

# Inovacija usluga u digitalnom svijetu

---

**Leko, Jura**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:369345>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-16**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski studij poslovne ekonomije – Organizacija i menadžment**

# **INOVACIJA USLUGA U DIGITALNOM SVIJETU**

**Diplomski rad**

**Jura Leko**

**Zagreb, travanj, 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski studij poslovne ekonomije – Organizacija i menadžment**

**INOVACIJA USLUGA U DIGITALNOM SVIJETU  
THE ROLE OF INNOVATION IN DIGITAL WORLD**

**Diplomski rad**

**Jura Leko , JMBAG 0303015253**

**Mentor: prof.dr.sc. Jasna Prester**

**Zagreb, travanj, 2020.**



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni/diplomski/poslijediplomski specijalistički rad, odnosno doktorski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(mjesto i datum)

---

(vlastoručni potpis studenta)

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	5
1.1. Područje i cilj rada .....	5
1.2. Izvori podataka i metoda prikupljanja .....	7
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	7
2. DIGITALNA TEHNOLOGIJA .....	9
2.1. Značenje i uloga digitalne i informacijske tehnologije u uslugama .....	9
2.2. Novi trendovi i inovacije u digitalnoj tehnologiji .....	13
2.3. Uloga društvenih mreža u inovaciji usluga u digitalnom svijetu .....	15
3. TEORIJSKE ODREDNICE INOVACIJA USLUGA U DIGITALNOM SVIJETU .....	22
3.1. Uloga inovacija usluga u digitalnom svijetu .....	22
3.2. Povijest inovacija usluga u digitalnom svijetu .....	24
3.3. Utjecaj inovacija usluga u digitalnom svijetu na poslovanje .....	28
3.4. Mobilne aplikacije kao platforma za poslovanje .....	36
4. STUDIJA SLUČAJA – USPOREDBA GLOVO I WOLT-A .....	39
4.1. Opis poduzeća .....	39
4.1.1. Glovo .....	39
4.1.2. Wolt Oy .....	42
4.1.3. Usporedba .....	45
4.2. Ograničenja istraživanja .....	54
4.3. Rezultati procesa inoviranja u poduzeću .....	55
5. ZAKLJUČAK .....	57
POPIS LITERATURE .....	59
POPIS TABLICA .....	64
POPIS SLIKA .....	65
ŽIVOTOPIS STUDENTA .....	66

## **SAŽETAK**

Inovacije, digitalna tehnologija, inovacija usluga, disruptivno poslovanje su pojmovi koji se sve više i više upotrebljavaju u svakodnevnom poslovnom svijetu. Inovacija podrazumijeva stvaranje nečeg novog, drugačijeg, boljeg što olakšava svakodnevno poslovanje i omogućava rad i razvoj poduzeća. Uvođenje inovacija i digitalne tehnologije u poslovanje danas je postao prioritet, pa tako prije svega proizvod koji se prodaje najviše je usluga koja mora biti prilagođena šarolikom spektru kupaca. Poduzeća da bi uspjela i zadržala se na tržištu koje stalno raste i razvija se moraju se razvijati, unapređivati i nuditi nešto drugačije kako bi mogla napredovati. Radom se nastojalo utvrditi koje su moguće inovacije u poslovanju posebice u digitalnom okruženju koje je postala radna okolina svih poduzeća, kako je moguće unaprijediti usluge koje pružaju.

Ključne riječi: inovacija usluga, disruptivni razvoj, informacijske tehnologije, usluge

## **SUMMARY**

Innovation, digital technology, service innovation, disruptive business are terms used more and more in the everyday business world. Innovation involves creating something new, different, better that facilitates day-to-day business and enables business to grow and grow. The introduction of innovation and digital technology into business has become a priority today, and above all, the product being sold is the highest service that must be tailored to a diverse range of customers. Businesses need to evolve, improve and offer something different in order to succeed and stay in a market that is constantly growing and evolving. The paper sought to identify possible innovations in business, especially in the digital environment that has become the working environment of all businesses, how it is possible to improve the services they provide.

Key words: service innovation, disruptive development, information technology, services

# 1. UVOD

Sve češće se svakog dana čuju izrazi kao digitalna transformacija, digitalno poslovanje, mobilne aplikacije, IoT. Promjenu u poslovanju prvi je donio iPhone 2007. godine i uveo korištenje aplikacija. Prve aplikacije su imale zabavni sadržaj ili su omogućavale pristup informacijama, ali ubrzo postaju dio poslovanja. Današnji lideri u digitalnom poslovanju među prvima su u svoj način rada uveli aplikacije i kao takvi su ostali visokopozicionirani na tržištu. Glovo, Wolt, Uber nisu izuzetak. Mnogobrojna poduzeća koriste aplikacije za distribuciju svojih proizvoda koji prije svega postaju usluga, a Glovo i Wolt nisu iznimka – oni pružaju pomoću aplikacije uslugu dostave hrane iz različitih restorana. Aplikacija je u ovom načinu poslovanja postala kanal distribucije koji je sve rašireniji i dostupniji širem broju kupaca. Maloprodaja putem aplikacija je omogućila personaliziranu kupovinu svakom kupcu nudeći sve na jednom mjestu bez da kupac mora napuštati udobnost prostora u kojem trenutno boravi. Trošak distribucije kroz ovaj oblik poslovanja je veći što je više dionika u lancu, a time je i kvaliteta manja. Glovo i Wolt kao tvrtke koje svoje usluge (kurirska dostava hrane) nude u pojedinom gradu nastoje ostvariti izravan kontakt s korisnikom. S obzirom da je riječ o prehrambenoj industriji i proizvodima čija kvaliteta ovisi o vremenu i vanjskim uvjetima, ove tvrtke nastoje pružiti uslugu što kvalitetnije. One su stvorile sustav – aplikaciju koja ima mogućnost učvrstiti tržište i pružiti korisničko iskustvo personaliziranim uslugama, nižim cijenama, većom kvalitetom, svježinom i manjim troškovima. Postale su poveznica između kupaca i prodavača koji u sadašnjim oblicima poslovanja nisu bili tako lako dostupni, odnosno usluge ugostitelja bile su dostupne isključivo fizičkim dolaskom u objekt.

## 1.1. Područje i cilj rada

U ovom radu proučavati će se inovacija usluga u digitalnom svijetu, točnije kako trendovi i inovacije u sektoru usluga utječu na poslovanje u digitalnom svijetu. Ova tema veoma je aktualna iz razloga što danas živimo u tzv. „digitalnoj eri“ u kojoj virtualne usluge, misleći pritom na one koje se pružaju posredstvom digitalne tehnologije i usluge općenito, dobivaju sve veću ulogu na tržištu. Moderni potencijalni kupac/korisnik će se danas, pri pokušaju da nađe informacije o poduzeću za koje smatra da može zadovoljiti njegovu potrebu, u većini slučajeva prvo spojiti na Internet.

Novi trend prevlasti usluga nad proizvodima u društveno ekonomskim sektorima proizlazi iz više međusobno „ukrštenih“ trendova. Jedan je rast u uslužnim industrijama i zanimanjima.



Kako se standardi življenja povećavaju u razvijenim i ekonomijama u razvoju, želje i zahtjevi građana vezani uz usluge kao što su zdravstvo, edukacija i zabava se povećavaju, potičući rast u sektoru osobnih usluga. Istovremeno, kompleksnost unutar-organizacijskih struktura i među-organizacijskih vrijednosnih mreža stvaraju nove zahtjeve za profesionalnom koordinacijom usluga kao sastavne funkcije unutar tvrtke (npr. menadžment lanca nabave) ili u obliku outsourcinga<sup>1</sup> istoga za to specijaliziranim tvrtkama (npr. posredovanje u lancu nabave, logistika trećih i četvrtih strana, profesionalne uslužne tvrtke). Takve promjene su usko vezane s globalizacijom koja potiče rast outsourcing usluga kao i vladinih, odnosno državnih usluga usmjerenih na ekonomiju, brigu za okoliš i usklađivanje ta dva segmenta.

Temelj mnogima od ovih inovacija usluga je ubrzan razvoj i širenje implementacije informacijske tehnologije. Važnost informacijske tehnologije u tvrtkama i industrijama u uslužnom sektoru prepoznata je odavno. U tradicionalnim pristupima inovaciji usluga, pod informacijskom tehnologijom smatrali su se tehnološki alati korišteni u procesu dostave usluga, a koji pridonose produktivnosti i efikasnosti tvrtke i koji mogu, tijekom vremena, voditi potpuno novim tržištima i kategorijama usluga. U kontrastu s takvim ranijim perspektivama koje razlučuju inovaciju u uslužnoj industriji od inovacije usluga ili inovacije općenito, ostali teoretičari su isticali kako su sve ekonomske razmjene zapravo razmjene usluga i da informacijske tehnologije imaju temeljnu i mijenjajuću ulogu kao resursi za inovaciju usluga. Iz te perspektive, informacijske tehnologije se uparuju sa ostalim resursima (kao što su vještine i znanje) kako bi se omogućilo informacijama da budu prenesene i prepakirane u različite kontekste u cilju ostvarivanja novih prilika za razmjenu i inovaciju usluga. Proučavanja inovacija više nisu sinonim za inovacije novih proizvoda. Gledište na inovacije usluga kao ključ rasta takozvane ekonomije usluga je temelj nekim pristupima u inovaciji usluga. Kao i kod inovacije proizvoda, pokretači inovacija usluga proizlaze uglavnom iz zahtjeva i potražnje potrošača za uslugama i želje izvršitelja da stvore nove usluge za postojeća tržišta ili pronađu nove tržišne niše za postojeće usluge. Također postoji sve veći fokus na inovaciju usluga kao pojam sasvim razdijeljen od inovacije proizvoda. Zagovornici ovog pristupa smatraju da prevladavajući pogled na inovaciju proizvoda koja slijedi tehnološku putanju ne objašnjava dovoljno dobro inovacije u uslužnim organizacijama (Berret, Davidson, Prabhu, Vargo, 2015).

---

<sup>1</sup> Outsourcing (eng) ili izdvajanje – poslovni aranžman u kojem jedna tvrtka drugoj pruža usluge koje mogu biti ili su bile pružane unutar prve kompanije.

Prihvaćajući sve promjene koje je donijela digitalna tehnologija i digitalne inovacije, neka poduzeća su prepoznala važnost prihvaćanja i usvajanja takvih tehnologija kako bi bili inovativni na tržištu, ponudili nešto što drugi nemaju i pozicionirali se kao tržišni lideri u međunarodnom gospodarstvu. Takve dvije kompanije kojim će se ovaj rad baviti su Glovo i Wolt. Tvrtke koje su razvile mobilne aplikacije i platforme koje povezuju kupca i prodavatelja na drugačijoj od one klasične razine. Oni su posrednici u izvršavanju usluge – dostavljaju hranu. Iako većina ugostiteljskih objekata ima svoju dostavu, neki od njih i ne. Ove dvije tvrtke su razvile platformu u kojoj su objedinili ponudu hrane kroz jednu mobilnu aplikaciju i tu uslugu uz određenu naknadu nude svojim korisnicima.

## **1.2. Izvori podataka i metoda prikupljanja**

Kao osnovni izvor podataka u ovom radu korištena je stručna literatura s područja inovacija usluga u digitalnom svijetu, s naglaskom na uslužni sektor. Budući da se ovdje radi o aktualnoj temi za koju se broj literature sve više povećava i izražena je potreba za relativno novim izvorima podataka neki su podaci preuzeti i s Interneta, gdje je moguće pronaći puno članaka koji su novijeg datuma, odnosno u skladu sa trenutnim stanjem i novijim trendovima u digitalnom poslovanju. Za potrebe pisanja diplomskog rada bit će korišteni sekundarni izvori podataka, a to su znanstveni članci mnogobrojnih domaćih i stranih autora te će se analizirati dvije kompanije koje putem mobilne aplikacije nude dostavu hrane na željenu adresu. Isto tako, navedene dvije aplikacije nakon što je opisano poslovanje poduzeća će biti testirane u stvarnom vremenu na stvarnoj usluzi te će se na osnovu dobivenih rezultata pokušati donijeti sud o kvaliteti jedne i druge te inovativnosti koju posjeduju.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je sastavljen od pet poglavlja, od čega je prvo uvodno poglavlje kratki prikaz problema kojim se ovaj rad bavi, dok je zadnje poglavlje zaključak autora o temi kojom se rad bavio. Drugo poglavlje donosi uvod o digitalnoj tehnologiji, odnosno koje je njezino značenje i uloga u uslugama, koji su novi trendovi u digitalnoj tehnologiji i koja je uloga društvenih mreža u inovaciji usluga u digitalnom svijetu. Treće poglavlje rada se bavi teorijskim odrednicama inovacija usluga u digitalnom svijetu, odnosno govori o ulozi inovacija u digitalnom svijetu, o povijesti inovacija i njihovom utjecaju na poslovanje. Zadnji dio ovog poglavlja govori o mobilnim aplikacijama kao platformama na kojima se zasniva poslovanje. Četvrtim poglavljem rada analizirana su dva međunarodna poduzeća koja svoje poslovanje zasnivaju na mobilnim

aplikacijama putem kojih nude svoju uslugu dostave hrane. Ukratko su opisana oba subjekta pojedinačno i napravljena je njihova usporedba poslovanja te je na stvarnom primjeru testirana kvaliteta i inovativnost njihove usluge. U nastavku su prikazana moguća ograničenja prilikom istraživanja kvalitete usluge ova dva poduzeća i na osnovu opažanja prikazani su rezultati inovacija u poduzećima.

## **2. DIGITALNA TEHNOLOGIJA**

Tehnologija podrazumijeva razvoj i primjenu alata, strojeva, materijala i postupaka za izradu nekog proizvoda ili obavljanje neke aktivnosti. Ali isto tako pojam podrazumijeva znanost koja proučava primjenu znanja, vještina i organizacije u provedbi nekog procesa. Tehnologija u svom prvotnom obliku (mehanička tehnologija obrade metala) kao takva postoji od najranijih početaka civilizacije, ali početkom 19. stoljeća počinje se razvijati informacijska odnosno digitalna tehnologija (Hrvatska enciklopedija, n.d.). Razvojem Babbage-ovog motora i telegrafa započinje razvoj digitalne tehnologije, a razvojem osobnog računala digitalna komunikacija polako preuzima primat u komunikaciji radi svoje ekonomičnosti i brzine (Sinčić, 2018). Dolazi do digitalne revolucije i razvoja digitalne tehnologije.

Digitalna tehnologija počinje se razvijati sredinom 20.stoljeća od strane američkih inženjera koji su svoje tehnike razvoja temeljili na matematičkim konceptima (binarni sustav) koje je predložio matematičar Gottfried Wilhelm Leibniz. Binarni sustav je postao osnova za brojčane kodove razmjene informacija kojima su se pripisivale vrijednosti brojki 1 i 0 koje predstavljaju riječi i slike. Ovim načinom pohrane podataka omogućeno je sažimanje ogromne količine podataka na malim uređajima za pohranu koji se ujedno mogu jednostavno čuvati i prenositi.

### **2.1. Značenje i uloga digitalne i informacijske tehnologije u uslugama**

Razvoj digitalne tehnologije uvelike će promijeniti način na koji ljudi komuniciraju, uče i rade. Isprva su se telekomunikacije oslanjale na digitalne metode prijenosa poruka. Početkom osamdesetih godina prošlog stoljeća razvijaju se optički kablovi koji doprinose razvoju digitalnih komunikacijskih mreža, a digitalna tehnologija je zamijenila analogne kanale komunikacije (Encyclopedia, n.d). Digitalne tehnologije danas su jezgra svih modernih komunikacijskih i informacijskih sustava. Informacijski sustav predstavlja sustav koji prikuplja, pohranjuje, čuva, obrađuje i isporučuje informacije važne za organizaciju i društvo tako da budu dostupne i upotrebljive svakome kome su potrebne (Čerić, 2004). Drugi pojam koji se javlja kod digitalne tehnologije je i informacijska tehnologija. Informacijska tehnologija podrazumijeva opipljivu, fizičku komponentu, tj. naprave koje omogućavaju obradu i prikaz binarnog koda u obliku informacije, a digitalna tehnologije predstavlja njegovu neopipljivu komponentu. Razvoj informacijske tehnologije imao je presudan utjecaj na promjene u svijetu proteklih nekoliko desetljeća, a time i izravan utjecaj na razvoj ekonomije.

Uporaba metode kao što je *outsourcing* informacijske tehnologije, u npr. Indiji, rezultirala je naglim rastom IT uslužnih poduzeća i konkurencije među njima. U Africi je tako trend široko raširenog korištenja mobilnih telefona i njihove primjene u plaćanjima kompenzirao ograničeni pristup tradicionalnoj bankarskoj infrastrukturi. Zato u razmatranju prilika koje nudi informacijska tehnologija i načina njihove realizacije, bitno je sagledati temu u globalnom kontekstu. Utjecaj informacijske tehnologije vidljiv je kroz sektore tako što je temeljno promijenio npr. zdravstveni sustav i širi javni sektor. Pokrenuli su se mnogi *start-upovi*<sup>2</sup> i mala poduzeća uspješno primjenjuju tehnologiju kako bi se mogla natjecati sa velikim organizacijama diljem svijeta. Značaj digitalne tehnologije kao sredstva kojim organizacije nastoje ostvariti svoje ciljeve postaje sve veći. Prva generacija IT aplikacija u devedesetima omogućila je tvrtkama da olakšaju i usklade njihove interne aktivnosti, istovremeno pružajući prilike za inovaciju poslovnih procesa. U novije vrijeme, digitalna tehnologija proširila se iz samo internih dimenzija, ulazeći u ponudu proizvoda i usluga tvrtki. Uzevši u obzir ulogu digitalne tehnologije u radikalnom restrukturiranju velikog broja industrija, veliki interes menadžera u rukovanju digitalnom tehnologijom kao sredstvom za ostvarivanje inovacija u proizvodima je potpuno razumljiv (Nylén, 2014). U prošlom desetljeću svjedočili smo zapanjujućem napretku u razvoju digitalne tehnologije. Početkom 2000-ih godina izraz Web 2.0 počeo se popularno koristiti kako bi se izraz koji je ukazivao na radikalnu demokratizaciju interneta u vezi sa stvaranjem sadržaja. Uspjeh Facebook-a, Twitter-a, Wikipedije i raznih drugih usluga prepunih sadržaja generiranog od strane korisnika dokazuje da stvarno postoji nova verzija web-a. Štoviše, nova generacija računalnih uređaja dovodi u pitanje status osobnog računala kao dugogodišnjeg prvog izbora radnika koji se služe znanjem u svome poslu. Proizvodi Apple-a – iPhone i iPad uveli su nas u eru pametnih telefona i tableta kao alata za poslovanje u domeni mobilnog računalstva.

Uz digitalnu i informacijsku tehnologiju počinje se razvijati i digitalna ekonomija. Digitalna ekonomija je pojam koji obuhvaća nove modele poslovanja, proizvoda, usluga, tržišta i brzorastućih sektora ekonomije, posebice onih koji se temelje na digitalnim tehnologijama kao osnovnoj infrastrukturi poslovanja. Karakterizira je to da je temeljena na intenzivnoj primjeni digitalnih tehnologija u neprekidnom procesu inovacije, kreativnosti i stvaranja nove vrijednosti (Spremić, 2017). Može se reći da je danas svako poduzeće i organizacija uključena u digitalno poslovanje. Čak i ako su proizvodi fizički, način na koji se oglašavaju, prodaju i

---

<sup>2</sup> Start-up (eng.) razvojna tvrtka – tvrtka s razvojnim potencijalom ili tvrtka koja se tek počinje razvijati, a nudi proizvod ili uslugu koja se trenutno ne nudi nigdje drugo na tržištu.

podupiru će skoro sigurno ovisiti o tehnologiji. U digitalnom poslovnom svijetu danas i u budućnosti presudno je da menadžeri imaju znanje i vještine da omoguće njihovim organizacijama ostvarenje strateškog potencijala i da se uspješno natječu sa konkurencijom uporabom digitalne tehnologije.

Tehnološki napredak sam po sebi zapanjuje, ali najveći je utjecaj koji ima na način na koji živimo i poslujemo. Tvrtke i ljudi mogu raditi stvari koje su bile nemoguće samo desetljeće prije. Zadnji put kada je ovoliko tehnoloških inovacija mijenjalo poslovni svijet je ujedno bio i prvi put i to je bila Industrijska revolucija (Weserman, Bonnet, McAfee, 2014). Od prve industrijske revolucije 1840-ih godina, proizvodni sektor je većinski pridonosio svjetskoj ekonomiji. Uslužni sektor je počeo dobivati važniju ulogu 60-ih godina i inovacija u uslugama je posljedično bila od značajnog interesa među ekonomistima i naučnicima tehnološke promjene. Dobila je veću pažnju za vrijeme 90-ih godina prošlog stoljeća kada je objavljen veliki broj opsežnih istraživačkih projekata koji su se bavili inovacijom usluga. Razlog zašto su se rezultati istraživanja na tu temu počeli pojavljivati tek u zadnjih par desetljeća leži u identitetu i karakteristikama sektora (uslužnog) i njihovom ključnom pokretaču - informacijskim tehnologijama.

Značajna razlika u rastu i izvedbi sektora se može objasniti činjenicom da sektori jedan od drugoga odudaraju u smislu karakteristika, izvora inovacija, vezom i odnosom između uključenih aktera i značajnim institucijama (Malerba, 2006). Prema tome, kompatibilne karakteristike između specifičnog izvora inovacije (informacijskih tehnologija) i sektora (usluge) se međusobno nadopunjuju i vode strelovitom rastu uslužnih industrija.

Usluge su uobičajeno interaktivne te uključuju veliku količinu komunikacije između pružatelja usluge i klijenta u svim fazama uslužnih aktivnosti. Većina uslužnih industrija su informacijski intenzivne i u njima prevladavaju komunikacijske i transakcijske operacije (Miles, 2005). Prema tome, inovacije se mogu fokusirati na tu interakciju isto kao i na konvencionalne proizvodne i procesne značajke.

