition](https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/#What_is_digitization_The_first_definition) , dostupno 22.08.2020.

prihoda i ponude. A to zahtjeva promjene. Zbog toga mnogi ljudi zamjenjuju pojam digitalizacije i digitalne transformacije.<sup>7</sup>

### 2.1.3 Digitalna transformacija

Koja je zapravo razlika između digitalizacije i digitalne transformacije? Ako digitalizacija se također odnosi na promjenu poslovanja i poslovnih modela, pa čak i tokova prihoda i novih poslovnih mogućnosti, koja je onda razlika između digitalne i transformacije i digitalizacije. Kao što smo gore spomenuli, ljudi zamjenjuju pojmove digitalizacije i digitalne transformacije, ali to nije ispravno korištenje pojmova. Digitalizacija znači upotrebu digitalnih tehnologija i podataka (digitiziranih i izvorno digitalnih) radi stvaranja prihoda, poboljšanja poslovanja te poboljšanje poslovnih procesa (ne jednostavno ih digitiziranje) i stvaranja okruženja za digitalno poslovanje, pri čemu se digitalne informacije nalaze u jezgri. Digitalna transformacija, kakvu danas koristimo, šira je od digitalizacije kao načina prelaska na digitalno poslovanje. Zahtijeva da se izgradi daleko više mostova u sveobuhvatnoj strategiji digitalne transformacije. Razlog zašto kažemo „kakvu danas koristimo“ je taj što se prvotno digitalna transformacija koristila se za opisivanje transformacije, na primjer, papira u digitalne informacije. To je također značenje digitizacije, čemu dolazi do zbrke pojmova. Danas i dalje postoje ljudi aktivni u poslu s dokumentima i skeniranjem koji i dalje koriste termin digitalna transformacija, dok misle na digitizaciju dokumenata i procesa. Međutim, velika većina definira digitalnu transformaciju kao fenom za cijelo poduzeće.

Glavna razlika u digitalizacije i digitalne transformacije je što organizacija bi mogla poduzeti niz projekata digitalizacije, od automatizacije do prekvalifikacije radnika za upotrebu računala. Digitalna transformacija, nasuprot tome, nije nešto što poduzeća mogu implementirati kao projekte. Umjesto toga, ovaj širi pojam odnosi se na stratešku preobrazbu poslovanja usmjerenu na kupca koja zahtijeva sveobuhvatne organizacijske

---

<sup>7</sup> [https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/#What\\_is\\_digitization\\_The\\_first\\_definition](https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/#What_is_digitization_The_first_definition) , dostupno 22.08.2020.

promjene kao i primjenu digitalnih tehnologija. Inicijative digitalne transformacije obično uključuju veći broj projekata digitalizacije. Rukovoditelji koji vjeruju da digitalna transformacija nema ništa više od digitalizacije čine duboku stratešku pogrešku. U stvarnosti digitalna transformacija zahtijeva da se organizacija bolje nosi s promjenama u cjelini, što u biti čini promjenu temeljnom kompetencijom jer poduzeće postaje usmjereno prema kupcima. Takva će prilagodljivost olakšati trenutne digitalizacijske inicijative. U konačnoj analizi, dakle, digitiziramo informacije, digitaliziramo procese i uloge poslovanja poduzeća te digitalno transformiramo posao i njegovu strategiju. Svaka je dovoljna, ali nije dovoljna za slijedeći korak. Digitizacija i digitalizacija su usmjerene za novu tehnologiju ali digitalna transformacija nije. Digitalna transformacija je usmjerena na kupca.<sup>8</sup>

## 2.2. Strategije

Globalno istraživanje digitalnog poslovanja obavljeno od strane MIT Sloan School of Management i firme Deloitte u 2015. godini otkrilo je da zrela digitalna poduzeća su fokusirana na integriranje digitalnih tehnologiji poput društvenih mreža, mobilnih, analitičkih i cloud usluga, u cilju preobražavanja njihovog poslovanja. Manje zrela digitalna poslovanja su usmjerena na rješavanje diskretnih poslovnih problema s pojedinačnim digitalnim tehnologijama.

Rezultati istraživanja :

- **Digitalna strategija pokreće digitalnu zrelost.** Samo 15% ispitanika iz tvrtki u ranim fazama onog što nazivamo digitalnom zrelošću - organizacije u kojoj je digitalno transformiralo procese, angažman talenta i poslovne modele – se slaže da njihove organizacije imaju jasnu i koherentnu digitalnu strategiju. Među zrelim digitalnim poduzećima, više od 80% se slaže.

---

<sup>8</sup> <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#2e0043e12f2c>, dostupno 20.08.2020

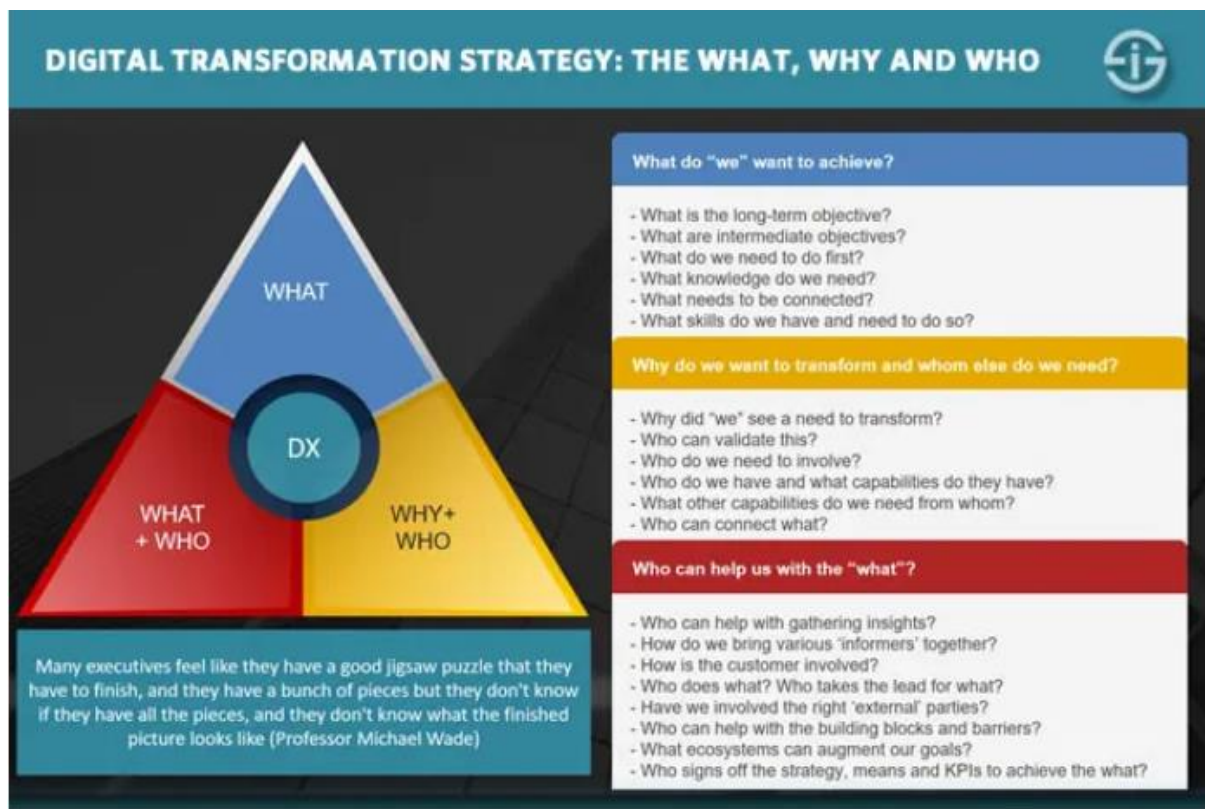
- **Snaga strategije digitalne transformacije leži u njezinu doseg i ciljevima.** Manje zrela digitalna poslovanja imaju tendenciju se usredotočiti na pojedine tehnologije i imaju strategije koje su operativnog fokusa. Digitalne strategije u najzrelijim poduzećima se razvijaju sa ciljem transformacije cijelog poslovanja.
- **Zrela digitalna poslovanja grade vještine koje će realizirati strategiju.** Digitalno zrela poduzeća imaju četiri puta veću vjerojatnost da će zaposlenicima pružiti potrebne vještine nego organizacije na nižim krajevima spektra. U skladu sa našim nalazima, sposobnost pojmiti kako digitalna tehnologije mogu utjecati na poslovanje je vještina koja nedostaje mnogim poduzećima u ranim fazama digitalnog sazrijevanja.
- **Zaposlenici žele raditi za „digitalne vođe“.** U dobnim skupinama od 22 do 60 godina, velika većina ljudi želi raditi u digitalno omogućenim organizacijama. Zaposlenici će tražiti najbolje digitalne mogućnosti, a poduzeća će morati neprestano nadograđivati svoju „digitalnu igru“ kako bi ih mogli zadržati i privući najbolje talente.
- **Preuzimanje rizika postaje kulturna norma.** Zrela digitalna poduzeća se osjećaju ugodnije uzimajući rizik od svojih manje digitalno zrelih konkurenata. Da bi njihove organizacije postale sklone riziku, poslovni lideri moraju prihvatiti neuspjeh kao preduvjet uspjeha. Također moraju prihvatiti činjenicu da su zaposlenici jednako neskloni riziku kao i menadžeri te im treba menadžerska podrška da postanu hrabriji.
- **Digitalna agenda se vodi od vrha.** Zrela digitalna poduzeća su skoro dvostruko vjerojatnija da će imati samo jednog subjekta ili jednu grupu koja vodi određeni dio poslovanja. Uz to, zaposlenici zrelih digitalnih poduzeća vrlo su sigurni u digitalno znanje svojih vođa. Njihovo digitalno znanje zapravo ne zahtijeva savladavanje tehnologije nego sposobnost povezivanja vrijednosti digitalnih tehnologija sa budućnosti organizacije.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>, dostupno 23.08.2020.

