

RAD I DRUŠTVENA PRAVEDNOST

# DIGITALIZACIJA U TRGOVINI

Utjecaj na promjenu radnih mjesta u Hrvatskoj

**Blaženka Knežević i  
Hrvoje Butković**  
Siječanj 2020.



Kao posljedica razvoja informacijskih tehnologija došlo je do velikog porasta moći kupaca. To je drastično zaoštrilo konkurentsku utakmicu među trgovinskim poduzećima i primoralo brojne aktere na to da o svom poslovanju primarno razmišljaju *pro futuro*.



Primjeri implementacije digitalnih tehnologija u trgovinskim poduzećima u Hrvatskoj obuhvaćaju web-prodavaonice, samoposlužne blagajne, robotizirana skladišta, primjenu umjetne inteligencije itd. Preduvjet je njihove uspješnosti jasno definiranje odgovornih osoba kao i metrike za njihovo praćenje.

RAD I DRUŠTVENA PRAVEDNOST

# DIGITALIZACIJA U TRGOVINI

Utjecaj na promjenu radnih mjesta u Hrvatskoj

U suradnji s:



# Sadržaj

<b>Predgovor</b>	<b>2</b>
<b>1. TEORIJSKI UVOD</b>	<b>3</b>
<b>2. ELEKTRONIČKA TRGOVINA I NJEZINA ZASTUPLJENOST U HRVATSKOJ</b>	<b>9</b>
<b>3. SITUACIJA, PRILIKE I PRIJETNJE DIGITALIZACIJE U TRGOVINI IZ ASPEKTA MENADŽERA</b>	<b>13</b>
<b>4. OBRADA REZULTATA ANKETNOG ISTRAŽIVANJA PROVEDENOG NA UZORKU RADNIKA U TRGOVINI</b>	<b>21</b>
<b>5. ZAKLJUČCI I PREPORUKE</b>	<b>31</b>

# Predgovor

Digitalizacija i digitalna transformacija dva su međusobno isprepletena i snažno povezana pojma koja u današnjem poslovnom životu imaju velik prostor i otvaraju mnoge dvojbe i pitanja. Digitalizacija se kao pojam odnosi na pretvaranje svega u digitalni oblik kada i gdje god je to moguće. Digitalna transformacija, s druge strane, opisuje kako se korištenjem digitalnih tehnologija mogu mijenjati i unaprjeđivati postojeći poslovni procesi i/ili uvoditi sasvim novi procesi i poslovni modeli s ciljem unaprjeđenja konkurentne sposobnosti poduzeća.

Digitalizacija i digitalna transformacija zahvaćaju sve gospodarske sektore, a u ovoj studiji fokus stavljamo na trgovinu kako bismo objasnili način na koji one mijenjaju poslovanje poduzeća te utječu na organizaciju rada i radnih mjesta u trgovini.

Osnovni je cilj studije razmotriti utjecaj digitalizacije na radna mjesta u poduzećima koja obavljaju trgovinsku djelatnost u Republici Hrvatskoj.

Studija je podijeljena u više cjelina. U prvoj cjelini, na temelju analize dostupnih sekundarnih izvora i praktičnih primjera primjene, daje se teorijski uvid u digitalizaciju i digitalnu transformaciju u trgovini te se ukazuje na njezin mogući utjecaj na radnike.

U drugoj cjelini obrađuje se elektronička trgovina kao jedan od najizraženijih i najbrže rastućih oblika primjene digitalnih tehnologija u trgovinskom poslovanju. Na temelju sekundarnih izvora, diskutira se razina primjene e-trgovine u Hrvatskoj.

Treća cjelina donosi rezultate primarnog istraživanja metodom dubinskih intervjua na uzorku menadžera 13 velikih trgovinskih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Prezentiraju se rezultati u nekoliko segmenata: (1) strateški aspekti digitalizacije, (2) planiranje digitalizacije i radnici, (3) prilagodba elektroničkoj trgovini, (4) uspješne implementacije digitalnih tehnologija, (5) način komuniciranja s radnicima tijekom uspješnih implementacija digitalnih tehnologija, (6) menadžment kao čimbenik i nositelj digitalnih promjena, (7) rizici neuspjeha pri implementaciji digitalnih tehnologija, (8) pomak prema digitalnoj kulturi te (9) strahovi radnika od digitalizacije.

U četvrtoj cjelini obrađuju se i raspravljaju rezultati primarnog istraživanja anketom na uzorku radnika u trgovini. Cjelina obuhvaća: (1) opis metodologije i uzorka istraživanja, (2) analizu općenitih stavova o digitalizaciji u poduzeću, (3) disku-

siju o komunikaciji i edukaciji iz aspekta radnika, (4) percepciju radnika o prednostima i nedostacima digitalizacije u trgovini, (5) buduće scenarije utjecaja digitalnih tehnologija na radna mjesta u trgovini. Cjelina završava diskusijom o razlikama po dobi i spolu ispitanika.

U zaključnom razmatranju daje se sukus istraživanja te se iznose preporuke vezano uz vođenje projekata digitalizacije u trgovinskim poduzećima. To može biti korisno i menadžerima i socijalnim partnerima kako bi što svrsishodnije pripremali projekte digitalizacije, vodeći računa o njezinom utjecaju na radnike i o promjenama koje uzrokuje u obavljanju svakodnevnog posla u trgovini.

Realizaciju ove studije savjetom, sudjelovanjem ili resursima pomogli su: (1) Sindikat trgovine Hrvatske, kojem zahvaljujemo na potpori koju nam je pružio vrijednim sugestijama pri kreiranju instrumenata istraživanja, ali i u kontaktima za vrijeme cijelog provođenja istraživanja, (2) Zaklada Friedrich Ebert, koja je financijski poduprla izradu studije i čiji su djelatnici aktivno sudjelovali u diskusijama o njezinoj strukturi, (3) menadžeri odabranih poduzeća, koji su odvojili svoje vrijedne vremenske resurse za sudjelovanje u dubinskom intervjuu te koji su pomogli u distribuciji instrumenata istraživanja svojim radnicima (popis poslovnih subjekata iz kojih su intervjuirani menadžeri nalazi se na početku treće cjeline studije).

Vjerujemo da će rezultati studije biti zanimljivi širokom krugu čitatelja, od menadžera trgovinskih i informatičkih poduzeća kojima donosi vrijedne primarne rezultate i preporuke u području za koje ne postoji dovoljno rezultata primarnih istraživanja u Hrvatskoj, preko socijalnih partnera jer diskutira stavove radnika o promjenama do kojih dolazi na radnim mjestima, pa do znanstvenika i studenata te drugih koji se bave istraživanjem i diskutiranjem problematike informacijskih tehnologija u poslovanju te problematikom elektroničke trgovine i elektroničkog poslovanja. Nadamo se da će studija čitatelje potaknuti na nova promišljanja, diskusiju, provođenje nekih novih istraživanja i/ili na uspješnu implementaciju digitalnih tehnologija u poslovanju.

**prof. dr. sc. Blaženka Knežević**  
**dr. sc. Hrvoje Butković**

# 1

## TEORIJSKI UVOD

Digitalizacija se odnosi na integraciju digitalnih tehnologija u svakodnevni život putem digitaliziranja svega što može biti digitalizirano. Ona u suvremenim društvima predstavlja jedan od najvažnijih transformacijskih procesa kako u poslovnom svijetu tako i šire.<sup>1</sup> Digitalizacija je posljedica četvrte industrijske revolucije koja je dovela do ubrzanja inovacijskog ciklusa i bržeg zastarijevanja postojećih tehnologija i poslovnih modela. To s jedne strane umanjuje prepreke za transfer tehnologije, no s druge strane od svih aktera zahtijeva vrlo kvalitetno upravljanje učestalim sektorskim disrupcijama.<sup>2</sup> Činjenica je da sedam od osam pozicija najvrjednijih javnih kompanija na svjetskom tržištu kapitala zauzimaju poduzeća digitalne transformacije. To su sve vrlo mlada poduzeća koja su počele kao startupi, a danas predstavljaju informatičke divove Microsoft, Amazon, Facebook, Google itd.<sup>3</sup>

Putem digitalizacije smanjuju se transakcijski troškovi poslovanja poduzeća, povećava se trgovina i olakšava usklađivanje ponude i potražnje. Ona mijenja poduzeća tako što utječe na promjene njihovih organizacijskih struktura, menadžerskih strategija te obrazaca odnosa s kupcima i drugim kompanijama.<sup>4</sup> Kada govorimo o digitalizaciji poslovanja, ona je u pravilu posljedica digitalne disrupcije, odnosno transformacije postojećeg poslovnog modela koja je uzrokovana naglom pojavom digitalnih tehnologija. Uspješna poduzeća na digitalnu se disrupciju pripremaju sustavno umjesto da na nju reagiraju situacijski.<sup>5</sup>

U području trgovine digitalizacija nije nešto što se odgađa „izvana“ te se kao takvo naknadno transferira u sektor, već je treba promatrati kao kontinuirani proces koji se događa „iznutra“.<sup>6</sup> Iako digitalizacija ima dugu povijest u sektoru

maloprodaje, znatni transformacijski učinci postali su vidljivi tek s pojavom interneta. Iz aspekta kupca pogodnost predstavlja vjerojatno najvažniji aspekt kupnje putem interneta. Mogućnost da se proizvodi kupuju iz udobnosti vlastitog doma te da ih se dostavlja na kućnu adresu za mnoge je vrlo privlačna.<sup>7</sup> Uza to, trgovina putem interneta stubokom je promijenila sektor jer je tim putem došlo do: i) otklanjanja barijera pri ulasku na tržište za mnoštvo malih poslovnih subjekata, ii) povećana je potražnja za specifičnom robom s obzirom na to da je u znatnoj mjeri prevladan problem zemljopisnih udaljenosti, iii) djelovanjem na zahtjev kupaca smanjena je potreba za skladištenjem robe, iv) nove tehnologije podignule su odnos s kupcima na višu razinu te se tim putem stvara dodana vrijednost.<sup>8</sup> Osim toga, došlo je do ispreplitanja klasičnih uloga trgovaca i kupaca time što brojne tradicionalne funkcije trgovaca sada obavljaju sami kupci, ali i obrnuto. Primjerice, sami kupci unaprijedjuju proizvode tako što ih recenziraju i šalju sugestije za njihova poboljšanja, te time što sami traže informacije o proizvodima.<sup>9</sup> Iz svega proizlazi da internet ne predstavlja samo prijetnju tradicionalnom maloprodajnom modelu trgovine već i priliku za njegovu revitalizaciju.<sup>10</sup>

Digitalizacija ne zaobilazi nikoga, nego nudi mogućnost svima da sudjeluju ako su u stanju prilagoditi se na novo digitalno okruženje. Ključno je međutim djelovati brzo jer konkurencija nikad ne spava. Iz perspektive prodaje digitalizacija nalaže poduzećima u maloprodaji da djeluju u trima zamišljenim fazama. U prvoj se ostvaruje jednostrani tijek informacija od kompanije prema potrošaču u virtualnom svijetu. U drugoj tijek informacija postaje dvostran. Kompanije izmjenjuju informacije s potrošačima u dvosmjernoj komunikaciji, a istodobno potrošači međusobno komuni-

1 Hagberg et al., 2016. The digitalization of retailing: an exploratory framework. IJRD 44,7  
 2 Perkov, D. 2019. Online i offline postaju podjednako važni prodajni kanali. Suvremena trgovina. Vol. 44. Br. 5.  
 3 Srića, V. 2019. Izazovi digitalne trgovine. Suvremena trgovina. Vol. 44. Br. 5.  
 4 EGSO – Europski gospodarski i socijalni odbor. 2017. Impact of digitalization and the on-demand economy on labour markets and the consequences for employment and industrial relations. Luxembourg: Publications Office of the European Union.  
 5 Brussels: European Economic and Social Committee.  
 6 Apsolon. 2019. Digitalna transformacija u Hrvatskoj.  
 7 Hagberg et al., 2016. The digitalization of retailing: an exploratory framework. IJRD 44,7

7 Azab, A., Pernebrink, L. 2018. Retailing in the digital age. A cross-sectional survey of employees' attitudes toward digitalization. Umea School of Business, Economics and Statistics.  
 8 Deloitte University Press. 2015. The retail transformation: Cultivating choice, experience and trust.  
 9 Sorcescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., Bridges, C. 2011. Innovations in retail business models. Journal of Retailing. Vol. 87 no. S1, pp. 3-16.  
 10 Stein, A., Ramaseshan, B. 2016. Towards the identification of customer experience touch point elements. Journal of Retailing and Consumer Services. Vol 30. No. 1, pp. 8-19.

raju. U trećoj fazi kompanije sustavno započinju konvertirati prednosti koje su zadobile putem digitalnih konverzacija u dobit od prodaje. Ova treća faza problematična je za velik broj tradicionalnih maloprodajnih poduzeća jer ona često nisu u stanju prevesti *online* interakciju s potencijalnim kupcima u stvarane prodaje na način koji bi bio sustavan i predvidiv.<sup>11</sup>

Jedan od učinaka tehnoloških promjena u sektoru trgovine svakako je porast moći kupaca do čega je došlo zbog smanjivanja informacijskih asimetrija između trgovaca i kupaca, općeg povećanja transparentnosti te većih mogućnosti za komuniciranje i udruživanje kupaca. Kupci danas s pomoću interneta mogu dobiti točno ono što traže. Oni se više ne moraju zadovoljiti nečim što je blizu onome što traže i to što traže putem interneta mogu dobiti puno prije nego odlaskom u trgovački centar.<sup>12</sup> Elektronička trgovina u stalnom je porastu te je u zemljama Europske unije u 2019. povećana 9,4 % u odnosu na 2018. Ovaj vid kupnje posebno je zastupljen kod mlađih potrošača. Prijelomna je dob oko 50 godina kada sklonost kupnji putem interneta počinje naglo padati. Izvjesno je, međutim, da će se ta dobna granica sve više penjati u skladu sa starenjem osoba koje se trenutno aktivno koriste elektroničkom kupovinom.<sup>13</sup>

U novije je vrijeme zamjetan i novi trend prelaska na omnikanalnu maloproduju u kojoj se u kupci slobodno kreću između tradicionalnih i elektroničkih kanala prodaje u sklopu istog transakcijskog procesa te se granica između tradicionalne i elektroničke maloprodaje ne može jasno odrediti. Drugim riječima, koncept omnikanalne maloprodaje podrazumijeva da svaki kupac može komunicirati s prodavačem putem kanala koji njemu najbolje odgovara.<sup>14</sup> Posljedica toga je nastajanje novih maloprodajnih lokacija i oblika dostave. Uz fiksne trgovine i kućnu dostavu pojavili su se tzv. sigurni pretinci, mjesta skupljanja te mjesta za isporuku robe.<sup>15</sup> Kako bi ostali konkurentni trgovci u maloprodaji prelaze na omnikanalnu maloproduju, što podrazumijeva uvođenje usluga kao što su „naruči *online*, pokupi u trgovini“, saloni za demonstraciju i druge kombinacije online i tradicionalnih maloprodajnih aktivnosti.<sup>16</sup> Većina trgovaca još uvijek nije pripremljena za omnikanalnu maloproduju. Primjerice, u Sjedinjenim je Državama 2016. godine 3 % kupaca upotrebljavalo model „naruči *online*, pokupi u trgovini“, iako je čak 13 % navelo da bi to bio njihov preferirani način dostave.

Uza to, u svakom trenutku „kupčevog putovanja“ informacije o proizvodima morale bi biti lako dostupne kako se u ključnom trenutku ne bi izgubila motivacija za nastavak kupnje. Drugim riječima, komunikacija s kupcem treba se zbivati u realnom vremenu i u obama smjerovima, bez obzira na to je li riječ o stvarnom ili o virtualnom svijetu. U tom smislu vrlo je važno omogućiti kupnju u bilo kojoj fazi „kupčevog putovanja“.<sup>17</sup> Treba, međutim, naglasiti da bi prema nekim saznanjima svaki dobro pozicionirani brend trebao ostvarivati barem 15 – 20 % kupoprodajnih transakcija izravnim posjetom.<sup>18</sup>

Svaka uspješnija strategija omnikanalne maloprodaje u središtu djelovanja mora imati mobilnu trgovinu, jer je upravo pojava pametnih telefona i tableta zamaglila granicu između klasične i *online* trgovine. Mobilna trgovina prema nekim autorima predstavlja logičan produžetak e-trgovine.<sup>19</sup> Ona je nezaobilazan čimbenik suvremene maloprodaje time što u trgovinu unosi četiri dodatne vrijednosti: i) sveprisutnost, ii) pogodnost, iii) interaktivnost, i iv) personalizaciju.<sup>20</sup> Neke novije analize pokazuju da se čak 56 % prodaje u fizičkoj trgovini danas ostvaruje uz pomoć prethodnog digitalnog iskustva. Kupci se, naime, prije same kupnje o proizvodima informiraju na internetu i to najvećim dijelom s pomoću pametnog telefona. U vezi s tim ne engleskom jeziku razvila se čak posebna krilatica *digital first retail*. Osim toga, korištenje pametnih telefona u klasičnim trgovinama zaoštrava konkurentsku utakmicu među maloprodajnim dućanima, jer kupac sada može na licu mjesta uspoređivati cijene, proizvode i pogodnosti.<sup>21</sup> Dodatna je važnost omnikanalne prodaje u tome da je današnji kupac mlađe generacije u pravilu stalno aktivan na društvenim mrežama, na kojima u realnom vremenu dijeli svoja zapažanja i dojmove. On, dakle, u maloprodajni dućan donosi cijelu svoju socijalnu mrežu poznanstava koju čine potencijalni ili postojeći kupci tog dućana. Zbog toga su pozitivan dojam i dobra komunikacija s prodavačem od izuzetnog značaja.<sup>22</sup>

Tradicionalni marketing prikupljao je podatke o potrošačima u trima različitim okruženjima: i) prije ulaska u trgovinu, na temelju reklamnih kampanja i ispitivanja, ii) u trgovinama, prateći kupčevo putovanje putem različitih uređaja, iii) nakon izlaska iz trgovine, uz pomoć podataka o povijesti kupnje i kartica vjernosti. Tradicionalno ti podaci prikupljali su se odvojeno i u pravilu se nisu povezivali. Međutim, razvoj elek-

11 Schmah, M., Gutsche, J. 2017. Digital value selling: Status quo and opportunities. U: A. Rossmann i A. Zimmermann (eds.). In: Digital Enterprise Computing 2017: Lecture Notes in Informatics. Bonn: Gesellschaft für Informatik.

12 Doherty, N.F., Ellis-Chadwick, F. 2010. Internet retailing: the past, the present and the future. International Journal of Retail and Distribution Management. Vol. 28 Nos 11-12, pp. 943-965.

13 Petrić, P. 2019. Digitalizacija u prodaji. Suvremena trgovina. Vol. 44. Br. 5.

14 Piotrowich, W., Cuthbertson, R. 2014. Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. International Journal of Electronic Commerce, 18:4, 5-16.

15 Hagberg et al., 2016. The digitalization of retailing: an exploratory framework. IJRDM 44,7

16 Piotrowich, W., Cuthbertson, R. 2014. Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. International Journal of Electronic Commerce, 18:4, 5-16.

17 Simpson, J. Orhi, L., Lobaugh, K. 2016. The new digital divide. The future of digital influence in retail. Deloitte University Press.

18 Perkov, D. 2019. Online i offline postaju podjednako važni prodajni kanali. Vol. 44. Br. 5.

19 Zhang, L., Zhu, J., Liu, Q. 2012. A meta-analysis of mobile commerce adaptation and the moderating effect of culture. Computer in Human Behaviour. Vol. 28, No. 5, pp. 1902-1911.

20 Turban, E., King, D., Lee, J., Liang, T.P., Turban, D. 2012. Electronic commerce 2012: A managerial and social networks perspective. Pearson: New York and London.

21 Simpson, J. Orhi, L., Lobaugh, K. 2016. The new digital divide. The future of digital influence in retail. Deloitte University Press.

22 Piotrowich, W., Cuthbertson, R. 2014. Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. International Journal of Electronic Commerce, 18:4, 5-16.

troničke i omnikanalne maloprodaje sve je promijenio. On je omogućio *online* trgovcima da izgrade puno jasniju sliku o svojim kupcima povezivanjem podataka o kretanju posjetitelja na svojim mrežnim stranicama, s podacima o obavljenim transakcijama. Na temelju tog zbirnog znanja *online* trgovci danas osmišljavaju svoje reklamne kampanje. Važnu karakteristiku ovog novog marketinga, potpuno u skladu s načelima omnikanalne prodaje, predstavlja činjenica da se na *online* i *offline* potrošače ne gleda kao na odvojene cjeline. Umjesto toga, na cijeli se proces kupnje gleda kao na jedno povezano i spojeno putovanje. U tom smislu danas je teško zamisliti razvoj fizičke maloprodajne trgovine ako ona ne postoji u svojoj punini i *online*.<sup>23</sup> Posebnu pažnju u kontekstu suvremenog marketinga treba posvetiti tzv. e-mail marketingu koji je prema nekim istraživanjima u najrazvijenijim zemljama izravno zaslužan za 7 – 8 % transakcija. Riječ je o obliku oglašavanja kojim se ciljanim potrošačima daje mogućnost primanja promotivnih poruka. Potrošačima koji pristaju na ovaj vid oglašavanja periodično se šalju e-mail promotivne poruke s ponudama koje su prilagođene njihovim interesima.<sup>24</sup>

Prisutnost višestranih *online* platformi kao što su Alibaba Group ili Amazon.com stvara dodatni pritisak na klasične poslovne modele u maloprodaji. Ove platforme nastale su u posljednja dva desetljeća kao posebna vrsta inovacije poslovnog modela maloprodaje uz pomoć informacijskih tehnologija te zbog promjena u zahtjevima i očekivanjima potrošača.<sup>25</sup> One mijenjaju prirodu poslovanja u sektoru time što izravno povezuju kupce i dobavljače. Logika poslovanja platformi nalaže da su potrošači za njih najveća vrijednost jer platforme u pravilu nemaju fizički kapital kao što su nekretnine ili inventar.<sup>26</sup> Uz pomoć platformi kao medijatora potrošači su u prilici pristupiti tisućama dobavljača koji su sami primorani mijenjati svoje poslovanje. Dobavljači u ovom novom okruženju više nisu isključivo usredotočeni na isporuku najkonkurentnije kombinacije kvalitete, cijene i brzine, već se usto pretvaraju u učinkovite službe za korisnike.<sup>27</sup> Za klasična poduzeća u maloprodaji jako je teško nositi se s takvom vrstom konkurencije koja nudi veći izbor, često i niže cijene, te istodobno rizik zaliha uspješno prebacuje na dobavljače.<sup>28</sup>

U zadanom kontekstu maloprodajna poduzeća i lanci trebali bi znati da vrijeme maloprodajnih kompanija s visokim

fiksni troškovima, koje se natječu jedino uz pomoć inventara pri ruci, nepovratno prolazi. Na njihovo mjesto dolaze poduzeća s nižim fiksnim troškovima i širokim asortimanom. Umjesto da investiraju u velika skladišna postrojenja, brojna takva poduzeća ispunjavaju zahtjeve kupaca tek kad zaprime narudžbe.<sup>29</sup> Tu je riječ o fizičkim trgovinama koje internet nije izbrisao, već ih je ojačao.