Ta atmosfera "naklonjena" informacijskoj tehnologiji je važna karakteristika uslužnih industrija i rezultat očito predstavlja brz rast usluga nakon što se dogodilo njihovo spajanje sa informacijskom tehnologijom u zadnjih par desetljeća. Informacijska tehnologija mijenja troškove, output i kvalitetu usluga, zahvaljujući "informacijskim" komponentama usluga, koje su poslužile kao idealna podloga za eksploatiranje informacijske tehnologije. (Sapprasert, 2007). Dokazi od npr. OECD-a iz 2000. godine pokazuju da je upravo kod usluga događa

najveće iskorištavanje i adaptacija tehnologija, pogotovo informacijskih tehnologija koje su glavni pokretač njihovog golemog razvoja i napretka (OECD Information Technology Outlook 2000).

Informacijske tehnologije se u vezi s time mogu uzeti u obzir kao najvažnija tehnologija za inovaciju u uslugama koja je konstantno rezultirala u njihovim boljim ekonomskim performansama. (Sapprasert, 2007) Informacijska tehnologija u vrijeme masovne servukcije pravovremeno podupire karakteristike uslužnih industrija. Informacijski temeljene karakteristike usluga čine informacijske tehnologije relativno kompatibilnima tako da generiranje i uporaba informacijskih tehnologija ima presudnu ulogu u inovacijskim aktivnostima uslužnih poduzeća i u poboljšavanju njihovih performansi (Sapprasert, 2007).

Jedan moguć razlog je taj da se temeljna tehnološka platforma može stvoriti na bazi informacijske tehnologije gdje se nove usluge mogu optimalnije inovirati. (Sapprasert, 2007). Taj značaj informacijske tehnologije kao bitne pokretačke sile usluga se može sasvim potvrditi iz razloga što je vodila smanjenju "jaza produktivnosti" kod usluga (outperforming) u odnosu na proizvodni sektor. Tehnologije su evoluirale iz skupih uređaja koji su bili dostupni samo povlaštenima u jeftine uređaje koje koriste svi. Digitalni kompjuterski sustavi koriste baze podataka i obrađivanje algoritama za skladištenje i dostavljanje digitalnih informacija putem širokog raspona aplikacija. Mreže, najviše značajno putem Interneta, povezuju te sustave diljem svijeta omogućavajući tako razmjenu podataka i informacija. Značaj digitalnih tehnologija navodi na zaključak da je razumijevanje toga što čini sustav digitalnim od neprocjenjive važnosti za procjenu mogućnosti i ograničenja istoga. Prirodno okruženje nije digitalno, no većina onoga što moderni potrošači i poduzeća čine kako bi se provele dnevne aktivnosti trgovanja temelji se na digitalnim tehnologijama. Google je samo sedam godina nakon osnivanja imao veću valorizaciju na tržištu od svojih konkurenata (npr. Yahoo-a) iz razloga što nudi i integrira najpopularnije internetske aplikacije. Rezultat pretrage na njihovoj tražilici je najčešće i onaj na koji su korisnici ciljali zbog inovativnog pristupa usredotočenog na pojedinog korisnika – savršen primjer inovacije u tražilici temeljene na vještinama, znanju, informacijama i bazama podataka.

Digitalne inovacije su posljednje obećavajuće u dugoj liniji tehnološki pokretanih inovacijskih prednosti. Kako bi se digitalne inovacije u potpunosti shvatile treba krenuti od jedne od najvećih inovacija u ljudskoj povijesti – papira. Kao i sa svakom velikom inovacijom, umijeće izrade papira se proširilo na cijeli svijet. Papir, izrada papira i na kraju prenosivo tiskanje na papiru je dramatično promijenilo poslovi i osobni način življenja na bolje. Danas se već razgovara o

uklanjanju papira iz poslovanja i ključnih procesa. Prijelaz sa papira na digitalno veoma dobro opisuje mnoge komparativne prednosti digitalizacije u odnosu sa papirom:

- Superiorno dijeljenje informacija: dok potencijal distribuiranja informacija na papiru može biti veoma ograničen, digitalni dokument dopušta doslovno neograničeno dijeljenje informacija
- Poboljšana troškovna učinkovitost: u okvirima troškova kompanija, digitalno je zbog svojeg obilježja besplatnosti puno više napredno
- Povećana suradnja i fleksibilnost: Jednom ispisane, informacije na papiru su veoma teško obradive, što ubrzo materijal pretvara u suvišan i beskoristan. Dopunjavanje i prepravljanje digitalnih dokumenata je veoma lako u usporedbi sa papirom. U slučaju gubitka i degradacije tradicionalnih materijala, prethodna digitalizacija nudi lagan pristup elektroničkoj verziji (npr. skeniranje dokumenta).

## **2.2. Novi trendovi i inovacije u digitalnoj tehnologiji**

Inovacije u informacijskoj tehnologiji nastavljaju se u veoma brzom tempu i nastaviti će pružati nove prilike za organizacije, njezina uloga je ključna u uspjehu organizacija svih veličina, od start-up-a koji čini jedna osoba do onih najvećih. U vezi sa time, informacijska tehnologija umjesto da „poravnava“ konkurenciju na tržištu, vodi ka još većoj neusklađenosti – u većini industrija se vodeće organizacije još više udaljavaju „središnjih“ i „nižih“ organizacija na konkurentskoj ljestvici. Ono što uopće stvara tu razliku je njihova sposobnost da ostvare koristi od promjena uvjetovanih informacijskom tehnologijom, odnosno nije samo tehnologija kao takva jedini faktor uspješnosti. Koristi se ostvaruju onda kada se tehnologija upotrebljuje kako bi omogućila ljudima da obavljaju poslove na drugačiji način. One proizlaze iz složene mješavine sposobnosti, uključujući menadžment poslovnih procesa, organizacijske promjene i informacijskom tehnologijom uvjetovanih inovacija. Razvoj tehnologije omogućio je ubrzan razvoj inovacija u svim ekonomskim sektorima, što je rezultiralo novim proizvodima, uslugama i načinima poslovanja. Izazov za organizacije i pojedince je u određivanju kako iskoristiti postojeće i nove tehnologije za postizanje konkurentске prednosti.

Sve manji troškovi uporabe informacijske tehnologije i razvoj software-a omogućili su da informacijska tehnologija prevlada. Nastaviti će se trend smanjenja troškova i poboljšanja učinkovitosti kao i poboljšanja efikasnosti kroz integraciju unutar i između organizacija. Noviji trendovi, kao što su mobilne i skupne tehnologije, mijenjaju očekivanja korisnika i donose nove prilike za inovacije. Ključni izazov za organizacije je održavanje konkurentске prednosti u



ovome nesigurnom i brzo mijenjajućem okolišu. Moraju razmotriti u koje tehnologije uložiti, zašto u njih uložiti, zašto je važno rano ih primijeniti, koje točno dobavljače i varijante tehnologije odabrati i kako tehnologijom ostvariti konkurentsku prednost uzevši u obzir potrebe interesnih skupina i kapacitete organizacije. Još jedan faktor u uspješnom iskorištavanju digitalne tehnologije u poslovanju je svijest o trenutnim trendovima u svijetu digitalne tehnologije.

Kada govorimo o mobilnom računalstvu, njegov utjecaj je očit kroz sve veću širinu opsega, sve pouzdaniju povezivost i sve snažnije nove uređaje što zajedno rezultira naglim povećanjem poslovnih prilika. Dolazimo u situaciju u kojoj imamo konstantan pristup širokom rasponu usluga potpomognutih informacijskom tehnologijom na također širokom rasponu uređaja. Omogućavanje upravljanja znanjem je drugi trend kojim se nastoji prebaciti fokus sa automatskog obavljanja poslova putem informacijske tehnologije na ulogu timova i pojedinaca i uporabu kreativnosti. Mnoge su tehnologije trenutno dostupne ali se znanje o njihovoj uporabi tek treba primijeniti kako bi se iskoristile pune mogućnosti. Nove tehnologije pružaju organizacijama nove i efikasne načine za upravljanje informacijama, kao i za njihovo skladištenje. Na primjer, „clickstream“ podaci sa mrežnih stranica koji pružaju podatke administratorima na što su točno korisnici kliknuli na stranici ili baze podataka u kojima organizacije spremaju podatke o korisnicima i pružaju povlastice odanim kupcima.

Ponovno, izazov je u optimalnom iskorištavanju tih podataka u stjecanju uvida u to kako stvoriti vrijednost za korisnike i poboljšati proces donošenja odluka. Mnogi alati, kao npr. vizualizacija, postaju sve više rašireni kao pomoć u analizi i donošenju odluka. „Usluge u oblaku“ je novi trend koji se podrazumijeva pristup aplikacijama i podacima koje ne moraju biti smještene u memoriji računala sa kojega im se pristupa, nego su smješteni u „oblaku“, odnosno bazi podataka na Internetu, za pristup kojoj je potrebna samo internetska veza i vrlo vjerojatno korisničko ime i lozinka. Takva otvorenost i dostupnost podataka znači da postoje razne mogućnosti za integraciju između sustava i organizacija. Kao rezultat ovog trenda manje organizacije imaju povećane šanse za uspješno se takmičiti sa većima, a veće organizacije imaju razne mogućnosti u planiranju njihovih potreba za informacijskom tehnologijom. Moguće je nove proizvode i usluge dostaviti na tržište puno brže i sa uporabom puno manje resursa nego što je to bilo prije.

Kontekst u kojemu organizacije posluju također se promijenio. Razvoj i raširenost prijenosnih računala, pametnih telefona i tableta znači da su se milijuni potrošača i zaposlenika naviknuli na korištenje potentne tehnologije cjelodnevno i svakodnevno. To povećava zahtjeve prema

organizacijama koje žele privući i zadržati korisnike i zaposlenike. Postavljanje sadržaja i informacija na mrežu od strane korisnika također je veoma važan trend. Mrežne baze podataka kao što je npr. Wikipedia pokazuju volju ogromnog broja pojedinaca da doprinesu svojim vremenom i znanjem, što prikazuje mogućnosti doprinosa kolektivnog znanja i djelovanja.

Organizacije shvaćaju koristi koje za njih donose svi ovi trendovi, ali također donose i potencijalne opasnosti za veliki broj postojećih poslovnih modela (Ashurts, 2015). Svjedoci smo velike revolucije mobilnog računalstva. Ovaj do sada neviđeni rast stvara ogroman raspon novih mogućnosti, i tapkanje, swipe-anje (pokret rukom lijevo-desno preko ekrana sličan kao kod brisanja krpom), lociranje i socijaliziranje putem mobitela ubrzano postaje dio normalnog ljudskog ponašanja. Tehnologija počinje mijenjati ljude, a ti ljudi, bilo oni potrošači ili zaposlenici, će mijenjati poslovanje. U toj ubrzanoj promjeni, mobilnost mora biti sastavni dio rješenja okosnica za daljnji rad. Korištenje mobitela prešlo je uporabu osobnih računala i drugih mrežnih uređaja. Pametni telefoni su se najvjerojatnije prodali u više primjeraka nego klasični mobiteli. Prodaje tableta cvjetaju. Tvrtke su primorane optimizirati svoje mrežne stranice tako da ih se može pregledavati i sa mobitela i pripremiti se na ciljanje potrošača kroz kontekst i lokaciju.

U današnjem neprestano mijenjajućem i do visoko-natjecateljskom poslovnom okruženju, potrošači traže sve više personaliziranu brigu i usluge pri bilo kakvom uplitanje sa potencijalnim pružateljem usluge, mnogo prije nego što se uopće ostvari transakcija.

### **2.3. Uloga društvenih mreža u inovaciji usluga u digitalnom svijetu**

Razvoj informacijskih tehnologija, širenjem upotrebe interneta na široke mase ljudi, uzrokovao je razvijanje društvenih mreža kojima je prvenstveno bio cilj omogućiti komunikaciju i povezivanje korisnika. Prva moderna društvena mreža je bila SixDegrees koja je pokrenuta 1997. godine, a omogućavala je korisnicima kreiranje vlastitog profila i upoznavanje ostalih korisnika. Mreža danas više ne postoji, ali na toj ideji su se razvijale sve društvene mreže koje su danas u širokoj upotrebi (Virtualna tvornica, 2017.). Njezine nasljednike, danas su to Facebook, Twitter, Google Plus+, Youtube, koristi više stotina milijuna korisnika. Poslovni subjekti i inovatori poslovanja su upravo u njima vidjeli mogućnost razvoja novog oblika marketinga – marketinga na društvenim mrežama. Kao glavne prednosti su se pokazali mali troškovi kampanje, brzina povratnih informacija, povećanje prometa prema samoj web stranici i osnaživanje brenda čime je omogućeno jednostavno i brzo lansiranje proizvoda i usluga. Profil korisnika društvenih mreža su mlađe generacije koje putem mogućnosti društvenih mreža

objavljaju svoja mišljenja, statuse, fotografije, a upravo su novi mediji bili ti koji su omogućili stvaranje specijaliziranih društvenih virtualnih mreža koja povezuju korisnike s jednog kraja planete na drugi, omogućeno je stvaranje virtualnih prijateljstava, zabavljanje, razmjena znanja i informacija, a prije svega društvene mreže su postale platforma za marketing. Društvene mreže karakterizira sloboda i jednostavnost, kako korištenja tako i pristupa u skladu s interesima i značajkama pojedinog korisnika. No društvene mreže su prerasle sferu privatnog korištenja i one se danas koriste za ostvarivanje poslovnih kontakata, ponudu usluga i dobara pojedinog poduzeća. Više-manje sve kompanije koje se žele zadržati na poslovnom tržištu danas posjeduju otvoren profil na jednoj, a često i više društvenih mreža. Društvene mreže su ulaskom u poslovnu sferu dobile novo značenje, odnosno društvene mreže su postale najznačajniji i najkorišteniji pojam na internetu. Društvene mreže su postale nevidljive poveznice koje su postale vidljive našim prijateljima, ali i prijateljima prijatelja kroz jednostavnost sučelja i korištenja. Time je stvorena baza potencijalnih korisnika kojima ponekad neke usluge ili dobra ne bi bila vidljiva.

Povijest razvoja društvenih mreža se poklapa s razvojem interneta i njegovom širokom upotrebom u svakodnevnom životu. Prva faza razvoja društvenih mreža kreće u periodu od 1980. do 2002. godine kada se javljaju prvi prototipovi mreža koje danas poznajemo kao Facebook, Myspace. Sredinom devedesetih pa sve do početka 21.stoljeća javljaju se Classmates.com, Match.com, Blackplanet.com, MiGente.com i AsianAvenue.com, a nakon njih započinje pravi uspon društvenih mreža. Drugo razdoblje označilo je stvaranje mreže MySpace koja će sve do pojave Facebooka biti najpopularnija i najdominantnija mreža, a 2006. godine nastaje društvena mreža orijentirana na poslovanje LinkedIn, dok danas su Facebook i Twitter preuzeli primat na svim poljima. Kako je vrijeme odmicalo, društvene mreže se razvijaju i one su danas profilirane u skladu s ciljnom skupinom koja ju koristi, odnosno društvene mreže su doživjele personalizaciju u skladu s potrebama, interesima i socijalnim ulogama u društvu njezinih korisnika koji se prema tom kriteriju grupiraju (Zeljak, 2015). U nastavku će biti ukratko opisane najpopularnije društvene mreže koje se danas koriste.

Facebook je društvena mreža koju je pokrenuo Mark Zuckerberg s ciljem povezivanja studenata Harvarda za umrežavanje studenata i međusobno razmjenjivali informacije da bi danas postala najraširenija društvena mreža koja će prerasti u odlučnu platformu za oglašavanje. U zadnjem kvartalu 2019. godine ova aplikacija je imala gotovo 2,5 milijarde mjesečno aktivnih korisnika (Statista, 2020.). Stranica se vrlo brzo proširila na ostale fakultete, srednje škole i privatne kompanije i postala javno dostupan servis. U 2008. godini Facebook je dobio status

najpopularnije društvene mreže i pretekao je Myspace. Danas je nezamislivo da poduzeće nema svoju Facebook stranicu i ne oglašava se preko Facebook Ads-a. Facebook Ads je usluga koju omogućava Facebook tako da šalje poruke publici koja bi mogla biti zainteresirana za određene usluge i proizvode koja svoje potencijalne kupce odabire po skupinama korisnika koji dijele lokaciju, spol, jezik, dob, interes, obrazovanje i druge karakteristike pomoću kojih ih je moguće izdvojiti od ostalih.

Twitter je platforma razvijena nakon Facebooka, a pored objave društvenih statusa, ona radi kao microblogging servis. Ovakvi servisi javno objavljuju i primaju kratke poruke, twit-ove. Svi korisnici mreže objavljuju, dok oni koji nisu registrirani mogu samo čitati objave bez mogućnosti komentiranja. Mreža radi na principu svojevrstne pretplate korisnika, odnosno njihovo praćenje twitova ostalih korisnika. Tkz. Followeri su potencijalni klijenti koje korisnici privlače na određene web stranice drugih kompanija i tako promoviraju njihove proizvode i usluge. Ova društvena mreža je popularizirala korištenje hashtag-a (#) kojim se mogu promovirati događaji, kampanje koji opet u konačnici jačaju sam brend koji se promovira.

Treća popularna mreža, odnosno društveni servis je Pinterest na kojem se pohranjuju i razvrstavaju slike i video isječci. Ova mreža je relativno mlada u odnosu na prethodne dvije, a osnovi koncept na kojem je zamišljena je slogan „slika vrijedi više od tisuću riječi“. Korisnici pomoću sučelja objavljuju i pregledavaju omiljene slike i videozapise ostalih korisnika.

Tumblr je platforma namijenjena microbloggingu i društvenom povezivanju, a omogućava pisanje blogova pomoću kojih korisnici pišu kratke priče i prikazuju svoje slike. Mreža se sastoji od kombinacije dvije mreže - tumbloginga – jednostavnost Twitter-a i zahtjevnost klasičnih blogerskih servisa.

Google Plus+ je bila društvena mreža i usluga za otkrivanje identiteta čiji vlasnik je Google d.d. koji je pokušao konkurirati ostalim mrežama pri čemu je povezivao svoje ostale usluge kao Google Drive, Blogger and YouTube. Mreža je u počecima imala snažan rast, no zbog niskog angažmana korisnika i određenih nedostataka Google+ je obustavljen u ožujku 2019.

Društvene mreže promijenile su način na koji ljudi komuniciraju međusobno i sa tvrtkama putem Interneta. Više od 40% potrošača se koristi preporukama u komentarima na Facebooku pri donošenju odluke o kupnji. Potencijalni potrošači traže stranice kako bi je označili sa "Sviđa mi se", odnosno uslugu ili proizvod – marku koju stranica predstavlja, u cilju dobivanja više informacija i ponuda tvrtke koja dobiva direktan pristup potrošaču i njegovim preferencijama. Netko bi pomislio da je to sjajan način besplatnog oglašavanja, no oglašavanje i pozicioniranje

na Facebook-u toliko je uznapredovalo da je već godinama najnormalnija stvar da tvrtke plaćaju poveće svote novca kako bi povećale svoj „doseg“ među potencijalnim potrošačima i bile među prvima na koje će naići. Potrošači su se također naučili pristupati mreži kroz nove i uzbudljive načine putem više kanala i uređaja i žele da se ta lakoća i raznolikost preslikavaju na situaciju u njihovom zaposlenju. Ipak, tvrtke moraju u svojim naporima usmjerenim markiranju proizvoda i usluga ustrajati konstantno na velikom broju platformi i pratiti kretanje potrošača sa uređaja na uređaj kroz dan. Trenutno više-kanalsko okruženje predstavlja znatno veći izazov i kompleksniji pristup u oglašavanju toliko da je stvaranje ciljanih, personaliziranih i relevantnih iskustava teže nego ikada. Štoviše, jednom kada se u tim nastojanjima uspije, „letvica“ se samo može početi konstantno podizati. Tvrtke se muče tražeći načine za usklađivanje analize naklonosti, lokacije, kanala, demografije i mnoštva ostalih faktora koji su upleteni u interakciju. Oglašivači i vođe tržišnih niša moraju pronaći načine kontrole mrežnih iskustava lako i intuitivno. U idealnim uvjetima, oglašivači bi trebali biti sposobni identificirati posjetioce u vrlo kratkom periodu, upoznati se sa njihovom „prošlošću“ na mrežnim kanalima i procjenom u stvarnom vremenu donijeti ciljane pravo-vremenski uvjetovane odluke. Trebali bi biti sposobni analizirati interakcije i omogućeni da mijenjanju iskustva brzo (Heisterberg, Verma, 2014). Cijeli spektar komponenata i podataka potrebnih za stvaranje konzistentnog i privlačnog mrežnog iskustva sazdan je od raznih sredstava kao što su mrežne stanice na različitim jezicima, korisnički generiran sadržaj, mikro-stranice, mobilne i više-kanalne stranice, društveni kanali i ostalo. U međuvremenu tvrtke su izvršile velika ulaganja u CRM (eng. Customer Relationship Management – profesionalno upravljanje odnosima s klijentima), menadžment kampanja i ostale procese koji sadrže veliki broji kritičnih podataka o potrošačima. Često, navedeno je isključeno iz mrežnih aktivnosti, ali tvrtke moraju taj segment integrirati i svime time upravljati da bi stvorile iskustvo u koje se potrošač stvarno želi uključiti putem mrežnih kanala i između mrežnih i ne-mrežnih kanala (Heisterberg, Verma, 2014).