Strategije digitalne transformacije započinje odgovaranjem na pitanja poput onoga kako, tko, što i zašto. Strategija povezuje transformaciju trenutnog stanja i poželjnog budućeg.

Slika 1. Tko, što i kako u digitalnoj transformaciji



(izvor: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digital-transformation-strategy/>)

Na slici 1. prikazana su pitanja na koja strategija digitalne transformacije mora odgovoriti. Prije same transformacije poduzeće mora pronaći odgovore na pitanja što točno vidi u transformaciji, kakve prednosti i prilike, ali i kakve izazove i rizike. Moraju procijeniti jesu li spremni za transformaciju, koga se sve treba uključiti te kako povezati potrebne procese i aktivnosti. Potrebno je zadati kratkoročne i dugoročne ciljeve te korake koje poduzeće mora poduzeti te koja su znanja potrebna za transformaciju. Nakon svih ovih pitanja dolazi i analiza stanja i zapitati se tko može skupljati potrebne

informacije te tko može uspješno pratiti napredak strategije i vidjeti ključne pokazatelje rezultata.<sup>10</sup>

### 2.2.1. ČETIRI DIMENZIJE STRATEGIJA DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Digitalna transformacija zahtijeva kompetenciju kroz strategiju i viziju, ljude i kulturu, proces i upravljanje te tehnologiju i sposobnost. To su četiri dimenzije strategije digitalne transformacije (slika 2)

Slika 2. Četiri dimenzije strategije digitalne transformacije



(Izvor: <https://www.cio.com/article/3213194/digital-transformation/assessing-your-organization-s-digitaltransformation-maturity.html>)

<sup>10</sup> <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digital-transformation-strategy/>,  
22.08.2020.

dostupno



Potrebno je strategiju i viziju prilagoditi novom načinu poslovanja, odrediti digitalni fokus te kakve ćemo investicije provesti i na kojim procesima.

U pogledu ljudi i kulture, potrebno je odrediti novu kulturu organizacije, odnos managementa i zaposlenika te koje vještine i znanje je potrebno u digitalnom poduzeću.

Proširenje i obogaćivanje trenutnog portfelja proizvoda i usluga često prati snažna potreba za različitim tehnološkim i proizvodnim kompetencijama te se pojavljuju veći rizici zbog potrebe novih tehnoloških i proizvodnih kompetencija te samo neiskustvo u novom polju je rizik. Digitalizacija nam omogućava različite nove načine unovčavanja i prilagodbe poduzeća na nova tržišta i nove segmente kupaca. S novim i različitim tehnologijama u upotrebi i različitim oblicima stvaranja vrijednosti često su potrebne strukturne promjene kako bi se osigurala sredstva za nove procese.

Tehnološka rješenja se odnose na stavove poduzeća prema novim tehnologijama, kao i na samo korištenje tih tehnologija. IT je strateška uloga za poduzeće i njegovu buduću tehnološku ambiciju. Poduzeće mora odlučiti želi li postati lider u smislu tehnologije i stvoriti vlastite standarde ili će se držati već postavljenih standarda na tržištu i tehnologiju vidjeti samo kao ispunjavanje poslovnih operacija. Biti tehnološki lider na tržištu je vrlo riskantan i zahtjevan pristup koji određuje visoku tehnološku kompetenciju, ali može dovesti do konkurentске prednosti i stvaranja prilike da druga poduzeća postanu ovisna o tehnološkim standardima koje smo postavili.<sup>11</sup>

### **2.2.2. IZAZOVI I PRILIKE**

Razvoj digitalnih tehnologija za svako poduzeće otvara niz novih mogućnosti, ali isto tako donosi i niz opasnosti koje treba izbjeći. Snažan pritisak na cijene i margine

---

<sup>11</sup> <https://www.cio.com/article/3213194/digital-transformation/assessing-your-organization-s-digitaltransformation-maturity.html> , dostupno 23.08.2020.

poduzeća tjera da nude više za manje novaca: naprednije proizvode i usluge uz istovremeno smanjenje cijena. Zbog globalne umreženosti, kupci su povezani i informirani o globalnoj ponudi (cijene, uvjeti, mogućnosti...) te pomoću samo jednog klika mogu stupiti u kontakt sa prodavačem. To čini novo tržište vrlo efikasnim.

Zahvaljujući globalnoj umreženosti i digitalnim tehnologijama, barijere ulaska na nova tržišta su niske. Konkurenti se mogu pojaviti iz svih mogućih smjerova. Sve što radimo možemo pripremati za globalnu tržištu utakmicu, a i sami smo na meti konkurencije iz cijeloga svijeta.

U današnje vrijeme sve stvari postaju inteligentne i povezane, pa tako i korisničko iskustvo postaje digitalno s namjerom da putem različitih digitalnih kanala zahvati i prodre što dublje u sve aspekte života svakog pojedinca, gospodarstva i društva. Ogromne količine podataka te neograničena mogućnost povezivanja omogućuju poduzećima da analitikama dobiju sve potrebne podatke o ljudima i potencijalnim kupcima te mogućnosti personaliziranja proizvoda i usluga.

Poduzeća koja uspijevaju u ovakvim uvjetima su poduzeća koja su okrenuta stalnim inovacijama i iskorištavanju digitalnih tehnologija koje im omogućuju da stvore konkurentsku prednost bilo u ponudi ili u niskim troškovima, te ostala konkurencija to jednostavno ne može pratiti. Primjer pobjedničkih usluga su „Unicorn“ kompanije sa svojim specijaliziranim uslugama i jeftinim mobilnim aplikacijama te uslugama globalnih OTT igrača koji nude sve integrirano na svojoj platformi.

Mnogim poduzećima se ne isplati izgraditi cijelu infrastrukturu za rješavanja jedne potrebe ili problema stoga se često samo priključe već postojećim platformama (npr. Google, Amazon) i odmah koriste sve prednosti globalne platforme. Takav poslovni model se zove „Plug and play“<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> [http://www.infodom.hr/UserDocsImages/Digitalno%20poduzece\\_%20White%20Paper.pdf](http://www.infodom.hr/UserDocsImages/Digitalno%20poduzece_%20White%20Paper.pdf),  
dostupno 23.08.2020.

### 2.2.3. KAKO STVORITI NOVE POSLOVNE VRIJEDNOSTI

Digitalno poduzeće koristi digitalne tehnologije kao polugu za strateški razvoj i repozicioniranje da bi postalo potpuno digitalno. Stoga je nužno preispitati u kojoj mjeri nam digitalne tehnologije dopuštaju kreirati više vrijednosti za svoje kupce te je li moguće monetizirati više vrijednosti nego do sad. Tri područja su glavna kad se gleda najviša korist digitalizacije :

Stvaranje vrijednosti izvan postojećih granica – Digitalna poduzeća moraju konstantno redefinirati kompletni način svog poslovanja u potrazi za novim izvorima vrijednosti potrošača. Kako bi to uspjelo, moraju konstantno slušati svoje kupce i razumjeti kako se ponašaju te koje su njihove potrošačke potrebe, a koje su njihove potrošačke navike i to u najširem mogućem smislu. Izvan granica vlastite ponude ili najbliže konkurencije pa čak i izvan industrije u kojoj se nalaze.

Stvaranje vrijednosti u „core“ poslovanju – Važno je unaprjeđenje načina na koje poduzeće poslužuje postojeće kupce i nove mogućnosti koje nam digitalne tehnologije omogućuju na tom području. Pomoću nove tehnologije imamo mogućnost povezati cijelu organizaciju kao cjelinu i kanale komunikacije s kupcima uzduž cijelog lanca vrijednosti te na taj način nudimo jedinstveno i unificirano korisničko iskustvo.