Uz omnikanalnu prodaju, jedan od važnih aspekata digitalne transformacije u sektoru maloprodaje svakako predstavljaju i tzv. sustavi samoposluživanja. Taj oblik digitalizacije posebno je prisutan u trgovinama s hranom te omogućava kupcu da sam, uz pomoć tehnologije samostalnog skeniranja, obavi uslužni zadatak, umjesto da to za njega radi zaposlenik.<sup>30</sup> Inače, ovaj zaokret prema većoj uključenosti kupaca vidljiv je u cijelom području trgovine, posebno u djelatnostima kao što su prodaja putnih karata ili rezervacija hotelskih soba u kojima je potreba za interakcijom s kupcima relativno niska. Zaokret prema tzv. sustavima samoposluživanja nije jednostavan i ne događa se preko noći. Dovoljno je, međutim, sjetiti se da su nam prije dvadesetak godina gorivo na benzinskim stanicama točili radnici, a danas to bez problema radimo sami.

Digitalizacija posebno snažno pogađa mala poduzeća u maloprodaji koja se zbog financijskih i drugih razloga sporo prilagođavaju novim tržišnim uvjetima. U Njemačkoj je, primjerice, između 2003. i 2014. broj malih poduzeća u maloprodaji smanjen s 26 % na 18,5 %.<sup>31</sup> Ipak, to ne znači da je sudbina malih poduzeća zapečaćena. Velika poduzeća trguju standardiziranim proizvodima koje mogu proizvoditi u većim količinama i dostavljati s većom frekventnošću nego što to rade mala poduzeća. Međutim, mala poduzeća nude drugačiju vrstu usluge. Umjesto oslanjanja na masovnu proizvodnju i standardizirane proizvode, one pružaju specijalizirane proizvode i puno više pažnje polažu kvaliteti proizvoda, bilo da je riječ o odijelu skrojenom po mjeri ili o hrani vrhunske kvalitete.<sup>32</sup> Stoga, mala poduzeća u maloprodaji neće nestati, iako će se vjerojatno nastaviti trend smanjivanja njihovog udjela u ukupnom broju maloprodajnih poduzeća.<sup>33</sup> Treba, međutim, napomenuti da bez digitalne sfere brojna mala maloprodajna poduzeća, koja danas posluju u svojevršnim nišama, ne bi mogla poslovati. Ona uspješno rade samo zato jer nemaju klasične troškove vođenja tradicionalnih dućana i na taj način uspijevaju biti profitabilna uz

<sup>23</sup> Beauvisage, T., Mellet, K. 2019. Mobile consumers and the retail industry: the resistable advent of a new marketing scene. *Journal of Cultural Economy*. ISSN 1753-0350.

<sup>24</sup> Perkov, D. 2019. Online i offline postaju podjednako važni prodajni kanali. Vol. 44. Br. 5.

<sup>25</sup> Hanninen, M., Smedlund, A., Mitronen, L. 2018. Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation. *Baltic Journal of Management*. Vol. 13. No. 2.

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Hanninen, M., Smedlund, A. 2019. Online retail digital platforms suppliers have to become responsive customer service organizations. *Strategy and Leadership*. Vol. 47 No 1.

<sup>28</sup> Hanninen, M., Smedlund, A., Mitronen, L. 2018. Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation. *Baltic Journal of Management*. Vol. 13. No. 2.

<sup>29</sup> Deloitte University Press. 2015. The retail transformation: Cultivating choice, experience and trust.

<sup>30</sup> Azab, A., Pernebrink, L. 2018. Retailing in the digital age. A cross-sectional survey of employees' attitudes toward digitalization. Umea School of Business, Economics and Statistics.

<sup>31</sup> Bollweg, L., Lackes, R., Siepermann, M., Weber, P. 2018. Carrot-or Stick: How to trigger the digitalization of Local owner operated retail outlets? Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences.

<sup>32</sup> Azab, A., Pernebrink, L. 2018. Retailing in the digital age. A cross-sectional survey of employees' attitudes toward digitalization. Umea School of Business, Economics and Statistics.

<sup>33</sup> Bollweg, L., Lackes, R., Siepermann, M., Weber, P. 2018. Carrot-or Stick: How to trigger the digitalization of Local owner operated retail outlets? Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences.



relativno mali promet. Zbog toga smo danas svjedoci velike fragmentarnosti malih poduzeća u maloprodaji koja su izložena pritiscima snažne globalne konkurencije.<sup>34</sup>

U tehnološkom je smislu izgledno da će digitalizacija u maloprodaji dovesti do sve veće robotizacije i automatizacije poslovanja u skladištima, distribucijskim centrima, sustavima dostave kao i u samim trgovinama. Doći se do dizanja standarda sigurnosti hrane unutar cjelokupnog lanca dostave. Sigurnost trgovina bit će povećana zahvaljujući novim sustavima računalnog vida. Uz pomoć tehnologija virtualne i proširene stvarnosti otvorit će se nove mogućnosti za demonstraciju mogućnosti i koristi proizvoda za vrijeme prodaje. U konačnici, doći će do usavršavanja modela personificirane cjenovne ponude, prilikom kupnje putem pametnih telefona kupcu će biti ponuđene personalizirane cijene roba.<sup>35</sup>

U kontekstu suočavanja s izazovima digitalizacije izgledno je da je budućnost tradicionalnog modela maloprodaje neizvjesna, premda se još uvijek 90 % kupnje zbiva u tradicionalnim trgovinama, a dvije trećine *online* kupaca koristi tradicionalne trgovine prije ili poslije transakcija.<sup>36</sup> Neki prijedlozi idu u smjeru transformacije tradicionalnih maloprodajnih trgovina u žarišne točke koje bi integrirale sve kanale prodaje. Ovakvi se prijedlozi među ostalim temelje na potrebi potrošača za iskustvima u fizičkoj trgovini, s obzirom na prirodnu potrebu potrošača za „ljudskim dodirom“ prilikom kupnje.<sup>37</sup>

Drugi govore o transformaciji klasičnih trgovaca u maloprodaji u tzv. agente potrošača koji nude personalizirane usluge utemeljene na analitici velikih podataka, strojnom učenju i drugim naprednim tehnologijama koje donosi digitalizacija. Ti agenti bili bi u prilici davati preporuke usluga i proizvoda koji su u najboljem interesu pojedinih potrošača. Velika i etablirana poduzeća u maloprodaji, koja imaju pristup ekstenzivnim podacima o kupovnim navikama, imala bi prednost pri obavljanju ovakvih aktivnosti.<sup>38</sup> Takav je scenarij na tragu suvremenog definiranja trgovine kao pomoći sudionicima da ostvare svoje ciljeve. Dakle trgovac ne radi s kupcem samo radi svoje koristi već mu nastoji pomoći kako bi stvorio situaciju koja će biti uspješna za obje strane.<sup>39</sup> Razvoj u ovom pravcu podupire i opći trend jačanja uslužnih aspekata ekonomije, kako u industriji tako i u trgovini.<sup>40</sup> Ipak, ni ovakav scenarij nije sasvim izvjestan jer se u javnosti sve više govori o

potrebi uspostave balansa između personalizacije i privatnosti potrošača. Prikupljanje podataka o kupovnim navikama omogućuje trgovcima da prilagode sadržaj svojih ponuda te otvara prostor za ciljanje pojedinih kategorija kupaca. Međutim, vrlo je osjetljivo pitanje gdje je granica takvog djelovanja, odnosno gdje ono počinje kršiti privatnost pojedinaca i zakonske odredbe o zaštiti podataka.<sup>41</sup>

Neka promišljanja o budućnosti maloprodaje s obzirom na uznapredovale procese digitalizacije ukazuju kako ne postoji recept transformacije koji bi bio široko primjenjiv za sve. Nasuprot tome, svako bi se poduzeće trebalo upustiti u proces identificiranja tzv. obećavajućih rubova, koji s vremenom mogu prerasti u novu poslovnu jezgru kompanije.<sup>42</sup> Timovi koji rade na identifikaciji rubova u osnovi djeluju kao startupi u sklopu postojećih poduzeća. Rubovi podrazumijevaju fundamentalno različite poslovne modele i prakse od postojećih te u maloprodaji mogu poprimiti oblik iskustvenih bazara, infrastrukture za fragmentirane trgovce u etabliranim tržišnim nišama, organizacija koje nude usluge agenata potrošača itd.<sup>43</sup>

Proces digitalne transformacije neizbježno utječe na radna mjesta. Digitalizacija stvara brojna nova radna mjesta, no vrlo je upitno kompenziraju li ta nova radna mjesta u brojčanom smislu nestajanje tradicionalnih poslova, zbog procesa automatizacije i robotizacije.<sup>44</sup> Maloprodaja zapošljava velik broj nisko i srednje kvalificiranih radnika čija su radna mjesta zbog obrazovne strukture posebno ugrožena procesima digitalizacije. Stoga se u maloprodaji često postavlja pitanje hoće li se u budućnosti moći zadržati sadašnji broj radnika.

Za neke autore pitanje gubitka radnih mjesta u maloprodaji ipak nije tako dramatično ako se uzme u obzir rast potreba za radnom snagom u sklopu službi za korisnike i marketinga. Uza to, čini se da procesi digitalizacije omogućuju prodavačima u trgovinama da uspješno prevladaju tzv. dilemu kvaliteta ili produktivnost. Ta dilema nastaje u procijepu između zahtjeva kupaca za visokokvalitetnom uslugom s jedne strane i zahtjeva poslodavaca za povećanom produktivnošću s druge.<sup>45</sup> Čini se da sustavi samoposluživanja i drugi oblici digitalizacije pridonose uspješnom rješavanju ovog klasičnog problema, ostavljajući prodavačima više prostora za fokusiranje na isporuku kvalitetne usluge.

<sup>34</sup> Deloitte University Press. 2015. The retail transformation: Cultivating choice, experience and trust.

<sup>35</sup> Zhu, G., Gao, X. 2019. The Digital Sales Transformation Featured by Precise Retail Marketing Strategy. Expert Journal of Marketing. 7:1, 72-76.

<sup>36</sup> I-scoop. 2016. Digital transformation in retail: transforming for the new commerce reality. Dostupno na: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/retail-industry-digital-mobile-shopping-transformation/>

<sup>37</sup> Piotrowich, W., Cuthbertson, R. 2014. Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. International Journal of Electronic Commerce, 18:4, 5-16.

<sup>38</sup> Deloitte University Press. 2015. The retail transformation: Cultivating choice, experience and trust.

<sup>39</sup> Srića, V. 2019. Izazovi digitalne trgovine. Suvremena trgovina. Vol. 44. Br. 5.

<sup>40</sup> Eurofound. 2018. Future of manufacturing: Game changing technologies: Exploring the impact on production processes and work.

<sup>41</sup> Piotrowich, W., Cuthbertson, R. 2014. Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. International Journal of Electronic Commerce, 18:4, 5-16.

<sup>42</sup> Deloitte University Press. 2015. The retail transformation: Cultivating choice, experience and trust.

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> EGSO – Europski gospodarski i socijalni odbor. 2017. Impact of digitalization and the on-demand economy on labour markets and the consequences for employment and industrial relations. Luxembourg: Publications Office.

<sup>45</sup> Azab, A., Pernebrink, L. 2018. Retailing in the digital age. A cross-sectional survey of employees' attitudes toward digitalization. Umea School of Business, Economics and Statistics.



Svakako, važan aspekt digitalne transformacije predstavlja mogućnost prilagodbe postojećih radnika novim uvjetima rada. Naime, digitalizacija zahtijeva radnike koji razumiju i suvereno upravljaju digitalnim procesima, dok se potražnja za fizičkim i repetitivnim radom smanjuje. Usto, u budućnosti će se, sa sve većim utjecajem umjetne inteligencije, smanjivati potreba i za brojnim poslovima koji nisu isključivo repetitivni, već i analitički.<sup>46</sup> U tom kontekstu bit će ključno identificirati što je to tipično ljudsko u radu što ne bismo htjeli prepustiti strojevima.<sup>47</sup> Iz perspektive poslodavaca i radnika važno će biti razumjeti dvojnu, pomalo paradoksalnu prirodu informacijskih tehnologija. One s jedne strane mogu povećati zadovoljstvo pojedinca, ali s druge strane lako uzrokuju stres i frustracije. Tako, primjerice, tehnologija koja nam omogućava da se s lakoćom povezujemo s kolegama i klijentima diljem svijeta povećava kvalitetu i efikasnost našeg posla, ali s druge strane može dovesti do preopterećenosti poslom. Ključno u tom smislu nije je li tehnologija „dobra“ ili „loša“, nego kako se promovira unutar poduzeća te u kojoj mjeri zadovoljava potrebu radnika za autonomijom i nadležnošću.<sup>48</sup>

Moderni i kvalitetni obrazovni planovi poduzeća i suradnja s obrazovnim ustanovama nameću se kao ključni čimbenici uspješne provedbe digitalne transformacije u brojnim sektorima, pa tako i u maloprodaji. Ipak, nije izvjesno da će napore u području obrazovanja i osposobljavanja u novim tehnologijama biti dostatni da se svi radnici uspješno uklope u nove oblike rada. Na tragu tog skepticizma suvremena društvena znanost razmatra i druge mogućnosti rješavanja potencijalnog problema viška radnika kao što je stalna dohodovna potpora, te jačanje osnovnih socijalnih usluga za osobe koje je digitalizacija isključila s tržišta rada.<sup>49</sup>

Obrazovanje popravljajući zapošljivost radnika u sektoru maloprodaje, međutim ono nije jamstvo i za zadržavanje posla. Problem predstavlja velika brzina tehnološkog razvoja koja može preteći ljudske sposobnosti učenja. Drugim riječima, dok radnici usvoje nova znanja i nauče nove vještine, oni zbog eksponencijskog rasta tehnologija već mogu postati zastarjeli. Prema nekim autorima ta je karakteristika digitalizacije u samom središtu straha od tehnoloških promjena.<sup>50</sup> Ostali važni razlozi za strah i otpor radnika digitalizaciji povezani su s percepcijom ugroženosti radnog mjesta kao i percepcijom koristi od naprednih tehnologija.<sup>51</sup> Ako su

radnici motivirani za provedbu određenih zadataka koji se automatiziraju, moguće je da će njihov stav prema ovim procesima biti negativan. Ipak, motivaciju radnika, bilo da je riječ o intrinzičnoj ili ekstrinzičnoj motivaciji, može se pobuditi uz pomoć adekvatnih edukacija u sklopu kojih radnici dobivaju nova znanja i time jačaju svoje samopouzdanje.<sup>52</sup> U konačnici, odnos prema digitalizaciji uvelike ovisi i o osobnom korištenju naprednih tehnologija. Radnici koji se privatno koriste tim tehnologijama imaju manji strah i otpor prema njihovom uvođenju na radnom mjestu.<sup>53</sup>

Za neke je istraživače izravni učinak novih tehnologija na zapošljavanje uglavnom negativan. Međutim, njihov neizravan učinak u vidu novih ekonomskih aktivnosti može se označiti pozitivnim. U tom se smislu pozitivan stav radnika prema digitalizaciji može objasniti osjećajem da učinci tih novih aktivnosti nadilaze negativan učinak potencijalnog gubitka zaposlenja.<sup>54</sup> Stavovi o digitalizaciji radnika u maloprodaji ovise i o vrsti robe koju prodaju. Radnici u trgovinama s odjećom u pravilu iskazuju veći strah od digitalizacije od radnika u trgovinama s hranom. Ovaj se fenomen može objasniti većom izloženošću klasičnih trgovina s odjećom učincima digitalizacije (posebno elektroničke trgovine) u usporedbi s klasičnim trgovinama hranom.

Prema podacima Eurostata elektronička trgovina u Europskoj uniji raste iz godine u godinu. Između 2015. i 2018. na razini EU-a kao cjeline ostvareno je 55 % rasta, dok je u Hrvatskoj zabilježen rast od 48 %. Istodobno, rast na razini sektora kao cjeline u EU-u je iznosio 10,8 %, a u Hrvatskoj 12,6 %. Na razini EU-a tijekom 2018. sedam od 10 korisnika interneta barem je jednom elektronički kupovalo. Međutim, brojke za pojedine države znatno variraju pa je tako u naznačenom razdoblju elektronički kupovalo 83 % Britanaca, 35 % Hrvata te samo 21 % Bugara.<sup>55</sup> Podaci o korištenju elektroničke trgovine na razini EU-a pokazuju da su najviši postotci zabilježeni u dobnoj skupini od 25 do 34 godine, u sklopu koje je 81 % ispitanih građana EU-a kupovalo elektronički barem jednom u godinu dana, dok je postotak za Hrvatsku iznosio 60 %. Istodobno su zabilježene velike razlike s obzirom na vrstu kupnje. Tako je, primjerice, u 2018. godini odjeću elektronički kupovalo 64 % građana EU-a i 53 % građana Hrvatske. S druge pak strane, knjige je kupovalo 35 % građana EU-a i 8 % građana Hrvatske, dok je postotak za hranu iznosio samo 25 % na razini EU-a te 5 % u Hrvatskoj.

<sup>46</sup> Eurofound. 2018. Future of manufacturing: Game changing technologies: Exploring the impact on production processes and work.

<sup>47</sup> Degryse, C. 2016. Digitalizacija ekonomije i njezin utjecaj na tržište rada. Zagreb: SSSH.

<sup>48</sup> Day, A., Barber, L., Tonet, J. 2019. Information Communication Technology and Employee Well-Being: Understanding the „iParadox Traid“ at Work. Halifax: Saint Mary's University.

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Ross, G., Shroff, Z. 2017. What will happen to the jobs? Technology-enabled productivity improvement – good for some, bad for others. Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work. 27:3, 165-192.

<sup>51</sup> Azab, A., Pernebrink, L. 2018. Retailing in the digital age. A cross-sectional survey of employees' attitudes toward digitalization. Umea School of Business, Economics and Statistics.

<sup>52</sup> Kantanen, T., Julkunen, S., Hiltunen, E., Nickell, D. 2017. Effects of employee role overload on customer responses and sales performance. European Journal of Marketing. 51(2): 282-303.

<sup>53</sup> Azab, A., Pernebrink, L. 2018. Retailing in the digital age. A cross-sectional survey of employees' attitudes toward digitalization. Umea School of Business, Economics and Statistics.

<sup>54</sup> Valenduc, G., Vendramin, P. 2017. Digitalisation, between disruption and evolution. Transfer: European Review of labour and Research. 23(2): 121-134.

<sup>55</sup> Eurostat. 2018. E-commerce statistics for Individuals. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/46776.pdf>

Prema nekim istraživanjima, elektronička je trgovina u Hrvatskoj godine 2017. činila između 1 % i 3 % ukupne prodaje, a procjene govore da je danas dosegla 5 %.<sup>56</sup> Zbog njezinog sve većeg značenja i utjecaja na klasičnu trgovinu, temu e-trgovine obradit ćemo kao posebno poglavlje ove studije.

Razmatrajući učinke digitalne transformacije u sektoru malo-prodaje važno je osvrnuti se i na nekolicinu uspješnih primjera koji su rezultirali poboljšanim iskustvom kupnje. Godine 2018. međunarodna modna kompanija Zara u pokaznoj je prodavaonici implementirala mobilne uređaje koji posredovanjem tehnologije Bluetooth imaju pristup svim relevantnim podacima, da bi prodavači mogli pružiti kvalitetniju pomoć i više informacija za vrijeme kupnje. Istodobno je za potrošače lansirana mobilna aplikacija proširene stvarnosti Zara AR app koja pruža detaljne informacije o proizvodu, modne savjete ili kupnju na temelju fotografije proizvoda slikanog kamerom mobilnog uređaja.<sup>57</sup> Na sličnoj liniji razmišljanja grupa Volvo počela je prije nekoliko godina upotrebljavati proširenu stvarnost kao alternativu probnoj vožnji. Riječ je o inicijativi Google Cardboard koja je dostupna i kao aplikacija za preuzimanje. Svake se godine aplikacija usavršava pa je sad

moguće preuzeti i verziju koja nudi putovanje prekrasnim krajolicima u 360 stupnjeva.<sup>58</sup> U posljednjih pet godina modne kompanije kao što su Timberland, Lacoste i Gap počele su uvoditi tehnologiju za virtualno isprobavanje odjeće. Modeli implementacije različiti su te obuhvaćaju korištenje virtualnih kabina, ogledala ili avatara, digitalne holograme itd.<sup>59</sup>

IKEA ima jednu od najjednostavnijih i najpristupačnijih aplikacija iz područja proširene stvarnosti. Ona potrošačima omogućava da uz pomoć digitalnog ekrana u robnoj kući složte svoju sobu, kupaonicu ili kuhinju na način koji im najviše odgovara. Uza to, kompanija nudi i različite načine kako kupci mogu upoznati određene proizvode putem QR koda.<sup>60</sup> Digitalizacija, u konačnici, dovodi i do pitanja treba li uopće postojati prodavaonica, odnosno može li se prodavaonicu u potpunosti digitalizirati i virtualizirati? Jedan od primjera potpune virtualizacije prodavaonice je projekt Buy+ poduzeća Alibaba kojim se testira koncept virtualne prodavaonice. Ona je kreirana tako da potrošač u virtualnom svijetu uz pomoć posebnih naočala i aplikacije dobije potpuno iskustvo kupnje koje je slično onome u stvarnom svijetu.