Mrežna interakcija promijenila se značajno i sada već sigurno ušla u novu fazu. Prva faza, koju se nazivalo Web 1.0 pružila je platformu za objavljivanje informacija o proizvodima i uslugama vanjskim i unutarnjim potrošačima. Druga „revolucija“, koju se naziva Web 2.0 bavi se wiki-ima (stranicama koje dopuštaju korisnicima oblikovanje sadržaja), tagging-om (označavanjem-praćenjem), povezivanjem, diskusijama i Real Simple Syndication sistemom (fusenota). U ovom komunikacijskom obrascu koji evoluirao, mrežna stranica tvrtke bi trebala biti posebno prilagođena za svaki uređaj, kanal, mrežni preglednik, Facebook, uređaje koji rade na Android operativni sustav i iPhone. Idealno, stranica tvrtke bi trebala biti prilagođena za najčešće

rabljene uređaje sa bogatim medijskim i interaktivnim panelima. Dio ovog izazova je tehnološki, kao što je integracija sa aplikacijama trećih strana kao što je npr. Facebook, objavljivanje sadržaja na raznolike mobilne uređaje, ili integracija geo-pozicioniranja.

No, postoje i „širi“ izazovi pružanja kontekstualnog iskustva svakome potrošaču i omogućavanje da se interakcije tvrtka-kupcu kreću između platformi, a da se pritom ne dogodi greška u koracima. Uključivanje od strane potrošača je ključni izazov za mnoge tvrtke i pitanje optimizacije koja trenutno traje. Tvrtke trebaju uzeti u obzir povijest potrošačkih interakcija i promjena detalja u korisničkom profilu. Oglašivači trebaju sposobnost uključivanja u odnos sa potrošačima putem eksplicitnih kriterija (profila registriranog korisnika, povijesti kupovine, podataka CRM-a, IP adrese, lokacije, vrste uređaja) i implicitnih kriterija (ponašanja na stranici, ključnih riječi u pretragama, navigacije). S tim informacijama, tvrtke mogu početi razvijati profil potrošača, pridružiti taj profil segmentu potrošača, i usmjeravati prikladan sadržaj ka potrošaču. Kako se odvija interakcija lojalnih kupaca i onih koji ponavljaju kupnju sa stranicom, njihova se iskustva mogu uvijek nanovo oblikovati panelima, porukama i ponudama. Ako potrošač na svoju inicijativu pruža informacije, čita sadržaj ili kupuje, stručnjaci za oglašavanje su potrebni analitički alati za praćenje efektivnosti mrežnog sadržaja i prilagođavanje kako bi se optimizirao uspjeh.

Većina tvrtki, u kontekstu sadašnjeg poslovanja, posjeduje podatke ali su manjkave u pogledu analitičkih sposobnosti kako bi se ostvarila svrsishodna uporaba svih tih podataka. Procesi koji ciljaju na potrošače trebaju efektivno kombinirati najbolje analize od strane marketinških stručnjaka i automatiziranu optimizaciju. Organizacijama su potrebni alati za tržišnu segmentaciju kojom se bave marketinški stručnjaci i uporabu sadržaja ili promocije koji će biti najučinkovitiji za te segmente. Potrebni su im podaci za donošenje odluka, no nikako i „smetlište podataka“; potrebna im je inteligencija u stvarnom vremenu nadležna za potrošače i njihovo ponašanje na svim kanalima usmjerena samo na bitne parametre njihovih odluka. Jedan od početnih izazova u uspješnom pružanju usluga putem društvenih mreža jest određivanje na što utrošiti vrijeme i novac. Iako marketinški naponi mogu stvoriti promet ciljanim društvenim digitalnim mjestima, timovi koji se bave pružanjem usluga potrošačima se moraju sa svojim ciljanim skupinama „sresti“ na digitalnim mjestima gdje se potrošači već socijaliziraju. Za većinu poduzeća, Facebook i Twitter će biti osnovna mjesta interesa, ali nekim markama će možda više odgovarati Google+, LinkedIn, Pinterest, Instagram ili ostale društvene mreže. Da bi se otkrilo koje društvene mreže koristi naša ciljna skupina, potrebno je potražiti mjesta spominjanja marke na popularnim društvenim mrežama. Svejedno radi li se u tom smislu o

prvom koraku u stvaranju prisutnosti na društvenim mrežama ili nečemu što je odjel za marketing već odradio, velika je greška previdjeti dijalog o marci i usredotočiti se samo na komentatore na društvenim mrežama ili na algoritam Google tražilice.

Ako još ne postoji dijalog potrošača o marci na društvenim mrežama, treba nastojati pronaći načine uključivanja u razgovore vezane uz vezanu industriju. Najbolji način uključivanja jest stvaranje vrijednosti za potrošače. Zbog toga što na društvenim mrežama potrošač, a ne marka, donosi najviše moći vezane uz društveni imidž marke, daje se zaključiti da izostavljanje dijaloga koji se odvija na Facebooku i Twitteru može imati zapanjujuće posljedice. Po istraživanju Conversocial-a, za 88% potrošača je manje vjerojatno da će kupiti proizvod/uslugu od poduzeća koje ostavi više neodgovorenih pitanja na društvenim mrežama. Većina marketinških stručnjaka je već upoznata sa alatima za praćenje na društvenim mrežama koji automatiziraju proces prepoznavanja spominjanja marke ili određenog pojma, no trenutno praćenje i slušanje je još važnije.

U istraživanju kojega je provelo poduzeće Oracle 2012. godine u kojemu su upitali sudionike što im je najvažnije kada posjećuju stranicu poduzeća na društvenoj mreži, 43% je odgovorilo da traže izravan odgovor na njihovo pitanje, za čim je slijedilo 33% kojima je bilo najvažnije da dobiju direktan pristup predstavnicima službi za pružanje usluga potrošačima. Ovisno o tome koliko obujma stvara stranica marke na društvenoj mreži, važno je prikupljati i analizirati podatke o aktivnosti potrošača kako bi se dobio uvid u aktualne teme na društvenim mrežama. Manja poduzeća trebala bi skupljati podatke na tjednoj ili mjesečnoj bazi, dok bi se veća trebala usredotočiti na čak i kraća vremenska razdoblja. Dobiveni podaci trebali bi se koristiti za određivanje: koliko je komentara naizgled napisano u trenucima frustracije, možda kada je potrošač imao neugodno iskustvo; koliko je pitanja vezano za tehničke faktore ili korisničke račune; koliko komentara pružaju povratnu informaciju, bila ona pozitivna ili negativna; na koliko se pitanja može odgovoriti linkovima koji vode na već postojeći sadržaj za pomoć potrošačima; koliko spominjanja marki zahtijevaju, ili bi imala koristi od odgovora; u kojem vremenskom razdoblju su ciljani potrošači najaktivniji na društvenim mrežama.

Odgovori na ta pitanja pomažu u planiranju osoblja i resursa, definiranju prioriternih kriterija, donošenju odluka o opcijama samoposluge i odlučivanju o tome da li će se većina problema rješavati direktno kroz društvene mreže ili nekim drugim kanalom podrške. Postoje alati koji automatiziraju proces izračuna vremena i obujma i koji mogu generirati izvještaje koji pružaju uvod u cjelokupnu sliku potražnje potrošača. Iz toga se može saznati, na primjer, da se sati kada su potrošači najaktivniji na društvenim mrežama ne poklapaju sa satima u kojima se pruža

podrška. Veličina vertikalne poduzeća i industrije utječe na društvenu metriku. Neke organizacije će se susreti sa mnoštvom onoga što se često popularno naziva „bukom“ na društvenim mrežama i izazov za njih leži u tome da iz te buke izvuku samo korisne informacije i one koje zaslužuju reakciju, odnosno odgovor; neke će se susresti samo sa direktnim zahtjevima korisnika/potrošača. U svijetu društvenih mreža u kojemu vlada brzi tempo, brzina odgovora je kritična te se na zahtjeve mora odgovoriti brže jer u današnje vrijeme potrošači očekuju trenutni odgovor. Zbog toga najveći izazov je u definiranju prioriteta. Ne postoji standardizirani najbolji način za to učiniti, ali bi trebalo izgledati otprilike ovako (od najvećeg prema najmanjem prioritetu): direktna tehnička ili pitanja vezana uz korisnički račun; žalbe od strane nezadovoljnih potrošača; hitni zahtjevi za proizvodima ili uslugama; povezivanje sa onima koji su komentirali marku ili industriju, a nisu direktno usmjereni na tu određenu marku i ne zahtijevaju direktan odgovor.

Više studija su pokazale da potrošači očekuju odgovor od putem društvene mreže u istome danu. Nije više dovoljno odrediti „uobičajeno“ radno vrijeme podrške jer se dosta upita i zahtjeva dešava i na primjer noću. Jedan od izazova je i u tome što potrošači sve više očekuju neposredan odgovor, što isključuje na primjer opciju slanja automatskog e – mail odgovora. Kako bi se olakšao posao trebalo bi smisliti barem nekoliko varijacija odgovora na razne upite koji se mogu predvidjeti; što također zahtijeva početne direktne kontakte sa potrošačima kako bi se takve šablone utvrdile. Uspjeh napora uloženi u brigu za potrošače na društvenim mrežama ovisi o kvaliteti brige koju poduzeće iskazuje za svoje kupce i korisnike što zahtijeva od agenata da budu točni, pravodobni, kratki i jasni i ljubazni u svojim odgovorima, što nekada može biti stvarno veliki izazov. Odgovor treba biti brz, ali ne toliko brz da to negativno utječe na njegovu kvalitetu i korisnost informacija koju sadržava. Agenti bi trebali imati i visoku emocionalnu i socijalnu inteligenciju kako bi „pročitali“ u kakvom je emocionalnom stanju klijent i kada je, na primjer, prigodna uporaba neformalnih segmenata društvenih mreža kao što su smiley-i i emoji-i kao sredstava kojima se izražava prijateljska nastojanost i želja za rješavanjem problema ili kada situacija zahtijeva formalniji pristup. Također, treba znati kada se u rješavanju problema treba koristiti sustavima podrške koji nisu vezani za društvene mreže. Na primjer, Twitter ima ograničenje od 140 znakova po postu što nekada jednostavno nije dovoljno te su 2017 proširili na 280 znakova (Gonzales, 2017).



### **3. TEORIJSKE ODREDNICE INOVACIJA USLUGA U DIGITALNOM SVIJETU**

Prema definiciji Miroslava Mađarića, inovacija predstavlja namjernu novost koja donosi održivu korist bilo ona financijska ili pak povećanje sigurnosti i kvalitete, pri čemu održivo znači da najmanje na srednji rok treba biti ostvaren povrat investicije u inovaciju te po mogućnosti povećanje stabilnosti poslovanja (Mađarić, 2016). Stoga, u kontekstu ovog rada, inovaciju možemo definirati kao stvaranje nečeg novog što donosi ekonomsku vrijednost kroz kreiranje novih proizvoda i usluga, ali je pri tome važno razlikovati inovaciju od izuma. Izum je pak stvaranje nečeg što prije nije uopće postojalo i nije bilo poznato ljudskom društvu. (Agarwal, 2015).

#### **3.1. Uloga inovacija usluga u digitalnom svijetu**

U vrijeme globalizacije u svjetskoj ekonomiji danas dominira uslužna djelatnost koja zapošljava više od 73% populacije zemalja OECD-a i čine 59% svjetskog bruto domaćeg proizvoda (OECD stats, n.d.) Porastom količine usluga u organizacijama i ekonomiji, pozornost je usmjerena na inovacije u kontekstu usluga tokom posljednja dva desetljeća. Inovacija usluga je danas evoluirala na širokom području koje je usredotočeno na proučavanje dinamičnih interakcija između tehnoloških i ljudskih sustava koji pokreću menadžerske i organizacijske promjene u uslugama (Randhawa, Scerri, 2015). Uslužni sektor obuhvaća različite aktivnosti i tržišta u rasponu od potrošačkih usluga (hoteli, banke) do poslovnih usluga (IT usluge, pravne usluge) te usluga u javnom sektoru (zdravstvo i obrazovanje). Inovacija usluga je stoga postao pojam koji donosi inovaciju koja se odvija u različitim uslužnim djelatnostima uključujući i uvođenje novih usluga ili inkrementalna (postepena) poboljšanja postojećih usluga. Iako se inovacije usluga uglavnom odvijaju u uslužnom sektoru, to nije isključivo uvijek tako. Inkrementalne usluge mogu se pružati i u neuslužnim sektorima kao što su klasična proizvodnja poduzeća koja ciljaju na uvećanje njihovog portfelja dobave putem usluga koje dodaju vrijednost. Slično tome, inovacija usluga je znatno drugačija od inovacije proizvoda. Njoj obično nedostaje opipljiva priroda koja je vidljiva kod proizvoda. Ako bi to sagledali na primjeru, fokus na tehnološkim prednostima i koncentracija inovacijskih aktivnosti vezanih uz odjele istraživanja i razvoja ne opisuje inovaciju usluga adekvatno. Inovacija usluga podrazumijeva uvođenje nečeg novog u način života, organizaciju, izbor vremena i plasmana

onog što se općenito može opisati kao individualni i kolektivni proces povezivanja s potrošačima (Durst, Mention, Poutanen, 2015).

Sam proces inovacija može biti planiran, namjieran, nenamjieran, takav da prolazi kroz interaktivan proces učenja koji može započeti bilo koja uključena strana. (Gallouj, Savona, 2009). Isto tako, kako postoji razlika između inovacije proizvoda i inovacije usluga, tako postoji i razlika između inovacija u proizvodnji i inovacija u uslužnom sektoru. Inovacija usluga se povećano pojavljuje u proizvodnim poduzećima koje se nadaju da će na taj način diferencirati od ostalih – razvojem novih usluga i integriranjem skupova proizvoda i usluga kao dio rješenja ili šire funkcije (Pires, Sarkar, Carvalho, 2008).

Tradicionalne granice između sektora nestaju te se inovacija usluga odvija i proizvodnim poduzećima te bi moglo imati sve veću ulogu u razvoju i održavanju čiste izvedbe i konkurentnosti kroz industrijske sektore (Carlborg, Kindström, Kowalkowski, 2013).

Iako je istraživanje inovacije usluga dobilo veliki zamah, koncept je i dalje relativno neistražen ukoliko bi ga se išlo usporediti s inovacijom proizvoda te je potrebna dodatna konceptualna i empirijska analiza (Kiani, Mustafa, Ahmad, 2019). Područje inovacija usluga se širi i postaje raznolikije u svom pristupu, postoji hitna potreba za sistematskim osvrtom na postojeću bazu znanja (Toivonen, Tuominen, 2009). Prijašnji osvrti se odnose na poslovne usluge koje zahtijevaju veliku razinu znanja, razvoj novih proizvoda i inovaciju usluga po sektorima kao što je veleprodaja, prodaja uz proviziju, usluge prijevoza i komunikacija ili pak financijske usluge (Vence, Trigo, 2009). Iako je od prvih koncepata prošlo više od trideset godina, nema iscrpnih osvrti koji opisuju evoluciju istraživanja inovacija usluga vezano uz marketing i inovacije (Carlborg, Kindström, Kowalkowski, 2013).

Jedan primjer takve značajne diferencijacije je i „web-stranica“ koju se može nazvati i mrežnom stranicom, jer engleska riječ *web* označava tkanje, tkivo, mrežu, ali kad se upotrijebi ta riječ u kombinaciji sa sustavom, dakle „web sustav“ to podrazumijeva jedan određeni sustav u mreži interneta. A kada bi se upotrijebio pojam „mrežni sustav,“ pojam ne označava precizno upravo ili samo web sustav. Izraz „sustav mrežnih stranica“ je jednako precizan kao i izraz „web sustav“. Porastom broja mrežnih sustava i usluga, oznaka „web“ omogućava precizno definiranje i određivanje jednog mrežnog sustava i jedne mrežne usluge.

Korištenje tehnologije je danas poprilično raznoliko, a kada je riječ o uslugama koje zahtijevaju manje edukacije i znanja, upotrebljava se jednostavnija tehnologija, a kod usluga koje zahtijevaju intenzivnu uporabu znanja, tehnologija koja se koristi je kompleksnija. Čisto

usporedbe radi npr. usluga šišanja ne zahtijeva veliko znanje i korištenje kompleksnih tehnologija naspram financijskih ili burzovnih usluga. Kao rezultat te raznolikosti, inovacija u uslugama podrazumijeva promjene u različitim aspektima od toga kako je usluga dizajnirana i razvijena do toga kako se usluga dostavlja i kako se njome upravlja. Inovacija usluga je ukratko stapanje inovacije proizvoda i inovacije procesa. Inovacija u uslugama je dakle međusobno djelovanje uslužnih koncepata, sustava isporuke usluga, korisničkih sučelja i tehnologija, a često za posljedicu ima stvaranje novih načina na koji korisnici vide i koriste uslugu. Usluga, korisničkih sučelja i tehnologija, a često za posljedicu ima stvaranje novih načina na koji korisnici vide i koriste tu uslugu.

### **3.2. Povijest inovacija usluga u digitalnom svijetu**

Izučavanje inovacija usluga u sektoru tehnologije započelo je relativno nedavno te je zastupljenost u literaturi mala na tu temu. Sve do ranih 2000ih sektor visoke tehnologije je velikim dijelom bio zapostavljen. Kompanije koje su zasnivale svoje poslovanje na visokim tehnologijama bile su fokusirane na tehnološki razvoj koji se smatrao glavnim pokretačem rasta kompanije te su se smatrale manje orijentiranim na razvoj usluga. Danas, dvadeset godina kasnije, jasno je i očito kako neuspjeh u razvijanju inovacija usluga može znatno naškoditi performansama kompanije u sveukupnim inovacijama (Wang, 2015).

Jedan dobar primjer upotrebe inovacija u poslovanju je Google koji je samo sedam godina nakon osnivanja u odnosu na svoje konkurente imao veću vrijednost na tržištu. Razlog tome leži u činjenici da su nudili i integrirali najpopularnije internetske aplikacije kroz svoj servis. Prilikom pretrage njihovom aplikacijom, rezultate koje tražilica izbacuje su oni koje su korisnici ciljali. Takva situacija je nastala radi inovativnog pristupa koji je usredotočen na pojedinog korisnika – ovo je savršena inovacija koju nudi tražilica koja je utemeljena na vještinama, znanju, informacijama i bazama podataka.

Digitalne inovacije su posljednja prednost u tehnološki pokretanim inovacijama, a da bi se digitalne inovacije u potpunosti razumjele, potrebno je analizu krenuti od inovacije koja je uvelike promijenila svijet i omogućila prenošenje znanja, a to je papir. Umijeće izrade papira bilo je poznato još u drevnoj Kini te se proširilo na arapske zemlje da bi u konačnici tokom 18. stoljeća započela suvremena proizvodnja papira. Papir i prenosivo tiskanje na papiru promijenilo je poslovanje i osobni način života. Danas, samo 2,5 stoljeća nakon širenja upotrebe papira, razgovara se o njegovom uklanjanju iz poslovanja i ključnih procesa te sve aktivnosti idu u tom smjeru. Prelazak s papirna na digitalne zapise opisuje komparativne prednosti

digitalizacije u odnosu na papir. Uspoređujući papirnatu i digitalno dijeljenje informacija, digitalno dijeljenje ukazuje na velike prednosti. Potencijal distribuiranja informacija na papiru u nekim situacijama može biti veoma ograničen, dok digitalni dokumenti imaju mogućnost neograničenog širenja i širenja informacija na taj način. Kada je riječ o poboljšanju troškovne učinkovitosti, u okviru troškova kompanije, digitalno zapisivanje je u potpunosti besplatno i naprednije u odnosu na papir. Digitalni zapisi omogućavaju povećanje suradnje i fleksibilnost. Neki dokument, jednom kad je printan, informacije na njemu se jako teško mijenjaju i obrađuju, a u slučaju pogreške, materijal postaje beskoristan. Dopunjavanje i prepravljavanje digitalne dokumentacije je puno jednostavnije. U slučaju gubitka i degradacije tradicionalnih materijala, prethodna digitalizacija istih omogućava jednostavan pristup elektroničkoj verziji printanih dokumenata. Sam papir i printanje su postavili osnovu za modernu ekonomiju koja je utemeljena na znanju i širenju učenja širokim masama. Prelaskom na digitalnu verziju dolazi do ubrzanja svih aktivnosti, pa tako se hipoteke odobravaju 30% više te se 80% brže procesiraju potvrde osiguranja. (Miller, 2016.) Digitalno je promijenilo naše individualne živote i način na koji poslovna poduzeća obavljaju posao, kao proizvodnja papira u svoje vrijeme.

Papir i printanje su položili materijalne temelje za moderne ekonomije utemeljene na znanju i širenju učenja masama. Prijelaz sa papira na digitalno je pokretač ubrzanja 30 posto odobrenja hipoteka i 80 posto bržeg procesiranja potvrde osiguranja. (Miller, 2016). Digitalno je promijenilo naše individualne živote i način na koji poslovna poduzeća obavljaju posao, kao proizvodnja papira u svoje vrijeme. Takozvana „Digitalna revolucija“ je promjena iz mehaničke i analogno elektroničke tehnologije u digitalnu elektroniku, koja je počela od otprilike kraja 1950-ih godina do kasnih 1970-ih sa usvajanjem i proliferacijom digitalnih računala i digitalnih zapisa što se nastavilo do današnjeg dana. Implicitno, pojam se također odnosi na kardinalne promjene koje se događaju posredstvom digitalnog računalstva i komunikacijske tehnologije za vrijeme (i nakon) druge polovice 20. stoljeća. „Digitalna revolucija“ je označila početak „Informacijskog doba“. U središtu ove revolucije je masovna proizvodnja i široko rasprostranjena uporaba digitalno logičkih strujnih krugova i tehnologija koje proizlaze iz toga, kao što je kompjuter, digitalni mobilni telefoni i Internet. U 1970-ima predstavljen je kućni kompjuter, kompjuter sa dijeljenjem vremena, konzola za video igre, prve igre na ubacivanje novčića i zlatno doba arkadnih video igrica je započelo sa legendarnom igricom Space Invaders.

Kako se tehnologija mijenjala iz analognog u digitalno, a čuvanje podataka je postao novi standard u poslovanju, popularizirao se relativno novi opis posla – službenik za unos podataka.