Podizanje fundamentalnih sposobnosti – Digitalno poduzeće pomoću tehnologija i poslovnih procesa mora biti brzo i agilno. Oslanjaju se na podatke i organizacijsko znanje kod donošenja odluka te potiči inovacije na svim nivoima i šire kulturu dijeljenja znanja. To im omogućuje da imaju pliće organizacijske strukture i bolju suradnju između pojedinih organizacijskih dijelova. Također postavljaju i nove standarde za IT podršku jer se traži da nude stabilnu i pouzdanu podršku za svakodnevne operacije, ali i da budi brzi i inovativni za nove proizvode i usluge ili potpuno nove poslovne modele.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> [http://www.infodom.hr/UserDocImages/Digitalno%20poduzece %20White%20Paper.pdf](http://www.infodom.hr/UserDocImages/Digitalno%20poduzece%20White%20Paper.pdf) , dostupno 22.08.2020.

## **2.3. Procesi**

Prije početka uvođenja digitalizacije i digitalnog transformiranja poslovanja najprije je potrebno izraditi strateški plan primjene digitalne tehnologije u poslovanju. Faze strateškog plana su :

- Globalne vizije i analiza poslovanja
- Analiza industrije u kojoj se poduzeće nalazi i cjelokupnog vanjskog okruženja
- Analiza unutarnjeg okruženja
- Osmišljavanje digitalnog poslovnog modela
- Analiza funkcioniranja postojećeg informacijskog sustava
- Vizije i ciljevi informacijskog sustava koji podržavaju digitalne tehnologije
- Smjernice informacijskog sustava
- Operativna provedba plana digitalne transformacije poslovanja

### **2.3.1. Faze izrade strateškog plana**

#### **Globalne vizije i analiza poslovanja**

Prvi korak koji se mora napraviti pri digitalnoj transformaciji je suočavanje menadžmenta sa svjetskim trendovima koji uvelike utječu na poslovanje. Naglasak je na poslovnim, tehnološkim, strateškim, regulatornim trendovima koji su podložni promjenama i diktiraju načine poslovanja. Novije generacije korisnika očekuju drugačije trendove i da sve bude virtualno i digitalizirano pa se prema tome poslovni model poduzeća mora prilagoditi inače propada. Uočavanje trendova i novih tehnologija koje mijenjaju poslovanje od krucijalne je važnosti za poduzeće i za stvaranje vizije novog dogotaliziranog modela poslovanja.

## **Analiza vanjskog okruženja poslovanja**

Bitno je detaljno analizirati vanjsko okruženje koje utječe i koje je u doticaju sa poslovanjem poduzeća. Koriste se različite metode strateške analize kao:

- Porterov model industrijske strukture
- Porterovih 5 snaga konkurentske prednosti - pregovaračka moć dobavljača, pregovaračka moć kupca, prijatna pojave nove konkurencije , prijatna pojave zamjenskih proizvoda i usluga, natjecanje tradicionalnih konkurenata za ostvarivanje što boljeg tržišnog položaja
- PESTLE analiza
- Generičke strategije konkurentske prednosti – strategija niskih troškova, strategija razlikovanja i strategija koncentriranja
- Analiza lanca i mreže vrijednosti
- SWOT analiza, BCG matrica, 7S metoda, Balanced Scorecard i sl.

## **Analiza unutarnjeg okruženja poslovanja**

Treći korak je analiza unutarnjeg stanja poduzeća, odnosno analiza resursa kojima poduzeće raspolaže kako bi moglo pratiti izazove okruženja. Poduzeće traži vlastite prednosti i nedostatke. Kod stvaranja novih vrijednosti poduzeća koriste Porterov analitički model lanca vrijednosti koji se sastoji od:

- primarnih aktivnosti – ulazna logistika, proizvodnja, izlazna logistika, prodaja i marketing te usluge poslije prodaje
- sekundarne aktivnosti – korporacijska infrastruktura, upravljanje ljudskim resursima, istraživanje, razvoj tehnologije i sl.

Ova tehnika se koristi za uklanjanje dijelova poslovnog modela, procesa i aktivnosti koji ne pomažu u stvaranju dodatne vrijednosti za poduzeće. Pojavom novih tehnologija započela je temeljita promjena tradicionalnih modela poslovanja pa novi digitalni model treba graditi na temelju ključnih sposobnosti i resursa, a ne na temelju trenutačnog

okruženja poduzeća. Pod ključne sposobnosti spadaju posebna znanja upravljanja, vještine, jedinstveni poslovni model i sl.

Često kao metoda ove faze koristi se SWOT analiza koja predstavlja stratešku analizu poslovanja. Potrebno je da analiza zahvati sve faktore koji stvaraju novu vrijednost poduzeću poput proizvoda, poslovnih modela, transakcija, usluga te raznih organizacijskih aspekta poslovanja.

### **Osmišljavanje digitalnog poslovnog modela**

Pojam digitalni poslovni model označava prilagodbu modela poslovanja uvjetima koje donosi digitalna ekonomija u svrhu pronalaska dugoročnog i održivog izvora prihoda i dodane vrijednosti novog koji koristi digitalnu tehnologiju kao temelj poslovanja.

Ova faza služi za osmisliti digitalni poslovni model koji će koristiti digitalnu tehnologiju i dati odgovore na pitanja kako će poduzeće poslovati na tržištu, koje vrijednosti će isporučivati kupcima, koje su tržišne prilike koje će trebati iskoristiti te kojoj strategijom će se voditi na konkurentskom tržištu. Bitan aspekt kod osmišljavanja novog poslovnog modela su i najvažniji partneri (dobavljači, resursi koje posjeduju te aktivnosti koje provode), koju vrijednost isporučuju korisnicima, koje procese i aktivnosti je potrebno ostvariti da kupcima isporučimo obećanu vrijednost, kanal distribucije, koji su kanali promocije proizvoda i poduzeća, trenutni odnos poduzeća i kupaca, vrsta kanala poslovanja koji korisnici preferiraju, kakvi su troškovi i koja je struktura prihoda.

### **Analiza funkcioniranja postojećeg informacijskog sustava**

Strateško planiranje informacijskih sustava se odnosi na skup aktivnosti kojima se usklađuju ciljevi poslovnog modela te se planira nova informacijska struktura poslovanja koja potpomaže ostvarivanju ciljeva poslovnog modela. Ciljani ishod procesa planiranja i uvođenja informacijskih sustava je izgradnja i konstantno poboljšavanje sustava kako bi se poboljšala tržišna pozicija poduzeća. Faze kojima se iz poslovnog plana razvija

informatijski plan odnose se na preostale aktivnosti izrade strateškog plana digitalne transformacije, a to su :

- situacijska analiza rada informatijskih sustava
- donošenje smjernica budućeg informatijskog sustava
- plan za implementaciju

### **Vizije i ciljevi informatijskog sustava koji podržavaju digitalne tehnologije**

U ovoj fazi provodi se revizija informatijskih sustava sa naglaskom na stratešku proceduru korporativnog upravljanja informatikom. Faza se privodi kraju definiranjem kratkoročnih planova kao vizije, misije, ključnih ciljeva i strategije koji mogu odmah u implementaciju. U sklopu revizije informatijskog sustava detaljno se proučava informatijske potrebe, rizici, hardver i poslovne aplikacije te se vrše inventure stanja. Prema tome se stvaraju preduvjeti koji pomažu poslovnom modelu odrediti viziju, misiju, ciljeve i strategiju.<sup>14</sup>

#### **2.3.2. Digitalno poduzeće**

Digitalno poduzeće koristi digitalne tehnologije kako bi stvaralo prihode i poslovne vrijednosti za kupce koristeći se inovativnim poslovnim strategijama, poslovnim procesima i interaktivnim korisničkim iskustvom.

---

<sup>14</sup> prema Spremić, M., (2017.), Digitalna transformacija poslovanja, str.102.-115., Zagreb, Ekonomski fakultet

### 2.3.2.1. Dimenzije

Sedam dimenzija ponašanja digitalnog poduzeća :

1. Digitalnim kanalima prati navike i ponašanja svojih kupaca te nudi nenadmašno korisničko iskustvo.
2. Kroz digitalne kanale komunicira i povezuje se sa svojim dobavljačima, oslanjajući se na digitalnu javnu infrastrukturu te postiže operativnu izvrsnost.
3. Koristi digitalne tehnologije za podizanje inovacijskog potencijala i stalnim inoviranjem proizvoda postiže proizvodnu izvrsnost.
4. Organizacijska kultura je otvorena i potiče različitosti putem otvorenih inovacija koristi inteligenciju okoline čime podiže sposobnost za rad s nepoznatim i neočekivanim događajima.
5. Vode ih digitalni lideri, a kroz stalno učenje povećavaju strateške kompetencije i e-Vještine svih zaposlenika.
6. Vlasnici i menadžeri, aktivnim upravljanjem, povećavaju vrijednost poduzeća, ali na održiv i društveno odgovoran način.
7. Koristi prednosti digitalizirane (smart) okoline, virtualnih zajednica, otvorenih inovacija te aktivno promiče suradnju svih dionika društva.