<sup>56</sup> Srića, V. 2019. Izazovi digitalne trgovine. Suvremena trgovina. Vol. 44. Br. 5.

<sup>57</sup> Segura, A. 2018. AR and VR in Fashion Retail. The Fashion Retailer 7 May 2018. Dostupno na: <https://fashionretail.blog/2018/05/07/ar-vr-in-fashion/>

<sup>58</sup> Digital Marketing Institute. DMI Daily Digest. 2019. 7 Examples of Successful Virtual Reality Marketing. Dostupno na: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/7-examples-of-successful-virtual-reality-marketing>

<sup>59</sup> McDonald, S. 2018. These 10 Retailers Are Leading the Way in Augmented Reality. Footwear News. 14 May 2018. Dostupno na: <https://footwearnews.com/2018/business/technology/augmented-reality-retail-shopping.shoes-fashion-1202561189/>

<sup>60</sup> Intervju IKEA Hrvatska d.o.o. 13. studenoga 2019.

## 2

## ELEKTRONIČKA TRGOVINA I NJEZINA ZASTUPLJENOST U HRVATSKOJ

U užem smislu, elektronička trgovina ili e-trgovina jest digitalno obavljanje procesa kupnje i prodaje te s njima povezan prijenos proizvoda, usluga, informacija i novca putem računalnih mreža (uključujući internet)<sup>61</sup>. Neki će autori tome pridodati i sve aktivnosti unaprjeđenja prodaje podržane računalnim mrežama prije i poslije kupnje<sup>62</sup>, dok će drugi naglasiti kako u kupoprodajnim transakcijama mogu sudjelovati pojedinci i organizacije privatnog i javnog sektora<sup>63</sup>.

S druge strane, e-trgovinu u širem smislu poistovjećujemo s pojmom e-poslovanja u koji se, osim elektroničkog obavljanja trgovačkih transakcija, uključuje učenje na daljinu, organizacija suradnje između poslovnih partnera te niz drugih aktivnosti kojima se putem računalnih mreža unaprjeđuje cjelokupno poslovanje poduzeća<sup>64</sup>.

U nastavku ćemo pojam e-trgovine upotrebljavati u užemu smislu, odnosno u smislu obavljanja trgovačkih transakcija elektroničkim putem.

Elektroničku trgovinu možemo definirati kao<sup>65</sup>:

- čistu ili potpunu e-trgovinu
- djelomičnu e-trgovinu.

Turban<sup>66</sup> se pri ovoj klasifikaciji vodi obilježjima triju temeljnih dimenzija, a to su:

1. proizvod
2. proces
3. način isporuke.

Dok su kod tradicionalne trgovine sve tri dimenzije u opipljivom, stvarnom, fizičkom, odnosno nedigitalnom obliku, kod e-trgovine barem je jedna od spomenutih dimenzija digitalna.

U čistoj e-trgovini sve su tri dimenzije u digitalnom obliku. Dakle, ako imamo digitalan proizvod, a cjelokupni poslovni proces (npr. nuđenje robe i sklapanje posla) vodimo digitalno i, k tome, proizvod isporučimo i platimo koristeći se digitalnim kanalima, govorimo o čistoj elektroničkoj trgovini. Tipičan primjer čiste e-trgovine su prodavaonice digitalne glazbe, kompjutorskih igrica, elektroničkih knjiga te različitih programskih rješenja.

Djelomična e-trgovina je ona kod koje je barem jedna od triju spomenutih dimenzija u digitalnom obliku. Primjer djelomične e-trgovine su: prodaja tiskanih knjiga putem elektroničke knjižare; plaćanje za naručenu, fizički opipljivu, robu elektroničkim putem; online rezervacija turističkih aranžmana jer će se usluga obaviti u stvarnom (nedigitalnom) obliku itd.

<sup>61</sup> Knežević, B. 2011. Elektronička trgovina. U: Segetlija, Z. i sur., Ekonomika trgovine, Novi informator, Zagreb, str. 453-474.

<sup>62</sup> Chaffey, D. 2007. E-business and E-Commerce Management, Prentice Hall, Financial Times, Harlow, England., str. 9.

<sup>63</sup> prema: UK Cabinet Office: E-commerce@its.best.uk, A Performance and Innovation Unit Report - September 1999. i prema: Laundon, K. C., Traver, C. G. 2007. E-Commerce, Prentice Hall, New Jersey, str. 10.

<sup>64</sup> Prilagođeno prema: Chaffey, D. 2007. E-business and E-Commerce Management, Prentice Hall, Financial Times, Harlow, England., str. 14-15 i prema: Turban, E., King, D., McKay, J., Marshall, P., Lee, J., Viehland, D. (2008), E-Commerce 2008: A Managerial Perspective, Prentice Hall, Pearson Education International, New Jersey, str. 6-8., str. 4.

<sup>65</sup> Delić, M., Knežević, B. 2012. Aspekti i načela održivosti u elektroničkoj trgovini. U: Knego, N., Renko, S., Knežević, B. (ur). Perspektive trgovine 2012: Trgovina u kontekstu održivog razvoja. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, str. 315-327.

<sup>66</sup> Turban, E., King, D., McKay, J., Marshall, P., Lee, J., Viehland, D. 2008. E-Commerce 2008: A Managerial Perspective, Prentice Hall, Pearson Education International, New Jersey, str. 5.

Većina se elektroničke trgovine danas zbiva putem interneta pa za takvu trgovinu još kažemo internetska trgovina ili I-trgovina. Međutim, za potrebe e-trgovine mogu se koristiti i druge računalne mreže kao što su: mreže s dodanom vrijednošću (mreže VAN), intranet, lokalne mreže (LAN), mreža EDI, GSM i druge mobilne mreže (mobilna ili m-trgovina) te GPRS i drugi satelitski sustavi.

Kako bi elektronička trgovina mogla funkcionirati nužno je<sup>67</sup>

- osigurati infrastrukturu u smislu informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT) te
- organizirati prateće procese.

Infrastruktura za e-trgovinu obuhvaća ICT alate kojima se podržavaju uobičajene poslovne transakcije, osigurava nesmetan prijenos poruka i podataka putem standardnih protokola, osigurava kvalitetna objava multimedijских sadržaja, podržava rad u mreži te organizira kvalitetno sučelje prema postojećim poslovnim aplikacijama.

Organizacija pratećih procesa izravno ovisi o strateškom usmjerenju e-trgovine i poduzeća u cjelini. Ona obuhvaća<sup>68</sup>:

- analizu ljudi uključenih u procese e-trgovine, a to mogu biti: kupci, prodavači, posrednici, IT stručnjaci, menadžeri itd.
- analizu i implementaciju političkog i pravnog okvira jer se istražuju: porezi, zahtjevi za privatnošću, zakonska regulativa te tehnički i gospodarski standardi
- ustroj marketinške funkcije, odnosno organizaciju provođenja istraživanja tržišta, promocijskih aktivnosti, usklađivanje sadržaja na webu te prilagodbu prikaza podataka utvrđenim ciljanim skupinama
- organizaciju logističke potpore u smislu izvršavanja narudžbi, organizacije isporuke robe i praćenja pošiljaka, provođenja naplate, pri čemu se osobita pozornost usmjerava na sigurnost transakcija. Tome se pridodaje još i organizacija obnove sadržaja u digitalnom katalogu proizvoda ili usluga
- ispitivanje mogućnosti za sklapanje strateških partnerstava i korištenje usluga izdavanjem poslova (engl. *outsourcinga*) u području elektroničkog poslovanja.

Modele e-trgovine moguće je raščlaniti po različitim kriterijima. To mogu biti pretežita orijentacija pa ćemo ih dijeliti na:

- one koji su orijentirani na prodaju, koje razvijaju prodavači koji nude proizvode i usluge putem računalne mreže

- one koji su orijentirani na nabavu, njih razvijaju kupci koji specificiraju potrebe i željene uvjete izvršenja posla te čekaju da im pristignu ponude potencijalnih prodavača
- elektronička tržišta na kojima više kupaca i prodavača u elektroničkom okruženju dogovara cijenu i uvjete posla.

Možemo ih podijeliti i prema vlasništvu te ograničenju pristupa, na: privatne i javne te otvorene i ograničene. Privatni su oni kojima je vlasnik poznat i na kojima on definira pravila ponašanja, način pristupa te odgovara za objavljeni sadržaj. Javni su oni kod kojih vlasnik nije presudan za funkcioniranje te u kojima se pravila ponašanja definiraju dogovorno u interakciji korisnika poslovnog modela. Otvoreni poslovni modeli su oni u kojima za pristup nije potrebna posebna dozvola, dakle koji omogućuju uporabu bez ograničenja pristupa. Ograničeni su oni kod kojih je pristup moguć samo nakon procesa registracije, često uz određenu novčanu naknadu i temeljitu provjeru pristupnika.

Međutim, najčešća je podjela prema subjektima koji sudjeluju u transakcijama. Razlikujemo dvije temeljne skupine subjekata u kupoprodajnim transakcijama, to su:

- pojedinačni potrošači
- poslovni subjekti ili poduzeća.

Četiri su temeljna poslovna modela e-trgovine:

1. B2C, poduzeće-prema-potrošaču ili e-maloprodaja – e-trgovina u kojoj poslovni subjekti putem računalnih mreža plasiraju robe i usluge krajnjim potrošačima, najčešće putem *online* prodavaonice
2. B2B, poduzeće-prema-poduzeću ili e-veleprodaja – e-trgovina u kojoj poslovni subjekti međusobno trguju putem računalnih mreža
3. C2C, potrošač-prema-potrošaču – e-trgovina u kojoj pojedinci trguju s pojedincima. Najčešće se ovdje radi o sekundarnim tržištima, odnosno o prodaji rabljenih proizvoda po načelu oglasnika ili aukcija
4. C2B, potrošač-prema-poduzeću – e-trgovina u kojoj pojedinci poslovnim subjektima prodaju ideje, komentare, ali i vlastite proizvode ili pojedinci specificiraju svoje potrebe i željenu razinu cijena, a poduzeća na njih reagiraju ponudama.

U literaturi će se često kao treći subjekt kod e-trgovine izdvojiti vlada i vladine institucije te će se nabrojenim modelima e-trgovine pridodati još i<sup>69</sup>: G2C (vlada prema pojedincima),

<sup>67</sup> Knežević, B. 2011. Elektronička trgovina. U: Segetlija, Z. i sur., *Ekonomika trgovine*, Novi informator, Zagreb, str. 453-474.

<sup>68</sup> prema: Turban, E., King, D., McKay, J., Marshall, P., Lee, J., Viehland, D. 2008. *E-Commerce 2008: A Managerial Perspective*, Prentice Hall, Pearson Education International, New Jersey, str. 6-8.

<sup>69</sup> Chaffey, D. 2007. *E-business and E-Commerce Management*, Prentice Hall, Financial Times, Harlow, England. Str. 12.

G2B (vlada prema poduzećima), G2G (vlada prema vladi), B2G (poduzeća prema vladi) te C2G (pojedinci prema vladi), međutim mišljenja smo da odnosi s vladom po definiciji nisu dio e-trgovine u užem smislu te im iz toga razloga ovdje nećemo posvetiti dodatnu pozornost.

Kod definicije poslovnog modela e-trgovine bitno je odrediti način na koji će se ostvarivati prihodi. Razlikujemo nekoliko modela stvaranja prihoda u e-trgovini, a to su:

- prodaja roba i usluga
- pretplata za članstvo i/ili pristup pojedinačnim sadržajima
- naknade za *online* oglašavanje (tj. prodaja virtualnog oglasnog prostora)
- prihodi od povezanih poduzeća (poduzeće naplaćuje postavljanje poveznica drugih poduzeća na svoje *web*-stranice)
- naplata naknada po učinjenim transakcijama (npr. kod privatnih *online* burzi jer se jamči sigurnost u vođenju sustava nadmetanja te se jamči provjera i točnost objavljenih podataka korisnika)
- drugi prihodi (naknade za igranje igrice, gledanje sportskih natjecanja, participacije za sudjelovanje u nagradnim igrama i sl.).

Važnost e-trgovine u svjetskom gospodarstvu u posljednjih 10 godina raste iz dana u dan. Ovo vrijedi i za razvijena i za gospodarstva u razvoju jer se u svim državama bilježi porast korisnika interneta, pa time i potrošača koji proizvode nabavljaju *online*.

Također, procjenjuje se kako je već u 2013. godini više od polovice prihoda u maloprodaji bilo u određenoj vezi s e-trgovinom<sup>70</sup>. Naime, rapidno je porastao broj onih potrošača koji, prije kupnje nekog proizvoda u klasičnoj prodavaonici, informacije o proizvodu, načinu i uvjetima prodaje traže *online* te na temelju tako prikupljenih informacija donose odluku o kupnji proizvoda prije odlaska u klasičnu prodavaonicu. Ovakav način ponašanja potrošača označava se kraticom ROBO (engl. *Research Online, Buy Offline*).

Svi proizvodi nisu jednako pogodni za trgovanje na internetu. Nekoliko je temeljnih značajki koje obilježavaju proizvode koji su pogodni za e-trgovinu:

- digitalni proizvodi (npr. programi, računalne igrice, igrice za mobitele, glazba, videozapisi)
- proizvodi s visokom prepoznatljivošću robne marke
- proizvodi s cijenama koje nisu pretjerano visoke (npr. vitamini, uredski potrošni materijal)

- proizvodi koji se učestalo kupuju, a imaju prihvatljiv rok trajanja (npr. živežne namirnice, lijekovi)
- proizvodi sa standardnim specifikacijama (npr. knjige, CD-i, zrakoplovne karte, ulaznice, mobiteli)
- proizvodi koji su kupcu poznati pa ni kod klasične kupnje ne zahtijevaju otvaranje i testiranje (npr. čokoladice, bomboni, šamponi i sl.).

Istraživanja su pokazala da ljudi na internetu najčešće kupuju: odjeću, programe i računalne komponente, elektroniku, namještaj, uredski pribor itd. Najpopularnija vrsta roba u EU-u je odjeća i/ili sportska oprema koju je u 2017. godini kupilo više od 60 % *online* potrošača. Ostale uobičajene kategorije proizvoda koje se kupuju na internetu su: proizvodi za kućanstvo (46 % internetskih kupaca u EU-u), smještaj (43 %), karte za događanja (39 %) i transportne usluge poput karata za javni prijevoz ili najam automobila (38 %). Manje uobičajene bile su kupnje hrane ili živežnih namirnica (24 % *online* potrošača) te lijekovi (13 %) <sup>71</sup>.

Pojava e-trgovine postavila je pred tradicionalne trgovce nove izazove. U vrijeme velikog razvoja tzv. *dot.com* kompanija (kraj 90-ih godina prošlog stoljeća) većina je zagovornika e-trgovine govorila o uštedama koje se mogu postići tako da se iz kanala uklone svi posrednici. Velik broj znanstvenih i stručnih radova zagovarao je tzv. koncept disintermedijacije distribucijskog kanala posredovanjem alata e-trgovine. Proizvođačima se e-trgovina predstavljala kao savršen kanal za distribuciju robe izravno krajnjem potrošaču. U ovom je konceptu postojala opasnost od gubitka pozicije tradicionalnih veleprodavača i maloprodavača koje su neki autori smatrali nepotrebnim da bi se roba uspješno i po nižim cijenama plasirala do potrošača.

Međutim, tradicionalni maloprodavači uočili su nove trendove te su u velikom broju slučajeva svojim tradicionalnim oblicima prodaje pridodali novi distribucijski kanal – vlastitu e-prodavaonicu. Takav način implementacije e-trgovine nazivamo multikanalnom, omnikanalnom ili višekanalnom prodajom ovisno o stupnju integracije elektroničkog i tradicionalnog načina prodaje. To je učinila većina velikih svjetskih maloprodavača.

S druge strane, na tržištu se pojavio niz novih igrača koji su uz pomoć nove tehnologije uveli nove procese, nove usluge, nove načine stvaranja vrijednosti te identificirali nova – *online* tržišta. Dakle, umjesto da se ugase posrednici, pojavili su se novi s novim posredničkim ulogama. Taj proces zovemo reintermedijacijom. Tako su se pojavile internetske prodavaonice do tada nepostojećih poduzeća (npr. Amazon, Dell), pojavila su se nova tržišta (npr. eBay), novi portali za dije-

<sup>70</sup> Stambok, Z. 2010. E-retail will influence 53% of purchases by 2014, Forrester says, 08. 04. 2010., dostupno na: [www.internetretailer.com](http://www.internetretailer.com), pristupljeno 10. srpnja 2010.

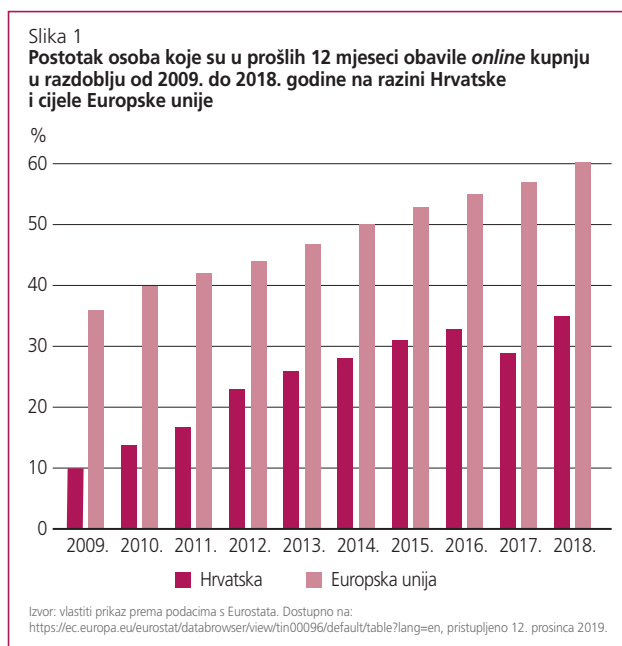
<sup>71</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/ict/bloc-2a.html>, pristupljeno 10. prosinca 2019.

ljenje informacija (npr. elektroničke novine). Kupcima su se ponudile potpuno nove vrste usluga:

- alati za usporedbu karakteristika proizvoda, cijena i uvjeta izvršenja posla
- alati za potpunu prilagodbu sadržaja, ponude i samog proizvoda krajnjem potrošaču
- portali na kojima se kombinira ponuda više dobavljača (npr. e-robne burze)
- usluge kontrole robe i izdavanja različitih vrsta *online* certifikata
- usluga praćenja robe (engl. *tracking systems*)
- visokospecijalizirani posrednici za pojedine segmente trgovačkog posla (npr. dostavne službe, PayPal i sl.).

Uspješna strategija e-trgovine za pojedino poduzeće temelji se na izgradnji jedinstvenog tržišnog identiteta za „e” i za tradicionalno poslovanje te na korištenju zajedničkog jezika i poslovnog stila u tradicionalnom i u elektroničkom segmentu poslovanja. A isto tako, uvažava se temeljno pravilo suvremenog poslovanja, odnosno daje se moć kupcu pružajući mu kvalitetnu uslugu po načelu 24/7 (24 sata na dan, sedam dana u tjednu), osiguravajući što veću interaktivnost te potpunu informiranost u svakom dijelu poslovnog procesa, dakle, i prije i za vrijeme i poslije kupnje.

I u Republici Hrvatskoj i u Europskoj uniji elektronička trgovina je sve raširenija. Na slici 1 prikazan je rast *online* kupaca od 2009. do 2018. godine za Hrvatsku i EU. U Europskoj uniji je broj onih koji su kupovali na internetu porastao s 36 % u 2009. godini na 60 % u 2018. godini, dok je u Hrvatskoj u istom razdoblju rast bio od 10 % na 35 % stanovnika koji kupuju putem interneta (vidjeti Sliku 1).



Prema indeksu DESI (engl. *The Digital Economy and Society Index*) u Hrvatskoj je 45 % korisnika interneta kupovalo online u 2016. godini, dok je u EU-u taj udio bio 66 %. Kad je riječ o uporabi društvenih mreža, prema DESI-ju je 2017. godine u Hrvatskoj 70 % internetskih korisnika rabilo društvene mreže, dok je prosjek EU-a iste godine bio 65 %<sup>72</sup>.

Eurostatovi podaci o korištenju e-trgovine među poduzećima pokazuju da su hrvatska poduzeća 2018. godine u prosjeku ostvarila oko 12 % prihoda putem nekog oblika e-trgovine, dok je za EU-28 prosjek iznosio 17 %<sup>73</sup>.

<sup>72</sup> [https://ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/image/document/2018-20/hr-desi\\_2018-country-profile-lang\\_4AA68303-07F6-BC37-A21420BFD9CDDBA2\\_52346.pdf](https://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2018-20/hr-desi_2018-country-profile-lang_4AA68303-07F6-BC37-A21420BFD9CDDBA2_52346.pdf), pristupljeno 10. prosinca 2019.

<sup>73</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00110/default/table?lang=en>, pristupljeno 12. prosinca 2019.



### 3 SITUACIJA, PRILIKE I PRIJETNJE DIGITALIZACIJE U TRGOVINI IZ ASPEKTA MENADŽERA

Sudionici intervjua bili su menadžeri iz 13 poduzeća s popisa koje je ustupio Sindikat trgovine Hrvatske, a koji se bave trgovinom na malo ili trgovinom na veliko. Neka od poduzeća su grupacije pa se odgovori menadžera tih grupacija odnose na više trgovinskih poslovnih subjekata. U intervjuiima je sudje-

lovao 21 menadžer/menadžerica vrhovne ili više razine upravljanja. Intervjui su provedeni metodom licem-u-lice u razdoblju od 15. listopada do 15. studenoga 2019. Popis poslovnih subjekata koji su sudjelovali u istraživanju provedenom metodom dubinskih intervjua nalazi se u Tablici 1.