Proizašavši iz redova tajnika i tipkača iz ranijih desetljeća, posao službenika koji unosi podatke je bio pretvarati analogne podatke (zapise o potrošačima, račune i sl.) u digitalne podatke. U razvijenim zemljama u 80-ima, kompjuteri su postigli djelomičnu sveprisutnost tako što su se počeli koristiti u školama, domovima, poduzećima i industriji. Automatski govorni uređaji, industrijski roboti, specijalni efekti na filmovima i televiziji, elektronska glazba i video igrice su svi bili faktor u onome što je postao „Zeitgeist“ 1980-ih. Milijuni ljudi su kupovali kućna računala pretvarajući marke ranih osobnih računala kao što je Apple, Commodore i Tandy u svjetski poznate marke. Do današnjeg dana Commodore 64 se često navodi kao najbolje prodavano računalo svih vremena budući da se između 1982. i 1994. godine prodao u 17 milijuna jedinica. Godine 1984., Census Bureau Sjedinjenih Američkih Država je počeo sakupljanje podataka o kompjuterima i korištenju Interneta u Sjedinjenim Američkim Državama; njihovo prvo istraživanje pokazalo je da 8,2 % američkih kućanstava posjeduje osobno računalo i da je kod kućanstva sa djecom ispod dobi od 18 godina skoro pa duplo veća vjerojatnost da posjeduju osobno računalo. Do 1989. godine 15 posto svih američkih kućanstava su posjedovala osobno računalo i skoro 30 posto kućanstava sa djecom ispod dobi od 18 godina. Do kasnih 1980-ih, mnoga poduzeća su ovisila o kompjuterima i digitalnoj tehnologiji. Motorola je 1983. godine proizvela prvi mobilni telefon, Motorola DynaTac, ali taj uređaj je koristio analognu komunikaciju – digitalni mobilni telefoni se nisu počeli komercijalno prodavati skroz do 1991. godine kada se 2G mreža počela otvarati u Finskoj kako bi podržala neočekivanu potražnju za mobilnim telefonima koja je postala očita tek kasnih 1980-ih godina. *Compute!* magazin je predvidio da će CD-ROM biti središnji faktor revolucije, sa više kućanskih uređaja koji će ga čitati. Prve javno dostupne digitalne kamere su proizvedene 1988. godine, a prve su oglašavane slijedeće 1989. godine u Japanu i 1990. godine u Sjedinjenim Američkim Državama. Do sredine 2000-ih godina potpuno su zasjenile tradicionalni film po popularnosti. Prvi javno emitirani digitalni HDTV prijenos bio je Svjetski Kup 1990. u lipnju, prenošen u deset kina u Španjolskoj i Italiji. Usprkos tome, HDTV nije postao standard skroz do sredine 2000-ih godina, izvan Japana. World Wide Web je postao dostupan javnosti u 1991. godini i tada je bio dostupan samo vladama i sveučilištima. 1993. godine Marc Andreessen i Eric Bina predstavili su Mosaic, prvi mrežni preglednik koji je mogao prikazivati slike i koji je bio temelj za kasnije preglednike kao što je Netscape Navigator i Internet Explorer. Internet se proširio velikom brzinom i do 1996. godine bio je dio opće kulture i mnogih poduzeća koja su navodila svoje stranice u reklamama. Do 1999. godine skoro svaka država je imala pristup Internetu i skoro polovina Amerikanaca i ljudi u nekoliko drugih država je koristilo Internet redovito. No, tada je pristup Internetu zahtijevao kompliciranu

konfiguraciju i dial-up je bila jedina vrsta povezivanja koju su si pojedinačni korisnici mogli priuštiti; današnja masovna kultura Interneta nije bila još moguća. Godine 1989. otprilike 15 posto svoj kućanstava u Sjedinjenim Američkim Državama je posjedovalo osobno računalo, do 2000. godine postotak se digao na 51%. Mobilni telefoni su postali sveprisutni kao i računala do ranih 2000-ih godina, a u kinima su se počela prikazivati upozorenja koja govore ljudima da utišaju svoje mobitele. Također, postali su puno više napredni nego telefoni 1990-ih koji su mogli samo obavljati pozive ili u najboljem slučaju i omogućiti igranje najjednostavnijih igara. Tekstualne poruke su postojale i u 1990-ima ali nisu bile široko korištene do ranih 2000-ih, kada su postale kulturološki fenomen. Digitalna revolucija je također postala istinski globalna u to vrijeme. Krajem 2005. godine broj ljudi koji su koristili Internet dosegao je milijardu, a tri milijarde ljudi je koristilo mobilne telefone do kraja desetljeća. HDTV je postao standard formata televizijskog prijenosa u mnogo država do kraja desetljeća. Do 2012. godine više od dvije milijarde ljudi je koristilo Internet, što je duplo više nego 2007. godine. Do 2015. godine tablet računala i pametni telefoni su premašili osobna računala u korištenju Internetom. 2016. godine pola svjetske populacije je umreženo (Sinčić, 2018).

Trenutni ekonomski i tehnološki trendovi zajedno s potrebom za suočavanje s većim izazovima, kao što su demografske promjene i održivost okoliša, čine vrlo mogućim to da proučavanje inovacija usluga nastavi privlačiti rastuću pažnju i da mu se najvjerojatnije pridoda još širi raspon različitih pristupa (Toivonen, 2016). Iako je uslužna industrija isprva rijetko proučavala digitalne inovacije jer svako proučavanje je bilo usmjereno na tehnološke inovacije koje su provodila privatna poduzeća s ciljem povećanja profita i dobiti. Sve analize koje su se provodile bile su isključivo za informiranje menadžmenta i osoba zaduženih za upravljanje politikom poduzeća kako da ta poduzeća postanu još inovativnija. No ubrzo raste svijest o potrebi za novim uslužnim proizvodima i platformama koje dobivaju široku upotrebu, bilo da je riječ i mrežnim bazama podataka, internetu, webu, e-prodaji i uslugama koje su povezane s digitalnim emitiranjem i mobilnim komunikacijama. Razvojem ovih tehnologija dolazi do razvoja softverskih usluga i usluga novih medija. Samim time dolazi do porasta zaposlenosti u uslužnim kompanijama i markama koje su povezane s time što je dovelo do povećanja pozornosti na same digitalne inovacije. Usluge se više ne gledaju kao kvalitativno dominantni dijelovi ekonomije već one proživljavaju vlastitu industrijsku revoluciju budući da je imala mnogo toga zajedničkog s revolucijom koja je promijenila proizvodnu industriju u 19. stoljeću (Toivonen, 2016).

Pojam „inovacija usluga“ počinje se pojavljivati masovno tek u 21. stoljeću. Tvrtka IBM je prva koja se odlučila postaviti analizu uslužnih aktivnosti na višu razinu. Sastavljene su fokus grupe te su financirane konferencije i ostali istraživački skupovi kako bi se naglasilo potrebu za razvijanjem nove znanstvene discipline – znanosti o uslugama. Upravo te iste rezultate pokazuje istraživanje koje su proveli Susanne Durst, Anne-Laure Mention i Petro Poutanen u svom članku „Service innovation and its impact: What do we know about?“ iz 2015. u kojem ukazuju na povećan broj radova koji se bave tom temom i porast interesa za tu temu. Prema nedavnim trendovima i izvješćima o inovacijama među sektorima, očito je da kompanije mogu postići održivu konkurentsku prednost samo spajanjem noviteta u pogledu robe, uz usluge s dodanom vrijednošću. Te usluge također omogućavaju tvrtkama da povećaju lojalnost i zadržavanje klijenata jer mogu imati i takozvane efekte zaključavanja, koji su detaljno istraženi u nekoliko uslužnih industrija poput telekomunikacija i bankarstva. Uslužna industrija i inovacije imaju sve veći utjecaj na gospodarski rad te su takva istraživanja opravdana. Do istih zaključaka su došli i Per Carlborg, Daniel Kindström i Christina Kowalkowski, u svom članku „The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis“ objavljenog u *The Service Industries Journalu* (Carlborg, Kindström, Kowalkowski, 2014). Unatoč tome, i dalje postoji veoma mali broj literature u kojoj se razrađivala inovacija usluga, veći fokus je bio na upravljanju, dizajnu i inženjeringu usluga. To se počelo mijenjati na bolje tek zadnjih nekoliko godina, sa sve većim pojavljivanjem literature usmjerene upravo na inovaciju usluga, odnosno inovacije u uslugama.

### **3.3. Utjecaj inovacija usluga u digitalnom svijetu na poslovanje**

Poduzeće inovacijom usluga može na učinkovit način stvarati održivu konkurentsku prednost. Okretanjem strategiji usluga može pomoći organizacijama da prevladaju probleme koji se javljaju s održavanjem rasta u zasićenim tržištima. Poduzeća mogu profitirati od strategije temeljene na uslugama na mnogo načina. Na primjer, usvajanje strategije temeljene na uslugama može pomoći u poboljšanju u ponudama usluga, strukturi troškova, sustavu dostave i tehnologiji. Dodatno, stvaratelji politika poduzeća kao i istraživači postaju sve više zaintrigirani inovacijama usluga jer su one intenzivno porasle u mnogo industrijskih ekonomija i očekuje se da će imati pozitivan efekt na cijelu ekonomiju (Durst, Mention i Poutanen, 2015).

Usluge kao proizvod se neopipljivog karaktera i isključivo si proizvod znanja, rasprava o inovacijama usluga može imati koristi od konceptualizacije inovacija udaljujući se od definicija koje su utemeljene na klasičnim proizvodima. Na primjer, usluge su često proizvodi u velikoj

mjeri usklađeni sa potrebama potrošača, i posljedično, tradicionalni proizvodno-usredotočen pogled i mjere koje se koriste za procjenu vrijednosti inovacije nisu primjereni za usluge i poslovanje u njihovoj pozadini. S tim u vezi, doista se mali broj uslužnih poduzeća oslanja na tradicionalno istraživanje i razvoj. Ako poduzeće želi usvojiti strategiju temeljenu na uslugama, biti će od presudne važnosti mogućnost procjene vrijednosti te vrste inovacije na izvedbu poduzeća. Iako postoji mnoštvo doprinosa kada se raspravlja o upravljanju uslugama općenito, problem se javlja kada razmatramo aspekt mjerenja inovacije – nije obavljeno dovoljno istraživanja. To može spriječiti organizacije u praćenju uspjeha ili neuspjeha inovacije (usluga) i time narušava optimalnu alokaciju njihovih oskudnih resursa. Dodatno, komplicira bolje shvaćanje inovacije i njezine tečnosti u postizanju i održavanju konkurentske prednosti, ishod koji je često povezivan sa inovacijom Lengnick-Hall, 1992). Slično tomu, u kontekstu mjerenja inovacije, konceptualizacija inovacijske strategije slijedi dominantnu logiku opipljive, tehnološke inovacije sprječavajući nužnu formaciju mjerenja za inovaciju usluga (Durst, Mention i Poutanen, 2015). Inovacija usluga proizlazi iz procesa razvoja novih usluga kojemu je početna faza generiranje ideja, a završna lansiranje na tržište. U razvoju novih usluga, pažnju treba usmjeriti na više od samog razvoja atributa i značajki „jezgre“ usluge, što se odnosi na proces pružanja usluge koji oblikuje vrijednost potrošačima. Dok se usluge pružaju javljaju se prilike koje pružaju zaposlenicima mogućnost suradnje, učenja, inovacije i zajedničkog stvaranja vrijednosti sa kupcima. Potrošačko sučelje i tehnološke opcije su prepoznati kao značajni faktori u pružanju i dizajniranju usluga. Sinergija između svih tih elemenata je od presudne važnosti za uspješnu inovaciju usluga. Na primjer, pristup zasnovan samo na usvajanju novih tehnologija kao sredstva za dizajniranje inovacija usluga ne uspijeva u identifikiranju ključnih atributa i elemenata. U prošlosti, pristup dizajniranja nije uspio u razmatranju kvalitete od strane potrošača što je rezultiralo lošim dizajnom, nezadovoljstvom potrošača, lošom brzinom prihvaćanja i niskim razinama iskoristivosti (Randhawa, Scerri, 2015).

Zbog toga je bilo potrebno upotrijebiti bihevioristički znanstveni pristup kako bi se učilo od potrošača i zajedno s njima dizajnirale usluge time poboljšavajući sam dizajn usluge i iskustvo potrošača. Tada su se, prema nekim teoretičarima, javile ideje da bi pružatelji usluge trebali više iskorištavati razlike među potrošačima koji sačinjavaju njihovo ciljno tržište radije nego da se traže sličnosti među njima. Kako se fokus poslovnih modela pomiče sa transakcijske razmjene vlasništva na kontinuirano korištenje usluga, poduzeća sve više nastoje uključiti potrošače u procese koji prethode, događaju se uslijed i nastupaju nakon pružanja usluge i



produžiti vrijeme koje potrošač provodi u svakoj od tih faza. To omogućava poduzećima da bolje odgovaraju na promjene u ponašanju potrošača putem inovativnih usluga. Uslužna poduzeća također donose i odluke da li smanjiti ili se prilagoditi varijabilnosti vezanoj uz potrošače. Uzevši u obzir da se pružanje i „konzumiranje“ usluge odvija istovremeno kod čistih usluga, smanjivanje varijabilnosti nije uvijek moguće iz razloga što bi potrošači mogli poremetiti jezgru operacija sa njihovim nepredvidljivim ponašanjem. Iz današnjeg dinamičnog poslovnog okruženja u kojemu dominiraju usluge proizašlo je izmijenjeno shvaćanje stvaranja vrijednosti kroz usluge; što je pomaklo vrijednosne lance sa linearnih na hibridno poimanje mreže dionika kao što su dobavljači, potrošači, partneri i posrednici. Ova tranzicija dovela je do razvoja koncepta otvorenih inovacija koji promatra inovacije kao interaktivne i ponovljive procese u vrijednosnoj mreži gdje su potrošači i ostali dionici često pozvani sudjelovati u inovaciji. Taj proces otvorene inovacije sadržava u sebi dinamičnu razmjenu znanja kroz sve entitete razmjene vrijednosti kako bi se postigla sinergija između unutarnjih i vanjskih resursa za inovacije. Inovacija usluga je usredotočena na dinamične i relacijske interakcije između dobavljača i potrošača, s time da se na potrošače gleda kao na one koji sudjeluju u kreiranju inovacija kroz te interakcije. Iz te perspektive, uloga potrošača je promaknuta na onu inovatora, suradnika u vrijednosnom lancu i integratora resursa. Za usluge sa većom bliskošću i interaktivnosti sa njihovim potrošačima se smatra da predstavljaju više šansi za inovacijom usluga zbog toga što poboljšani procesi razmjene znanja i učenja pridonose otkriću, razvoju i pružanju novih usluga. Kako se fokus sve više prebacuje sa prodaje prema pomoći potrošačima, povratne informacije i uključenost od strane potrošača su kritični faktori u zajedničkom dizajniranju i razvoju usluga. Efikasno uključivanje potrošača u proces inovacije usluga nije nimalo lak posao. Uvidi koji se stječu kroz uključenost potrošača nekada nisu korisni iz razloga što potrošači nisu sposobni izraziti svoje zahtjeve na takav način koji bi omogućio njihovo zadovoljavanje. Posljednjih godina, organizacije su otkrile nove načine za prevladavanje takvih ograničenja i uključuju potrošače u proces inovacije pomoću „korisničkih alata“ koji im omogućuju da razvijaju proizvode i usluge prilagođene njihovim zahtjevima. Takva praksa je posebno vrijedna na tržištima gdje potrošači u većoj mjeri zahtijevaju personalizirane ponude. Potrošači također imaju aktivne uloge kao korisnici novih ponuda usluga. Organizacije koje se bave proizvodnjom software-a kao što je Microsoft daju nove verzije programa na probno korištenje potrošačima i čak nude pozamašne nagrade onima koji pronađu grešku u programu. Sve više se primjenjuje i uključivanje vodećih potrošača u sve faze razvoja novina, umjesto u samo jedan segment razvoja novog proizvoda/usluge (Randhawa, Scerri, 2015).

Kompetitivno okruženje poslovnim subjektima stvara snažan pritisak na cijene i tjera poduzeća da nude više za manje, odnosno naprednije proizvode i usluge uz stalno smanjenje cijena. Široka upotreba interneta te dostupnost informacija stvorila je kupce koji su odlično informirani o ponudi i uvjetima koji se nude, a digitalne tehnologije omogućile su pristup širokoj bazi dobavljača koji su na svega nekoliko klikova od krajnjeg kupca. Tržišta su postala efikasna, puna novih proizvoda i usluga koje su također postale roba (eng: „commodity“).

Jedna pojava, koja vjerojatno više od ostalih plaši lidere tržišta, su konkurenti koji ulaze na tržište iz svih mogućih smjerova. Posredstvom globalne umreženosti i digitalnih tehnologija, prepreke ulaza na nova tržišta su niže nego ikad prije. Sve što radimo paralelno možemo pripremati za takmičenje i na globalnom tržištu, ali pri tome također treba uzeti u obzir činjenicu da smo time i sami meta konkurenciji iz cijelog svijeta. Svakodnevne stvari pomoću IoT<sup>3</sup> su postale inteligentne i povezane, a korisničko iskustvo je digitalno. Kroz digitalne kanale IoT prodire u sve aspekte života, društva i gospodarstva, dok ogromne količine podataka omogućavaju neograničenost povezivanja. Napredne analitike stvaraju poduzećima baze podataka o potencijalnim kupcima te u skladu s njihovim pretraživanjem su u mogućnosti prilagođavati svoje usluge i robu krajnjem kupcu. Takvo okruženje koje se stalno mijenja omogućava da na tržištu opstanu samo ona poduzeća koja su okrenuta stalnim inovacijama i digitalnim tehnologijama kroz koje ostvaruju konkurentsku prednost u odnosu na ostale sudionike tržišta. Konkurentnost se sad očituje kroz snižavanje cijena, personalizaciju usluge i proizvoda što ostali sudionici koji ne prate inovaciju poslovanja jednostavno ne mogu pratiti. Takva brza prilagodba je stvorila „Unicorn“ kompanije koje imaju specijalizirane usluge, koriste jeftine, pa i besplatne aplikacije te ostale oblike usluga globalnih OTT sudionika koji nude proizvod koji objedinjuje sve te usluge.

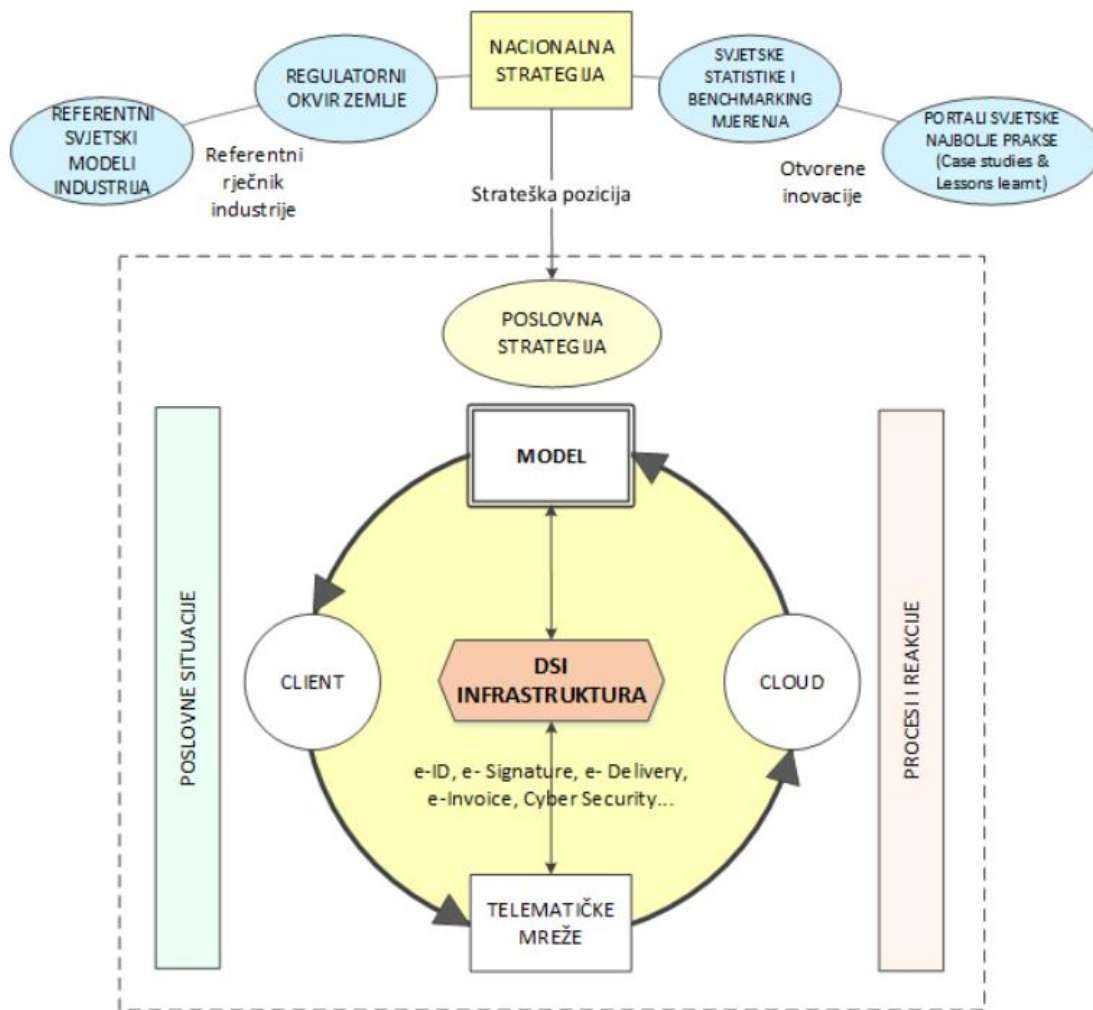
Danas tvrtke nastaju iz jednog razloga – rješavanje nekog konkretnog problema ili zadovoljavanje konkretne potrebe, odnosno zauzimaju malu nišu koja se otvorila u gospodarskom poslovanju, a kompletno pokretanje i poslovanje je moguće isplativo i na njemu graditi infrastrukturu koja će se lako povezati na neku drugu platformu koja danas postoji. Time su stvorili novi proizvod koji je povezan na neku postojeću platformu (npr. Google, Amazon) i tako su u mogućnosti odmah koristiti sve prednosti platforme koja je na globalnoj razini (performance, dostupnost i sl.). Digitalno poduzeće digitalne tehnologije koristi kao polugu za

---

<sup>3</sup> Internet od Things- sustav međusobno povezanih računalnih uređaja, mehaničkih i digitalnih strojeva, predmeta, životinja ili ljudi koji se pružaju jedinstvenim identifikatorima (UID-ovima) i mogućnostima prijenosa podataka putem mreže bez traženja interakcije čovjek-čovjek ili čovjek-računalo.

postizanje strateškog razvoja i re-pozicioniranje kako bi u potpunosti postalo digitalno. Povezivanjem tehnologija ipak je potrebno i preispitati u kojoj mjeri digitalna tehnologija omogućava stvaranje više vrijednosti za kupca i je li moguća monetizacija. Svako poduzeće može započeti i unaprijediti svoju digitalnu transformaciju: brzo i fleksibilno IT okruženje, personalizirani odnosi s kupcima i bežično višekanalno iskustvo. Inovacija poslovanja kod digitalnih poduzeća prije svega se mora očitovati u spremnosti da redefinira svoj kompletan način poslovanja radi stvaranja novih vrijednosti, a takvo što je moguće samo uz stalno osluškivanje potreba kupaca, razumijevanja kako se mijenjaju potrebe kupaca i njihove navike uz stalno uspoređivanje svojih proizvoda i usluga prema potrebama kupaca, ali i konkurencijom koja postoji. Daljnje unaprjeđenje poslovanja zahtijeva unaprjeđenje i načina posluživanja kupaca i načina koje nove tehnologije nude. Nove tehnologije su omogućile poduzećima povezivanje organizacijskih cjelina i komunikacijskih kanala kroz cijeli lanac vrijednosti i time ponudu jedinstvenog unificiranog korisničkog iskustava. Inovacija i digitalizacija poslovanja omogućava poduzećima jedinstvenost poslovnih procesa i tehnologija čime poduzeće postaje agilno i brzo oslanjajući se na podatke i organizacijsko znanje pri donošenju odluka. U takvim poduzećima poslovanje se oslanja na podatke i znanje na kojem su zasnovane poslovne odluke, stvara se nova kultura poslovanja koja je zasnovana na dijeljenju znanja i stalnom napredovanju, organizacijska struktura se širi horizontalno i nema rigidnu vertikalnu formu čime se omogućava jednostavnost komunikacije među organizacijskim dijelovima (Land, 2019).