Promiče novi poslovni „mindset“ koji potiče kreaciju vizije i povlačenje prvih praktičnih poteza, uključenje kupaca i osnaživanje svojih zaposlenika, mijenjanje svojih poslovnih i operativnih modela, transformiranje svojih proizvoda, ne zadovoljstvo sa postojećim i željom za napredak te privlačenje i uključivanje talenata. Prvo se osmisli poslovni model jer nema digitalizacije bez modela.<sup>15</sup>

---

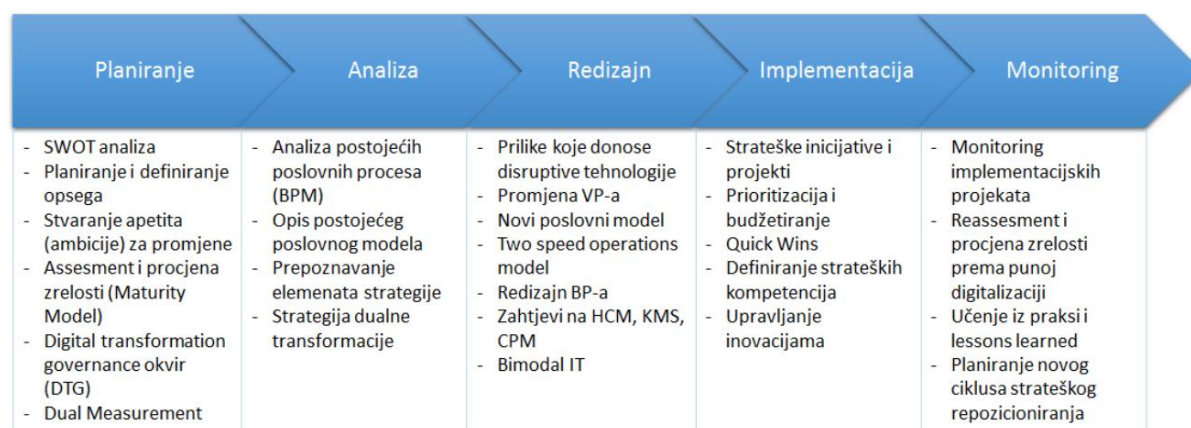
<sup>15</sup> [http://www.infodom.hr/UserDocImages/Digitalno%20poduzece\\_%20White%20Paper.pdf](http://www.infodom.hr/UserDocImages/Digitalno%20poduzece_%20White%20Paper.pdf) , dostupno 23.08.2020.



### 2.3.2.2. Uvođenje

Slika 3. Proces uvođenja digitalnog poduzeća

#### *Metodologija uvođenja digitalnog poduzeća*



(Izvor : [http://www.infodom.hr/UserDocsImages/Digitalno%20poduzece\\_%20White%20Paper.pdf](http://www.infodom.hr/UserDocsImages/Digitalno%20poduzece_%20White%20Paper.pdf))

Slika 3. nam pokazuje kronološki postupak uvođenja digitalnog poduzeća. Ovih 5 faza uvođenja i transformiranja poslovanja neki analitičari opisuju u 3:

1. Razumijevanje
2. Izvršavanje
3. Poboljšavanje

Razumijevanje se odnosi na raspoznavanje gdje se papir i papirna dokumentacija može zamijeniti za digitalnu alternativu u svrhu poboljšavanja iskustva korisnika. Da bi takve razlike mogli uočiti, potrebo je pristupiti korisničkim, dokumentnim i analitičkim postupcima koji će odati zbog čega se neki dokumenti ispisuju, kada i gdje se ispisuju, te korisnike koji ih koriste.

Izvršavanje se odnosi na korištenje podataka prikupljenih u prvom koraku kako bi mogli procijeniti konkretne radnje i postupke. Kada se odrede točni procesi i načiniti digitalizacije, moraju se obznaniti cijelom poduzeću kako bi se steklo povjerenje menadžera i osiguralo da pojedinačni korisnici dobiju svu potrebnu podršku za usvajanje novih procesa i pružanje boljih korisničkih iskustava.

Poboljšavanje se odnosi na strateški pristup koji jednom kada smo završili sa digitaliziranjem procesa, poduzeće bi se moralo nastaviti razvijati usporedno sa rastom poslovanja. Ključno je omogućiti vidljivost svih procesa i omogućiti pristup ispravnim i točnim podacima posloženih u nadzornoj ploči kako bi mogli lakše osigurati i nastaviti zadovoljstvo i potrebe klijenata. Da bi se zadovoljila očekivanja korisnika uvođenjem digitalne transformacije, vrlo je važno fokusirati se na interne procese poduzeća, kao i na one procese i platforme preko kojih korisnici izravno stupaju u interakciju s poduzećem.<sup>16</sup>

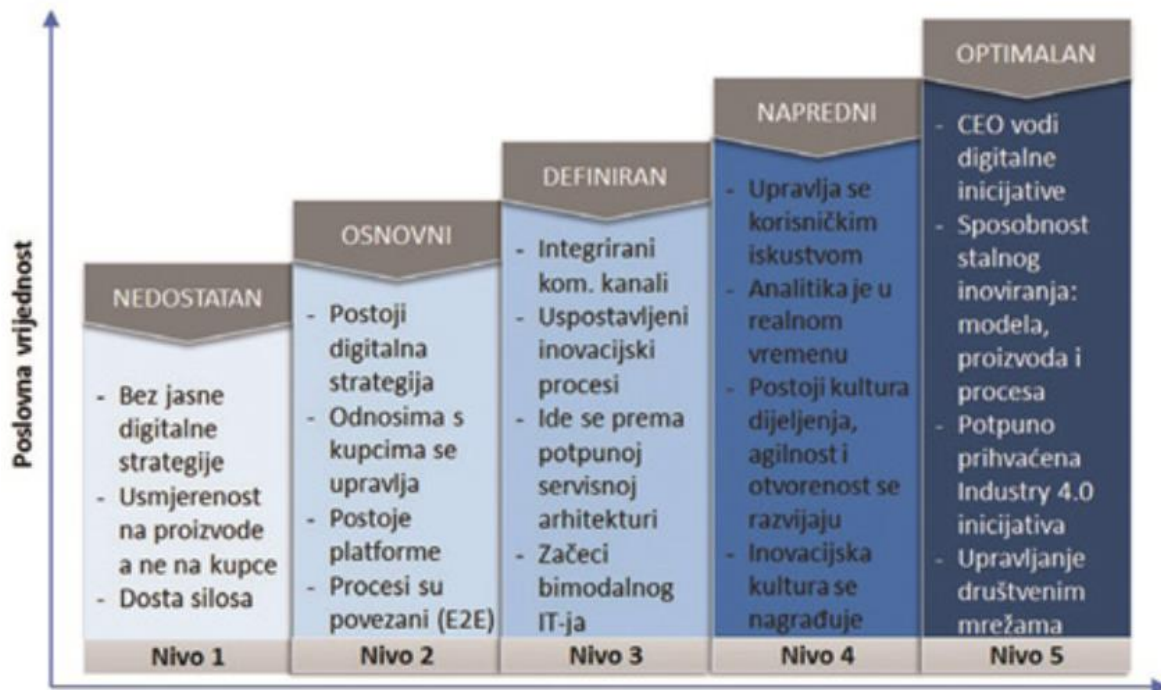
U uvjetima umreženog gospodarstva nijedno poduzeće više nije u stanju opstati ako se ne poveže u šire vrijednosne lance, to jest ako ne prati očekivanja kupaca te njihovo zadovoljstvo proizvodima i uslugama koje nudimo. Svoje poslovanje dobrim dijelom mora prebaciti u virtualni svijet te zapravo tako postaje virtualna organizacija. Predzadnji element u izgradnji digitalnog poduzeća je poslovna agilnost koja nam donosi brzinu i efikasnost te sposobnost prilagodbe i na neočekivane i nepoznate događaje iz okruženja. Sposobnost prilagodbe je jedna od ključnih osobina za opstanak svake organizacije.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> <https://www.ksu.hr/mps/blog/digitalna-transformacija-zadovoljstvo-korisnika/> , dostupno 25.08.2020.