Tablica 1  
Popis poslovnih subjekata koji su sudjelovali u dubinskim intervjuiima

Naziv poduzeća	Broj zaposlenih u Hrvatskoj	Broj prodajnih mjesta u Hrvatskoj	Napomena
JYSK d.o.o.	oko 500	43 specijalizirane prodavaonice (namještaj i oprema za spavanje) + web prodavaonica	Dio međunarodne grupacije koja na svjetskoj razini zapošljava gotovo 24.000 ljudi
Čakovečki mlinovi d.d.	U trgovinskom dijelu (3 poduzeća u grupaciji) radi oko 2000 radnika	387 prodavaonica u susjedstvu i supermarketa	Grupacija koja uključuje 8 poduzeća od kojih se 3 bave trgovinskom djelatnošću (Metss, Trgostil i Trgovina Krk)
IKEA Hrvatska d.o.o.	oko 620	1 specijalizirani izložbeno-prodajni centar + 4 centra za isporuku	Dio međunarodne grupacije koja na svjetskoj razini zapošljava 211.000 ljudi
Lonia d.d.	oko 1000	244 prodavaonice u susjedstvu i supermarketi	
Pevec d.d.	oko 2000	25 prodajnih centara od cca. 5000 m <sup>2</sup>	
Prehrana trgovina d.d.	oko 390	89 prodavaonica u susjedstvu	
Hrvatska Lutrija d.o.o.	oko 1450	više od 1330 prodajnih mjesta	
Plodine d.d.	oko 3600	89 supermarketa + logistički centar	
Spar Hrvatska d.o.o.	oko 4500	114	Dio međunarodne grupacije koja na svjetskoj razini zapošljava preko 80.000 ljudi
Atlantic grupa d.d.	oko 5500	nije primjenjivo	Veleprodaja i distribucija
Orbico d.o.o.	oko 1500	nije primjenjivo	Veleprodaja i distribucija
iNovine d.d.	oko 600	oko 300 kioska	
Konzum plus d.o.o. (prije Konzum d.d.)	oko 10.000	Oko 600 prodavaonica različitih formata od supermarketa do hipermarketa	
UKUPNO	oko 33.660	-	



Intervjui su provedeni na temelju sljedećih pitanja obuhvaćenih u podsjetniku za dubinski intervju:

- Koliko je strategija digitalizacije bitna u vođenju maloprodajnog poduzeća? Treba li uopće maloprodajno poduzeće promišljati o digitalizaciji i što bi plan/strategija/politika digitalizacije trebao/la obuhvatiti?
- Treba li paralelno s procesima digitalizacije planirati i promjene radnih mjesta te edukaciju i/ili zbrinjavanje radnika? Što bi takvi planovi vezani uz radnike trebali obuhvatiti?
- Suvremena istraživanja pokazuju kako elektronička trgovina zauzima sve značajniji prostor u generiranju prihoda u trgovini na malo. Kako se Vaše poduzeće priprema za nove generacije informatički pismenih potrošača?
- Je li Vaše poduzeće u posljednjih 5 godina uvodilo novija tehnološka (digitalna) rješenja? Možete li nam opisati jednu uspješnu implementaciju?
- U opisanoj uspješnoj implementaciji, kako ste pristupali komunikaciji s radnicima? Koliko prije ste ih upoznavali s rješenjem, kako ste komunicirali, koliko je trajala edukacija? Imate li kakve preporuke koje biste dali menadžerima koji se spremaju na nove projekte digitalizacije?
- Tko je bio glavni nositelj promjena pri uvođenju uspješnog digitalnog projekta? Koliko je u promjenama sudjelovao top-menadžment? Jeste li komunikaciju/ edukaciju radnika vodili sami ili su je vodili vanjski konzultanti?
- Je li Vaše poduzeće imalo negativnih iskustava pri uvođenju tehnoloških promjena (ili implementaciji digitalnih tehnologija)? Što su bili glavni uzroci neuspjeha / frustracije? Je li se u tom procesu moglo postupiti drukčije? Kako?
- Koliko radnici i postojeća kultura utječu na uspješnost uvođenja digitalnih alata u poslovanje?
- Prema Vašem mišljenju, postoji li među radnicima zabrinutost ili strah kada se počne pričati o velikim projektima digitalizacije? Zašto i što bi bili najveći strahovi? Kako bismo mogli utjecati na to da se predrasude/strahovi/zabrinutost radnika zbog digitalizacije svedu na najmanju moguću mjeru?

## 1) STRATEŠKI ASPEKTI DIGITALIZACIJE

Prema provedenom istraživanju može se zaključiti da svi menadžeri shvaćaju kako je digitalizacija danas jedan od ključnih segmenata poslovne strategije u trgovinskim poduzećima. Dapače, nekoliko menadžera ističe da je digitalizacija imperativ bez kojeg nema opstanka na tržištu. Ispitani menadžeri navode da je u strateškom smislu informatizacija oduvijek pratila trgovinske poslovne procese, ali se danas taj razvoj intenzivirao. Svi ispitani menadžeri u nekom su obliku navodili i objašnjavali da digitalne tehnologije moraju biti u službi ostvarenja poslovnih ciljeva te da se digitalnim tehnologijama poduzeća moraju prilagođavati novim načinima ponašanja potrošača. Pri tome, trećina intervjuiranih

menadžera posebno je istaknula skupinu milenijalaca kao ključnu skupinu potrošača zbog koje će se digitalizacija još više intenzivirati u bliskoj budućnosti.

Također, menadžeri ističu da se digitalizacijom u trgovini trebaju povezati i integrirati svi procesi – od nabave, logistike, usluge potrošačima, upravljanja ljudskim potencijalima itd. Pritom digitalni alati trebaju biti prilagođeni obradi u pojedinom segmentu poslovanja, ali povezani na razini organizacije kao jedinstvene cjeline. Integraciju procesa i organizacije svi su ispitani menadžeri naglasili kao jedan od glavnih ciljeva digitalizacije.

Menadžeri iz poduzeća koja se bave trgovinom prehrambenim proizvodima (jedna četvrtina intervjuiranih) naglašava kako na digitalizaciju velik utjecaj imaju zakonski okviri te dostupnost digitalnih servisa javne uprave. Stoga spominju i naglašavaju da je primjena fiskalizacije i elektroničko izvješćivanje prema poreznoj upravi znatno pridonijelo većoj uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije u trgovini te da će primjena e-računa u javnoj nabavi dodano potaknuti poduzeća da implementiraju i koriste digitalne alate u svakodnevnom poslovanju.

Menadžeri u poduzećima koja su dio međunarodnih grupacija (tri poduzeća) ističu da je strategija digitalizacije zapravo dio strategije grupacije u cjelini. No, isto tako, u svim trima poduzećima istaknuto je da menadžeri na lokalnoj razini imaju mogućnost utjecaja na odluku pri implementaciji dostupnih digitalnih alata te mogućnost pokretanja lokalnih inicijativa vezanih uz digitalizaciju. U svakom slučaju, kada se primjenjuju globalna rješenja, ona se uvijek usklađuju s lokalnim zakonodavstvom i lokalnim stanjem na tržištu.

Iako u većem broju poduzeća nema formalnih dokumenata koji se tiču isključivo strategije i plana digitalizacije, u dvije trećine slučajeva, neovisno o domaćem ili stranom vlasništvu, primjećuje se da su odluke o digitalizaciji centralizirane i u nekoj mjeri uključene u formalne strateške planove budućeg razvoja jer o njima ovisi budući razvoj svih poslovnih funkcija, ali i formiranje tržišnog nastupa prema potrošačima.

Na temelju provedenih intervjua može se zaključiti da menadžeri u strateškom smislu ne odvajaju razvoj (1) ljudi, (2) procesa od razvoja (3) tehnologije.

U nekoliko poduzeća (njih četiri) kod pitanja o strategiji ističe se i nužnost implementacije praćenja učinka digitalizacije na poslovni rezultat i povećanje konkurentne sposobnosti. Dapače, govori se i o konkretnim metrikama poput stope povrata investicije te analize troška i koristi (engl. *cost-benefit analize*) kao o alatima kojima se procjenjuje strateški utjecaj implementiranih digitalnih tehnologija i na temelju kojih se procjenjuje vrijednost koju će donijeti neka planirana investicija u digitalnu tehnologiju.

S obzirom na to da se u trgovinskim poduzećima (posebice u sektoru trgovine na malo) u realnom vremenu obrađuje velik broj poslovnih transakcija, više od polovice ispitanika osvrnulo se na nužnost pouzdanosti i brzine transakcijskog informacij-

skog sustava koji, s jedne strane, mora osigurati kontinuiranu podršku u realnom vremenu i radnicima u prodavaonici, ali i menadžerima pri donošenju odluka, a s druge strane, omogućiti da se za vrijeme prodaje prema potrošaču stvori novi doživljaj kupnje i to neovisno o tome kupuje li on/ona u prodavaonici ili putem *online* kanala prodaje.

S druge strane, osim unaprjeđenja transakcijskog sustava, desetak ispitanika navodilo je kako se uporabom digitalnih tehnologija poslovni procesi mogu usavršavati i mijenjati, kako se radnici oslobađaju rutinskih zadataka, kako se planira bolji raspored i manipulacija robe u prodavaonicama i skladištima, kako se s pomoću digitalnih tehnologija pruža potpunija i unaprijeđena usluga potrošaču te kako se digitalne tehnologije mogu koristiti u prepoznavanju novih tržišnih niša i novih tržišta za daljnje širenje i rast poduzeća. Stoga možemo zaključiti da se poimanje digitalnih alata u trgovini više ne promatra samo na razini obrade poslovnih transakcija nego kao stvarni izvor konkurentne sposobnosti trgovinskih poduzeća.

## 2) PLANIRANJE DIGITALIZACIJE I RADNICI

Iako literatura i neke znanstvene studije govore i dokazuju da digitalizacija negativno utječe na broj radnika, u našem istraživanju od 13 intervjuiranih poslovnih subjekata, menadžeri iz 11 poslovnih subjekata tvrde da digitalizacija neće dovesti do otpuštanja radnika u bliskoj budućnosti, pri čemu velik dio menadžera kao razlog navodi da bi smanjenje broja radnika dovelo do bitnog smanjenja usluge za potrošače te nemogućnosti kontinuiranog obavljanja djelatnosti, dok njih nekoliko (pet) ističe da su poduzeća u tržišnoj ekspanziji te da zbog toga planiraju nova zapošljavanja, a ne otpuštanja radnika.

Stoga je razumljivo da se u ovakvim uvjetima menadžeri nisu bitno posvećivali raspravi o planiranju zbrinjavanja viška radnika. Samo u tri intervjuirana poslovna subjekta opisan je način zbrinjavanja radnika u slučaju otpuštanja zbog digitalizacije, koji je i formaliziran u slučaju radnika starijih od 50 godina ili u slučaju bolesti te obuhvaća otpremnine i druge beneficije. Pri tome treba istaknuti i činjenicu da u dvama od tih triju poduzeća postoji određen udjel države ili mirovinskih fondova u vlasništvu, a jedno je u stranom vlasništvu.

Velik broj ispitanika istaknuo je tekući problem raspoložive radne snage za zapošljavanje u trgovini koji se bitno promijenio u posljednjih pet godina, otkad je liberalizirano tržište rada u nekim zemljama EU-a te otkad je došlo do znatnog odljeva nezaposlenih osoba. Problem pronalaženja radnika te njihove fluktuacije i lojalnosti kao strateški problem u trgovini istaknut je u devet poslovnih subjekata, dok se u četirima poslovnim subjektima uopće nije opisivao taj problem. Nekoliko menadžera istaknulo je da ih ovaj problem potiče na promišljanje dodatne automatizacije i robotizacije nekih rutinskih poslova te da će investirati ili već investira u takve IT potpore. Nadalje, u jednom poduzeću u domaćem i u jednom poduzeću u stranom vlasništvu već se pristupilo razradi i implementaciji sustava za izgradnju lojalnosti radnika. Opisani

sustavi uključuju praćenje pokazatelja produktivnosti radnika te uvođenje varijabilnog dijela plaće kao sredstva motivacije za rad, kojim se plaća može znatno povećati u odnosu na prosječnu plaću, ili implementaciju plaća koje su više od prosjeka djelatnosti, ali, isto tako, i uvođenje jasnih pravila usavršavanja i napredovanja.

Svi su ispitanici istaknuli da digitalizaciju nužno prati edukacija radnika. Međutim, razlikuju se načini i intenzitet provođenja edukacija. Dok nekoliko poduzeća ima formalizirane planove edukacije (pretežito poduzeća u stranom vlasništvu, njih tri), velik broj poduzeća edukacije provodi pri zapošljavanju novih kadrova ili pri uvođenju novih digitalnih rješenja. Poduzeća u kojima se edukacija provodi sustavno obično imaju povezane interne sustave napredovanja radnika te razrađene planirane edukacije, koje radnici moraju proći i zadovoljiti u određenom vremenu. U trima poduzećima se, uz tradicionalne, provode i *online* edukacije, tzv. e-učenje (engl. *e-learning*). Od svih ispitanih, samo u dvama poduzećima porijeklom iz skandinavskih zemalja tvrdi se kako se edukacija provodi isključivo unutar, a ne izvan radnog vremena (odnosno da se vrijeme edukacije računa u redovnu radnu satnicu radnika), dok se ostali o tome nisu konkretno izjasnili.

Poduzeća u slučaju digitalizacije u najvećem broju slučajeva intenzivno rabe vlastite resurse i provode mentorski način rada tako da mentori najprije prođu treninge pružatelja IT usluge, pa onda znanje prenose na druge radnike. Ovakav je način rada u više poduzeća nazvan modelom treniranje trenera. Nekoliko poduzeća (tri) istaknulo je da je ovakav model rada doveo do toga da su uočili radnike s razvijenim sklonostima za prijenos znanja drugima te da su osnovali edukacijske timove s takvim radnicima.

U četirima poduzećima menadžeri su ukazali na nedostatke obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj, gdje se i u srednjim školama i na fakultetima premalo izučavaju nove, na digitalnim tehnologijama utemeljene, radne procedure. Osobito je istaknut problem praktične izobrazbe koja bi se trebala znatno unaprijediti i usavršiti. Međutim, u jednom su poduzeću istaknuli da su i u matičnoj državi imali sličan problem koji su riješili osnivanjem vlastite akademije za radnike. Sličan sustav edukacija na internoj akademiji opisalo je i jedno poduzeće u domaćem vlasništvu. Nadalje, dok sa srednjim školama postoji strateška suradnja koju su navela četiri poduzeća, strateška suradnja na edukacijskim procesima sa sveučilištima nije spominjana.

U većini poduzeća, već u prvoj diskusiji o radnicima i edukaciji, nekoliko menadžera ističe da su se i radnici digitalizirali pa se više ne boje tehnologije te je brže usvajaju i intenzivnije se njime koriste. U jednom poduzeću čak tvrde da su morali digitalizirati procedure za prijave na posao i obradu prijave kako bi privukli veći broj milenijalaca, koji na svoje prijave za posao očekuju digitalni odgovor u stvarnom vremenu. U dvama poduzećima naveli su da i potpora digitalnim zaposlenicima prelazi u digitalnu sferu i mora biti dostupna u realnom vremenu pa zato implementiraju službe za pomoć radnicima koje funkcioniraju po načelu digitalnih pozivnih centara (engl. *digital call center* ili *digital helpdesk*).

Ljudi potpomognuti tehnologijom prepoznati su kao ključni strateški resurs poduzeća. Osim toga, kako ističe jedan od intervjuiranih menadžera: „Mi želimo ljude učiniti vrjednijima kompaniji i to je osnovni cilj našeg sustava interne edukacije!“, dok drugi ističe: „Sustavna edukacija radnika doprinosi njihovoj povezanosti s poduzećem i temeljnim vrijednostima te tako povećava vjernost organizaciji.“

### 3) PRILAGODBA ELEKTRONIČKOJ TRGOVINI

Sva poduzeća koja posluju u trgovini na malo imaju implementirano i podržano plaćanje putem uređaja EFTPOS (engl. *Electronic Funds Transfer at Point of Sale*) te prate banke u razvoju bezgotovinskog i beskontaktnog plaćanja te uporabe mobilnog načina plaćanja na prodajnom mjestu. Elektronička prodaja u prodavaonici implementira se u velikom broju slučajeva putem prodaje bonova za telekomunikacijske usluge.

Nadalje, najizraženiji segment e-trgovine, često pogrešno interpretiran kao jedini oblik e-trgovine, jest prodaja putem web-prodavaonice. Od 13 intervjuiranih poslovnih subjekata samo njih pet ima implementiranu vlastitu web-prodavaonicu. Samo jedno od njih je poduzeće iz segmenta trgovine na malo živežnim namirnicama (ili robom široke potrošnje). Ostala poduzeća iz ove djelatnosti ističu da ovakva vrsta proizvoda nije pogodna za *online* prodaju, što dokazuju i studije koje je provelo više istraživačkih ili marketinških kuća. Naime, u segmentu živežnih namirnica broj potrošača koji žele kupovati i kupuju *online* je ispod 5 %. Ipak, poduzeće koje je implementiralo web-prodavaonicu u ovom segmentu ističe da već 12 godina svake godine bilježi znatan rast prihoda ostvarenih putem web-prodavaonice. Jedno od poduzeća u sektoru živežnih namirnica, umjesto razvoja vlastite web-prodavaonice i vlastitog sustava dostave, sklopilo je strateški savez s digitalnom platformom za dostavu proizvoda Glovo te će mu u Hrvatskoj biti partner po modelu Carrefoura u Francuskoj. Tako se poduzeće prilagođava digitalnim potrošačima bez nužnih ulaganja u vlastitu dostavnu mrežu.

Od čimbenika koji utječu na donošenje odluke o tome razviti vlastitu web-prodavaonicu ili ne u intervjuima se izdvajaju:

1. niša ciljanih potrošača i njezina razina usvajanja digitalnih tehnologija ili volja te niše da za neke proizvode koristi digitalni način kupnje (nekoliko poduzeća ističe da je za neke niše dovoljno imati web-stranicu na kojoj se objavljuju promotivni letci, a ne razvijati vlastitu web-prodavaonicu)
2. prilagođenost asortimana za elektroničku prodaju (gdje neki asortimani nisu pogodni za *online* kupnju, npr. lako pokvarljiva roba ili roba koju je nužno doživjeti fizički prije kupnje)
3. odabrani formati prodaje jer neki tradicionalni formati neće iščeznuti pa nema potrebe za promjenom ili nadopunom putem e-kanala (npr. kiosci ili male specijalizirane prodavaonice u susjedstvu; male prodavaonice na vrlo frekventnim lokacijama i sl.)
4. volja potrošača za druženjem i dobivanjem informacija u izravnoj komunikaciji licem-u-lice.

Poduzeća koja su implementirala vlastitu web-prodavaonicu ističu sljedeće prednosti i izazove u poslovanju:

- mogućnost potpune personalizacije u marketinškom pristupu potrošačima (jedno poduzeće omogućuje kreiranje vlastitog menija prema ponuđenim receptima te izravnu kupnju iz web-prodavaonice)
- proširenje/nadogradnja kupovnog iskustva potrošača (potrošači u jednom poduzeću mogu u aplikaciji uz pomoć proširene stvarnosti digitalno smjestiti proizvod u vlastiti prostor, a onda kupiti proizvod ili u tradicionalnoj ili u web-prodavaonici)
- intenziviranje interakcije s potrošačima putem obostrane marketinške komunikacije
- mogućnost korištenja društvenih mreža za stvaranje pozitivnog imidža (jedno od intervjuiranih poduzeća istaknulo je da ima razvijen sustav za uključivanje utjecajnih osoba (engl. *influencera*) u marketinške aktivnosti)
- širenje principa kupnje ROBO (engl. *research online, buy offline*): 80 % potrošača prije dolaska u tradicionalnu prodavaonicu traži informacije na internetu, što je velik izazov za edukaciju radnika kako bi znali pružiti bolju uslugu dobro informiranom potrošaču
- širenje inverznog principa kupnje ROBO (engl. *research offline, buy online*): potrošačima se nudi mogućnost da na prodajnom mjestu dobiju ideju o proizvodu i njegovoj uporabi, a onda da *online* odabere veći broj boja, dezena, krojeva i sl. To za poduzeće znači da će u budućnosti tradicionalnu prodavaonicu više koristiti kao izložbeni prostor nego kao mjesto obavljanja prodajne transakcije
- integracija modela prodaje „klikni pa kupi“ (engl. *click and collect* ili *click and pick*) u tradicionalne prodajne kanale jer poduzeća nude mogućnost kupnje *online* te odabira mjesta na koje će potrošač doći preuzeti robu, što može biti prilika da mu se ponude još neki proizvodi na toj odabranoj lokaciji
- integracija svih kanala prodaje (engl. *omnichannel retail*) u kojoj postaje irelevantno kupuje li kupac putem tradicionalnih ili elektroničkih kanala, ali se postavljaju pitanja obavljanja isporuke proizvoda te usklađenosti podataka o proizvodima, cijenama i marketinškim akcijama u pojedinim kanalima (u provedenim se intervjuima ističe da planiranje asortimana u web-prodavaonici treba biti usklađeno s planiranjem asortimana u tradicionalnim prodavaonicama, no kako se na webu još uvijek nalazi asortiman koji je uži ili ograničen u odnosu na tradicionalne kanale prodaje, također, politike sniženja i akcijskih ponuda trebale bi biti usklađene među kanalima, inače dolazi do konkurencije i konflikta vlastitih kanala prodaje).