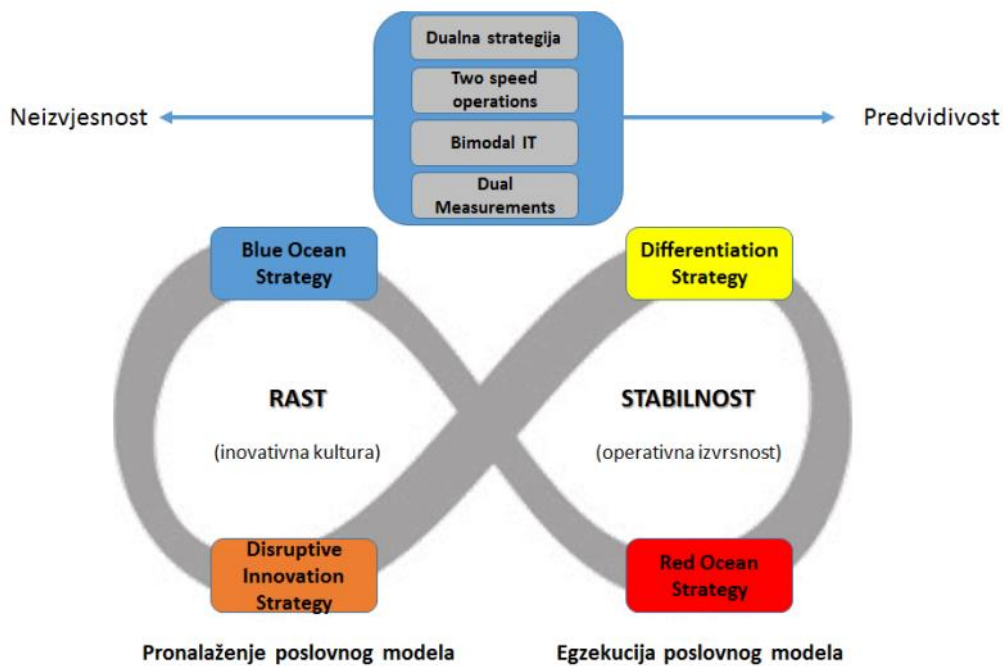
Također, digitalno poduzeće postavlja i nove standarde IT podrške: s jedne strane očekuje se od IT-a da pruža pouzdanu i stabilnu podršku kod standardnih dnevnih operacija, a s druge strane inovativnost i brzinu pri razvoju i plasmanu novih proizvoda i usluga ili potpuno novih poslovnih modele. Jedno od najsnažnijih sredstava za ubrzanje digitalne transformacije je pružanje usluga u oblaku. Korisnici preferiraju takve usluge jer ih plaćaju prema konzumaciji i nisu potrebna velika početna ulaganja, a poduzećima je to korisno iz razloga što stavljanjem svojih usluga u oblak, dobiju globalni kanal distribucije, male fiksne troškove i uslugu koja je dostupna na svim uređajima klijenata i ne zahtijeva dodatne preinake.



**Slika 1: Digitalna transformacija**

Izvor: „Digitalno poduzeće,“ *Infodom.hr*, zadnji pristup 10.2.2020., dostupno na: [http://www.infodom.hr/UserDocsImages/Digitalno%20poduzece %20White%20Paper.pdf](http://www.infodom.hr/UserDocsImages/Digitalno%20poduzece%20White%20Paper.pdf)

Danas se odvijaju velike i brze promjene te digitalna poduzeća nije moguće voditi isključivo klasičnim investicijskim načinom: potrebno je dugoročno planiranje nakon kojeg dolazi investicijski ciklus. Poduzeća moraju istovremeno imati sposobnost brze reakcije i prilagodbe, biti agilna. Moraju biti definirane vizije i dugoročni strateški ciljevi, a sama implementacija trebala bi se odvijati u manjim iteracijama paralelno sa strateškim inicijativama kako bi se što prije mogli početi ostvarivati konkretni rezultati (Marković, 2017).



**Slika 2: Dualno funkcioniranje kao preduvjet za uspjeh u digitalnom svijetu**

Izvor: „Digitalno poduzeće,“ *Infodom.hr*, zadnji pristup 10.2.2020., dostupno na: [http://www.infodom.hr/UserDocsImages/Digitalno%20poduzece\\_%20White%20Paper.pdf](http://www.infodom.hr/UserDocsImages/Digitalno%20poduzece_%20White%20Paper.pdf)

Poduzeće da bi se uspješno nosilo s novim izazovima koji dolaze s digitalizacijom, mora redefinirati svoje trenutne IT sustave. Trendovi kao što su računalstvo u oblaku, super-računalstvo u realnom vremenu, poslovna mobilnost i napredne analitičke tehnike (Big Data, umjetna inteligencija) moraju se odraziti na poslovne strukture i cjelokupno poslovanje. Brza transformacija nije moguća bez korištenja ove tehnologije, a posebice ukoliko poduzeće koristi pristup u kojem svoje pružanje usluga svodi na modele sebi sličnih, a realizira kroz računalne oblake. Stvarno funkcioniranje poduzeća u digitalnom svijetu zahtijeva digitalnu okolinu (Digital Ecosystem), digitalizirane kupce i dobavljače. Digitalno poduzeće koristi digitalne tehnologije radi stvaranja prihoda i poslovnih vrijednosti za kupce inovativnim poslovnim strategijama, poslovnim procesima i interaktivnim korisničkim iskustvom.

Pri tome, vodi se sljedećim principima:

1. Vizija digitalnog poslovanja
2. Strateško fokusiranje
3. Uspostava Governance okvira
4. Odabir ključnih tehnologija
5. Financijske i nefinancijske mjere uspjeha (KPIs) (Digitalno poduzeće, n.d.).

Svakako ne treba zanemariti i dimenzije ponašanja digitalnog poduzeća. One se mogu svrstati u sedam dimenzija:

1. Pomoću digitalnih kanala potrebno je pratiti navike i ponašanje kupaca i nuditi svaki put nenadmašno iskustvo.
2. Komunikacija se odvija digitalnim kanalima i na taj način je poduzeće povezano s dobavljačima oslanjajući se na javnu infrastrukturu čime se postiže operativna izvrsnost.
3. Inovacijski potencijali se podižu kroz korištenje digitalnih tehnologija i kroz stalno inoviranje proizvoda osigurava se postizanje proizvode izvrsnosti.
4. Organizacijska kultura poduzeća je otvorena i potiče različitosti, a kroz otvorene inovacije upotrebljava inteligenciju okoline čime si osigurava sposobnost za rad u nepoznatim okolnostima i u nepoznatim situacijama.
5. Vodstvo kompanije su digitalni lideri koji stalno uče čime se povećavaju strateške kompetencije i vještine svih zaposlenika.
6. Uprava, vlasnici i menadžeri kroz aktivno upravljanje povećavaju vrijednost poduzeća na održiv i društveno odgovoran način.
7. Upotreba prednosti digitalizirane (smart) okoline, virtualnih zajednica, otvorenih inovacija i aktivno promicanje suradnje svih dionika, kako poduzeća tako i okoline.

Na slijedećoj slici prikazane su vrijednosti koje donosi digitalno poduzeće kroz četiri kategorije.

Poboljšano korisničko iskustvo	Porast prodaje novih proizvoda i usluga	Brži izlazak na tržište	Kvalitetnije upravljanje rizicima
Konsumacija usluge bilo kada i bilo gdje	Novi proizvodi i usluge, temeljeni na digitalnim tehnologijama	Digitalno proširenje tradicionalnih kanala	Preciznije prepoznavanje kupaca na osnovi uvida u ponašanje i navike
Pojednostavljeno i unificirano korisničko iskustvo kroz sve kanale	Ko-inoviranje i zajedničko kreiranje novih proizvoda i usluga	Kraće vrijeme izlaska proizvoda/usluge na tržište	Automatsko profiliranje i određivanje rizika te pokretanje kontrola
Praćenje navika i ponašanja kupaca za ciljane ponude			

**Slika 3: Vrijednosti koje donosi digitalno poduzeće**

Izvor: „Digitalno poduzeće,“ *Infodom.hr*, zadnji pristup 10.2.2020., dostupno na: <http://www.infodom.hr/UserDocsImages/Digitalno%20poduzece%20White%20Paper.pdf>

No ne smije se zanemariti činjenica da digitalizacija osim ponašanja je promijenila i očekivanja. Kupci više ne žele i ne kupuju standardne proizvode, već žele individualna rješenja za točno određeni problem. Danas je popularnije imati pretplatu na korištenje usluge nego fizički obavljati kupovinu samog proizvoda. Tako danas kupci sve češće kupuju proizvode za koje imaju podršku na svojim mobilnim uređajima. Promjene ponašanja kupaca očituju se kroz nekoliko faktora. Oni prvo više ne poznaju kompaniju od koje kupuju, nego poznaju brend radi čega kompanije moraju ostvarivati stalnu komunikaciju s brendom po svim kanalima. Kupovina više nije klasična, u fizičkom obliku, ona se danas vrlo često obavlja mobilnim uređajima, bilo da je riječ o prehrambenim namirnicama ili pak sofisticiranijim uređajima. Isto tako, ono što se zamjećuje jest da proces kupovanja više nije linearan, već se sastoji od više koraka koje uključuju više različitih prodajnih točaka i subjekata u lancu kupovine (servis za narudžbu, servis za plaćanje, različita skladišta, dostavna služba). Kao zadnje ključno obilježje digitalnog poslovanja o kojem je već bilo rečeno u par navrata, a to je da svaka interakcija mora biti personalizirana, odnosno prilagođena specifičnim navikama i potrebama baš tog kupca.

Razvoj digitalnog poduzeća ne počinje stvaranjem digitalne arhive (to je dio digitalizacijskog procesa) već u stvaranju digitalne podrške putem digitalnih kanala, odnosno razvojem digitalnih dodirnih točaka komunikacije između kompanije i njezine okoline. Tako kanali komunikacije u procesu digitalizacije su web, mobitel, POS uređaji, kontakt centri, digitalna dobra (sva dobra koja se čuvaju, dostavljaju i koriste u elektroničkom formatu), digitalne tržnice (market place), printanje, socijalne mreže, pretraživači, digitalne reklame i elektronička pošta. Poslovne aplikacije koje poduzeće koristi moraju biti moderne i usklađene s njihovim poslovnim procesima, te pružati kvalitetnu i pouzdanu integraciju različitih aplikacija i poslovnih cjelina pri čemu moraju imati veliku fleksibilnost, a takvo što se postiže isključivo izgradnjom sustava na principima platforme i modularnosti. Digitalizirane poslovne platforme su u osnovi predložak po kojem se razvija poduzeće, odnosno po kojem će spajati i isporučivati se aplikacije koje su karakteristične za pojedine industrije u skladu s izazovima i prilikama koje se nalaze oko nje. u velikoj većini kako bi to ispunile, kompanije i poduzeća imaju jedinstvene platforme koje zaokružuju upotrebu socijalnih medija, mobilne komunikacije i skladištenja u oblacima.

### **3.4. Mobilne aplikacije kao platforma za poslovanje**

Po čemu se ove dvije kompanije ipak razlikuju od ostalih kompanija i aplikacija koje posluju danas na tržištu? Prije svega, one su se okrenule novim mobilnim tehnologijama i novim

oblicima marketinške komunikacije. Prema predviđanjima, u RH je u 2019. godini 2,65 milijuna korisnika mobilnog interneta i od toga ih 65% koristi smartphone što je u skladu sa svjetskim trendovima (Digital 2019 Croatia, n.d.). Upravo zato nije ni čudo da se kompanije okreću poslovanju i promociji u mobilnom okruženju. Mobilni uređaji su postali neizostavna karika u svakodnevnom životnom lancu radi svoje jednostavnosti, konstantne blizine, velike razine personalizacije čime su postali neograničen kanal personalizirane distribucije do krajnjeg kupca. Upravo radi toga tvrtke ulaze u mobilno okruženje jer skoro 10 milijardi mobilnih uređaja je svakodnevno u upotrebi, a 79% korisnika smart telefona je obavilo kupnju na mreži putem tog uređaja u posljednjih 6 mjeseci (Smith, 2019). Tehnologije kao što je Google Remarketing alat tokom oglašavanja, poduzeća su u mogućnosti iskoristiti automatizaciju oglašavanja svojih usluga u slučaju kada je potencijalni kupac posjetio njihovu stranicu ili aplikaciju. To je i potvrdila studija analitičke tvrtke Forester pri čemu su naveli određene uvijete koje kompanija mora zadovoljiti kako bi se uklopila u koncept elektroničkog poslovanja. Aplikacije koje se koriste za poslovanje trebale bi biti prilagođene mobilnim uređajima. Unutar poduzeća trebala bi biti stvorena kultura mobilnosti koja je ujedno i kultura poslovanja i širenja na nova tržišta. Pored toga, ugradnjom glasovnih aplikacija i usluga u portfelj elektroničkog poslovanja. Također bitan element je i razvoj aplikacija koje koriste određivanje lokacije jer iako je poslovanje putem interneta, usluge se pružaju na konkretnim lokacijama, a korištenjem pokretnih tehnologija moguće je kvalitetnije zadovoljiti lokacijski uvjetovana pretraživanja kupaca. Zadnji, ali jednako bitan uvjet je i sigurnost jer kod elektroničkog poslovanja bitno je smanjenje rizika u pogledu očuvanja sigurnosti podataka o klijentu i kompaniji (Huges, 2006).

Poslovanje u digitalnom svijetu omogućeno je mobilnim aplikacijama, odnosno programskim podrškama za pametne telefone, tablet računala i ostale mobilne uređaje koji se danas koriste. Podaci pokazuju kako je 66% svih transakcija u e-commercu obavljeno preko mobilnih aplikacija kojih postoji 2,47 milijuna na Google Playu i 1,8 milijuna na App Storu te one u top 10 prodavača generiraju 77% svih aplikacijskih transakcija. Tako se procjenjuje da će one u 2020. godini generirati 188,9 milijardi dolara prometa (Rajput, 2020). Upravo su mobilne aplikacije te koje kompanijama u vrlo kratkom vremenu poslovanja postanu velike kompanije koje posluju na međunarodnom tržištu i imaju vrijednost od milijardu ili više dolara. Upravo takvi start-upovi su stvorili pojam „unicorn“ koja označava takve kompanije. Kompanije koje su svoje poslovanje započele prije mobilne ere, moraju se prilagoditi dinamičkim uvjetima. Mobilno poslovanje im može unaprijediti postojeće, a pristup zahtijeva pronalazak usluga koje se već nude, ali se i mogu unaprijediti ili pak mogu razviti svoje aplikacije u skladu s njihovim



potrebama. Unaprjeđenje poslovanja u ovom slučaju je skuplje od pronalaženja usluga. Stvaranjem korisničke baze kroz mobilne aplikacije omogućava proširenje utjecaja proizvoda na korisnike koji inače ne bi koristili proizvode. Kroz takvu bazu također je moguće identificirati lojalne korisnike ali i stvoriti nove. Sve mobilne aplikacije više-manje je moguće integrirati s drugim aplikacijama čime se isto olakšava pristup informacijama i uslugama i proizvodima. Mobilne aplikacije postale su kanal distribucije usluga i kao takve svakodnevno se razvijaju i napreduju.

Prema statističkim podacima, predviđa se da će u Europi prihod od segmenta mrežne isporuke hrane u 2020. godini iznositi 18,934 milijuna dolara. Očekuje se da će stopa rasta iznositi 8,2% što će rezultirati tržišnim volumenom od 25.947 milijuna dolara do 2024. godine. najveći segment je isporuka restorana do potrošača s obujmom tržišta od 13.114 milijuna dolara u 2020. godini (Statista, 2020). Kada je riječ o platformama koje vrše dostavu do potrošača, prihod i trebao u 2020. godini iznositi 5.820 milijuna dolara i stopu rasta od 9.4% i prodor korisnika od 7,1 % (Statista, 2020). Slijedom ovih podataka, u nastavku rada biti će analizirane dvije kompanije koje koriste mobilnu aplikaciju kao kanal distribucije svojih usluga. Riječ je o tvrtkama Wolt koja vrši dostavu isključivo hrane iz restorana i Glovo koja se bavi dostavom svega što bi kupac poželio. Kroz analizu će se obraditi samo segment dostave hrane.

## **4. STUDIJA SLUČAJA – USPOREDBA GLOVO I WOLT-A**

U nastavku rada pokušati će se usporediti dvije aplikacije za dostavu koje djeluju u Hrvatskoj: Glovo i Wolt. Kratko će biti opisane te dvije kompanije te će se napraviti usporedni prikaz poslovanja u Republici Hrvatskoj.

### **4.1. Opis poduzeća**

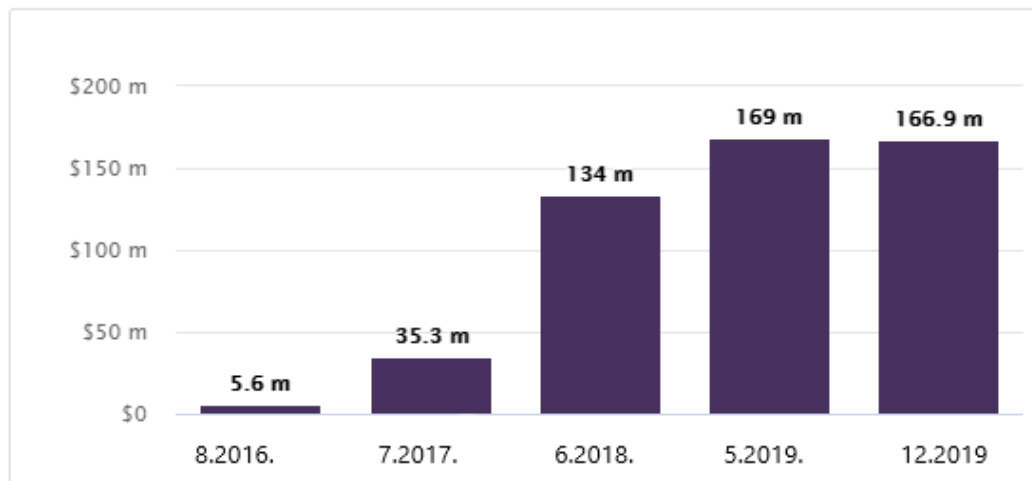
#### **4.1.1. Glovo**

Glovo je start up tvrtka osnovana 2015. godine u Barceloni, Španjolska kao dostavna (kurirska) služba koja na zahtjev korisnika kupuje, podiže i isporučuje naručene proizvode putem svoje mobilne aplikacije. Cilj poduzeća je postati višekategorijska životna aplikacija, a dostavljaju od lijekova do hrane koja je najpopularnija. Osnivači tvrtke su Oscar Pierre (predsjednik uprave) i Sacha Michaud (suosnivač).