<sup>17</sup> <http://www.infotrend.hr/clanak/2016/7/digitalna-ekonomija-i-hrvatsko-gospodarstvo,88,1246.html> , dostupno 25.08.2020.

Slika 4. Model zrelosti digitalnog poduzeća



Izvor : (<http://www.infotrend.hr/clanak/2016/7/digitalna-ekonomija-i-hrvatsko-gospodarstvo,88,1246.html> )

Slika 4. nam prikazuje model zrelosti digitalnog poduzeća kojim se mjeri napredak transformacije poduzeća.

### 2.3.2.3. Hijerarhija

Najosnovniji dio svake digitalne transformacije je infrastruktura koju svako poduzeće ima. Infrastruktura, naravno mora biti kvalitetna i dobra jer su nam potrebni resursi poput brzog interneta, servera, mjesto za pohranu podataka kao i kvalitetna i sigurna mreža i pristup sa udaljenih točaka na internet. U tradicionalnom poslovanju nam je dovoljan PC koji je smatran glavnim serverom i koji je smješten gdje nikome neće

smetati no u digitalnom svijetu je potreban poseban prostor napravljen po pravilima struke i siguran od neovlaštenog pristupa. Takav sustav mora biti dobro smišljen te zahtjeva dobro obučene stručnjake.<sup>18</sup>

Današnja poduzeća zahtijevaju najmodernije poslovne aplikacije usklađene s njihovim poslovnim procesima te kvalitetnu i pouzdanu integraciju među različitim aplikacijama i poslovnim cjelinama uz visok stupanj fleksibilnosti koja je moguća samo ako se sustav gradi na principima platformi i modularnosti.

Digitalizirane poslovne platforme su predložak po kojem će se ubuduće poduzeća razvijati, spajati i isporučivati aplikacije specifične za pojedine industrije, ovisno o izazovima i prilikama s kojim se industrije suočavaju. Za većinu poduzeća to je prilika da pojedinačne digitalne inicijative, kao što su social, mobile ili cloud svedu pod zajednički nazivnik : jedinstvenu platformu.<sup>19</sup>

U suštini digitalna se transformacija odnosi na promjenu načina poslovanja s fokusom na interakciju s kupcima. Da bi digitalna transformacija bila savršena, znači da bi poduzeće trebalo potpuno transformirati svoje poslovanje, napraviti disrupciju svih glavnih procesa i poslovnih modela. Rijetko koja transformacija koja se provodi je u potpunosti savršena jer uvijek postoji dio poslovanja koji se ne digitalizira (proizvodi, poslovni procesi i slično).

U današnje vrijeme najčešći je slučaj kombinacije tradicionalnog i digitalnog poslovanja u kojem samo dio poslovnih procesa je kompletno oslonjen na digitalnu tehnologiju, dok drugi su oslonjeni na tradicionalno poslovanje te se pokušava održati kompaktnost i komplementarnost kao i sve prednosti koje pružaju i digitalno i tradicionalno poslovanje, međutim ukoliko ovakav pristup nije praćen strategijskim managementom koji prati digitalnu transformaciju i procese koji nisu zasnovani na digitalnim procesima, a uvelike ovise o digitalnoj tehnologiji i načinu poslovanja, moraju se usuglasiti sa tendencijama poslovanja koje proizlaze iz digitalnog poslovanja.

---

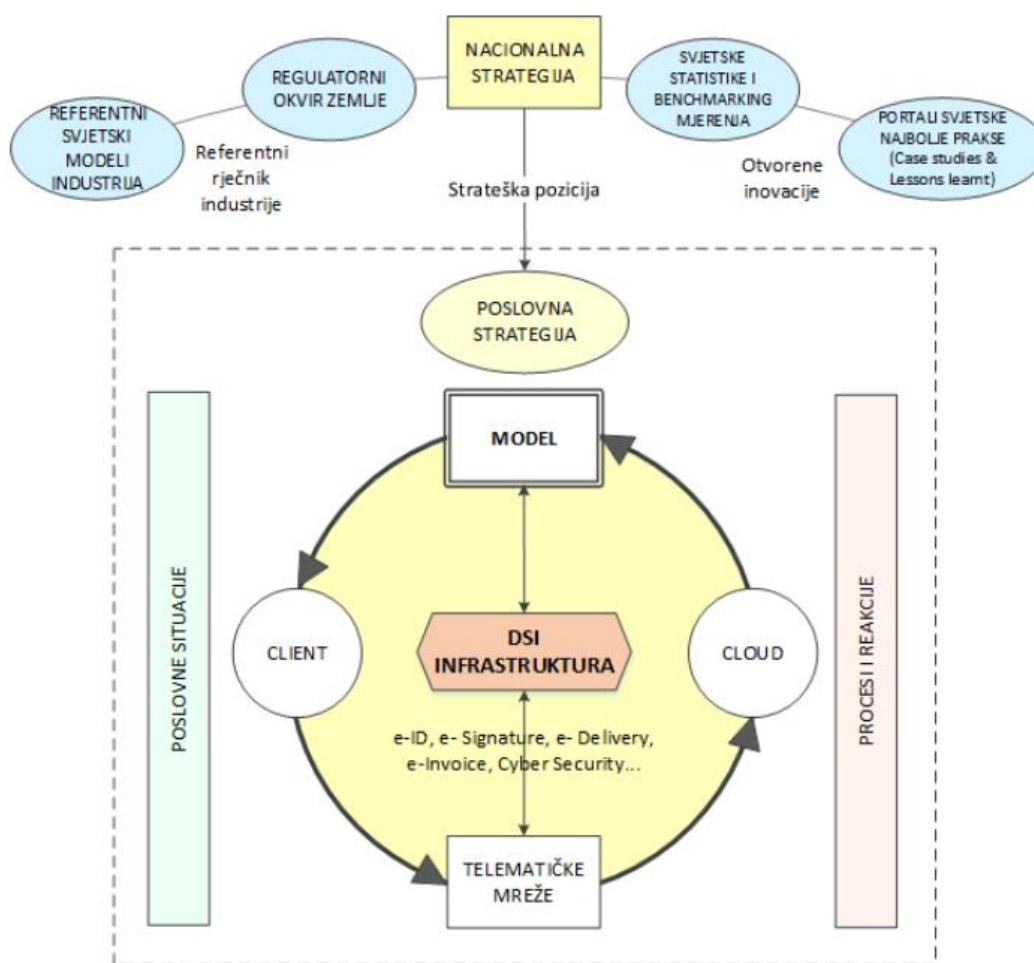
<sup>18</sup> <https://www.ksu.hr/mps/blog/digitalna-transformacija-zadovoljstvo-korisnika/> , dostupno 23.08.2020.

<sup>19</sup> [http://www.infodom.hr/UserDocImages/Digitalno%20poduzece\\_%20White%20Paper.pdf](http://www.infodom.hr/UserDocImages/Digitalno%20poduzece_%20White%20Paper.pdf) , dostupno 23.08.2020.

### 2.3.3. Kako ubrzati digitalnu transformaciju

Jedno od najsnažnijih sredstva za ubrzavanje digitalnih transformacija su pružanje usluga u oblaku (cloud). Korisnici takve usluge vole jer se plaćaju po konzumaciji dok ne zahtijevaju velike inicijalne investicije, a poduzećima je to zanimljivo jer stavljanjem svojih usluga u cloud-u, dobiju globalni distribucijski kanal i uslugu dostupnu na svim klijentskim uređajima bez dodatnih preinaka dok su im fiksni troškovi niski.

Slika 5. Poslovne strategije



Izvor: ([http://www.infodom.hr/UserDocImages/Digitalno%20poduzece\\_%20White%20Paper.pdf](http://www.infodom.hr/UserDocImages/Digitalno%20poduzece_%20White%20Paper.pdf))

Usklađivanje brzine i stabilnosti :

1. Brzina transformacije poduzeća mora biti usklađena s brzinom transformacije industrije u kojoj se poduzeće nalazi.
2. Pružanje usluga i komunikacija između kupca i cloud-a mora se odvijati prema poslovnim i operativnim modelima koje su određene strategijom.
3. Za održavati kvalitetnu komunikaciju moraju postojati odgovarajuće pristupne, telematičke mreže koje su dovoljno brze, pouzdane, sigurne i jake.
4. Za brzi razvoj i aktiviranje usluga, važni su gotovi cloud servisi i digitalne komponente (DSI – Digital Service Infrastructure.)<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> [http://www.infodom.hr/UserDocsImages/Digitalno%20poduzece\\_%20White%20Paper.pdf](http://www.infodom.hr/UserDocsImages/Digitalno%20poduzece_%20White%20Paper.pdf), dostupno 23.08.2020.