Kod poduzeća u segmentu trgovine na veliko primjenjuju se alati e-trgovine iz područja B2B primjene koji omogućuju automatizirano naručivanje te plaćanje robe. Ovi alati spomenuti su i u segmentu trgovine na malo jer poduzeća pri nabavi robe implementiraju digitalne sustave komunikacije s dobavljačima i intenzivno koriste elektroničku razmjenu podataka (EDI, engl. *Electronic Data Interchange*). U

segmentu trgovine na malo živežnim namirnicama većina je poduzeća već dostigla razinu iznad jedne trećine automatiziranog naručivanja putem ovakvih sustava. Jedan menadžer ističe vrlo zanimljiv aspekt B2B primjene jer kaže: „Dostigli smo razinu razvoja na kojoj nam razina tehnološkog razvoja poslovnih partnera postaje ozbiljan problem za daljnju implementaciju digitalnih tehnologija!“

#### 4) USPJEŠNE IMPLEMENTACIJE DIGITALNIH TEHNOLOGIJA

Ispitanici u analiziranim poduzećima opisivali su vrlo različite oblike i razine uspješnih implementacija digitalnih tehnologija u poslovanje s kupcima i dobavljačima te u skladišno poslovanje i distribuciju robe. Navest ćemo samo neke od opisanih primjena koje su zaživjele u svakodnevnom poslovanju analiziranih poduzeća u prošlih pet godina rangirane po učestalosti opisivanja ispitanika:

- nadogradnja i integracija ERP-a (sustav za upravljanje poslovanjem, engl. *Enterprise Resource Planning*) putem implementacije elektroničke razmjene dokumenata s dobavljačima (EDI – engl. *Electronic Data Interchange*) i/ili implementacije sustava za upravljanje poslovnim dokumentima (DMS – engl. *Document Management System*)
- unaprjeđenje ERP-a u području praćenja i upravljanja zalihama u stvarnom vremenu i/ili sustavi za upravljanje skladišnim poslovanjem i unutarskladišnim transportom (WMS – engl. *Warehouse Management System*)
- kontinuirano unaprjeđenje funkcionalnosti digitalnih blagajni
- elektroničko i mobilno plaćanje na prodajnom mjestu
- automatizacija i digitalizacija te digitalno arhiviranje poslovne dokumentacije
- samoposlužne blagajne
- web-prodavaonice, način prodaje *click and collect* i omnikanalni pristup potrošačima
- elektronička komunikacija s radnicima, korištenje e-maila ili intraneta za distribuciju podataka i dokumenata radnicima, interna komunikacija bez uporabe papira
- sustavi za analize podataka prikupljenih putem programa vjernosti potrošača
- mobilne aplikacije i tableti kao potpora prodaji u prodavaonici i izvan prodavaonice (i na strani radnika i na strani samih potrošača)
- primjena e-računa
- robotizacija skladišta
- virtualna stvarnost kao pomoć u pregledu i odabiru proizvoda
- planiranje prostora i rasporeda s pomoću strojnog učenja i umjetne inteligencije, izrada digitalnih planograma za slaganje robe na policama
- strojno prepoznavanje uzoraka u obrtaju proizvoda, koje utječe na pozicioniranje robe u prodavaonici ili na skladištu
- sustavi za elektroničko učenje
- digitalizirana prijava za posao i digitalizirani postupci odabira novih radnika
- tradicionalna prodavaonica kao „mjesto za inspiraciju“

- potrošača u kombinaciji s digitalnom prodavaonicom kao mjestom obavljanja transakcije
- digitalne platforme za integraciju nabave
- podatkovni centri i poslovanje u oblaku (engl. *cloud computing*)
- pozivni centri za pomoć radnicima i kupcima
- QR kodovi radi bolje interakcije s kupcima (ankete, povratne informacije, dobivanje dodatne informacije o proizvodima)
- optimizacija dostavne flote i transportnih putova koja počiva na satelitskim sustavima i umjetnoj inteligenciji
- programi za analizu ponašanja potrošača i kupaca radi bolje prilagodbe ponude
- strateško partnerstvo s digitalnom platformom za naručivanje i dostavu robe
- strateško partnerstvo s osobama koje imaju velik utjecaj na društvenim mrežama (engl. *influencerima*) radi kreiranja imidža na društvenim mrežama.

Više je preporuka koje poduzeća izdvajaju kod uspješnih projekata implementacije digitalnih tehnologija u svakodnevni rad. Većina poduzeća ističe da je pri uspješnoj implementaciji, osim razrađenih sudionika, rokova izvršenja, plana edukacije i implementacije, važno sustavno kontrolirati proces te ispravljati pogreške jer gotovo svako rješenje u prvim fazama primjene ima nekih nedostataka koje je potrebno rješavati odmah i „u hodu“. Osim toga, iznimno je važno dobro poznavati legislativu vezanu uz digitalizaciju i arhiviranje dokumenata jer još postoji niz zakonskih akata koji ne priznaju primjenjivost digitalnog dokumenta pa, primjerice, porezni ili drugi nadzor poslovanja u tom smislu može biti doveden u pitanje.

Potrebno je razmišljati digitalno (što tehnologija može ili što bi tehnologija mogla), ali pri implementaciji postupiti analogno jer digitalizacija služi analognim procesima i ljudima, a ne obrnuto. Osim toga, primjena tehnologije podrazumijeva ostvarenje nekog poslovnog cilja i tehnologija nije sama sebi svrha.

U velike uspješne projekte digitalizacije uvijek je uključen vrhovni menadžment (engl. *top management*) jer ako on ne podrži projekt digitalnih promjena u svim fazama provedbe, projekt vjerojatno neće biti uspješno prihvaćen. Ovo je osobito je važno na samom početku te prije nego se digitalna tehnologija pusti u uporabu. Osim vrhovnog menadžmenta, u fazi implementacije i edukacije za rad iznimno važnu ulogu ima menadžment operativne razine.

Nekoliko poduzeća preporučuje da se za velike projekte digitalizacije pronađe dobar strateški partner iz IT sektora. Često ta poduzeća imaju veća znanja i veće iskustvo vođenja velikih projekata. Oblik strateškog partnerstva može se temeljiti i na podjeli ostvarene dobiti projekta (engl. *revenue share*), što velika poduzeća često čine. Tako su IT poduzeća dodatno motivirana za brzo i učinkovito uvođenje te se znatno snižavaju troškovi implementacije i vrijeme izvedbe digitalnih projekata.

Što se tiče uspješne koordinacije ovakvih projekata, svaki bi projekt trebao imati jasno definiranoga voditelja te članove tima koji će se koordinirati u svim fazama projekta od ideje do realizacije.



Važno je razviti i jasne metrike za ocjenu uspješnosti projekata digitalizacije. U osnovi, uspješan projekt mjeri se tako da gledamo je li tehnologija isporučila ono što je dobavljač te tehnologije obećao. I s druge strane, je li u planiranom razdoblju ostvaren planirani povrat na investiciju. Dodatno, za neke implementacije potrebno je mjeriti koliko brzo i u kolikom broju potrošači prihvaćaju primijenjenu tehnologiju.

Kod multinacionalnih sustava postoji još jedna preporuka koja bitno smanjuje rizik implementacije novih tehnologija, a to je da se na lokalnoj razini implementiraju rješenja koja su unutar grupacije već isprobana na nekim drugim tržištima. Dapače, sva poduzeća tvrde da se ovakva logika promatranja i istraživanja uspješnih svjetskih praksi može primijeniti i u drugim poduzećima.

## 5) NAČIN KOMUNIKACIJE S RADNICIMA TIJEKOM USPJEŠNE IMPLEMENTACIJE DIGITALNIH TEHNOLOGIJA

Poduzeća ističu da postoji razlika između manjih i većih digitalnih promjena. Kod manjih digitalnih promjena komunikacija s radnicima obično ide putem intraneta ili e-mailom te interno putem taktičkog i operativnog menadžmenta. Kada se uvode veće digitalne promjene, dodatno se organiziraju radionice i edukacije, ovisno o tome koji su radnici zahvaćeni promjenama. Dva poduzeća ističu kako imaju sustav vlastitih internih akademija, u kojima radnici uče procedure u prostoru koji odgovara stvarnom mjestu prodaje pa se mogu u kontroliranim uvjetima isprobavati neke nove stvari, tehnologije ili promjene u procesima bez utjecaja na rezultat stvarne prodavaonice.

U više od polovice poduzeća proces edukacije pri implementaciji novih digitalnih tehnologija mogao bi se opisati fazno: (1) voditelj projekta trenira nekoliko osoba koje onda (2) postaju treneri koji educiraju druge za rad, a nakon implementacije (3) uvijek se ocjenjuje uspješnost edukacije te se procjenjuje potreba za dodatnim edukacijama.

Isto tako, dvije trećine ispitanih tvrdi da pri edukaciji i implementaciji u fokusu trebaju biti ljudi i prednosti koje tehnologija donosi u obavljanju njihovog svakodnevnog posla, a ne samo funkcionalnosti tehnoloških rješenja. Dodatno, nekoliko menadžera ističe da radnici najbolje prihvaćaju promjene ako im se dobro protumači cilj i razlog njihovog uvođenja.

Nadalje, kako bi implementacija tehnologije bila uspješna i brza, bitna je i interakcija u komunikaciji s vrha prema dnu i obrnuto.

Također, nekoliko poduzeća (tri) ističe da dobre rezultate daje postupno uvođenje tehnologije putem manjih pilot-projekata u kojima nekoliko radnika ili nekoliko prodajnih mjesta neko vrijeme koristiti tehnologiju, a usporedno se ispravljaju pogreške u softveru ili preinačuje procedura rada da bi se nakon toga pristupilo sveobuhvatnom projektu implementacije tehnološkog rješenja. Na taj način oni koji su prvi koristili tehnologiju postaju „ambasadori“ tehnologije te mogu poslužiti kao treneri ostalima.

Edukacijski procesi i potpora u digitalnom poduzeću radnicima se trebaju pružati kontinuirano. Zbog toga nekoliko poduzeća (dva) ističe kako organiziraju službe potpore koje funkcioniraju kao digitalni pozivni centri (engl. *call center* ili *helpdesk*) i na raspolaganju su za davanje tehnoloških informacija radnicima u svako doba u realnom vremenu.

## 6) MENADŽMENT KAO ČIMBENIK I NOSITELJ DIGITALNIH PROMJENA

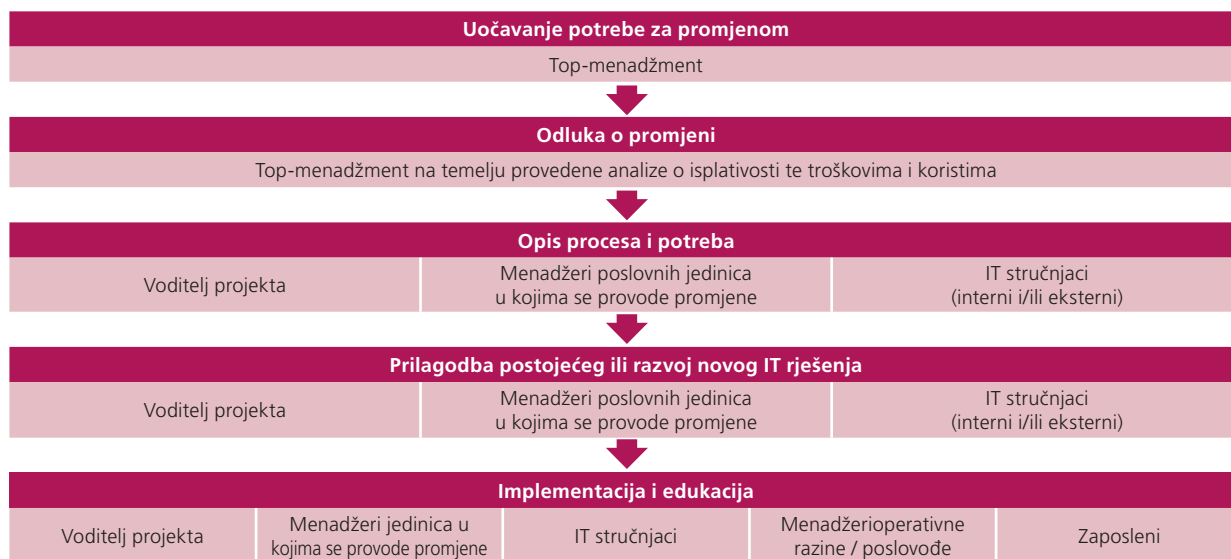
Svi se ispitanici slažu da je vrhovni menadžment (engl. *top management*) ključan za iniciranje i provedbu velikih digitalnih projekata. Top-menadžment donosi odluku o implementaciji IT-a, odobrava budžet, potpuno je involviran u nadzor provedbe. U jednom su poduzeću izjavili: „Top-menadžment sve pokreće, ali i aktivno koristi nakon implementacije“, dok u drugom tvrde: „Ako top-menadžment ne podrži projekt velikih digitalnih promjena, to nikako neće uspjeti. On mora podržati projekt i stati iza njega u svim fazama provedbe. Osobito je važno na samom početku te prije nego se pusti u rad.“

Najčešće opisan način provedbe i sudjelovanja menadžmenta u pokretanju i realizaciji digitalnih projekata prikazan je na Slici 2. Vrhovni menadžment uočava i inicira promjenu pa na temelju analize o isplativosti te troškovima i koristima donosi odluku o provedbi procesa digitalizacije. Za vrijeme cijelog projekta top-menadžment nadzire i kontrolira tijek u izravnoj komunikaciji s imenovanim voditeljem projekta digitalne promjene. U opisivanju procesa i potreba aktivno su uključeni menadžeri poslovnih jedinica u kojima se trebaju provesti promjene jer oni najbolje poznaju poslovne probleme u svojim odjelima, sektorima ili mjestima obavljanja djelatnosti. U opisivanju procesa često, no ne uvijek, sudjeluju i informatičari. U svakom slučaju, na temelju opisanih procesa i potreba, IT stručnjaci ponudit će prilagodbu nekog postojećeg IT rješenja ili plan razvoja te izraditi novo IT rješenje. Prvi način donosi manje rizike u provedbi jer se temelji na uspješnim prethodno provedenim projektima pa je u intervjuiranim poduzećima u dvije trećine to slučaj kada se traži rješenje u području digitalizacije. Kada dođe do implementacije rješenja, proces opet vodi imenovani voditelj projekta uz punu podršku top-menadžmenta, a u implementaciji obavezno sudjeluju menadžeri nižih razina koji služe kao spona između voditelja projekta i radnika u smislu organiziranja i provedbe edukacije za rad na novom digitalnom rješenju. Ovakav je postupak najčešće opisan, no nekoliko ispitanika istaknulo je da će stvarna uključenost vrhovnog menadžmenta znatno ovisiti o veličini investicije i značenju projekta u ostvarenju poslovnih ciljeva.

U više od polovice ispitanih poduzeća na uočavanje potrebe za digitalizacijom utječe neki od triju čimbenika: (1) uočene promjene u ponašanju potrošača uzrokovane povećanom uporabom digitalnih tehnologija, (2) uočene promjene u vodećim svjetskim poduzećima u djelatnosti, (3) sami ponuđači IT rješenja koji aktivno ukazuju na nove mogućnosti digitalnih tehnologija u trgovini.

U četirima analiziranim poduzećima ističe se da u posljednje vrijeme postoji i novi trend, a to je poticaj u smjeru od dna

Slika 2

**Sudjelovanje menadžmenta u procesima digitalnih promjena na temelju opisa ispitanika**

prema vrhu (engl. *bottom-up*) kada sami radnici uočavaju i sugeriraju upravi moguća rješenja za unaprjeđenje procesa i tehnologija. U jednom analiziranom poduzeću ističu da aktivno potiču ovakvo ponašanje te novčano nagrađuju inovacije koje potječu od radnika, čime se izravno povećava zadovoljstvo i lojalnost radnika organizaciji.

U poduzećima koja su u stranom vlasništvu navodi se i da top-menadžment na razini grupacije odobrava budžete za IT, što ponekad može značiti da će neki projekt dulje biti na čekanju. Međutim, u strateškom planiranju lokalna razina sudjeluje aktivno sa svojim prijedlozima koje upućuje u sjedište grupacija, a uza to, lokalna razina može prihvatiti ili ne prihvatiti određena rješenja koja već postoje u grupaciji, čime se znatno smanjuje rizik od neuspjeha investicije.

## 7) RIZICI OD NEUSPJEHA PRI IMPLEMENTACIJI DIGITALNIH TEHNOLOGIJA

Velik problem mogu biti nepouzdana pružatelji IT usluga. Postoji slučaj da, pri prelasku na novo rješenje, stari pružatelj usluge ne želi dobrovoljno dati podatke koji su pohranjeni u njegovoj bazi ili traži nerazumnu naknadu. To je otpor bivšeg davatelja usluge.

Jedan menadžer ističe da su „prije ulaska u EU uredi IT poduzeća u Hrvatskoj bili veliki i zapošljavali su stručnjake različitih profila, no mnogi su stručnjaci otišli na tržište EU-a ili su uredi postali dio nekog klastera. Zato je sposobnost lokalnih aktera da jaki ljudi dođu raditi na jake projekte postala upitna pa je upitna i razina usluge i razina izvršenja IT pružatelja usluge. Osobito ako se radi o velikim inovativnijim projektima.“

Osim toga, neka poduzeća ističu problem ovisnosti nekih dijelova informacijskog sustava (IS-a) o čovjeku koji je zadužen za upravljanje tim segmentom, što predstavlja velik rizik jer

kad taj čovjek ode ili se razboli, opasnost je da taj modul/segment staje i da nastaju problemi. Boljom organizacijom upravljanja IS-om to se može i treba izbjeći.

Ponekad otpor tehnološkim promjenama može nastati i u upravi jer svaka veća promjena u IT-u nosi i određeni rizik, zahtijeva znatna ulaganja, a svakako znači i velik angažman menadžera na strateškoj, taktičkoj i operativnoj razini. Nadalje, mnogi tehnički problemi koji nastaju zbog neusklađenosti tehnologija pojedinih poslovnih jedinica kada se radi o većoj organizaciji ili poslovnoj grupaciji.

Potom, što se tiče otpora radnika uvođenju novih digitalnih rješenja, već smo istaknuli da edukacija i komunikacija moraju biti pravodobne te uključivati elemente koji ukazuju na prednosti oje će oni, kao korisnici, imati u svakodnevnom poslu.

Kako bi se izbjegli neuspjesi u implementaciji, bitno je da proces bude dobro razrađen, od rokova do potrebnih resursa. Ako se dobro postave ciljevi i ustraje na provođenju projekta, onda će i implementacija biti uspješna. S tim se slaže većina ispitanika. Međutim, nekoliko menadžera (troje) ističe da se pogreške u implementaciji događaju i stoga što se tržište i poslovanje razvijaju takvom brzinom da se projekti za neke stvari nemaju vremena kvalitetno i temeljito pripremiti. Odluke se sve češće moraju donositi *ad hoc* da bi se što brže prilagodilo dinamici razvoja tržišta.

Nadalje, ponekad se pod utjecajem ponuđača IT rješenja može ući u projekt koji je previše optimističan i neizvediv pa prilikom izvedbe shvatiti da ni onaj tko kupuje tehnologiju ni onaj tko je pruža nema dovoljno znanja i kompetencija za učinkovitu provedbu projekta. Ovo su kao problem istaknula dvojica menadžera.

Dodatno, problem za implementaciju nekih tehnologija može biti i razina informatičke pismenosti i digitalnih kompetencija

potrošača, kupaca ili dobavljača. Ude li se u projekte koje okolina ne može, ne zna ili ne želi upotrebljavati, onda je investicija ispred svojeg vremena i proces usvajanja tehnologije neće biti uspješan niti će se ostvariti odgovarajući povrat na uloženo. Ovaj problem istaknulo je četvero ispitanika.

„Ako u procesima razvoja i implementacije nešto pođe po krivu, pravovremeno treba informirati top-menadžment jer poslovanje ne smije zbog toga trpjeti! U tom smislu ključno je povjerenje među sudionicima projekata“, istaknuli su menadžeri u jednom poduzeću u području maloprodaje neprehrambenih proizvoda.

Što se tiče nekih budućih projekata digitalizacije, više od polovice ispitanih tvrdi da najčešće prate dobre prakse primjene, informira se na savjetovanjima, promatra kako konkurencija ili drugi članovi multinacionalnih poduzeća uvode rješenja te koja su im iskustva i efekti.

## 8) POMAK PREMA DIGITALNOJ KULTURI

Svi ispitanici u svim poslovnim subjektima tvrde da se organizacijska kultura pomaknula prema digitalnoj kulturi. Međutim, još uvijek ističu da postoje određene razlike između mladih i starijih radnika, između više i niže obrazovanih, razlike među hrvatskim regijama s obzirom na informatičku pismenost nakon završetka obrazovanja te između onih koji su više puta u svom radnom vijeku prolazili procese unaprjeđenja informacijskih tehnologija i onih koji nisu. Više od polovice ispitanih ističe da već pri samom zapošljavanju nastoje prepoznati razinu informatičke pismenosti te da uočavaju kako kod mladih budućih radnika ona više nije problem jer su se „rodili s mobitelom ili tabletom u ruci“.

Također, više od polovice ispitanika istaknulo je da nema odjela u kojem se ne koristi barem neki oblik informacijskih tehnologija pa su radnici svjesni nužnosti digitalnih alata u poslovanju. Isto tako, radnici prepoznaju da digitalni alati imaju brojne prednosti u njihovom svakodnevnom poslu pa to kod novih digitalnih projekata omogućuje i bržu implementaciju i bržu prilagodbu na nove alate. Veća informatička pismenost i digitalna orijentacija radnika dovodi do toga da se pri uvođenju novih digitalnih alata ne mora trošiti puno vremena na tumačenje njihove svrhe te da se znanje za rad u novim programskim rješenjima stječe daleko brže nego prije desetak godina.

U više od dvije trećine poduzeća digitalizira se cjelokupna pisana komunikacija i izvješćivanje radnika pa se interni dopisi, okružnice, rasporedi radnih zadataka i slično više ne dostavljaju u papirnatom obliku, nego samo elektronički, što opet pozitivno utječe na ubrzanje procesa komunikacije i digitalnu pismenost radnika.