Vizija kompanije je stvoriti lifestyle mobilnu aplikaciju koja nudi sve urbane usluge. Preko aplikacije je moguće naručiti lijekove, dostavu i odnos pošte, obaviti kupovinu prehrambenih i ostalih namirnica, stvari, dostava hrane iz restorana, pića, a ovisno o dobu godine nude i poseban asortiman. Trenutno nadolazi Valentinovo pa tako u svojoj ponudi nude kupovinu cvijeća, slatkiša ili ostalih poklona. Stvarna usluga koju nude je u biti osobni asistent koji putem svojih zaposlenika obavlja određene aktivnosti umjesto vas. Prema podacima dostupnim na web stranici kompanije, tvrtka je u veljači 2020. godine zapošljavala 2.592 zaposlenika i to je porast od 8% u odnosu na lani. Tvrtka ima vrijednost od 513,1 milijuna dolara, a njegovi investitori su: Lakestar, Rakuten, Idinvest Partneri, Entree Capital, Caixa Capital Risc, Seaya Ventures, Felix Ruiz, Bernardo Hernandez, Cube Investments, Cathay Innovation, Dharmash Mistry, Bonsai Venture Capital SCR, Antai Venture Builder, Zaryn Dentzel, Sanchel Capital, Korelya Capital, Sanley Capital, Sanche Capital-Javier Marco, Pere Mayol, Ruben Ferreira, Idinvest, Seaya, Cathay, AmRest, The Drake Group, Mubadala, Drake Enterprises.

Osnovni cilj vlasnika je bio razvoj aplikacije koja bi povezala različite korisnike s neovisnim dostavljačima. Iako nisu bili prvi, trenutno su najbolje pozicionirani na tržištu. Što se tiče konkurencije, tu je tvrtka Gett (službeni naziv je GetTaxi) koja je globalna prijevozna kompanija koja povezuje kupce s prijevoznicima, robom i uslugama. Od konkurencije, tu su još Booster Fuels, kompanija koja dostavlja gorivo, potom Scootsy koja služi kao dostavna služba, a osnovna je nakon Glovo te Airside Mobile koja olakšava prijevoz i transfer putnika

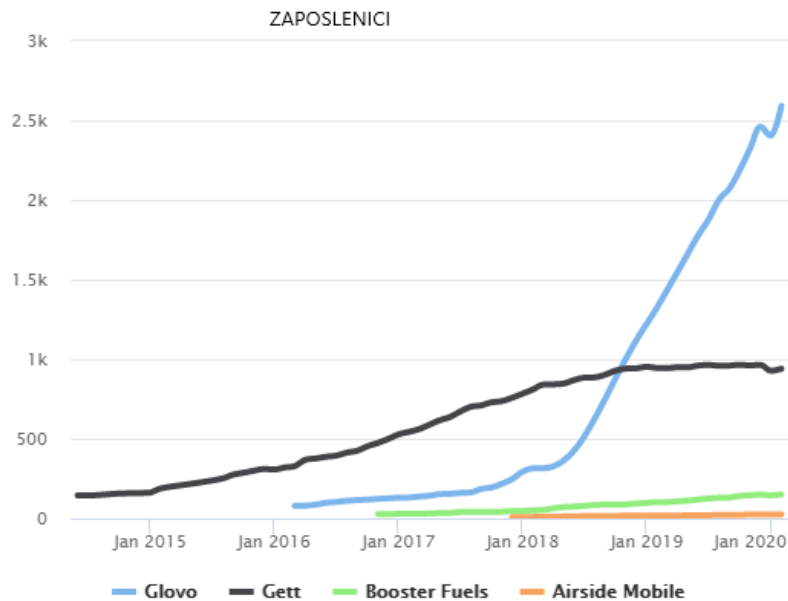
na 25 velikih aerodroma i luka. Na slijedeće dvije slike usporedno su prikazani podaci o zaposlenicima konkurentskih kompanija. Na slijedećem dijagramu prikazan je kapital kompanije u periodima investiranja od osnutka.



**Slika 4: Kapital tvrtke Glovo**

Izvor: „Glovo Founding,“ *Craft.co*, zadnji pristup 12.2.2020., dostupno na <https://craft.co/glovo/metrics#income-statement>

Kompanija je prisutna na 22 tržišta, za 2021. godinu najavili su izlazak iz Turske, Egipta, Portorika i Urugvaja, te su prisutni u 306 gradova svijeta pri čemu napuštaju osam gradova koji su ostvarili 1,7% bruto prodaje Glova u 2019. godini. Aplikacija kao svoje ciljno tržište ima Južnu Ameriku, Jugozapadnu i Istočnu Europu te Afriku. Razlog napuštanju Bliskog istoka prema riječima izvršnog direktora je u činjenici da je osnovna strategija poslovanja bila usredotočiti se na tržišta na kojima možemo rasti i uspostaviti se među vrhu dva dobavljača dok pružaju prvoklasno korisničko iskustvo i vrijednost za naše Glovers, kupce i partnere. Cilj kompanije je postati vodeća ili druga platforma isporuke na svim tržištima na kojima djeluje - podvlačeći izazove pretvaranja profita u velikoj konkurenciji koja djeluje na uskom prostoru marže koji uključuje i velike logističke složenosti s toliko mnogo pokretnih dijelova ( i osobe) uključeni u svaku transakciju. Kako ključan sastojak koji omogućava opstanak na takvom tržištu je raznolikost usluga koje se nude, a ne isključivo dostava hrane koja je i dalje ostvaruje najveći udio u prihodima kompanije (Lomas, 2020).

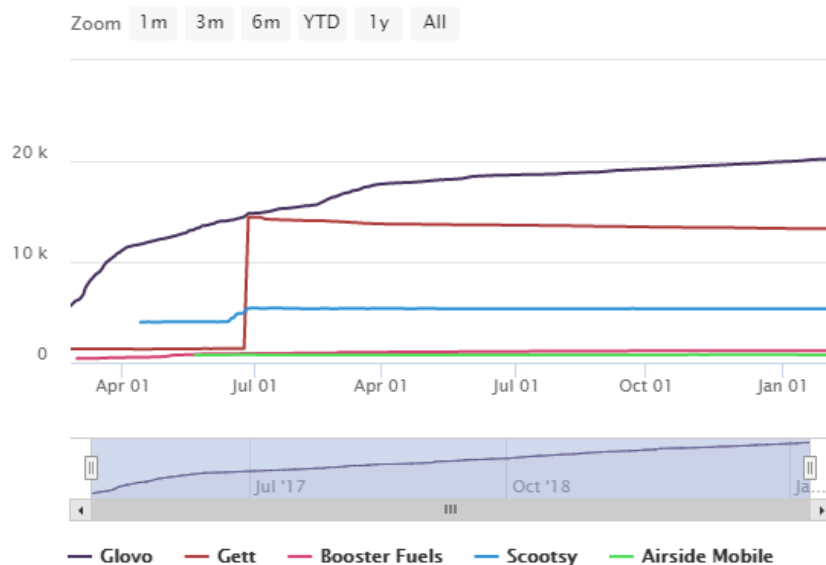


**Slika 5: Usporedba broja zaposlenika s konkurencijom**

Izvor: „Competitors,“ *Craft.co*, zadnji pristup 12.2.2020., dostupno na <https://craft.co/glovo/competitors>

S obzirom da je ideja vlasnika bila pružati uslugu isključivo novim tehnologijama preko interneta i nuditi mobilnu uslugu, vrlo je važna njihova prisutnost u web okruženju. Prema zadnjim podacima, kompanija (aplikacija) ima 20,24 tisuća pratitelja na Twitteru, a na slijedećoj slici je prikazana usporedba s ostalim konkurentskim kompanijama.

Kompanija i aplikacija koriste različite platforme kako bi unaprijedile svoje poslovanje. Koriste Cloudinary, Weboramu, Google Analytic, Woopra, Adjust, Sentry and Rollbar, Google drive, Facebook Comments, G Suite, Amazon Route, ExpressJS.



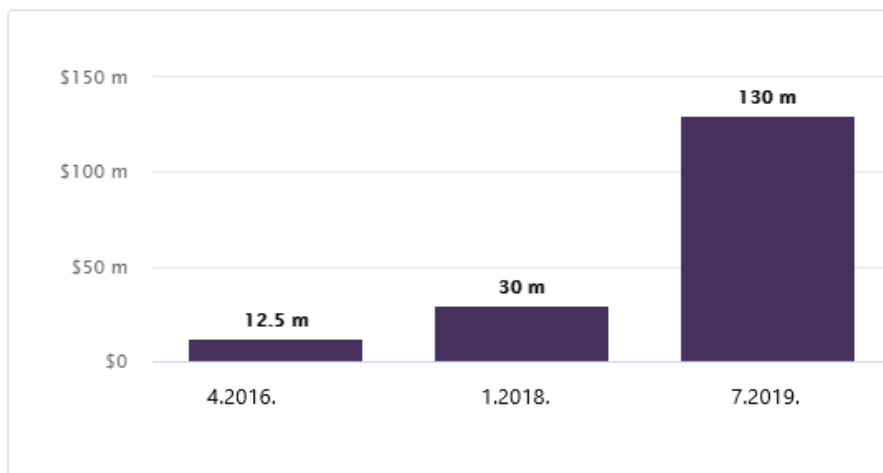
**Slika 6: Broj pratitelja na Twitteru**

Izvor: „Glovo Online and Social Media Presence,“ *Craft.co*, zadnji pristup 12.2.2020., dostupno na <https://craft.co/glovo>.

#### 4.1.2. Wolt Oy

Wolt Oy je finska tehnološka tvrtka koja je razvila aplikaciju za dostavu hrane iz restorana partnera koju potom dostavlja kurir koji radi za kompaniju. Tvrtka je osnovana 2014. godine od strane Mikija Kuusia sa sjedištem u Helsinkiju koji je bio direktor tvrtke Slush. Tokom 2019. godine tvrtka je uložila 160 milijuna dolara u nove investicija kako bi svoje poslovanje proširila u Europi. Sredstva prvenstveno služe za ubrzanje rasta i proširenje poslovanja. Ukupna vrijednost kompanije iznosi 175.5 milijuna dolara, a investitori su: 83North, Iconiq Capital, Niklas Zennström, Inventure Oy, Risto Siilasmaa, Ilkka Paananen, Lifeline Ventures, EQT Ventures, First Fellow Partners, Highland Europe. Što se tiče konkurencije, tu su kompanije Chromelinfotech, Pingpad, HomeShift i Fifium. Kompanije se bave razvojem aplikacija koje olakšavaju svakodnevno poslovanje.

Na sljedećem dijagramu prikazano je investiranje u kompaniju od trenutka osnivanja.

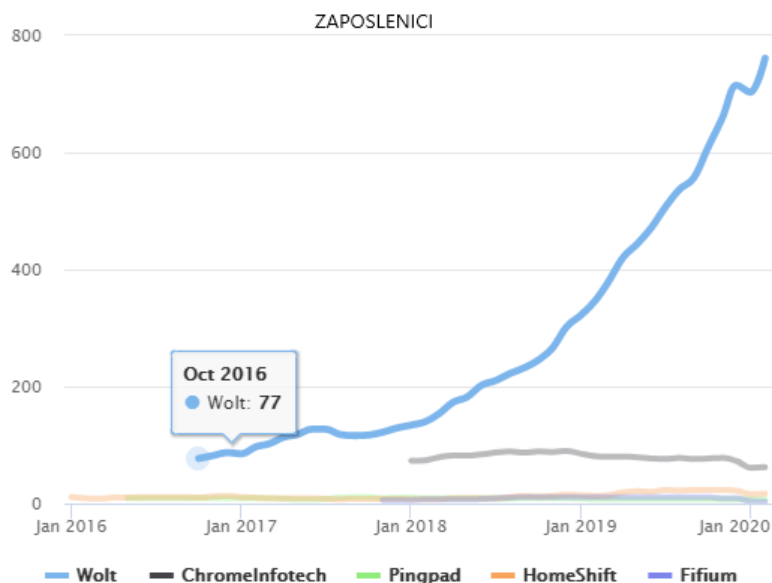


**Slika 7: Kapital tvrtke Wolt**

Izvor: „Wolt Capital Raised,“ *Craft.co*, zadnji pristup 15.2.2020., dostupno na <https://craft.co/wolt/metrics>

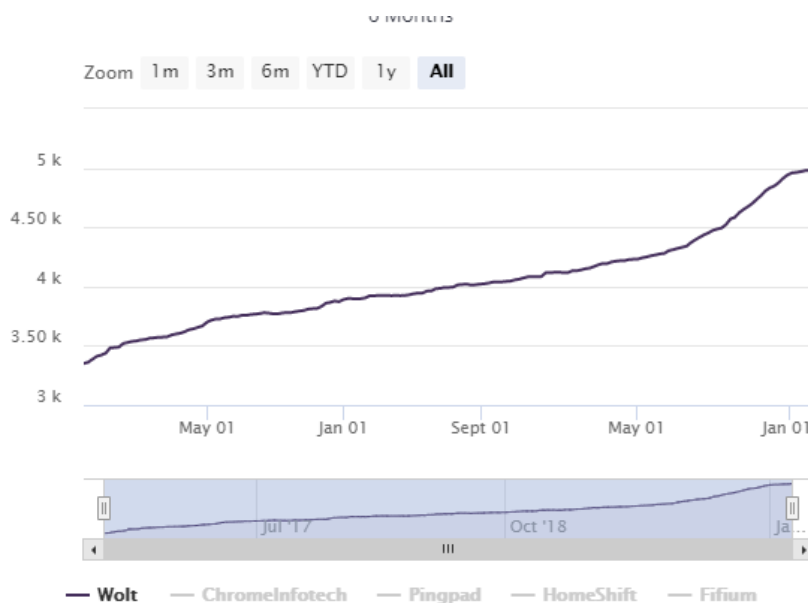
Tvrtka posluje u 19 zemalja i više od 60 gradova te surađuje s preko 6.000 restorana i 12.000 kurirskih partnera i ima oko 3 milijuna korisnika. Kompanija zapošljava 530 zaposlenika i plan je tu brojku do kraja 2020. godine povećati na 1.000. Tehnološka tvrtka ima razvojni tim od 80 ljudi koja izgrađuje snažne operativne rezultate i temelje (Ohr, 2019).

Pružanje usluge dostave hrane vrši se isključivo putem aplikacije i mobilnih tehnologija, pa je vrlo važna njihova prisutnost u cyber prostoru. Kompanija tako ima 5 tisuća pratitelja na Twitteru, a na slijedećoj slici prikazana je usporedba s ostalim konkurentskim kompanijama u vremenu od osnivanja do danas. Tvrtka je orijentirana prema manjim tržištima s manjom gustoćom stanovništva (Khan, 2019). U okviru proširenja svog poslovanja i uvođenja inovacija, tvrtka je započela isporuku hrane pomoću robota koje je za njih izgradila tvrtka Starship Technologies. Putem aplikacije obavi se narudžba koju dostavljaju roboti koji hranu imaju u spremniku unutar robota koji se otvara pomoću koda koji je dostavljen na aplikaciju (Good News Finland, 2016).



**Slika 8: Usporedba broja zaposlenika s konkurencijom**

Izvor: „Competitors,“ *Craft.co*, zadnji pristup 15.2.2020., dostupno na <https://craft.co/wolt/competitors>.



**Slika 9: Broj pratitelja na Twitteru**

Izvor: „Wolt Online and Social Media Presence,“ *Craft.co*, zadnji pristup 15.2.2020., dostupno na <https://craft.co/wolt>.

Kompanija i aplikacija koriste različite platforme kako bi unaprijedile svoje poslovanje. Koriste Branch Metrics, Google Analytics, New Relic, Bugsnag, WordPress, Facebook Comments, G Suite, Amazon, Amazon Route, WxpressJS, Mapbox, Google Maps, Intercom.

#### 4.1.3. Usporedba

Prije ove dvije usluge dostave hrane, postojala je i PauzaGo. Oni posluju već 10 godina u Hrvatskoj i ne naplaćuju svoju dostavu iz restorana. Ova tvrtka djeluje u Zagrebu, Rijeci, Puli, Zaprešiću, Splitu, Varaždinu, Karlovcu, Velikoj Gorici, Osijeku i Zadru. Kao način plaćanja su gotovina, kartice, Paypal servis (Pauza.hr, 2020). Kako je ovo tvrtka koja posluje isključivo na hrvatskom tržištu i ne posluje međunarodno, ona neće biti uključena u usporedbu.

Od nedavno obje kompanije su prisutne na hrvatskom tržištu, pa je tako Wolt krenuo s poslovanjem 20.12.2018. godine, dok je Glovo započeo nešto kasnije, u travnju 2019. godine. Obje tvrtke posluju putem aplikacije, s time da Wolt isključivo dostavlja hranu, dok Glovo dostavlja i ostale artikle mimo hrane. Wolt dostavu vrši isključivo iz restorana s kojima ima potpisan ugovor, dok Glovo u svojoj ponudi ima i restorane van ugovora koje ima potpisane što je donekle i naljutilo vlasnike restorana jer ih se reklamira na takav način (Biberović, 2019). Iako, mišljenja su podijeljena oko rada ove dvije aplikacije, nekima se promet povećao, dok neki su nezadovoljni jer stari gosti sada naručuju hranu kod kuće i ne izlaze u restorane što za ugostitelje znači manju prodaju predjela, juha, salata, deserta i pića (Jabuka.tv, 2019).

Obje kompanije za svoju dostavu najčešće koriste bicikle, no u upotrebi su i automobili, a dostavljači koji rade nisu zaposleni izravno za ove kompanije već kao vanjski suradnici preko ostalih kompanija koje pružaju tu uslugu ili pak studentskih servisa (Brzić, 2019). Wolt ima postavljen limit na minimalni iznos narudžbe 45,0 kn, dok Glovo takvih ograničenja nema. Isto tako, Glovo navodi ograničenje u veličini dostave, odnosno 9 kg i zapreminu 40x40x30 cm dok podatke o takvom ograničenju kod Wolta nisu navedeni. Kao način plaćanja, Glovo prima gotovinu i kartice, dok Wolt koristi isključivo online metode plaćanja. Što se tiče provizije, prema dostupnim podacima, Wolt uzima 25 % provizije od restorana, dok Glovo uzima 30% od onoga od koga pruža uslugu, bilo restoran ili ljekarna. Obje aplikacije nude mogućnost GPS praćenja dostave. I jedna i druga kompanija nude kodove za popust u iznosu od 30,0 kn za slijedeću narudžbu. Čitajući komentare korisnika na Facebook profilima obje kompanije, iznenađujuće puno ima negativnih komentara oko vremena čekanja dostave. I jedna i druga kompanija prilikom narudžbe daju okvirnu procjenu vremena dostave, ali ne daju jamstvo da će isto biti ispoštovano jer je to samo procjena. U slijedećoj tablici dana je usporedba karakteristika i osnovnih podataka o pružateljima usluge dostave.



**Tablica 1: Usporedba Wolt i Glovo u određenim parametrima u RH**

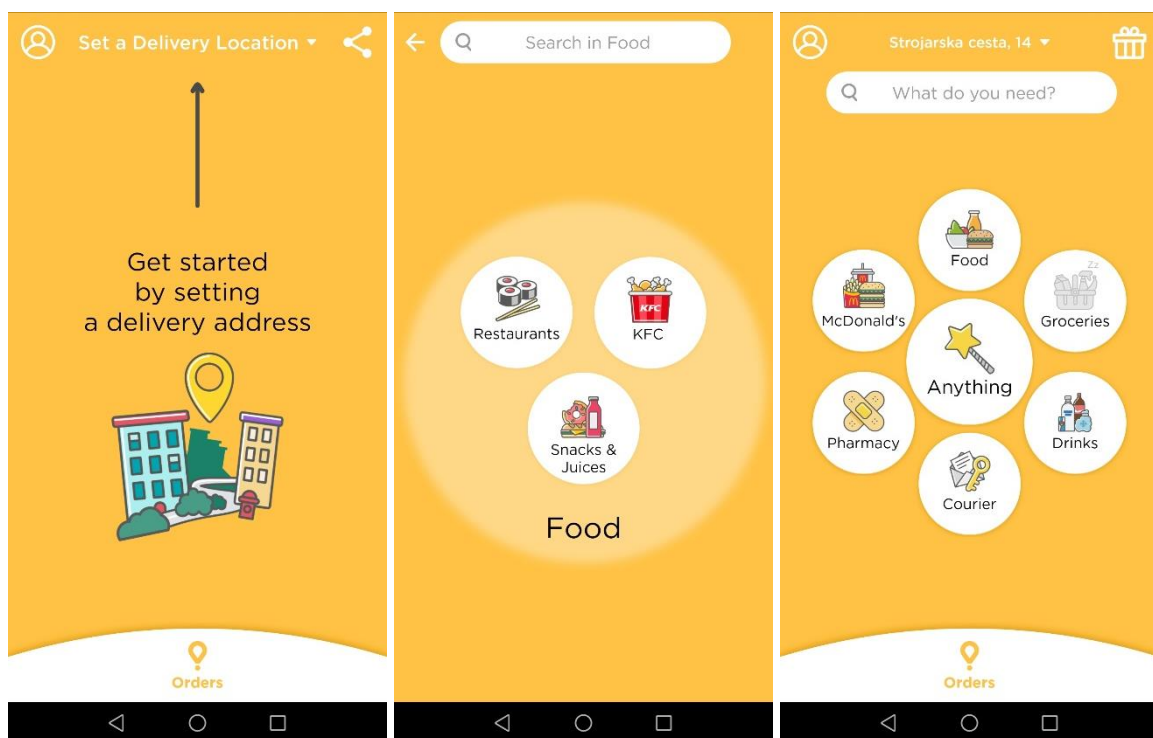
	<b>Wolt</b>	<b>Glovo</b>
Početak poslovanja	20.12.2018.	8.4.2019.
Broj pratitelja Facebook	190.709	468.535
Ocjena Facebook	4,4 (113 korisnika)	2,3 (60 korisnika)
Ocjena Google Play Store	4,6	4,3
App Store	4,9	4,9
Dostupni gradovi	Zagreb Rijeka Split	Zagreb Rijeka Split Zadar Osijek
Radno vrijeme	11 <sup>00</sup> - 22 <sup>30</sup>	0 <sup>00</sup> - 24 <sup>00</sup>
Početna cijena dostave	5,0 kn/1,5 km zračne udaljenosti +2,0 kn/500 m	Ovisi o udaljenosti od trgovine do adrese dostave
Dostavno sredstvo	Bicikl Automobil	Bicikl Automobil
Dostavljači	Nisu zaposleni za stalno već putem vanjskih tvrtki	Nisu zaposleni za stalno već putem vanjskih tvrtki
Usluga	Dostava hrane iz +200 restorana s kojima ima ugovor	Bilo koji proizvod dostupan na tržištu u „granicama razuma“
Minimalni iznos narudžbe	Minimalni iznos narudžbe 45,0 kn	Nema
Ograničenje težine/zapremine	Nema	9,0 kg
Sredstvo plaćanja	Kartično plaćanje	Kartice, gotovina
Broj narudžbi po dostavljaču	Koliko može prihvatiti	Jedna narudžba
Provizija	25,0 %	30,0 %
Praćenje dostavljača putem GPS-a	Da	Da

Izvor: Vlastita obrada autora Prema Glovo.com i Wolt.com

Kako bi se usporedio rad obje aplikacije i utvrdile razlike u korištenju te stvoreno konačno mišljenje, isprobane su obje aplikacije. Početak testiranja je skidanje aplikacija iz trgovine mobilnim aplikacijama.