### 3. DIGITALNA TEHNOLOGIJA

Postoje dvije vrste tehnologija: primarne i sekundarne. Primarne tehnologije su mobilne tehnologije, društvene mreže, računalstvo u oblaku (cloud), podatkovna analitika i otkrivanje znanja, senzori i Internet stvari (Internet of Things). Sekundarne tehnologije su 3D printanje, robotika, virtualna i proširena stvarnost, AI. <sup>21</sup>

Još jedan pojam koji se usko veže za digitalnu transformaciju je disruptivna inovacija koja je riječima Clayтона Christensena, profesora sa Harvarda, „Proces kojim proizvod ili usluga započinje kao jednostavna aplikacija na dnu tržišta i raste dok ne uništi konkurenciju “. U zadnjih nekoliko godina svjedočimo sve bržim promjenama na globalnom tržištu. Disruptivni poslovni modeli su u tome dominantni. Disruptivnim tehnologijama se smatraju tehnologije koje mijenjaju općeprihvaćene poslovne procese, pa i cijele industrije, uvodeći potpuno nov model poslovanja temeljen na tehnologiji. <sup>22</sup>

Najpoznatiji primjeri su Uber i Airbnb. Airbnb istodobno primjenjuje sve tehnologije uz sinergiju usluga koje iz njih proizlaze, dok Uber ugrađuje u proizvode i usluge sposobnost izdvajanja digitalnog sadržaja iz uređaja i njihovu analizu. <sup>23</sup>

Najbolji primjer loše prilagodbe je nekadašnji industrijski div Kodak koji je nekad bio jedna od najjačih i najpoznatijih kompanija za fotografije. Sve do 2012. godine, kad je era digitalne fotografije i selfija započela te su proglasili bankrot. Još je nevjerojatnije za shvatiti to što su oni izmisliti digitalni fotoaparati i pokrenuli prve web stranice za razmjenu fotografija. Ljudi u kompaniji su smatrali da takav jedan tehnološki napredak ne može poljuljati tako jednog diva no bili su u krivu. Tehnološki napredak može biti koban i za

---

<sup>21</sup> E-učenje [https://e-ucenje.unipu.hr/pluginfile.php/104523/mod\\_resource/content/24/DP\\_1.pdf](https://e-ucenje.unipu.hr/pluginfile.php/104523/mod_resource/content/24/DP_1.pdf) , dostupno 28.08.2020.

<sup>22</sup> <https://godigital.hrvatskitelekom.hr/sto-su-to-disruptivna-inovacija-i-tehnologija-te-ko-su-vodeci-igraci-u-ovoj-igri/> , dostupno 25.08.2020.

<sup>23</sup> E-učenje [https://e-ucenje.unipu.hr/pluginfile.php/104523/mod\\_resource/content/24/DP\\_1.pdf](https://e-ucenje.unipu.hr/pluginfile.php/104523/mod_resource/content/24/DP_1.pdf) , dostupno 28.08.2020.

najveće igrače. Poslovanje se mora prilagoditi novim trendovima kako bi se izbjegao neželjeni scenarij<sup>24</sup>

Zajednički trendovi za uspjeh :

- Maksimalno ubrzaj sve što radiš
- Poveži se sa svime, iskoristi interaktivne uređaje i kontaktibilnu okoliku
- Pomiješaj proizvod i uslugu
- Individualiziraj proizvod i uslugu
- Anticipiraj potrebe korisnika
- Oduševi kupca, budi inovativan
- Budi agiln i potiči start – up način razmišljanja
- Nametni svoj digitalni poslovni model / platformu.

## 4. POSLOVNI MODEL

### 4.1. B2B

Skraćenica B2B proizlazi iz naziva Business–to-business te označava vrstu elektronskog poslovanja koje je usmjereno na razmjenu roba, servisa i usluga između organizacija. B2B tvrtke podržavaju poduzeća koja nude stvari koje druge tvrtke trebaju za rad i rast. Predstavlja automatiziranu razmjenu informacija između organizacija u okviru jedne kompanije, korporacije ili različitih kompanija i korporacija. Formalni kooperativni odnos

---

<sup>24</sup> <https://godigital.hrvatskitelekom.hr/sto-su-to-disruptivna-inovacija-i-tehnologija-te-ko-su-vodeci-igraci-u-ovoj-igri/> , dostupno 25.08.2020.



dvije ili više organizacija koje dijele resurse poput informacija, dobra, usluga ili investicije te zahtjeva integraciju informacijskih sustava organizacija koje međusobno posluju.<sup>25</sup>

B2B tvrtke postoje u svakoj industriji, od proizvodnje do maloprodaje. Gdje god se obavlja posao, postoji veliki broj B2B dobavljača. Svaka B2C tvrtka zahtijeva određene proizvode, usluge i profesionalne savjete, pa svaka B2C tvrtka generira B2B aktivnosti.

Jedan od primjera tradicionalnih B2B tržišta je proizvodnja automobila. Poznate svjetske marke su okrenute prema potrošačima, ali u svakom modelu automobila ili kamiona koji proizvode, također se nalazi i deseci proizvoda drugih tvrtki. Gume, baterije i elektronika su ključni za pravilan rad finalnog proizvoda, vozila. Kupovinom automobila također kupujete i dijelove stvorene od desetaka ili čak stotina drugih tvrtki iz cijelog svijeta. B2B prodaje su vitalni dio lanca opskrbe svake industrije.

Još jedan dobar primjer B2B je tvrtka Dropbox za pohranu dokumenata u oblaku (cloud) koja služi poduzećima, ali i pojedincima. General Electric proizvodi puno robe široke potrošnje, ali također svoje dijelove daje i drugim poduzećima.

#### **4.1.1. Marketing**

Marketing i brendiranje B2B proizvoda i/ili usluga zahtijeva jedinstven pristup. Ciljana publika nije potrošač nego druga tvrtka. To znači da B2B trgovci moraju stvoriti izravno marketinško iskustvo kako bi usmjerili redovan promet od donositelja odluka u tvrtki.

Poticanje prodaje u ovakvom pristupu znači razumijevanje poslovnih procesa drugih tvrtki, njegovanje povjerenja između obje organizacije te razvijanje poslovne strategije specifične za vaš prodajni tim kako biste potencijalne kupce pretvorili u kupce. Marketinške kampanje zahtijevaju jako pažljivo planiranje. Brent Walker, viši potpredsjednik marketinga i analitike u PatientBond rekao je : „B2B se obično oslanja na

---

<sup>25</sup> <http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2011/06/b2b%20poslovni%20koncept.pdf> , dostupno 28.08.2020.

svoju prodajnu funkciju i tim za upravljanje računima (account management) kako bi ojačao odnose između kupca i klijenta. Marketing može uključivati oglašavanje u stručnim časopisima, prisutstvo na konvencijama i trgovinskim konferencijama, digitalni marketing – mrežno prisutstvo, SEO, dosezi putem email-a – i druge tradicionalne napore za podizanje svijesti.“

Za neke B2B tvrtke, poput tvrtki za digitalni marketing koje su se specijalizirale u stvaranju sadržaja i upravljanju društvenim mrežama ovo može biti jako teško. Ovakva vrsta posla ne donosi trenutne rezultate pa prodaja zahtijeva edukaciju potencijalnih kupaca. Za to služi prodajni tim.

Ključ B2B marketinga je pokazivanje vrijednosti za poslovni rezultat. Ako vaše rješenje pojednostavi procese, fokus mora ići na učinkovitost koju bi vaši potencijalni kupci mogli postići. Ukoliko vaše usluge povećavaju promet na web mjestu ili povećavaju stope konverzije, bitno je istaknut potencijal za dodatnim prihodom. U poslu se sve vraća na isplativost, ako možete dokazati da će vaši proizvodi ili usluge poboljšati rezultat, prodaja postaje mnogo lakša.

Ove karakteristike je vrlo bitno imati u svojoj marketinškoj kampanji pri interakciji s drugim tvrtkama :

- Dobro obučeni i obrazovani prodajni tim omogućava vrlo efektivnu gradnju odnosa.
- Obraćanje izravno donositeljima odluka na najvišoj razini je vrlo različito nego obraćanje prosječnim potrošačima, s toga treba je cijeli ton razgovora drugačiji te se tome treba prilagoditi.
- Naglasak u B2B marketinškoj komunikaciji trebao bi biti izgradnja odnosa, a ne širenje glasa vašeg brenda iskorištavanjem društvenih mreža.
- Druge tvrtke žele znati povrat ulaganja koji mogu očekivati od vašeg proizvoda.