## 9) STRAHOVI RADNIKA OD DIGITALIZACIJE

Zbog povećane informatičke pismenosti radnika i prethodnih pozitivnih iskustava iz projekata uvođenja informacijskih tehnologija, sva poduzeća ističu da u posljednje vrijeme ne uočavaju strah radnika pri pokretanju novih projekata digitali-

zacije. Naime, u više od polovice ispitanih poduzeća ističe se da je trgovina u smislu primjene informacijskih tehnologija u transformaciji više od 30 godina, što znači da mnoga poduzeća imaju već jako veliko iskustvo i s tehnologijom i s procesima njezinog unaprjeđenja te s procesima upravljanja organizacijskim promjenama radi uvođenja tehnologije.

Jedan je menadžer istaknuo: „Strah je posljedica neizvjesnosti i neznanja!“, a druga menadžerica ilustrirala je problematiku straha od digitalizacije rečenicom: „Nema generalnog straha od digitalizacije, može biti nekih sporadičnih, pojedinačnih slučajeva. To onda rješavamo individualnom komunikacijom u kojoj radniku objašnjavamo prednosti pa ako uočimo potrebu, ponudimo mu/joj pomoć kroz edukaciju.“

Stanje tržišta rada koje smo već spominjali prema nekim menadžerima (četvero) utječe na promjenu stava radnika prema digitalizaciji jer trenutno nema straha da će zbog digitalizacije dolaziti do otpuštanja. U trgovini kao sektoru postoji velika potreba za radnom snagom. Svi ispitanici menadžeri slažu se da postoje neke ključne metode kojima se može utjecati i utječe se na suzbijanje straha radnika ako on uopće i postoji, a to su (rangirano prema učestalosti odgovora ispitanika):

- temeljita i sustavna priprema procesa digitalizacije i s njom povezane edukacije
- pravodobna, otvorena, transparentna i istinita komunikacija o procesima koji se planiraju, barem na razini godine dana
- isticanje da nema straha za egzistenciju
- isticanje prednosti s aspekta radnika (primjerice, bit će više vremena za kreativnost, radit ćete pametnije poslove, bit će manje pogrešaka, bit će veća plaća, moći će se brže napredovati u organizaciji...)
- uvođenje jasnih i suvislih procesa edukacije prije implementacije tehnologije na samom prodajnom mjestu
- implementacija transparentnog sustava vertikalnog i horizontalnog razvoja karijere unutar poduzeća
- njegovanje digitalne kulture kao jedne od zajedničkih vrijednosti na razini poduzeća
- diskusija sa socijalnim partnerima kako bi se sagledale, diskutirale i minimizirale negativne posljedice digitalizacije na zdravlje, zadovoljstvo i radno opterećenje zaposlenih
- uvođenje stimulacije radnika kao posljedice povećane produktivnosti na temelju implementiranih digitalnih tehnologija
- građenje povjerenja između menadžmenta i radnika putem zajedničkog učenja i izravne komunikacije s radnicima
- implementacija sustava za unaprjeđenje lojalnosti i inovativnosti radnika.

Jedan od menadžera istaknuo je da bi u bliskoj budućnosti problem s radnicima i njihovom kvalitetom mogao biti nedostatak znanja za pristup kupcima s novim kupovnim navikama, prije nego nepoznavanje digitalnih tehnologija. Drugi pak kaže da je intenzivna primjena digitalnih alata u poduzeću dovela do toga da „sada radnici sami rade pritisak za daljnjim unaprjeđenjem postojećih digitalnih rješenja, što postaje potpuno novi izazov za upravljanje!“



## 4

## OBRADA REZULTATA ANKETNOG ISTRAŽIVANJA PROVEDENOG NA UZORKU RADNIKA U TRGOVINI

### 1) METODOLOGIJA I UZORAK ISTRAŽIVANJA

Na temelju znanstvene i stručne literature iz područja digitalne transformacije, digitalizacije, elektroničke trgovine te upravljanja ljudskim potencijalima dizajniran je upitnik za procjenu stavova radnika u trgovini u Republici Hrvatskoj o promjenama radnih uvjeta te o prednostima i nedostacima digitalizacije. Upitnik je obuhvatio 15 pitanja te je bio strukturiran u nekoliko cjelina:

1. sociodemografska obilježja ispitanika – pet pitanja s više ponuđenih opcija odgovora i mogućnosti odabira jedne opcije (spol, dob, vrsta asortimana u poduzeću ispitanika te vrsta poslova na kojima radi)
2. općenita pitanja o digitalizaciji u poduzeću – sedam pitanja (tri pitanja s mogućnošću odabira potvrdnog ili negativnog odgovora, jedno pitanje s ponuđenom ocjenom o razini uporabe digitalnih tehnologija u poduzeću te dva pitanja s više ponuđenih opcija odgovora i mogućnosti višestrukog odabira)
3. komunikacija i edukacija – jedno pitanje s 10 tvrdnji u obliku Likertove skale
4. prednosti i nedostaci digitalnih tehnologija – jedno pitanje s 10 tvrdnji u obliku Likertove skale
5. budući utjecaj digitalnih tehnologija na radna mjesta u trgovini – jedno pitanje s više ponuđenih opcija odgovora i mogućnosti odabira jedne opcije.

Uzorak istraživanja bio je namjeran jer se ciljalo na radnike u sektoru trgovine te su u poduzećima u kojima je proveden intervju menadžeri i sindikalni povjerenici zamoljeni da distribuiraju poveznicu radnicima, a u administraciji, na prodajnim mjestima, u skladištima i distribucijskim centrima te u službama podrške korisnicima. Svaki menadžer i/ili sindikalni povjerenik zamoljen je da upitnik distribuiraju prema barem 30 radnika u svome poduzeću. To nas je dovelo do uzorka od 400 potencijalnih ispitanika. Od broja distribuiranih upitnika, valjana su 153 koja su i obrađena u nastavku. S obzirom na odabrani uzorak te na odabrani način provođenja ankete, stopa povrata je visoka i iznosi 37,5 %.

Tijekom provođenja dubinskih intervjua s menadžerima diskutiralo se o načinu provođenja ankete te je sugerirano i prihvaćeno da se za potrebe anketiranja iskoristi elektronički obrazac, s obzirom na to da se u svim poduzećima intenzivno primjenjuje komunikacija elektroničkim kanalima te da

su radnici naviknuti na digitalnu komunikaciju. Za potrebe kreiranja upitnika rabljen je *Google Forms* alat te je dizajniran obrazac za čije popunjavanje nije bilo potrebno više od 15 minuta. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 10. studenoga do 10. prosinca 2019. tako da je upitnik distribuiran u pojedino poduzeće neposredno nakon održavanja dubinskog intervjua.

U Tablici 2 prikazan je profil ispitanika. U uzorku prikupljenih anketa (N = 153) podjednak je broj muškaraca i žena te ima nekoliko onih koji se nisu željeli izjasniti na pitanje o spolu (3,3%). U uzorku je najveći udjel ispitanika između 36 i 45 godina starosti (35,9 %), slijede ispitanici od 46 do 55 godina starosti, zatim oni mlađi od 35 godina (22,9 %), dok je starijih od 56 manje od 15 %. Što se tiče obrazovanja, kako je i očekivano, dominiraju radnici sa srednjom stručnom spremom (više od 50 %) te sa završenim fakultetskim obrazovanjem

Tablica 2  
Profil ispitanika (N=153)

Karakteristika	Varijabla	Relativna frekvencija
Spol	• Muško	49,0 %
	• Žensko	47,7 %
	• Ne želim se izjasniti	3,3 %
Dob	• manje od 35 godina	22,9 %
	• 36-45 godina	35,9 %
	• 46-55 godina	26,8 %
	• 56-65 godina	13,7 %
	• više od 65 godina	0,7 %
Obrazovanje	• osnovna škola	1,3 %
	• srednja škola	50,3 %
	• viša škola	12,4 %
	• fakultet	35,9 %
Vrsta asortimana kojim se bavi poduzeće u kojem radi ispitanik/ica	• Pretežito prehrambeni proizvodi	29,4 %
	• Pretežito neprehrambeni proizvodi	40,5 %
	• Prodaja igara na sreću	30,1 %
Vrsta poslova na kojima radi ispitanik/ica	• menadžment, uprava, administracija	41,8 %
	• poslovođa prodavaonice, voditelj asortimana	25,5 %
	• prodavač	18,3 %
	• skladišni poslovi i dostava	9,8 %
	• služba za korisnike	4,6 %

(više od trećine ispitanika). Više od 40 % ispitanika radi u poduzećima koja se bave trgovinom neprehrambenim proizvodima, a zamjetan je visok udjel radnika u području prodaje igara na sreću (njih 30,1 %), dok je blizu 30 % njih iz područja trgovine pretežito prehrambenim proizvodima. Među ispitanicima dominiraju oni iz menadžmenta, uprave i administracije (41,8 %), što je izravno povezano i s velikim udjelom onih koji imaju završenu fakultetsku naobrazbu (njih 35,9 %). Na poslovima u izravnom kontaktu s kupcima radi 48,4 % ispitanika (poslovođe/voditelji prodaje, prodavači i služba za korisnike), a na skladišnim poslovima i dostavi radi 9,8 % ispitanika.

## 2) OPĆENITO O DIGITALIZACIJI U PODUZEĆU

Na temelju podataka prikazanih na Slici 3, većina ispitanika (više od 60 %) tvrdi da su poduzeća u posljednje dvije godine investirala znatna sredstva i napore u digitalne tehnologije. Ipak, veći broj ispitanika tvrdi da poduzeća te investicije rade u području unaprjeđenja postojećih digitalnih tehnologija (73,9 %, odnosno 13 % više nego u slučaju potpuno novih tehnologija).

Nadalje, više od dvije trećine ispitanika tvrdi da je u prošlih pet godina poduzeće na temelju digitalnih tehnologija povećalo obujam i učinkovitost poslovanja. Dakle, radnicima su očiti pozitivni pomaci u poslovanju koji nastaju na temelju uporabe digitalnih tehnologija. Međutim, relativno velik broj ispitanika, njih 45,8 %, smatra da je zakonski okvir vrlo često ono što poduzeća potiče na primjenu digitalnih tehnologija.

Slika 3  
Općenito o digitalizaciji u poduzeću (N = 153)

Moje poduzeće je u protekle dvije godine uložilo značajna sredstva i napore u POTPUNO NOVE digitalne tehnologije.

DA 60,8 % NE 39,2 %

Moje poduzeće je u protekle dvije godine uložilo značajna sredstva i napore u UNAPRJEĐENJE POSTOJEĆIH digitalnih tehnologija.

DA 73,9 % NE 26,1 %

Moje poduzeće je u posljednjih 5 godina povećalo obujam i učinkovitost poslovanja, a u tome je značajnu ulogu imala digitalna tehnologija.

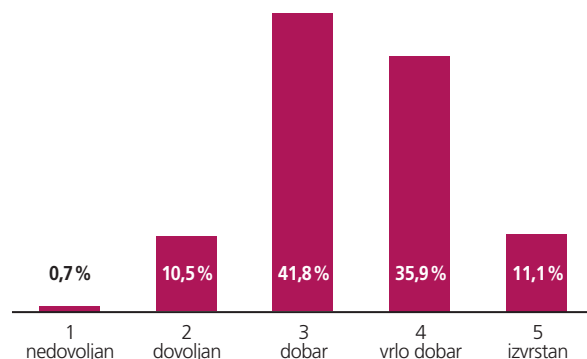
DA 77,8 % NE 22,2 %

Implementacija digitalnih tehnologija u moje poduzeću vrlo često proizlazi samo iz prilagodbe zakonima.

DA 45,8 % NE 54,2 %

Ispitanici su postojeću razinu uporabe digitalizacije ocijenili prosječnom ocjenom 3,462 i u najvećem broju slučajeva ocjenom dobar (41,8 %) ispitanika. Na Slici 4 prikazane su relativne frekvencije dodijeljenih ocjena, pri čemu je uočljivo kako vrlo dobrom ili odličnom primjenu digitalizacije ocjenjuje manje od polovice ispitanika, a samo 11,1 % dodijelilo je ocjenu izvrstan, što bi značilo da ispitanici smatraju kako postoji prostor za unaprjeđenje razine uporabe digitalizacije u poduzeću u kojem rade.

Slika 4  
Ocjena postojeće razine uporabe digitalnih tehnologija u poduzeću (relativne frekvencije, N = 153)



Slika 5 prikazuje primijenjene digitalne tehnologije u poduzećima u kojima rade ispitanici. Od ponuđenih tehnologija, dvije su u najširoj primjeni: (1) web-prodavaonica (engl. *web shop*) – 62,7 % ispitanika i (2) kontaktni centri za podršku – 54,9 %. Od ostalih ponuđenih tehnologija u više od 20 % slučajeva ispitanici su naveli da se primjenjuju:

Slika 5  
Primijenjene digitalne tehnologije

Web shop (vlastita prodavaonica na webu, e-prodavaonica)

62,7 %

Kontaktni centar (*call center*) za podršku kupcima ili zaposlenima

54,9 %

Sustavi obrade velikih podataka (*big data* sustavi)

30,1 %

Omnikanalna prodaja (kombiniranje i integriranje tradicionalnih prodavaonica i e trgovine)

26,1 %

Samoposlužne blagajne

21,6 %

Poslovanje u oblaku (*cloud computing*)

13,7 %

Ništa od ponuđenog

9,8 %

Robotizacija nekih procesa

7,2 %

Nešto drugo – upisana opcija EDI i/ili DMS

4,6 %

Umjetna inteligencija

2,6 %

Nešto drugo

1,3 %

Napomena: bilo je moguće odabrati više opcija odgovora, N = 153

sustavi obrade velikih količina podataka, omnikanalna prodaja – integracija tradicionalne i e-trgovine te samoposlužne blagajne. U manje od 10 % slučajeva ispitanici su birali opciju „ništa od ponuđenog“. Ispitanicima je bila ponuđena opcija „nešto drugo“ s otvorenom mogućnošću upisa odgovora te se iskristalizirala još jedna opcija digitalizacije koja nije bila u fokusu na listi ponuđenih odgovora, a to je sustavi „EDI i/ili DMS“, koju je dopisalo 4,3 % ispitanika.

Posljednje pitanje u ovoj sekciji ankete bilo je vezano uz promjenu radnih uvjeta koji proizlaze iz digitalizacije. Na ovo pitanje najveći je broj ispitanika odabrao opciju „Nije bilo značajnijih promjena“ (39,3 %, vidjeti Sliku 6). Od ponuđenih opcija više od 20 % ispitanika biralo je sljedeće: (1) sada obavljam puno više radnih zadataka, (2) radni zadaci su postali složeniji te (3) manje je rutinskog posla, više kontakta s kupcima ili dobavljačima. U manje od 10 % slučajeva ispitanici su se izjasnili da je digitalizacija utjecala na plaće i/ili vrstu ugovora o radu.

Slika 6

**Promjene u radnim uvjetima zbog digitalizacije**

Nije bilo značajnih promjena.

39,9 %

Sada obavljam puno više radnih zadataka.

26,8 %

Radni zadaci su složeniji.

24,8 %

Manje je rutinskog posla, više kontakta s kupcima ili dobavljačima.

22,2 %

Kupci i /ili poslovni partneri s kojima kontaktiram su postali puno zahtjevniji.

11,8 %

U obračunu plaće uveden je varijabilni dio.

9,8 %

Povećala mi se plaća.

7,8 %

Promijenila mi se vrsta ugovora o radu (određeno/neodređeno radno vrijeme/puno ili nepuno radno vrijeme i sl.).

5,2 %

Ostalo – upisano lakše i jednostavnije obavljanje radnih zadataka.

1,3 %

Napomena: bilo je moguće odabrati više opcija odgovora, N = 153

**3) KOMUNIKACIJA I EDUKACIJA**

U trećem dijelu anketnog upitnika ispitanici su na temelju Likertove skale s 5 stupnjeva ocjenjivali slaganje s 10 tvrdnji koje su se ticale komunikacije i edukacije. Na Slici 7 prikazane su relativne frekvencije za agregirane opcije neslaganja (zbrojene vrijednosti za 1 – uopće se ne slažem i 2 – ne slažem se), neutralna opcija te opcije slaganja s tvrdnjama (zbrojene vrijednosti za 4 – slažem se i 5 – slažem se u potpunosti), dok su u Tablici 3 prikazane prosječne vrijednosti te najčešće odabran stupanj slaganja i relativna frekvencija najčešće odabranog stupnja slaganja.

Slika 7

**Relativne frekvencije izraženog stupnja slaganja s tvrdnjama o komunikaciji i edukaciji**

(rangirane prema stupnju slaganja s tvrdnjom)

1 + 2      3      4 + 5

Poduzeće izobrazbu radnika financira u potpunosti (ako sam išao/la na izobrazbu nisam ništa morao/la platiti sam/a).

11,11 %    16,3 %    72,55 %

Rado se odazivam na edukacije putem kojih povećavam svoje kompetencije u području digitalnih tehnologija (i onda kada to nije izričiti zahtjev vrhovnog menadžmenta).

11,11 %    19,0 %    69,93 %

Svi dokumenti i pisane komunikacije u poduzeću radnicima se distribuiraju u digitalnom obliku (putem e-maila, u informacijskom sustavu ili na intranetu poduzeća).

13,07 %    19,0 %    67,97 %

Brzina kojom usvajam nova digitalna znanja jako se povećala u protekle tri godine.

11,76 %    34,0 %    54,25 %

U mom poduzeću postoji velika mogućnost dodatnog unaprjeđenja poslovanja temeljem izobrazbe radnika za rad na postojećoj digitalnoj infrastrukturi.

21,57 %    26,1 %    52,29 %

Moje poduzeće ulaže značajna sredstva u izobrazbu radnika za OSNOVNO korištenje digitalnih tehnologija.

24,84 %    34,0 %    41,18 %

Poduzeće više puta godišnje radnike informira o planovima uvođenja novih digitalnih tehnologija ili unaprjeđenju postojeće razine digitalizacije.

25,49 %    34,0 %    40,52 %

Moje poduzeće ulaže značajna sredstva u izobrazbu radnika za NAPREDNO korištenje digitalnih tehnologija.

35,95 %    32,7 %    31,37 %

Radnici za vrijeme izobrazbe uglavnom obavljaju svoj redovni posao, a izobrazba se često organizira izvan radnog vremena.

43,14 %    30,1 %    26,8 %

Osjećam zamor od stalne izloženosti novom učenju vezano uz digitalne tehnologije.

69,28 %    20,9 %    9,80 %

Tablica 3

**Stupanj slaganja sa tvrdnjama o edukaciji i komunikaciji u poduzeću**

Izjava	Prosjeak	Najčešći odabir	Relativna frekvencija najčešće odabranog stupnja slaganja
Moje poduzeće ulaže značajna sredstva u izobrazbu radnika za OSNOVNO korištenje digitalnih tehnologija.	3,26	3 - neutralno	34,0 %
Moje poduzeće ulaže značajna sredstva u izobrazbu radnika za NAPREDNO korištenje digitalnih tehnologija.	2,93	3 - neutralno	32,7 %
Svi dokumenti i pisane komunikacije u poduzeću radnicima se distribuiraju u digitalnom obliku (putem e-maila, u informacijskom sustavu ili na intranetu poduzeća)	3,84	5 - slažem se u potpunosti	34,6 %
Radnici za vrijeme izobrazbe uglavnom obavljaju svoj redovni posao, a izobrazba se često organizira izvan radnog vremena.	2,70	3 - neutralno	30,1 %
Poduzeće više puta godišnje radnike informira o planovima uvođenja novih digitalnih tehnologija ili unaprjeđenju postojeće razine digitalizacije	3,22	3 - neutralno	34,0 %
Poduzeće izobrazbu radnika financira u potpunosti (ako sam išao/la na izobrazbu, nisam ništa morao platiti sam/a).	4,12	5 - slažem se u potpunosti	56,2 %
U mom poduzeću postoji velika mogućnost dodatnog unaprjeđenja poslovanja temeljem izobrazbe radnika za rad na postojećoj digitalnoj infrastrukturi.	3,46	4 - slažem se	28,10 %
Rado se odazivam na edukacije putem kojih povećavam svoje kompetencije u području digitalnih tehnologija (i onda kada to nije izričiti zahtjev vrhovnog menadžmenta).	3,95	5 - slažem se u potpunosti	41,8 %
Osjećam zamor od stalne izloženosti novom učenju vezano uz digitalne tehnologije.	1,93	1 - uopće se ne slažem	50,3 %
Brzina kojom usvajam nova digitalna znanja jako se povećala u protekle tri godine.	3,55	4 - slažem se	35,9 %

Napomena:

Korištena je Likertova skala od pet stupnjeva (1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – neutralno, 4 – slažem se i 5 – slažem se u potpunosti)

Na temelju prikazane tablice i slike može se zaključiti da više od polovice ispitanika izražava slaganje sa sljedećim tvrdnjama, a prosječna je ocjena viša od 3,5 (vidjeti Sliku 7 i Tablicu 3):

1. Poduzeće izobrazbu radnika financira u potpunosti (ako sam išao/la na izobrazbu, nisam ništa morao/la platiti sam/a).
2. Rado se odazivam na edukacije putem kojih povećavam svoje kompetencije u području digitalnih tehnologija (i onda kada to nije izričiti zahtjev vrhovnog menadžmenta).
3. Svi dokumenti i pisane komunikacije u poduzeću radnicima se distribuiraju u digitalnom obliku (putem e-maila, u informacijskom sustavu ili na intranetu poduzeća).
4. Brzina kojom usvajam nova digitalna znanja jako se povećala u protekle tri godine.

Što se tiče izjava u kojima je relativno visok stupanj neslaganja (više od jedne trećine ispitanika izražava neslaganje, vidjeti Sliku 7, a prosječna je ocjena manja od 3,0), uočavamo da su to sljedeće tri izjave, pri čemu kod posljednje uočavamo najniži stupanj slaganja ispitanika i prosječnu ocjenu manju od 2,0:

1. Moje poduzeće ulaže značajna sredstva u izobrazbu radnika za NAPREDNO korištenje digitalnih tehnologija.
2. Radnici za vrijeme izobrazbe uglavnom obavljaju svoj redovni posao, a izobrazba se često organizira izvan radnog vremena.
3. Osjećam zamor od stalne izloženosti novom učenju vezano uz digitalne tehnologije.