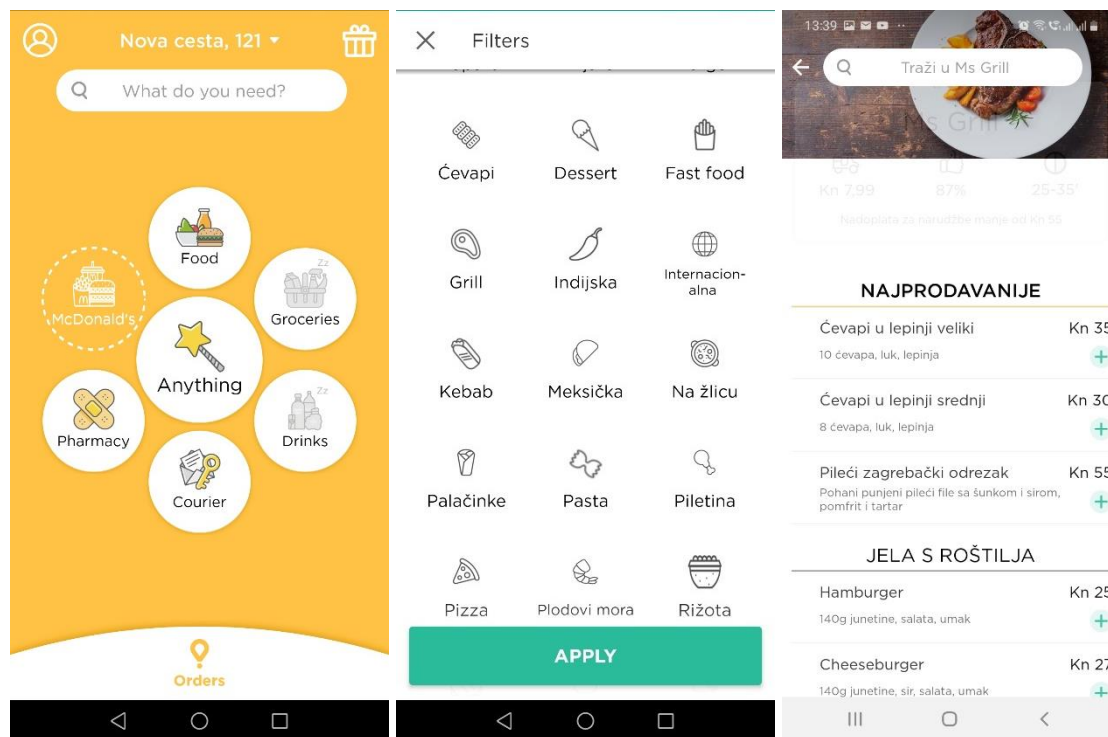
## Glovo

Skidanje aplikacije preko aplikacije Trgovina Play je bilo vrlo jednostavno i nakon što je aplikacija instalirana, od korisnika se traži da se prijavi ili registrira. Prijavu je moguće napraviti preko Facebook aplikacije ili se registrirati svojim korisničkim podacima. Za potrebe rada registracija je obavljena putem e-mail adrese. Nakon upisanih podataka, javlja se obavijest o uvjetima i pravilima korištenja. Prvo što aplikacija traži je bilo postavljane adrese za dostavu. Ponuđene su dvije opcije, da se adresa unese putem odobravanja pristupa lokaciji telefona ili da se doda adresa. Pristup lokaciji je odbijen te se unosi adresu čime je došlo do zastoja u korištenju aplikacije. Nakon pokušaja ručnog unošenja adrese, jednostavno se ništa nije događalo. Tek nakon nekoliko pokušaja uspjelo se unijeti adresu za dostavu. Tada se otvara glavno sučelje s izbornikom ponude koju je moguće dostaviti. Ponuđeni su hrana, McDonald's, piće, ljekarna, dostavljač i opcija bilo što (Anything). Unosom druge adrese, ponuđeno je nešto manje opcija (slika 11). Donesena je odluka o naručivanju hrane iz restorana. (Slika 10).



**Slika 10: Proces prijave u aplikaciju i naručivanje hrane**

Izvor: Djelo autora



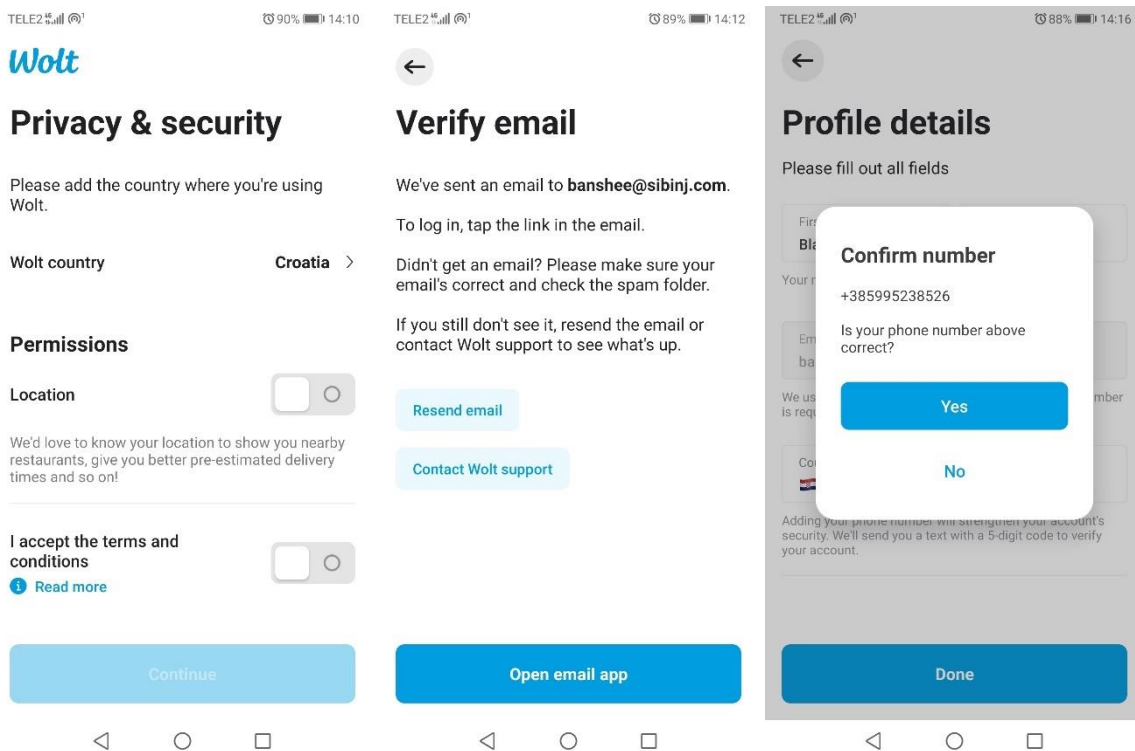
**Slika 11: Nastavak korištenja aplikacije i odabir restorana**

Izvor: Djelo autora

Na sučelju je ponuđen filter pomoću kojeg je moguć odabir restorana ili tipa jela. Pri testiranju aplikacije, odlučeno je da će se koristiti „najprodavanije“ iz restorana MS Grill. Na sučelju je prikazana cijena hrane, trošak dostave i procijenjeno vrijeme čekanja te ocjena korisnika.

### **Wolt**

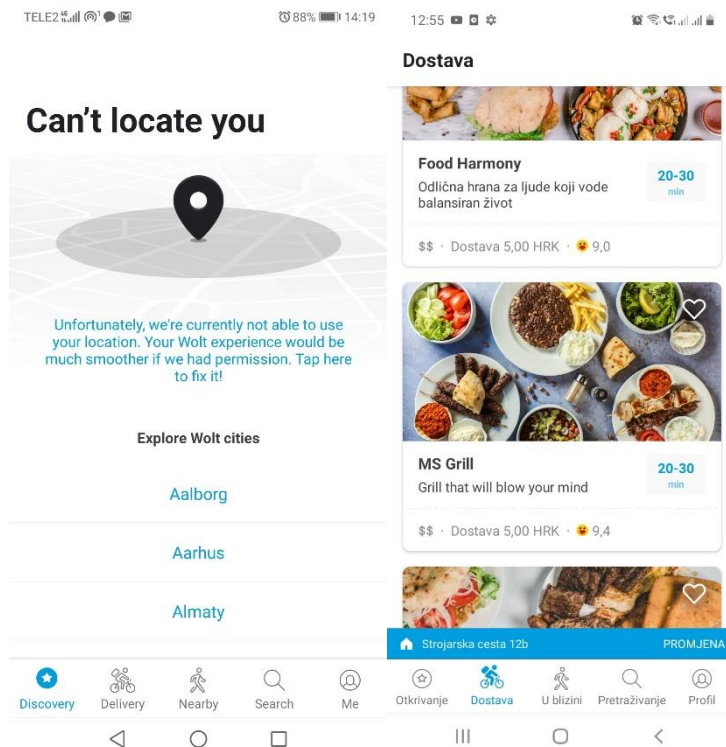
Isti postupak je sad učinjen s aplikacijom Wolt. Aplikacija je skinuta preko aplikacije Trgovina Play, instalirana u kratkom roku te nakon otvaranja prikazana je kratka animacija u 5 koraka kako se koristiti aplikacijom. Odmah na početku su disclaimer o privatnosti i sigurnosti, te je ponuđena opcija odabira zemlje u kojoj se nalazite te ikona o dozvoli pristupa lokaciji što je i u ovom slučaju odbijeno. Slijedeća je ikona o prihvaćanju uvjeta korištenja.



**Slika 12: Registracija putem aplikacije Wolt**

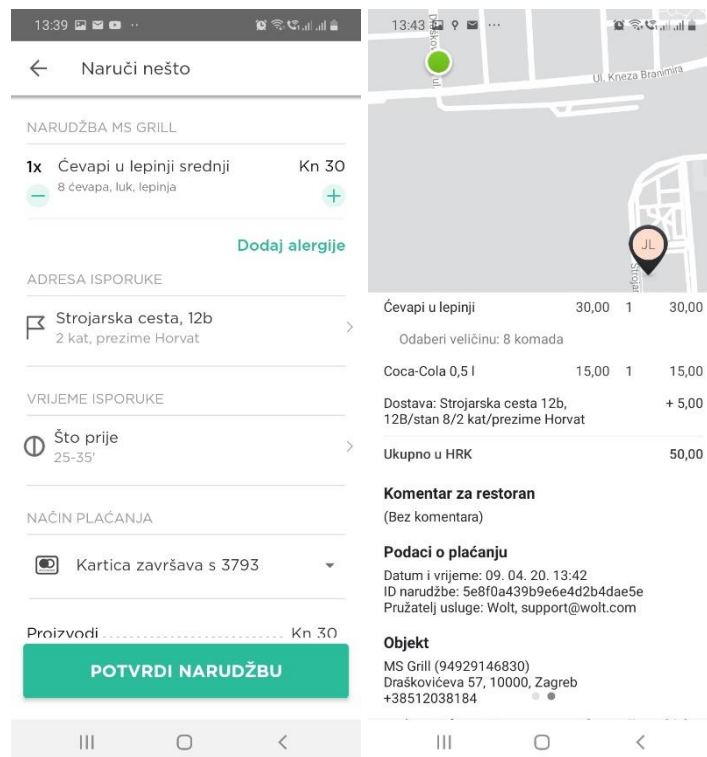
Izvor: Djelo autora

Nakon što su prihvaćeni uvjete korištenja, otvara se mogućnost nastavka korištenja aplikacije. Sada je potrebno obaviti registraciju ili je moguće logirati se kao gost. Ovu drugu opciju aplikacija Glovo nije nudila. Prijava je moguća preko Facebook računa ili se može nastaviti pomoću e-mail adrese. Odlučeno je za ovo potonje. Nakon što je upisana e-mail adresu, poslan je verifikacijski mail kako bi korisnik potvrdio svoj korisnički račun. Nakon ove potvrde, uslijedio je unos imena i prezimena, mail adrese i broja telefona. Opciju unosa broja telefona Glovo nije nudio, a Wolt pomoću broja mobitela povećava sigurnost korištenja. Bez da se unesu svi ti podaci, nije moguća registracija. Nakon što su uneseni podaci, od korisnika se traži da potvrdi točnost telefonskog broja. Nakon toga je na taj broj mobitela poslan verifikacijski kod. S obzirom da nije odobren pristup lokaciji, ručno je odabran Zagreb. Aplikacija nema filter kao što ima Glovo te je potrebno listati po ponudama koje su navedene. Ponuđena je opcija tražilice u koju je unesen restoran koji je također bio odabran pri korištenju Glovo. Također je navedena ponuda jela s cijenom obroka, ali bez cijene dostave.



Slika 13: Ručni odabir aplikacije i restorana iz kojeg sam htio dostavu

Izvor: Djelo autora

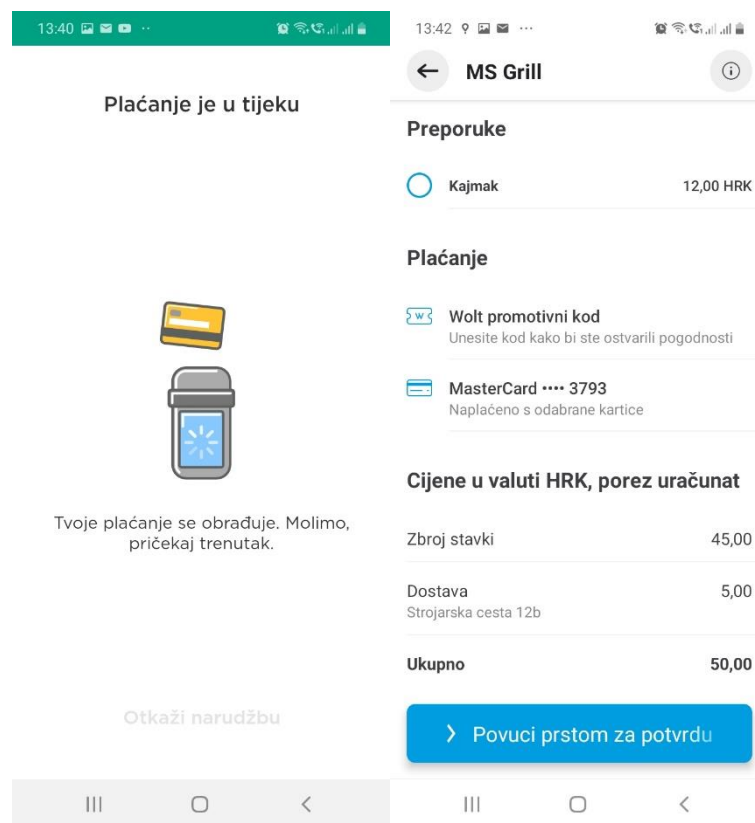


Slika 14: Podaci o narudžbi (Glovo lijevo, Wolt desno)

Izvor: Djelo autora

Na obje aplikacije je bio dostupan odabrani restoran, te je kao restoran za isprobavanje rada aplikacije odabran MS Grill, naručeni su ćevapi u lepinji. Nakon što je odabran restoran i hrana, obje aplikacije su ponudile informacije o odabranoj narudžbi i potvrdu narudžbe

Potom je uslijedilo plaćanje pri čemu se plaćalo karticom. Kod Glova (slika 15 lijevo) samo je prikazano plaćanje karticom, dok kod Wolta je detaljno u procesu plaćanja prikazana specifikacija računa (slika 15 desno).

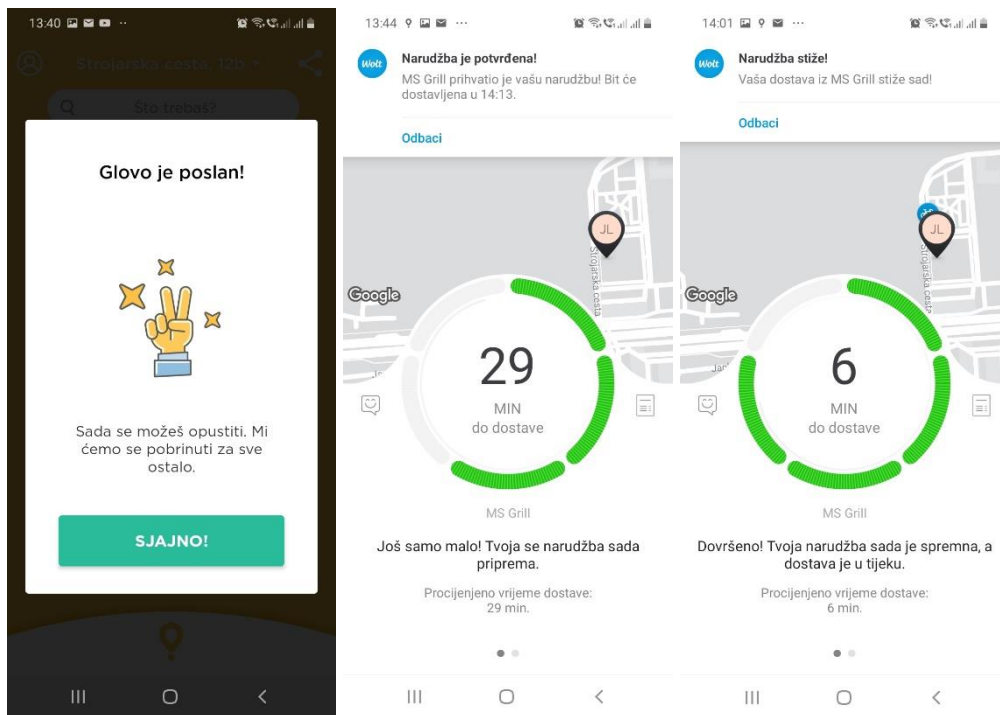


**Slika 15: Postupak plaćanja (Glovo lijevo, Wolt desno)**

Izvor: Djelo autora

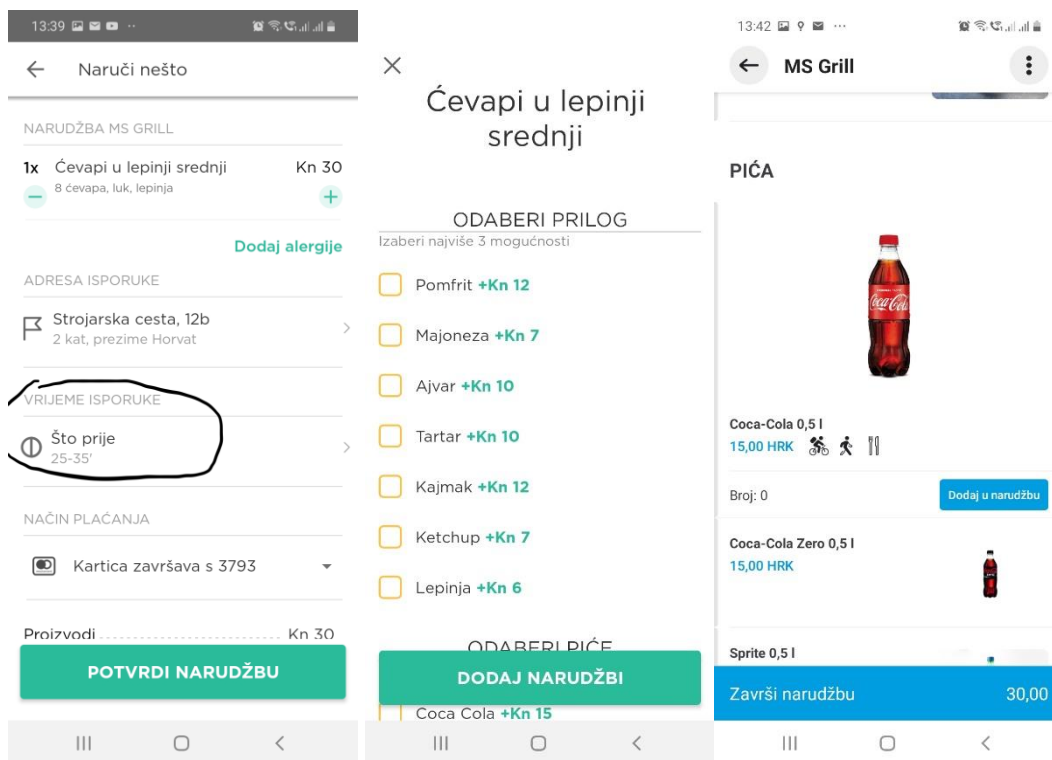
Nakon što je izvršeno plaćanje, Glovo aplikacija daje obavijest o zaprimljenoj narudžbi te da je hrana poslana (slika 16 lijevo). Kod Wolt aplikacije potvrda narudžbe dolazi dva puta. U prvoj potvrdi (slika 16 sredina) dana je obavijest da je narudžba potvrđena i procijenjeno vrijeme čekanja, a druga potvrda obavještava kako je narudžba spremna i da je poslana (slika 16 desno).