#### **4.1.2. Digitalne B2B tvrtke**

Uspon B2B rješenja za e-trgovinu redefinirao je odnos između poduzeća i dobavljača. Proizvod digitalne revolucije, ove tvrtke prodaju proizvode izravno drugim

tvrtkama koristeći platforme e-trgovine, a istovremeno dijele podatke i ažuriranja za proizvode ili usluge. Postoji mnogo vrsta B2B tvrtki za e-trgovinu, ali tri najčešće su izrada web stranica, razmjena opskrbe i nabave te infomediari.<sup>26</sup>

### 4.1.3. Segmentacija B2B tržišta

Tržište se segmentira na :

- Demografska segmentacija – demografske karakteristike tržišta primarno određuju kriterije segmentacije.
- Segmentacija zasnovana na karakteristikama kupaca – tržište čine homogene grupe u zavisnosti od zahtjeva kupaca za određenim proizvodima/uslugama.
- Segmentacija zasnovana na krajnjoj upotrebi – segmentacija se zasniva u zavisnosti KAKO će određene industrijske grupe koristiti proizvode/usluge.
- Segmentacija prema kategorijama nabavke : Usmjerena prema određenoj nabavnoj situaciji, korištenjem složenih procedura nabave ili strukturiranje nabavne funkcije na određen način.<sup>27</sup>

## 4.2. B2C

Skraćenica B2C znači business-to-customer i to je vrsta trgovinske transakcije u kojoj tvrtke prodaju proizvode ili usluge izravno potrošačima. Na B2C tržištima ponašanja potrošača primarni su pokretač. Kad shvatite što kupci žele i kako ih motivirati na tu kupnju, imat ćete uspjeha. Taj pokretač je ono što je izgradilo B2C sektor, ali to znači da je to i jedan od glavnih izazova za svaki poslovni subjekt koji radi u B2C-u. Identificiranje

---

<sup>26</sup> <https://www.businessnewsdaily.com/5000-what-is-b2b.html>, dostupno 28.08.2020.

<sup>27</sup> <http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2011/06/b2b%20poslovni%20koncept.pdf>, dostupno 28.08.2020.

onoga što kupci žele i odlučivanje kako razlikovati vaš proizvod ili uslugu od proizvoda drugih dobavljača glavni su interesi odjela za istraživanje i razvoj u 21. stoljeću.<sup>28</sup>

#### 4.2.1. B2C e-trgovine

U tradicionalnom smislu bi se to moglo odnositi na pojedince koji kupuju odjeću za sebe u trgovačkom centru, ljude koji jedu u restoranu ili pretplatnike na TV. Međutim u novije vrijeme pojam B2C odnosi se na internetsku prodaju proizvoda ili e-praćenje, u kojoj proizvođači ili trgovci prodaju svoje proizvode potrošačima putem interneta.

Prednosti B2C e-trgovine su :

- Globalni doseg – Najbitnija prednost B2C e-trgovine je globalni doseg koji ima. Čak i mala poduzeća koja posluju doma mogu prodati proizvode kupcima s drugog kraja svijeta. Ova dostupnost za prodaju bilo kome bilo gdje osigurava da je uspjeh neizbježan.
- Nema fizičkih općih troškova – B2C-ijevi su prvenstveno dominirale kupnje u trgovinama gdje potrošači trebaju posjetiti fizičku trgovinu kako bi kupili nešto od neke marke. Uvođenjem e-trgovine u poslovanje, menadžment može smanjiti opće troškove. Zatvoriti dućane koji ne donose zaradu i trošeći djelić troškova na marketing, tvrtke mogu poslati potrošače u internetsku trgovinu kako bi obavili kupnju.
- Više podataka za profilirati kupce – kada prebacite tvrtku na Internet, otvarate vrata za više informacija o svojim kupcima i više načina za njihovo direktno ciljanje. Korištenjem analitičkih alata poput Google Analytics-a možete otkriti demografske podatke o svojim potrošačima, kao i psihografske podatke poput interesa i vrijednosti potrošača. Te informacije pomažu pri stvaranju ličnosti svojih potrošača koja će vas informirati o tome

---

<sup>28</sup> <https://www.businessnewsdaily.com/5085-what-is-b2c.html>,

dostupno 29.08.2020.

kako razgovarati s njima putem vaše web stranice ili bilo kojeg drugog marketinškog materijala.

- Slijedivi marketing – Tradicionalne marketinške metode uvijek je bilo teško pratiti, no putem e-trgovine internetski marketing može biti lako implementirati i pratiti konverzije. Modeli pripisivanja nastoje pokazati važnost različitih marketinških kanala u postizanju poslovnog uspjeha na mreži. Izvješća putem Google Analytics-a mogu pokazati kako je kupac prvi put došao na vašu web stranicu, koliko je posjeta bilo potrebno da im se izvrši konverzija i stranicu na kojoj je kupac izvršio konverziju. Pomoću podataka možete izraditi jaču web stranicu s višom konverzijom od vaše konkurencije.

E-trgovina je tu da ostane. Od 2000. do 2009. prodaja je porasla preko 500%, a ta se putanja nastavila tijekom 2010.-ih. Kupnja preko interneta će se i dalje razviti i širiti zahvaljujući sve većoj upotrebi tableta i pametnih telefona. Mobilni uređaju su postali sastavni dio kulture komunikacije. Društvene mreže su postale primarni marketinški alat za tvrtke. Američka maloprodajna prodaja porasla je s 34,1 milijuna u 2009. godini na 154,5 milijuna u 2019., potaknuta novim tehnologijama i desetljećem američkog gospodarskog oporavka. Sljedeće desetljeće će nesumnjivo pružiti nove izazove i neke ispravke dok testiramo ograničenja ovih tehnologija koje se šire.

#### **4.2.2. Dropshipping**

Dropshipping je unosan B2C poslovni model koji se pokazao uspješnim kod mnogih Oberlo trgovaca. Vođenje internetske trgovine putem dropshippinga znači ne zadržavanje zaliha nego naručivanje proizvoda samo kada dolaze od vaših kupaca. Ne morate brinuti o troškovima pakiranja, otpreme i skladištenja, jer oni podaju na dobavljača koji proizvode isporučuju izravno vašim kupcima.

B2C Dropshipping je izvrsno poslovno rješenje jer malim tvrtkama omogućuju veću zaradu. S potencijalnim kupcima lociranim širom svijeta, B2C dropshipping omogućava tvrtkama uštedu novca na pakiranju i isporuci, a istovremeno grade snažnu marku na koju se kupci mogu osloniti.

### 4.2.3. Marketing

B2C marketing odnosi se na sve marketinške tehnike i taktike koje se koriste za promociju proizvoda ili usluga krajnjim potrošačima. Za razliku od B2B marketinga, koji se često oslanja na izgradnju dugoročnih osobnih odnosa i fokusiranje na edukaciju kupaca, B2C marketing ima za cilj izazvati emotivan odgovor i kapitalizirati na vrijednosti same marke. B2C trgovci znaju da su njihovi kupci skloni impulsnoj kupnji. Mogu ih potaknuti razni čimbenici poput trendova, ime marke, kvalitetna korisnička usluga i praktičnost (besplatna i brza poštarina).

Međutim, ne reaguju svi kupci na iste marketinške metode. Stoga se dobar B2C marketinga temelji na segmentaciji tržišta i ciljanim porukama. Kako bi izradili učinkovite promotivne kampanje, trgovci moraju razmotriti najbolji način privlačenja svake ciljane skupine kupaca i prilagoditi se tome kako bi postigli što veći povrat ulaganja.

Da bi marketinška kampanja bila učinkovita, započinje se sa opsežnim istraživanjem tržišta. Da bi se stvorile učinkovite poruke i izabrali pravi elementi kampanje, B2C tvrtke moraju znati tko su njihovi kupci, koje sklonosti i bolne točke imaju, što žele i gdje ih mogu pronaći. Marketinške persone koje predstavljaju određene segmente tržišta često se koriste kao pomoć trgovcima u razvoju ciljanih promotivnih kampanja.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> <https://www.businessnewsdaily.com/5085-what-is-b2c.html>, dostupno 29.08.2020.

## 5. PRIMJER PODUZEĆA M

Primjer poduzeća koji sam uzeo je poduzeće M. To je veleprodaja prehrane, drogerije i pića zastupljeno u Hrvatskoj sa 30-tak otvorenih prodajnih mjesta.

Iz vizije poduzeća odmah zaključujemo kakvu marketinšku strategiju imaju te na koju publiku ciljaju - „ Partner za profesionalce “. Viziju poduzeće postiže time što konstantno ulažu u procese i tehnologije te kontroliraju kvalitetu proizvoda kako bi osigurali optimalizaciju pri procesima od nabave do isporuke krajnjem korisniku, te da se dokažu kao pouzdano poduzeće u dugoročnim odnosima sa kupcima kao partnerima.