#### 4) PREDNOSTI I NEDOSTACI DIGITALIZACIJE IZ ASPEKTA RADNIKA U TRGOVINI

Zatim su ispitanici na temelju pet izjava, po principu Likertove skale od 5 stupnjeva slaganja, ocjenjivali glavne prednosti ili pozitivne učinke digitalnih tehnologija na radna mjesta. U Tablici 4 prikazane su prosječne vrijednosti te najčešće odabran stupanj slaganja i relativna frekvencija najčešće odabranog stupnja slaganja, dok su na Slici 8 relativne frekvencije za agregirane opcije neslaganja (zbrojene vrijednosti za 1 – uopće se ne slažem i 2 – ne slažem se), neutralna opcija te opcije slaganja s tvrdnjama (zbrojene vrijednosti za 4 – slažem se i 5 – slažem se u potpunosti).

Tablica 4  
Stupanj slaganja sa tvrdnjama o prednostima digitalnih tehnologija

Izjava	Prosjeak	Najčešći odabir	Relativna frekvencija najčešće odabranog stupnja slaganja
Digitalne tehnologije omogućuju veću fleksibilnost po pitanju mjesta i vremena obavljanja posla.	4,03	5 - slažem se u potpunosti	40,5 %
Digitalne tehnologije oslobađaju od rutinskih poslova i daju veću mogućnost bavljenja kupcima ili dobavljačima.	3,79	5 - slažem se u potpunosti	32,7 %
Digitalne tehnologije donose veće mogućnosti za osobno usavršavanje i napredovanje.	4,06	5 - slažem se u potpunosti	41,2 %
Digitalne tehnologije nude nove prilike za ostvarivanje većih primanja u poduzeću u kojem radim.	3,49	3 - neutralno	31,4 %
Digitalne tehnologije omogućuju veći utjecaj radnika na donošenje odluka u poduzeću.	3,10	3 - neutralno	38,6 %

Napomena:

Korištena je Likertova skala od pet stupnjeva (1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – neutralno, 4 – slažem se i 5 – slažem se u potpunosti)

Prema prikazanim podacima možemo uočiti da se više od pola ispitanih (Slika 8), uz prosječnu ocjenu višu od 3,5 (Tablica 4), slaže s tvrdnjama da:

1. digitalne tehnologije donose veće mogućnosti za osobno usavršavanje i napredovanje
2. digitalne tehnologije omogućuju veću fleksibilnost po pitanju mjesta i vremena obavljanja posla
3. digitalne tehnologije oslobađaju od rutinskih poslova i daju veću mogućnost bavljenja kupcima ili dobavljačima.

Treću navedenu tvrdnju većina je intervjuiranih menadžera isticala kao jednu od najvažnijih.

Najniži stupanj slaganja izražen je kod tvrdnje da digitalne tehnologije omogućuju veći utjecaj radnika na donošenje odluka u poduzeću, iako su menadžeri u intervjuima često isticali da slušaju inicijative radnika i njeguju kulturu obostrane komunikacije, a neki čak i nagrađuju inovativnost radnika.

Uslijedilo je 5 tvrdnji o nedostacima ili negativnim učincima digitalnih tehnologija na radna mjesta i radnike. Analogno prethodnim obradama i prikazima, u Tablici 5 i na Slici 9 prikazani su podaci na temelju analize odgovora na ovu skupinu tvrdnji. Možemo uočiti da ni za jednu tvrdnju relativna frekvencija ne prelazi slaganje 50 % ispitanika te da ni za jednu tvrdnju prosječna ocjena nije viša od 3,5. Najveći broj ispitanika birao je neutralnu opciju odgovora za 4 od 5 izjava, dok je za jednu izjavu najčešće odabrana opcija bila 1 – uopće se ne slažem (vidjeti Tablicu 5). To je izjava „Zbog digitalnih tehnologija su otežane mogućnosti napredovanja“, kod koje je i najveća relativna frekvencija neslaganja ispitanika, naime više od 57 % ispitanika biralo je opcije 1 ili 2 (vidjeti Sliku 9).

Slika 8

**Relativne frekvencije izraženog stupnja slaganja s tvrdnjama o prednostima digitalnih tehnologija**  
(rangirane prema stupnju slaganja s tvrdnjom)

■ 1 + 2   ■ 3   ■ 4 + 5

Digitalne tehnologije donose veće mogućnosti za osobno usavršavanje i napredovanje.

5,88 %   21,6 %   72,55 %

Digitalne tehnologije omogućuju veću fleksibilnost po pitanju mjesta i vremena obavljanja posla.

7,84 %   20,3 %   71,9 %

Digitalne tehnologije oslobađaju od rutinskih poslova i daju veću mogućnost bavljenja kupcima ili dobavljačima.

13,73 %   22,2 %   64,05 %

Digitalne tehnologije nude nove prilike za ostvarivanje većih primanja u poduzeću u kojem radim.

18,95 %   31,4 %   49,67 %

Digitalne tehnologije omogućuju veći utjecaj zaposlenika na donošenje odluka u poduzeću.

26,8 %   38,6 %   34,64 %

Napomena: Korištena je Likertova skala od 5 stupnjeva (1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – neutralno, 4 – slažem se i 5 – slažem se u potpunosti).

Tablica 5

**Stupanj slaganja s tvrdnjama o nedostacima digitalnih tehnologija**

Izjava	Prosjeak	Najčešći odabir	Relativna frekvencija najčešće odabranog stupnja slaganja
Zbog digitalnih tehnologija puno ljudi će ostati bez radnog mjesta.	2,56	3 - neutralno	32,0 %
Zbog digitalnih tehnologija su otežane mogućnosti napredovanja.	2,24	1 - uopće se ne slažem	37,3 %
Zbog intenzivne primjene digitalnih tehnologija dolaz do sve više zdravstvenih tegoba.	2,58	3 - neutralno	30,7 %
Digitalne tehnologije povećavaju nadzor nad ljudima i procesima te intenzitet rada zbog čega dolazi do velikog stresa.	3,03	3 - neutralno	30,1 %
Zbog digitalnih tehnologija sve više se gubi granica između privatnog i poslovnog života što povećava stres.	3,24	3 - neutralno	29,4 %

Napomena:

Korištena je Likertova skala od pet stupnjeva (1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – neutralno, 4 – slažem se i 5 – slažem se u potpunosti)

Slika 9

**Relativne frekvencije izraženog stupnja slaganja s tvrdnjama o nedostacima digitalnih tehnologija**

(rangirane prema stupnju slaganja s tvrdnjom)

■ 1 + 2   ■ 3   ■ 4 + 5

Zbog digitalnih tehnologija sve više se gubi granica između privatnog i poslovnog života što povećava stres.

26,8 %   29,4 %   43,79 %

Digitalne tehnologije povećavaju nadzor nad ljudima i procesima te intenzitet rada zbog čega dolazi do velikog stresa.

32,68 %   30,1 %   37,25 %

Zbog intenzivne primjene digitalnih tehnologija dolazi do sve više zdravstvenih tegoba.

46,41 %   30,7 %   22,88 %

Zbog digitalnih tehnologija puno ljudi će ostati bez radnog mjesta.

47,71 %   32,0 %   20,26 %

Zbog digitalnih tehnologija su otežane mogućnosti napredovanja.

57,52 %   27,5 %   15,03 %

Napomena: Korištena je Likertova skala od 5 stupnjeva (1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – neutralno, 4 – slažem se i 5 – slažem se u potpunosti).

Na temelju svega navedenoga, zaključujemo da ispitanici imaju izražen pozitivan stav o učincima digitalnih tehnologija na radna mjesta u trgovini. Ipak, pri planiranju i uvođenju digitalnih tehnologija valja povesti računa o gubljenju granica između privatnog i poslovnog života što povećava stres (43,79 % ispitanika, Slika 9) te o bojazni dijela radnika (njih 37,25 %) da digitalne tehnologije povećavaju nadzor nad ljudima i procesima te intenzitet rada, zbog čega dolazi do velikog stresa.

**5) BUDUĆI UTJECAJ DIGITALNIH TEHNOLOGIJA NA RADNA MJESTA U TRGOVINI**

Konačno, ispitanici su zamoljeni da se izjasne o scenarijima o budućem utjecaju digitalnih tehnologija na radna mjesta u trgovini. Ispitanicima su ponuđena dva pozitivna scenarija, dva negativna scenarija te scenarij u kojem nema bitnih promjena.

Zanimljiva je činjenica kako više od 90 % radnika smatra da će doći do promjena u radnim mjestima u trgovini (samo 8,5 % njih biralo je opciju „neće se ništa bitno promijeniti“, vidjeti Tablicu 6).

Tablica 6

**Očekivanja od digitalizacije u trgovini po pitanju promjene radnih mjesta**

Obrazloženje scenarija	Relativna frekvencija
Doći će do smanjenja broja radnih mjesta, ali će poslovi koji ostaju biti bolje plaćeni i općenito će biti bolji radni uvjeti. Više će se cijiniti kvaliteta rada.	16,3 %
Doći će do promjene poslova koji se obavljaju, poslovi u trgovini će biti manje privlačni i nekvalitetni (radnik će biti u službi tehnologije).	7,8 %
Doći će do promjene poslova tako da će poslovi postati kvalitetniji uz pomoć digitalnih tehnologija. Bit će još više vremena za bavljenje nekim kreativnijim radom (npr. kontakti s kupcima, osmišljavanje prodajnog pristupa i sl.)	49,7 %
Doći će do povećanja intenziteta rada i većeg nadzora ljudi i radnih procesa što će uzrokovati još veći stres.	17,6 %
Neće se ništa bitno promijeniti.	8,5 %
Ukupno	100,00 %



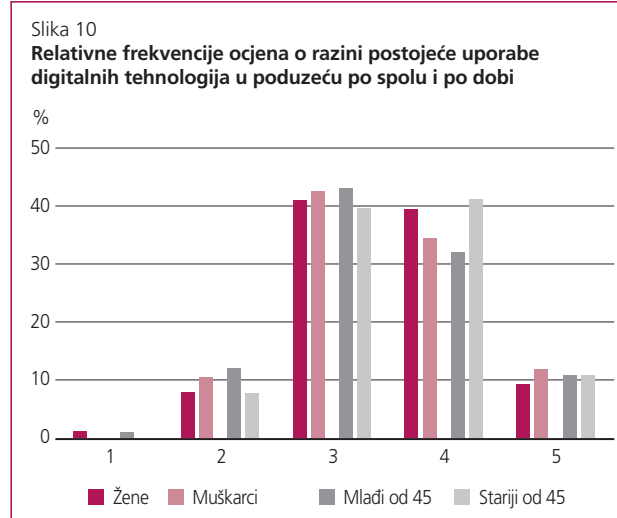
Prema podacima u Tablici 5 možemo zaključiti da većina ispitanika (više od 60 %) smatra kako će digitalizacija donijeti pozitivne promjene, a najveći broj (gotovo polovica, 49,7 %) smatra kako će doći do promjene poslova tako da će poslovi postati kvalitetniji uz pomoć digitalnih tehnologija te da će zato biti još više vremena za bavljenje nekim kreativnijim radom (npr. kontakti s kupcima, osmišljavanje prodajnog pristupa i sl.). Osim toga, 16,7 % ih smatra da će doći do smanjenja broja radnih mjesta, ali će poslovi koji ostaju biti bolje plaćeni, da će općenito biti bolji radni uvjeti i da će se više cijiniti kvaliteta rada.

Ipak, više od jedne četvrtine ispitanika biralo je opcije s potpuno negativnim scenarijima. Njih 17,6 % smatra da će doći do povećanja intenziteta rada i većeg nadzora ljudi i radnih procesa, što će uzrokovati još veći stres, dok 7,8 % ispitanika smatra da će poslovi u trgovini biti manje privlačni i nekvalitetni jer će radnik biti u službi tehnologije.

## 6) RAZLIKE MEĐU ISPITANICIMA PO SPOLU I DOBI

U Tablici 7 prikazane su relativne frekvencije za pozitivne odgovore za ispitane žene i muškarce te za ispitanike mlađe od 45 i starije od 45 godina. Prema prikazanim podacima, muškarci izraženije nego žene primjećuju da poduzeća uvode i implementiraju digitalne tehnologije jer je za sva pitanja razlika u relativnim frekvencijama kod muškaraca veća nego kod žena i to za više od 5 % (osim kod pitanja o prilagodbi zakonima). U usporedbi s mladima, stariji ispitanici izraženije primjećuju da poduzeća ulažu u potpuno nove tehnologije, dok ostale razlike u relativnim frekvencijama ne prelaze 5 %.

Kod ocjene o postojećoj uporabi digitalizacije u poduzeću nije uočena znatnija razlika među ispitanicima po dobi i spolu, što se može uočiti i na Slici 10. Jedina uočena razlika je kod ocjene vrlo dobar (4) koju su stariji ispitanici dodjeljivali češće nego mlađi, međutim izračunate prosječne ocjene



nisu se razlikovale više od 0,2 jer je prosječna ocjena koju su dali mlađi ispitanici bila 3,400, dok je kod starijih bila 3,556.

Tablica 8 prikazuje promjene u radnim uvjetima raščlanjene prema dobi i spolu ispitanika. U tablici su podebljano istaknute razlike koje u apsolutnom iznosu prelaze 5 %. Na temelju prikazanih podataka možemo uočiti da više muškaraca nego žena primjećuje promjene u plaćama. Isto tako, znatno više muškaraca nego žena tvrdi da su zadaci postali složeniji te da se sada obavlja puno više zadataka zahvaljujući digitalnim tehnologijama. S druge strane, žene su u većem broju birale opciju da je manje rutinskog posla, a više kontakta s kupcima ili dobavljačima. Kod razlika po dobi možemo uočiti da su stariji ispitanici u većem broju slučajeva nego mlađi birali opcije (1) Manje je rutinskog posla, više kontakta s kupcima ili dobavljačima (14,4 % više odabira), (2) Radni zadaci su postali složeniji (8,1 % više odabira), (3) Sada obavljam puno više radnih zadataka (5,7 % više odabira).

Tablica 7

Općenito o digitalizaciji - Relativne frekvencije po spolu i po dobi

Općenite izjave o digitalizaciji u poduzeću	Žene DA	Muškarci DA	Razlika DA Žene minus Muškarci	Mlađi od 45 DA	Stariji od 45 DA	Razlika DA Mlađi minus Stariji
Moje poduzeće je u protekle dvije godine uložilo značajna sredstva i napore u POTPUNO NOVE digitalne tehnologije.	57,5 %	64,0 %	- 6,5 %	57,8 %	65,1 %	- 7,3 %
Moje poduzeće je u protekle dvije godine uložilo značajna sredstva i napore u UNAPRJEĐENJE POSTOJEĆIH digitalnih tehnologija.	65,8 %	81,3 %	- 15,6 %	73,3 %	74,6 %	- 1,3 %
Moje poduzeće je u posljednjih 5 godina povećalo obujam i učinkovitost poslovanja, a u tome je značajnu ulogu imala digitalna tehnologija.	72,6 %	82,7 %	- 10,1 %	78,9 %	76,2 %	2,7 %
Implementacija digitalnih tehnologija u mom poduzeću vrlo često proizlazi samo iz prilagodbe zakonima.	45,2 %	44,0 %	1,2 %	45,6 %	46,0 %	- 0,5 %



Tablica 8

**Promjene u radnim uvjetima kao posljedica digitalizacije – relativne frekvencije po spolu**

Opis	Žene	Muškarci	Razlika žene - muškarci	Mlađi od 45	Stariji od 45	Razlika mlađi - stariji
Promijenila mi se vrsta ugovora o radu (određeno/neodređeno radno vrijeme/puno ili nepuno radno vrijeme i sl.)	5,5 %	5,3 %	0,1 %	5,6 %	4,8 %	0,8 %
Povećala mi se plaća.	4,1 %	12,0 %	<b>- 7,9 %</b>	8,9 %	6,3 %	2,5 %
U obračun plaće uveden je varijabilni dio.	4,1 %	14,7 %	<b>- 10,6 %</b>	8,9 %	11,1 %	- 2,2 %
Kupci i/ili poslovni partneri s kojima kontaktiram su postali puno zahtjevniji.	11,0 %	12,0 %	- 1,0 %	13,3 %	9,5 %	3,8 %
Manje je rutinskog posla, više kontakta s kupcima ili dobavljačima.	26,0 %	17,3 %	<b>8,7 %</b>	18,9 %	27,0 %	<b>- 8,1 %</b>
Radni zadaci su postali složeniji.	19,2 %	30,7 %	<b>- 11,5 %</b>	18,9 %	33,3 %	<b>- 14,4 %</b>
Sada obavljam puno više radnih zadataka.	21,9 %	30,7 %	<b>- 8,7 %</b>	24,4 %	30,2 %	<b>- 5,7 %</b>

Analiziramo li razlike među ispitanicima po dobi i spolu, možemo primijetiti da muškarci imaju više prosječne ocjene nego žene u području o komunikaciji i edukaciji (u Tablici 9 podebljano su označene razlike veće od 0,2 prosječne ocjene). Muškarci izražavaju veći stupanj slaganja o ulaganjima

poduzeća u digitalizaciju, ali i o tvrdnjama koje se odnose na ulaganja i odlaske na edukaciju. Također, njihovo slaganje s tvrdnjom „U mom poduzeću postoji velika mogućnost dodatnog unaprjeđenja poslovanja na temelju izobrazbe radnika za rad na postojećoj digitalnoj infrastrukturi“ je jače

Tablica 9

**Prosječne ocjene o komunikaciji i edukaciji po dobi i spolu ispitanika**

Tvrdnja	Prosječna ocjena žene	Prosječna ocjena muškarci	Razlika žene - muškarci	Prosječna ocjena mlađi od 45	Prosječna ocjena stariji od 45	Razlika mlađi - stariji
Moje poduzeće ulaže značajna sredstva u izobrazbu radnika za OSNOVNO korištenje digitalnih tehnologija.	3,137	3,333	- 0,196	3,378	3,095	<b>0,283</b>
Moje poduzeće ulaže značajna sredstva u izobrazbu radnika za NAPREDNO korištenje digitalnih tehnologija.	2,795	3,013	<b>- 0,219</b>	3,022	2,794	<b>0,229</b>
Svi dokumenti i pisane komunikacije u poduzeću radnicima se distribuiraju u digitalnom obliku (putem e-maila, u informacijskom sustavu ili na intranetu poduzeća)	3,726	3,973	<b>- 0,247</b>	3,933	3,698	<b>0,235</b>
Radnici za vrijeme izobrazbe uglavnom obavljaju svoj redovni posao, a izobrazba se često organizira izvan radnog vremena.	2,658	2,693	- 0,036	2,600	2,841	<b>- 0,241</b>
Poduzeće više puta godišnje radnike informira o planovima uvođenja novih digitalnih tehnologija ili unaprjeđenju postojeće razine digitalizacije	3,192	3,227	- 0,035	3,233	3,206	0,027
Poduzeće izobrazbu radnika financira u potpunosti (ako sam išao/la na izobrazbu, nisam ništa morao platiti sam/a).	3,890	4,320	<b>- 0,430</b>	4,333	3,810	<b>0,524</b>
U mom poduzeću postoji velika mogućnost dodatnog unaprjeđenja poslovanja temeljem izobrazbe radnika za rad na postojećoj digitalnoj infrastrukturi.	3,233	3,667	<b>- 0,434</b>	3,667	3,175	<b>0,492</b>
Rado se odazivam na edukacije putem kojih povećavam svoje kompetencije u području digitalnih tehnologija (i onda kada to nije izričiti zahtjev vrhovnog menadžmenta).	3,781	4,067	<b>- 0,286</b>	4,122	3,698	<b>0,424</b>
Osjećam zamor od stalne izloženosti novom učenju vezano uz digitalne tehnologije.	1,890	1,987	- 0,096	1,856	2,032	- 0,176
Brzina kojom usvajam nova digitalna znanja jako se povećala u protekle tri godine.	3,562	3,493	0,068	3,689	3,349	<b>0,340</b>

nego što su ga izrazile žene (njihova je ocjena za 0,434 veća od one koje su dale ispitanice).

Kod mlađih ispitanika primjećujemo, također, veći stupanj slaganja nego kod starijih. Iznimke su dvije tvrdnje: (1) Radnici za vrijeme izobrazbe uglavnom obavljaju svoj redovni posao, a izobrazba se često organizira izvan radnog vremena te (2) Osjećam zamor od stalne izloženosti novom učenju vezano uz digitalne tehnologije, kod kojih je jači stupanj slaganja kod starijih radnika. U usporedbi sa starijim ispitanicima, ispitanici mlađi od 45 godina osobito pozitivan stav imaju spram obrazovanja i mogućnosti napredovanja (u Tablici 9 vidjeti ocjene koje se razlikuju za više od 0,4).

Žene u odnosu na muškarce pokazuju niži stupanj slaganja o tvrdnjama vezanim uz prednosti digitalnih tehnologija. Isto tako, za veći broj tvrdnji o nedostacima (3 od 5) izražavaju veći stupanj slaganja nego muškarci. Osobito se izdvajaju tvrdnje: (1) Digitalne tehnologije nude nove prilike za ostvarivanje većih primanja u poduzeću u kojem radim, (2) Digitalne tehnologije omogućuju veći utjecaj radnika na donošenje odluka u poduzeću te (3) Zbog intenzivne primjene digitalnih tehnologija dolazi do sve više zdravstvenih tegoba, kod kojih se njihova ocjena za više od 0,25 razlikuje od ocjene koju su dali muškarci, s tim da je za prve dvije izjave njihovo slaganje niže, a za treću više nego kod muškaraca (Tablica 10).