Kupci su podijeljeni u tri osnovne kategorije : maloprodajne trgovine odnosno retail, horeca kanal i javne ustanove. Dio asortimana skladišta je prilagođen retail-u na način da nudi širu lepezu brendova određenih proizvoda. U horeca kanalu nudi se asortiman osnovnih artikala koji su potrebni za daljnju preradu u kuhinjama. U svemu se prednost daje robnoj marci zbog niže cijene koja ne utječe na kvalitetu proizvoda i samim tim partnerima donosi uštedu i time veću dobit.

Radi jednostavnije i brže komunikacije između kupnja i dobavljača ulaže se u digitalne tehnologije kao na primjer sustav B2B. Od samog unosa narudžbe od kupca do njenog prikaza kod dobavljača potrebno je nekoliko minuta. To predstavlja ogromnu uštedu vremena i broja radnika koji su sudjelovali u cijelom procesu komunikacije.

Kako bi se poduzeće digitalno transformiralo koristi softvere WMS i Oracle. Oracle služi za pohranjivanje narudžbi poslanih od strane kupaca te pomaže pri izvještajima robe u skladištu. WMS služi za optimizaciju svih faza od ulaza do izlaza robe iz skladišta odnosno upravlja zaprimanjem robe, pozicioniranjem robe, komisioniranjem robe, kontrolom zaliha te kontrolom roka trajanja pojedinih artikala. Roba na ulazu u skladište se zaprimi i pomoću skenera sa instaliranim WMS se ubaci u zalihu skladišta. WMS pozicionira robu u skladištu na svoju poziciju i zapisuje količinu koja odgovara stvarnoj. Zatim pomoću skenera komisioner pristupa WMS koji iz Oracle-a uzima narudžbe kupaca te nalazi najbolju i najbržu rutu za komisionera. WMS je jako efikasan u ovom postupku

pošto u svijetu u kojemu je WMS stanje je realno stanje skladišta, komisioneri i svi djelatnici skladišta točno znaju na kojoj poziciji u skladištu se nalazi kolika količina proizvoda te znaju koja ruta je najbrža pri komisioniranju. Komisioniranje je ključan dio ove tvrtke te upravo tehnologije WMS i ubrzavanje cijelog ovog procesa i točnost je ključno za održavanje vizije poduzeća koja je „partner za profesionalce“. Također se koriste softverska platforma SAP koja je poznata platforma za praćenje poslovanja poduzeća. Ona je zadužena za kompletne računovodstvene i financijske izvještaje te unos i obradu podataka.

Sve ove platforme potiču na centralizaciju poduzeća u smislu povezanosti i razmjenu podataka u stvarnom vremenu. Svi podaci u svih 30tak prodajnih mjesta u stvarnom vremenu su dostupni na uvid u Zagreb gdje se nalazi uprava poduzeća. Cilj transformacije je razviti tanku i fleksibilnu platformu za korištenje u glavnom IT centru tvrtke i lokalnim skladištima koje bi standardizirale razmjenu podataka između svih sustava, kao i SAP platforme.

Za ovo poduzeće učinkovitost se ne svodi na marketing u svom originalnom smislu već održavanje svojih postojećih poslovnih odnosa. Upravo vizija i strategija poslovanja realizacije te vizije idu ruku pod ruku s njihovim marketinškim planom pošto profesionalizam i pouzdanost su savršeni za nastavak poslovnih odnosa sa drugim tvrtkama. Takav poslovni odnos bez dodatnog ulaganja u marketing može proširiti mrežu poslovnih partnera. Novac koji bi bio namijenjen marketingu, poduzeće M ulaže u digitalnu transformaciju i pruža beneficije postojećim poslovnim partnerima.

Poduzeće M ima web shop, to jest ima svoju web stranicu sa svim artiklima, popustima i novostima. Funkcionalnost su : tražilica, korisnički račun, mapa lokacija skladišta, mogućnost primanja e-mail o novostima te artikli i asortiman. Naručiti robu, to jest napraviti narudžbu je moguće na više načina. Pomoću web stranice ili e-maila. Najveći poslovni partneri imaju i aplikaciju od poduzeća na računalima kojom može u par sekundi izabrat artikle i poslat narudžbu. Takve aplikacije su skupe te zato samo najveći partneri ih imaju pošto i za samog partnera se to ne isplati ukoliko su manje veličine. Naručivanje preko te aplikacije ili web stranice uvelike su pomogle pri brzini i promociji samih proizvoda i poduzeća.



## 6. ZAKLJUČAK

Digitalna transformacija zahvatila je sve aspekte društva, a najviše poduzeća koja sudjeluju u globalnom poslovanju. Digitalna transformacija u globalnom poslovanju zahtijeva uspostavljanje procesa kontinuirane povezanosti svih sudionika u proizvodnji i kupaca. Uspješnost digitalne transformacije vidljiva je po rezultatima poduzeće ostvaruje u svakom trenutku. Ovakvo poslovno okruženje je neizostavno globalizirano, virtualno, dinamično i visoko konkurentno, strategijski pristup digitalnoj transformaciji je jedini način da ovaj proces bude uspješan. Ovaj proces su sve organizacije prošle, prolaze ili se pripremaju za proći. Koristeći razne elektroničke uređaje i interaktivne alate poduzeća su primorena prolaziti svoju digitalnu transformaciju i stvarati vlastito digitalno korisničko iskustvo, te mijenjati operativne poslovne modele. To neizostavno donosi i poslovne rizike koje poduzeća moraju prebroditi. Uspješnost donosi pozitivne promjene u poslovanju koji se mogu vidjeti kroz razne kvantitativne faktore i indikatore. Digitalna transformacija donosi i gospodarstvima inovacije, sposobnost rasta i razvoja, ali i lakše komunikacije sa partnerima i svijetom.

U hrvatskoj uspješnost transformacije je pristojna u područjima gdje nije potrebno toliko ulaganje u kapital kao što je poduzetnička kultura i e-vodstvo, dok područja koja zahtijevaju ulaganje kapitala i pristup financijama još uvijek stagniraju.

Koliko tehnologija napreduje neizostavno je pitanje hoće li strojevi i virtualni identiteti zamijeniti ljude. To se neće dogoditi tako ubrzo jer će potražnja za visokoobrazovanim i kvalificiranim ljudima uvijek postojati, a u budućnosti vjerojatno i porasti. U budućnosti će najtraženiji biti ICT stručnjaci i uvijek će biti posla za njih.

## LITERATURA :

- prema Spremić, M., (2017.), Digitalna transformacija poslovanja, Zagreb, Ekonomski fakultet
- <https://zimo.dnevnik.hr/clanak/jos-niste-sigurni-sto-je-digitalna-transformacija-saznajte-sve-sto-vas-zanima-u-samo-jednoj-minuti---602335.html>
- <https://www.ivisol.com/inovacije-digitalna-transformacija/>
- <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#2e0043e12f2c>
- [https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/#What is digitization The first definition](https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/#What%20is%20digitization%20The%20first%20definition)
- <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- <https://www.cio.com/article/3213194/digital-transformation/assessing-your-organization-s-digitaltransformation-maturity.html>)
- [https://www.researchgate.net/publication/281965523\\_Digital\\_Transformation\\_Strategies](https://www.researchgate.net/publication/281965523_Digital_Transformation_Strategies)
- [http://www.infodom.hr/UserDocsImages/Digitalno%20poduzece\\_%20White%20Paper.pdf](http://www.infodom.hr/UserDocsImages/Digitalno%20poduzece_%20White%20Paper.pdf)
- <http://www.infotrend.hr/clanak/2016/7/digitalna-ekonomija-i-hrvatsko-gospodarstvo,88,1246.html> )
- <https://www.ksu.hr/mps/blog/digitalna-transformacija-zadovoljstvo-korisnika/>
- <https://pcpress.rs/izazovi-digitalne-transformacije/>
- <https://www.ictbusiness.info/kolumne/inovacija-i-digitalizacija-hrvatske>
- <https://godigital.hrvatskitelekom.hr/sto-su-to-disruptivna-inovacija-i-tehnologija-te-ko-su-vodeci-igraci-u-ovoj-igri/>
- (e-učenje-[https://e-ucenje.unipu.hr/pluginfile.php/104523/mod\\_resource/content/24/DP\\_1.pdf](https://e-ucenje.unipu.hr/pluginfile.php/104523/mod_resource/content/24/DP_1.pdf))
- <http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2011/06/b2b%20poslovni%20koncept.pdf>
- <https://www.businessnewsdaily.com/5000-what-is-b2b.html>
- <https://www.oberlo.com/ecommerce-wiki/b2c>

## POPIS SLIKA :

Slika 1. Tko, što i kako u digitalnoj transformaciji .....	8
Slika 2. Četiri dimenzije strategije digitalne transformacije .....	9
Slika 3. Proces uvođenja digitalnog poduzeća .....	18
Slika 4. Model zrelosti digitalnog poduzeća .....	20
Slika 5. Poslovne strategije .....	22