Mlađi ispitanici imaju izraženije pozitivne stavove o prednostima digitalnih tehnologija nego stariji ispitanici, dok je kod tvrdnji o nedostacima suprotno – stariji ispitanici pokazuju veću zabrinutost vezano uz ponuđene tvrdnje o nedostacima digitalnih tehnologija. Stariji ispitanici, u usporedbi s mlađima, više su zabrinuti da će zbog digitalnih tehnologija puno ljudi ostati bez radnog mjesta, da su zbog digitalnih tehnologija otežane mogućnosti napredovanja te da digitalne tehnologije povećavaju nadzor nad ljudima i procesima i intenzitet rada, zbog čega dolazi do velikog stresa (u Tablici 10 vidjeti podebljane brojke). S druge strane, mlađi su ispitanici sa znatno većim stupnjem slaganja u odnosu na starije ocijenili tvrdnju „Digitalne tehnologije donose veće mogućnosti za osobno usavršavanje i napredovanje.“

Tablica 11 prikazuje relativne frekvencije ispitanika po dobi i po spolu prema ponuđenim scenarijima budućeg utjecaja digitalnih tehnologija na radna mjesta. Slika 11 prikazuje sumirana dva pozitivna naspram dvaju ponuđenih negativnih scenarija. Iz podataka i s grafikona možemo uočiti da su ispitanici pretežito birali pozitivne scenarije, no znatno više žena biralo je negativnije scenarije nego muškarci (30 % žena u odnosu na 21 % muškaraca), a isto vrijedi za starije u odnosu na mlađe ispitanike (negativne scenarije bira 27 % starijih, a 24 % mlađih).

Tablica 10

**Prosječne ocjene o komunikaciji i edukaciji po dobi i spolu ispitanika**

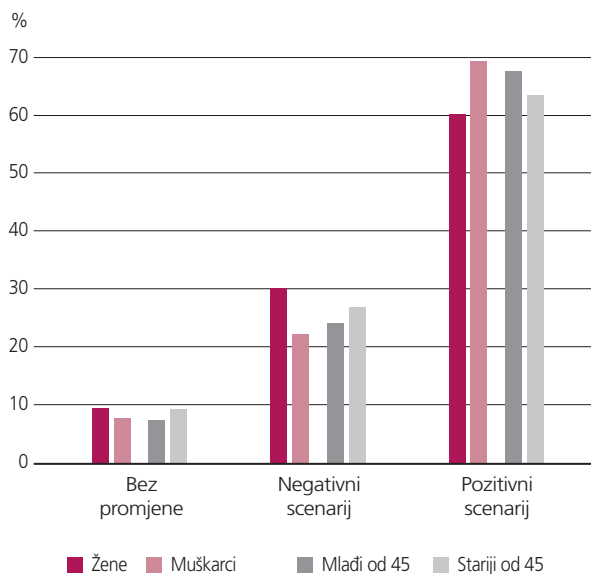
Tvrdnja	Prosječna ocjena žene	Prosječna ocjena muškarci	Razlika žene - muškarci	Prosječna ocjena mlađi od 45	Prosječna ocjena stariji od 45	Razlika mlađi - stariji
<b>PREDNOSTI</b>						
Digitalne tehnologije omogućuju veću fleksibilnost po pitanju mjesta i vremena obavljanja posla.	3,973	4,067	- 0,094	4,100	3,921	0,179
Digitalne tehnologije oslobađaju od rutinskih poslova i daju veću mogućnost bavljenja kupcima ili dobavljačima.	3,726	3,813	- 0,087	3,867	3,683	0,184
Digitalne tehnologije donose veće mogućnosti za osobno usavršavanje i napredovanje.	4,068	4,040	0,028	4,211	3,841	<b>0,370</b>
Digitalne tehnologije nude nove prilike za ostvarivanje većih primanja u poduzeću u kojem radim.	3,342	3,627	<b>- 0,284</b>	3,556	3,397	0,159
Digitalne tehnologije omogućuju veći utjecaj radnika na donošenje odluka u poduzeću.	2,973	3,240	<b>- 0,267</b>	3,122	3,079	0,043
<b>NEDOSTACI</b>						
Zbog digitalnih tehnologija puno ljudi će ostati bez radnog mjesta.	2,479	2,653	- 0,174	2,411	2,762	<b>- 0,351</b>
Zbog digitalnih tehnologija su otežane mogućnosti napredovanja.	2,247	2,253	- 0,007	2,111	2,429	<b>- 0,317</b>
Zbog intenzivne primjene digitalnih tehnologija dolazi do sve više zdravstvenih tegoba.	2,712	2,453	<b>0,259</b>	2,5	2,698	- 0,198
Digitalne tehnologije povećavaju nadzor nad ljudima i procesima te intenzitet rada zbog čega dolazi do velikog stresa.	3,055	2,987	0,068	2,9	3,222	<b>- 0,322</b>
Zbog digitalnih tehnologija sve više se gubi granica između privatnog i poslovnog života što povećava stres.	3,247	3,213	0,033	3,222	3,270	-0,048

Tablica 11

**Scenariji budućeg utjecaja digitalnih tehnologija na radna mjesta u trgovini**

Scenarij	Žene	Muškarci	Razlika žene - muškarci	Mlađi od 45	Stariji od 45	Razlika mlađi - stariji
Doći će do smanjenja broja radnih mjesta, ali će poslovi koji ostaju biti bolje plaćeni i općenito će biti bolji radni uvjeti. Više će se cijeniti kvaliteta rada.	13,7 %	16,0 %	- 2,3 %	15,6 %	17,5 %	- 1,9 %
Doći će do promjene poslova koji se obavljaju, poslovi u trgovini će biti manje privlačni i nekvalitetni (radnik će biti u službi tehnologije).	8,2 %	8,0 %	0,2 %	6,7 %	9,5 %	- 2,9 %
Doći će do promjene poslova tako da će poslovi postati kvalitetniji uz pomoć digitalnih tehnologija. Bit će još više vremena za bavljenje nekim kreativnijim radom (npr. kontakti s kupcima, osmišljavanje prodajnog pristupa i sl.)	46,6 %	53,3 %	- 6,8 %	52,2 %	46,0 %	6,2 %
Doći će do povećanja intenziteta rada i većeg nadzora ljudi i radnih procesa što će uzrokovati još veći stres.	21,9 %	14,7 %	7,3 %	17,8 %	17,5 %	0,3 %
Neće se ništa bitno promijeniti.	9,6 %	8,0 %	1,6 %	7,8 %	9,5 %	- 1,7 %
Ukupno	100,0 %	100,0 %	0,0 %	100,0 %	100,0 %	0,0 %

Slika 11

**Distribucija ispitanika u odnosu na ponuđene scenarije**

## 5 ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Digitalizacija je duboko promijenila sektor trgovine tako što ga je snažno otvorila globalnoj konkurenciji te je istodobno dovela do porasti moći kupaca. Važnost elektroničke trgovine raste iz dana u dan i to na globalnoj razini jer se u svim dijelovima svijeta bilježi porast korisnika interneta koji sve više kupuju *online*. Zato je potrebno kontinuirano prilagođavati zakonsku regulativu i tehničke standarde, ali isto tako educirati radnike te osuvremeniti aktivnosti u području marketinga i logistike. U novije vrijeme sve se više prelazi s višekanalne prodaje koja jasno razgraničuje tradicionalnu i elektroničku prodaju na omnikanalnu prodaju koja integrira sve prodajne kanale. To podrazumijeva da se kupci slobodno kreću između elektroničke i fizičke trgovine u sklopu jedno te istog transakcijskog procesa. Koncepti kao što su „istraži fizički, kupi na internetu“ (engl. *research offline, buy online*) ili pak „naruči *online*, kupi u trgovini“ (engl. *click and collect*) sve su popularniji među potrošačima te kompanijama koje ih nude donose konkurentsku prednost. Velik dio dobiti odnose *online* platforme koje mijenjaju prirodu poslovanja u sektoru time što izravno povezuju kupce i dobavljača. To, međutim, ne znači da ne postoji prostor za razvoj manjih trgovina u nišama kao što su zdrava hrana ili vrhunska moda. U svjetlu ovih epohalnih promjena učestalo se promišlja budućnost maloprodaje. Premda scenarij razvoja sektora kao cjeline nije sasvim jasan, izvjesno je da je vrijeme trgovaca koji rade samo za svoju korist prošlost. Trgovac budućnosti prije je profesionalac koji uz pomoć vrhunske digitalne tehnologije svojim znanjem i savjetima pomaže kupcu da raspoloživim sredstvima ostvari optimalnu kupnju.

Provedeni intervjui pokazali su da među menadžerima maloprodajnih poduzeća postoji visok stupanj svjesnosti o digitalizaciji kao imperativu bez kojeg nema opstanka na tržištu. Uza to, razvijena je i svijest o potrebi tehnološkog prilagođavanja novim obrascima ponašanja potrošača. Premda većina poduzeća nema formalne dokumente koji se tiču digitalizacije, odluke o tom pitanju centralizirane su i često uključene u formalne strateške planove budućeg razvoja. Tradicionalno se digitalizaciju povezivalo s gubitkom radnih mjesta, pogotovo u radno intenzivnim djelatnostima kao što je maloprodaja, u kojoj prevladavaju niže kvalificirani radnici. Međutim, intervjui koje smo proveli pokazali su da trenutačno u Hrvatskoj takve bojazni nema jer radnika nedostaje i gotovo ih svi traže. Kada govorimo o radnicima, ključni je pojam edukacija jer je jedino tim putem moguće uspješno provesti projekte digitalizacije. Modaliteti edukacije radnika variraju, no naj-

rasprostranjenije su edukacije pri zapošljavanju novih kadrova. Najizraženiji segment elektroničke trgovine predstavljaju *web*-prodavaonice. One donose brojne prednosti i dobit, iako u segmentu trgovine živežnim namirnicama još nisu zaživjele. Nadalje, razvijeni su i različiti alati iz područja B2B komunikacije. Vezano uz uspješne implementacije digitalnih tehnologija više je ispitanika ukazalo na korist rada uz strateškog partnera iz IT sektora. Još jedna važna stvar je sustavna kontrola procesa i pravodobna korekcija pogreški.

Komunikacija je ključni čimbenik dobre implementacije te je važno da nesmetano teče od vrha prema dnu, ali i obrnuto. Ispitanici se slažu da nema uspješne implementacije bez snažne podrške top-menadžmenta u svim fazama provedbe. Uza to, važno je da u implementaciji sudjeluju i menadžeri nižih razina koji služe kao spona između voditelja projekta i radnika. Otpor tehnološkim promjenama, sukladno rezultatima intervjua, moguć je kako kod radnika tako i kod same uprave. Kod radnika je taj otpor obično povezan s neznanjem pa se može prevladati pravodobnom komunikacijom. Kod uprava je stvar složenija jer svaki veći projekt digitalizacije zahtijeva znatna ulaganja, a rizik neuspjeha uvijek postoji. Zato je ključno proces implementacije kvalitetno razraditi. Ispitanici tvrde da se u Hrvatskoj kod radnika osjeća pomak prema digitalnoj kulturi, premda je on puno izraženiji kod onih mlađih i bolje obrazovanih. Ponekad ti digitalno osviješteni radnici i sami nude prijedloge za unaprjeđivanje postojećih digitalnih rješenja.

Anketno istraživanje na uzorku radnika u trgovini pokazalo je da su radnicima očiti pozitivni pomaci u poslovanju koji nastaju na temelju korištenja digitalnih tehnologija, premda je zakonski okvir još uvijek čest poticatelj tih promjena. Od digitalnih tehnologija u primjeni radnici navode da su najrasprostranjenije *web*-prodavaonice i kontakti centri za podršku. Odgovori o promjeni radnih uvjeta pokazuju da radnici sada obavljaju manje rutinskih poslova, a više komuniciraju s kupcima i dobavljačima. Međutim, obavlja se više radnih zadataka koji su postali složeniji. Vezano uz komunikaciju i edukaciju anketno istraživanje pokazuje da ih poslodavci ozbiljno shvaćaju i da puno ulažu u njihovu kvalitetu. Iz odgovora ispitanika vidljivo je da općenito govoreći imaju pozitivan stav o učincima digitalizacije na radna mjesta u trgovini. No, problematičnim vide gubljenje granice između privatnog i poslovnog života, povećanje intenziteta rada kao i nadzora nad radnim procesima. Istraživanje je pokazalo da

mlađi ispitanici imaju izraženije pozitivne stavove o prednostima digitalnih tehnologija nego oni stariji. Određene razlike zabilježene su i kad je riječ o spolu jer je, vezano uz promišljanja o promjenama koje digitalizacija donosi u budućnosti, znatno više žena nego muškaraca biralo negativne scenarije.

Na temelju provedenog istraživanja možemo izdvojiti sljedeće preporuke za socijalne partnere:

- Digitalizacija u suvremenom društvu predstavlja jedan od najvažnijih transformacijskih procesa s dinamičnim učinkom na poslovanje i radne odnose. Zbog toga bi socijalni partneri na razini svakog većeg trgovinskog poduzeća i sektora trgovine kao cjeline trebali kontinuirano raditi na izgradnji sustava za upravljanje promjenama koje su posljedica digitalizacije. Takvi sustavi podrazumijevaju postojanje (1) profesionalnih timova koji prate trendove na globalnoj razini te (2) detaljno razrađenih planova na temelju kojih se nove tehnologije uvode na sustavan način. Planovi digitalizacije trebali bi objasniti i razraditi ne samo tehničke aspekte digitalnih promjena već, posebice, trebaju uključivati i promjene koje se odnose na radnike u smislu (a) analize i razrade promjene opsega poslova i složenosti radnih zadataka, (b) sustavne razrade dinamike edukacije radnika te (c) obrazloženja metoda eventualnog zbrinjavanja viškova radnika na pojedinim radnim mjestima koje digitalizacija ukida.
- Kontinuirana edukacija ključ je uspješne prilagodbe radnika tehnološkim promjenama. Zato bi bilo poželjno da socijalni partneri u sektoru trgovine usuglase minimalan broj ranih sati godišnje koje radnici nužno provode na edukaciji. Također bi na razini stanovitog kodeksa ponašanja socijalni partneri trebali akceptirati pravilo prema kojem se takve edukacije bez izuzetka provode na trošak poslodavca te u okviru radnog vremena.
- Znatno broj radnika u maloprodaji smatra da je digitalizacija dovela do povećanja intenziteta i složenosti posla. Zbog toga bi se socijalni partneri u sektoru trgovine trebali ozbiljnije baviti pitanjem normiranja rada u novonastalim okolnostima. To pitanje trebalo bi se razmatrati u sklopu kolektivnih pregovora, pa i šire. Poslove veće složenosti trebalo bi adekvatno i platiti. Na tragu ovakvih promišljanja na razini cjelokupnog sektora trebalo bi osvijestiti koristi od uvođenja varijabilnog dijela plaće kao alata kojim se kod radnika povećava motivacija za rad i inovativnost uz korištenje digitalnih alata.
- Prije uvođenja novih tehnologija te periodično i nakon njihovog uvođenja socijalni partneri trebali bi objektivno razmatrati njihov mogući utjecaj na zdravlje radnika i sigurnost na radu. Na tome treba kontinuirano raditi jer su zdravlje i sigurnost u interesu ne samo radnika već i njihovih poslodavaca. Poslodavci koji zanemaruju ova pitanja u osnovi predstavljaju nelojalnu konkurenciju.
- Provedeno istraživanje pokazuje da prilikom uvođenja novih digitalnih rješenja u sektoru trgovine dobre rezultate daje njihovo postupno uvođenje putem manjih pilot-projekata. To podrazumijeva da se nova tehnologija prvo uvodi u manji broj prodavaonica ili u manji broj drugih trgovinskih jedinica (npr. vozila, logistički centri, skladišta i sl.), što omogućuje ispravljanje pogrešaka u softveru ili preinake u procedurama rada. Bilo bi korisno široko osvijestiti sve prednosti ovakvog pristupa te u skladu s tim poticati intenzivan socijalni dijalog, posebno u pilot-fazi projekata digitalizacije.
- Predstavnici socijalnih partnera u sektoru trgovine trebali bi unaprijediti dijalog s Vladom i obrazovnim institucijama vezano uz ishode učenja osoba koje se školuju za rad u trgovini. S obzirom na promjene koje digitalizacija unosi u poslovanje i na radna mjesta u sektoru, programe relevantnih srednjoškolskih i visokoškolskih institucija kao i zavoda za zapošljavanje potrebno je kontinuirano mijenjati i usklađivati. Pri tome treba fleksibilizirati i ubrzati procedure predlaganja, uvođenja i aplikacije novih nastavnih metoda i sadržaja utemeljenih na digitalnim alatima na svim razinama, od osnovne škole do visokoškolskih ustanova.
- Sukladno rezultatima anketnog istraživanja radnici u trgovini smatraju da digitalna tehnologija pruža brojne mogućnosti za povećanje njihovog utjecaja na donošenje odluka u poduzeću, koje zasad nisu u najboljoj mjeri iskorištene. Stoga bi u budućnosti to pitanje trebalo zauzeti važnije mjesto u sklopu socijalnog dijaloga na svim razinama.

## O AUTORIMA

**Prof. dr. sc. Blaženka Knežević** redovita je profesorica na Katedri za trgovinu i međunarodno poslovanje na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Njezini su istraživački interesi informacijski sustavi u trgovini, trgovina i trgovinska politika, elektronička trgovina te upravljanje odnosima s dobavljačima. Urednica je većeg broja znanstvenih monografija i posebnih izdanja znanstvenih časopisa iz područja poslovne ekonomije. Koautorica je niza znanstvenih monografija te članaka u uglednim međunarodnim znanstvenim časopisima, stalna je članica uredništava i/ili recenzentica u više međunarodnih znanstvenih časopisa te članica programskih odbora više znanstvenih konferencija. Sudjelovala je u desecima stručnih i znanstvenih projekata u zemlji i inozemstvu.

**[bknezevic@efzg.hr](mailto:bknezevic@efzg.hr)**

**Dr. sc. Hrvoje Butković** radi kao viši znanstveni suradnik u Odjelu za europske integracije Instituta za razvoj i međunarodne odnose (IRMO) u Zagrebu. Doktorat znanosti obranio je 2010. godine na Fakultetu političkih znanosti u Zagrebu. Njegov primarni istraživački interes obuhvaća pitanja industrijskih odnosa i socijalnog dijaloga u Hrvatskoj i Europskoj uniji. Posljednjih je godina aktivno sudjelovao u provedbi više projekata koji su bili fokusirani na ove teme, a čija je implementacija rezultirala objavljivanjem nekoliko znanstvenih knjiga u koautorstvu.

**[hrvoje.butkovic@irmo.hr](mailto:hrvoje.butkovic@irmo.hr)**

## IMPRESUM

Izdavač:

Friedrich-Ebert-Stiftung | Regionalni ured za Hrvatsku i Sloveniju  
Praška 8 | 10000 Zagreb | Hrvatska

Odgovorna osoba:

Türkan Karakurt | direktorica, Regionalni ured za Hrvatsku i Sloveniju

Tel.: +385 1 480 79 70

**[www.fes.hr](http://www.fes.hr)**

Komercijalna upotreba svih medija koje izdaje Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) nije dopuštena bez prethodne suglasnosti FES-a.

ISBN 978-953-7043-83-4

## DIGITALIZACIJA U TRGOVINI

### Utjecaj na promjenu radnih mjesta u Hrvatskoj



Digitalna transformacija mijenja načine na koje poduzeća obavljaju svakodnevne poslove, načine na koje se ponašaju kupci u veleprodaji i potrošači u maloprodaji te, posljedično, i načine na koje menadžeri upravljaju poduzećima. Trgovina je sektor najizloženiji promjenama u načinu ponašanja potrošača pa digitalne tehnologije primjenjuje da bi se što bolje prilagodila potrošačima i ponudila unaprijeđene ili nove usluge podržane digitalnim tehnologijama. Ova studija analizira učinke digitalnih tehnologija na promjenu poslovanja u trgovini i opisuje kako poduzeća u Hrvatskoj primjenjuju digitalne alate u trgovinskom poslovanju te kako digitalizacija utječe na radnike i na promjenu opsega i vrste poslova u trgovini. Intervjui provedeni u sklopu ove studije pokazuju da među menadžerima trgovinskih poduzeća u Hrvatskoj postoji

razvijena svijest o važnosti digitalizacije ne samo zbog odnosa prema kupcima već i zbog odnosa prema drugim poduzećima kao i u internoj organizaciji, jer digitalna tehnologija unaprjeđuje konkurentnost i učinkovitost poslovanja. Osim toga, menadžeri ističu da digitalna transformacija u trgovini nije najnoviji trend nego da se trgovina informatizira i automatizira kontinuirano već gotovo pola stoljeća. Kvalitetna edukacija radnika istaknuta je kao nezaobilazni aspekt uspješne provedbe projekata digitalizacije u trgovini. Usto, naglašena je važnost podrške vrhovnog menadžmenta, dvosmjerne komunikacije kao i strateške suradnje sa specijaliziranim partnerima iz IT sektora. Postupno uvođenje novih digitalnih tehnologija putem pilot-projekata te temeljem prethodne analize razine informatičke pismenosti kupaca i/ili

dobavljača također su preporučeni pri provedbi projekata digitalizacije. Iako je među hrvatskim radnicima u maloprodaji primijećen pomak prema digitalnoj kulturi, još uvijek postoje razlike s obzirom na dob i obrazovanje zaposlenika jer mlađi i visoko obrazovani lakše usvajaju nova digitalna znanja i vještine. Anketno istraživanje provedeno među radnicima trgovinskih poduzeća pokazalo je da ispitanici uglavnom imaju izražen pozitivan stav o učincima digitalnih tehnologija na radna mjesta u trgovini. Ipak, više od trećine ispitanika ustvrdilo je da digitalizacija povećava stres time što doprinosi brisanju granica između poslovnog i privatnog života i povećava nadzor nad radnim procesima. Također, većina radnika smatra da bi digitalne tehnologije trebale omogućiti veći utjecaj radnika na donošenje odluka u poduzeću.

Više informacija o ovoj temi možete dobiti na:  
[www.fes.hr](http://www.fes.hr)