Obje aplikacije su nudile mogućnost praćenja dostavljača s narudžbom. Vrijeme dostave narudžbe se kod Glova moralo postaviti u vremenski rok te je broj priloga ograničen na tri artikla, dok kod Wolt aplikacije je definiran minimalni iznos za dostavu te se moralo odabrati dodatni artikl.



**Slika 16: Potvrda narudžbe nakon plaćanja (Glovo lijevo, Wolt desno)**

Izvor: Djelo autora



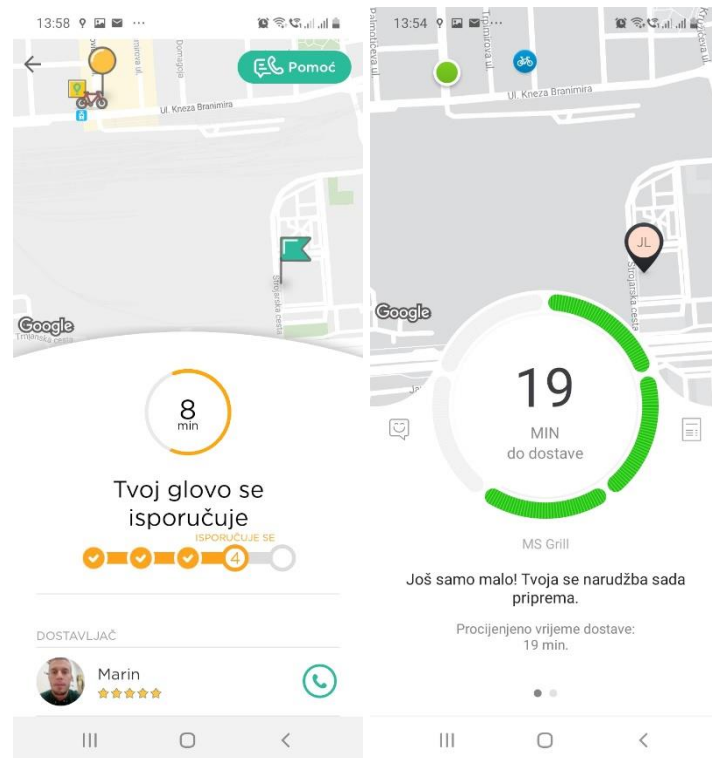
**Slika 17: Ograničenja (Glovo lijevo, Wolt desno)**

Izvor: Djelo autora

Snimak zaslona pri korištenju aplikacija i ograničenja koja su se pojavila vidljiva su na slici 17.



Usljedio je čekanje dostave te praćenje lokacije narudžbe i dostavljača putem GPS-a. Obje aplikacije su prikazivale dostavljača na istoj lokaciji u odnosu na adresu dostave, ali očekivano vrijeme se dosta razlikovalo. Glovo je s lokacije restorana pokazivao 8 minuta (slika 18 lijevo) dok je Wolt prikazivao 19 minuta (slika 18 desno).



**Slika 18: Praćenje dostave putem GPS-a (Glovo lijevo, Wolt desno)**

Izvor: Djelo autora

Dostava je došla preko obje aplikacije u jednakom vremenskom roku, dakle u 20 minuta, iako je procijenjeno vrijeme bilo nešto duže.

Kada je riječ o dostavljačima koji su obavili dostavu, oba dostavljača su bila ljubazna i uslužna te su pazili na održavanje razmaka iz razloga što je u trenutku pisanja ovog rada u svijetu aktivna pandemija korona virusa. Jedino je Wolt nudio beskontaktnu dostavu zbog korona virusa, no kod njega se ukazao problem minimalnog iznosa narudžbe kako bi bila izvršena dostava što je zahtijevalo uzimanje dodatnog artikla da bi se došlo do postavljenog ograničenja (minimalni iznos narudžbe je iznosio 45,0kn).

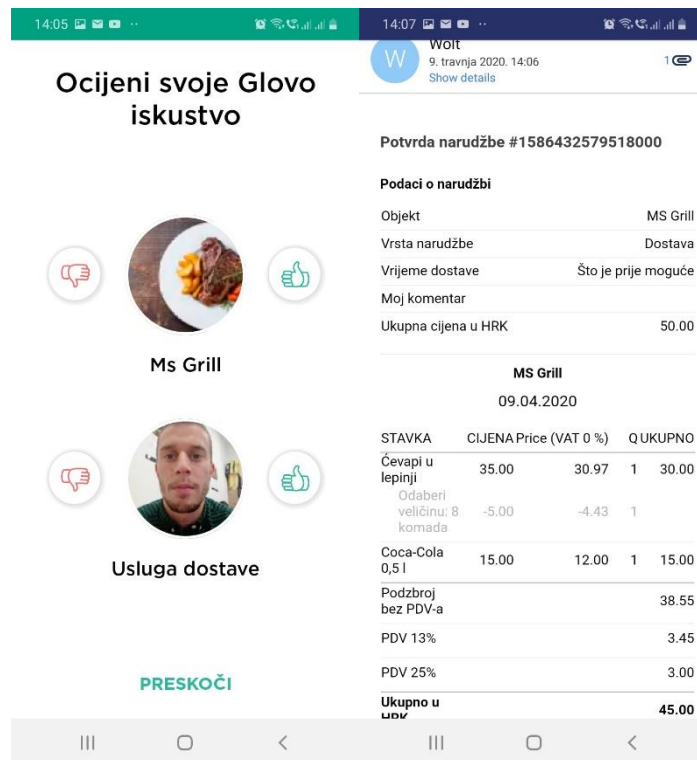
Trošak dostave koji je naplaćen uz cijenu hrane kod Glova je iznosio 7,99 kn, dok kod Wolta trošak dostave iznosi 5,00 kn.

Razlika između ove dvije aplikacije koja se pokazala je i kontakt podrška. Glovo omogućuje izravan kontakt s dostavljačem koji obavlja dostavu dok Wolt ima organiziraju svoju službu za



podršku kupcima koji su posrednici između dostavljača i kupca, pa je time i veća mogućnost pogreški pri komunikaciji.

Nakon korištenja Glovo dostave, ponuđena je opcija ocjene usluge i slanje povratne informacije (slika 19 lijevo), dok je Wolt dostavio račun putem e-maila na kojem je prikazana specifikacija troškova.



**Slika 19: Nakon izvršene usluge (Glovo lijevo, Wolt desno)**

Izvor: Djelo autora

Generalno gledajući obje aplikacije su poslužile jednako dobro svojoj svrsi.

## 4.2. Ograničenja istraživanja

Ograničenje istraživanja je to da su u studiju uključene samo dvije aplikacije koje su trenutno jedine takvog tipa dostupne na tržištu. Ostalih realno nema. Obje aplikacije rade, korisničko sučelje je vrlo jednostavno, sve ostale stvari (promet i gužva, vremenski uvjeti) su parametri na koje nije moguće utjecati. Pitanje je samo relevantnosti i točnosti informacija koju aplikacije nude.

### 4.3. Rezultati procesa inoviranja u poduzeću

Velika većina restorana ima organiziranu besplatnu dostavu hrane koja je u sklopu ponude usluge koju nude (priprema i dostava hrane), velika većina njih naručivanje hrane još uvijek prima isključivo telefonskim putem. Telefoniranje, bilo fiksnom telefonijom ili putem mobitela je još uvijek najrasprostranjeniji oblik naručivanja, a aplikacije poput Glovo i Wolt su objedinile sve restorane na jednom mjestu. Koliko sam uspio pronaći podatke pregledavajući aplikaciju Trgovina Play, ni jedan restoran u Zagrebu nema svoju vlastitu aplikaciju za naručivanje hrane koja bi zamijenila telefonsko naručivanje. Izuzetak je McDonald's koji ima svoju aplikaciju pomoću koje je moguće naručiti hranu prije nego se nalazite u poslovnici. Međutim, postavlja se pitanje koliko bi razvoj takve aplikacije nekom ugostiteljskom objektu bio isplativ kada već postoje platforme kao ove dvije.

Iako, platforme koje bi se mogle prilagoditi svakom ugostiteljskom objektu kojima bi se napravila optimizacija i digitalizacija usluge i poslovanja nije tako loša ideja. Neki objekti već koriste uređaje u koje osoblje pri posluživanju unose narudžbe koje se automatski spremaju na kase i ispisuju račun za osoblje pomoću kojeg je vidljiva narudžba gosta i poslužitelj ju može početi spremati prije nego što se i konobar vrati s narudžbom i prenese je radnom kolegi. No poražavajuća je činjenica to da u Hrvatskoj i svijetu velik broj inicijativa je fokusiran na optimizaciju, a ne na inovaciju. Sama strategija digitalizacije tradicionalnih poslovnih modela i procesa je strategija nižeg rizika i daje limitirane rezultate. Ovakvim pristupom se podrazumijeva da su procesi i poslovni modeli primjereni, a primjena digitalnih tehnologija omogućava optimizaciju, povećanje efikasnosti i brzine rada. Inovacijski pristupi generiraju disruptivne digitalne poslovne modele koji u pravilu, nekim novim uslugama konkuriraju tradicionalnim stvarajući konkurenciju u vidu cijene, drugačijeg načina isporuke usluga te unaprjeđenje usluga ili pak potpuno novu uslugu u odnosu na one tradicionalne. Disruptivne inovacije su procesi kojima proizvod ili usluga započinje kao jednostavna aplikacija na dnu tržišta i raste dok ne uništi konkurenciju, a disruptivne tehnologije mijenjaju uvriježene poslovne procese i industrije uvodeći novi model poslovanja utemeljen na tehnologiji (Go Digital, n.d.). No postoje otežavajući faktori kod primjene inovacijskih pristupa. To su prije svega potencijal, realne mogućnosti i sposobnost poduzeća za korjenite inovativne primjene, rizik ugrožavanja vlastitih tradicionalnih proizvoda i usluga kao i regulacijski okvir za uvođenje digitalnih proizvoda. Regulacijske okvire za napredne digitalne modele koji omogućavaju neometan rast digitalnih poslovnih modela imaju Estonija, Švedska, Litva i Portugal. Digitalne tehnologije omogućavaju međunarodno širenje poslovanja, pa samim time i ulazak na nova

tržišta. To su upravo napravili Wolt i Glovo dolaskom u Hrvatsku. Jer digitalni proizvodi nisu ograničeni jezikom ili granicama države. Njihova osnovna karakteristika je proizvod koji postaje usluga korisniku, odnosno informacije o načinu korištenja proizvoda, preporuke za efikasnije korištenje, a sve u cilju poboljšanja njegove namjene (Šiber-Makar, 2019).

Posebice što je rad pisan u vrijeme svjetske pandemije korona virusa te je na snazi ograničenost kretanja stanovništva, klasični restorani ne rade već eventualno ukoliko imaju dostavu mogu poslovati, Wolt je ponudio opciju beskontaktno dostave koja u ovom slučaju ima veliku ulogu. Značaj te opcije nalazi se u činjenici da ukoliko netko od korisnika sumnja na zarazu virusom ili se nalazi u samoizolaciji ili karanteni, prilikom korištenja usluge ima mogućnost poštivanja uputa i naređenja koja su dana od strane medicinskih djelatnika i Stožera civilne zaštite, a to je nepostojanje kontakta s ostalim osobama. Glovo tu opciju nije ponudio kao mogućnost, konkretnog objašnjenja od davatelja usluge nema.

## 5. ZAKLJUČAK

Digitalna transformacija je izraz koji se danas vrlo često koristi u razgovoru o razvoju gospodarstva te je proces digitalne transformacije ključna tema poslovnog svijeta. No, pojam i pojava se vrlo često pogrešno upotrebljava, mistificira (nitko ne zna što je) ali i doživljava inflaciju koliko se o njemu priča te je nastala samo fraza. Jasno je po definiciji što je digitalna transformacija kako je rečeno u uvodnom dijelu rada, ali ukratko, to je proces koji podrazumijeva temeljitu promjenu poslovanja i korištenje novih poslovnih modela i digitalnih tehnologija kako bi poduzeće unaprijedilo svoje poslovanje i usluge te uvelo inovacije koje do sada nisu korištene na tom području. Bitno je uvesti razvijanje novih modela, nove organizacije poslovanja uz korištenje digitalnih tehnologija ali pri tome ne ovisiti isključivo o njima. Ipak, digitalna transformacija često sa sobom povlači i disrupciju poslovnih modela čime se naglašava težina značenja pojma na gospodarskom, društvenom i političkom području. Sve više se pokazuje na tržištu kako tvrtke koje su prošle digitalnu transformaciju ostvaruju veće prihode i njihovi zaposlenici su produktivniji i motiviraniji.

Ono što je ključno, ne smiju se miješati digitalna inovacija poslovanja i digitalizacija poslovanja, jer digitalna transformacija je ta koja uz razvoj IT sektora stvara i inovacijski potencijal, novi poslovni modeli i usluge, ali i stvaranje održivog sustava koji će se kontinuirano razvijati i unapređivati. Digitalna inovacija za sobom povlači mnoštvo segmenata koje je potrebno razvijati, a prvo bi trebalo krenuti od samog obrazovnog sustava koji će biti prilagođen potrebama tržišta te omogućavati izgradnju digitalnih vještina. Na ovaj segment potrebno je da se nastavlja modernizacija zakonodavstva razvojem digitalne infrastrukture i usluga javnog sektora koji će tako postati brži, učinkovitiji, transparentniji i dostupniji. Tak u takvom okruženju moguće je govoriti o inovacijama i disrupciji poslovnih modela.

Razvoj tehnologija koje su sve više dio svakodnevnog života donio je velike zaokrete u svakodnevnom životu i poslovanju. Tako sve češće razgovaramo s botovima koji su zamijenili kontakt službu sačinjenu od ljudi, uređaji s umjetnom inteligencijom svakodnevno pomažu u životu, od čitanja vremenske prognoze do upravljanja rada grijanjem ili pak hladnjakom. Poslovni subjekti koji žele napredovati, razvijati se i rasti na tržištu moraju pratiti trendove. Jer globalizacija i razvoj tehnologija donijeli su promjenu u tempu života koji je sve užurbaniji i sve je manje vremena koje pojedinac može utrošiti na neke nužne aktivnosti kao što je kupovina, usisavanje ili obavljanje drugih aktivnosti. Ovdje u pomoć uskaču poduzeća i kompanije koje su shvatile važnost digitalne transformacije i inovacije svog poslovanja. Jedan

od primjena su i aplikacije za dostavu. Dosta dugo na tržištu već postoje objekti za prehranu koji osim konzumacije u svojim prostorima nudili su dostavu, no to su većinom bili objekti brze prehrane. Aplikacije Glovo i Wolt Oy su otišle korak dalje nudeći takvu uslugu i iz objekata koji takvu uslugu nisu imali kao dio svoje lepeze usluga. Jedna od njih je otišla i korak dalje te nudi dostavu „svega u granicama razuma“ odnosno moguće je naručiti više-manje sve što je dostupno u slobodnoj prodaji na tržištu. Posebice se u trenutnoj situaciji svjetske pandemije pokazao korisnim jer u cilju sprečavanja širenja virusne zaraze je većina svjetskih vladi ograničila kretanje u javnosti kao i rad uslužnih djelatnosti. Wolt je otišao i korak dalje time što je ponudio beskontaktnu dostavu koja ima veliku ulogu kod recimo osoba koje su u samoizolaciji. Time je spriječen mogući kontakt potencijalno zaražene osobe i dostavljača koji obavlja uslugu, nema kontakta kroz novčanice kartičnim plaćanjem i slično.

No postoji i druga strana inovacija u digitalnom poslovanju. Pružatelji usluga koji su navikli na tradicionalni način poslovanja bune se na ovu pojavu u poslovanju. Sve više se iznajmljuje nekretnina se iznajmljuje preko aplikacija, neke platforme nude objedinjene usluge, od prijevoza do dostave hrane. To su najčešće kompanije manjih kapaciteta koji zauzimaju sve veći dio tržišne niše upravo radi toga što su se prilagodile i unaprijedile svoje usluge.

No od malih mogu učiti i velike tako što mobiliziraju svoje vlastite resurse, napreduju, razvijaju i unapređuju svoje usluge i uvode nove tehnologije, fokusiraju se na inovaciju usluga i razvijaju inovacije, personaliziraju pristup svojim kupcima kako bi privukle nove i zadržale stare te pojednostavljaju i automatiziraju svoje usluge. Svaka kompanija koja želi opstati u novom okruženju mora svoje poslovanje prilagoditi trendovima koji su sve rašireniji. Na prvom mjestu svakako su kupci koji su danas postali zahtjevniji, očekuju veću prilagodbu pružatelja usluga svojim potrebama, odnosno da je ta usluga personalizirana. Na ovo se nadovezuje korištenje digitalnih tehnologija i pametnih telefona koji su sve više sredstvo preko kojeg se obavljaju usluge, bilo da je riječ o naručivanju prijevoza na odredište, hrane za večeru ili pak zdravstvenog pregleda. Uz tehnologiju bitno je da pružatelji usluga prate što njihovi kupci traže i omogućavaju personalizaciju usluge potrebama klijenta i prilagodba njihovim potrebama. Više-manje svi veliki igrači prate analitiku što njihovi korisnici pretražuju, naručuju i na osnovu toga im nude personalizirane oglase koji nude usluge i proizvode slične onima koje su već koristili. Korištenje napredne tehnologije u dostavi također je velika prekretnica u poslovanju, dostava nije više isključivo vezana za osobu koja ju obavlja, sad se tu pojavljuju mali roboti i dronovi koji nisu toliko podložni vanjskih poremećajima (gužva u prometu, loše vrijeme) za obavljanje usluge koju nude.

## Popis literature

- [1.] „Digital 2019 Croatia,“ zadnji pristup 15.2.2019. dostupno na <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2019-croatia-january-2019-v01>
- [2.] „Digital Technology,“ *Enyiylopedia*, pristupljeno 3.1.2020., <https://www.encyclopedia.com/history/dictionaries-thesauruses-pictures-and-press-releases/digital-technology>
- [3.] „Digitalno poduzeće,“ *Infodom.hr*, zadnji pristup 10.2.2020., dostupno na: [http://www.infodom.hr/UserDocsImages/Digitalno%20poduzece\\_%20White%20Paper.pdf](http://www.infodom.hr/UserDocsImages/Digitalno%20poduzece_%20White%20Paper.pdf)
- [4.] „Marketing na Društvenim mrežama,“ *Virtualna tvornica*, zadnji pristup 10.4.2020. dostupno na: <https://www.virtualna-tvornica.com/marketing-na-drustvenim-mrezama/>
- [5.] „Nešto više o Woltu i kako se koristi,“ *Wolt.com*, zadnji pristup 15.2.2020. dostupno na [https://wolt.com/en/hrv/rijeka/article/cro\\_faq](https://wolt.com/en/hrv/rijeka/article/cro_faq)
- [6.] „Number of monthly active Facebook users worldwide as of 4th quarter 2019(in millions),“ *Statista*, zadnji pristup 10.4.2020. dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>
- [7.] „Pomoć i podrška,“ *Glovo.com*, zadnji pristup 15.2.2020. dostupno na <https://glovoapp.com/hr/faq>
- [8.] „Što su to disruptivna inovacija i tehnologija te tko su vodeći igrači u ovoj igri,“ *Go digital*, Zadnji pristup 16.2.2020., dostupno na <https://godigital.hrvatskitelekom.hr/sto-su-to-disruptivna-inovacija-i-tehnologija-te-tko-su-vodeci-igraci-u-ovoj-igri/>
- [9.] „Tehnologija,“ *Online izdanje Hrvatske enciklopedije Leksikografskog zavoda Miroslav Krleža*, pristupljeno 3.1.2020., <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=60658>.
- [10.] „Wolt delivers the goods with robots,“ *GoodNewsFinland.com*, zadnja promjena 28.11.2016., dostupno na <https://www.goodnewsfinland.com/wolt-delivers-the-goods-with-robots/>.
- [11.] Agarwal, R., Selen, W., Roos, G., Green, R. 2015. *The handbook of service innovation*, Springer, London.
- [12.] ALFS Sumary tables, OECD.stat. preuzeto 6.2.2019. Dostupno na [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ALFS\\_EMP#](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ALFS_EMP#)

- [13.] Ashurts, C. 2015. *Competing with IT: Leading a Digital Business*, Macmillan International Higher Education.
- [14.] Barret, M., Davidson, E., Prabhu, J., Vargo, S. L. 2015, „Service Innovation in Digital Age: Key Contributions and Future Directions,“ *MIS Quarterly* Vol. 39. No.1 str. 135-154.
- [15.] Biberović, M. 2019. „Glovo stigao na hrvatsko tržište i odmah lupio glavom o zid razljudivši zagrebačke restorane,“ zadnji pristup 15.2.2020., dostupno na <https://www.netokracija.com/glovo-dostava-hrvatska-restorani-156288>
- [16.] Brzić, A. 2019. „Ugostitelji: Dostavljači rade na crno za Wolt i Glovo! Wolt i Glovo: Mi ne zapošljavamo dostavljače,“ pristupljeno 15.2.2020.. dostupno na <https://www.lider.media/poslovna-scena/hrvatska/ugostitelji-dostavljac-rade-na-crno-za-wolt-i-glovo-wolt-i-glovo-mi-ne-zaposljavamo-dostavljac-128126>.
- [17.] Carlborg, P., Kindström, D., & Kowalkowski, C. 2013. „The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis,“ *The Service Industries Journal*, Vol. 34. No. 5. str. 373–398.
- [18.] Carlborg, P., Kindström, D., Kowalkowski, C. 2013. „The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis,“ *The Service Industries Journal*, Vol. 34. No. 5. str. 373–398.
- [19.] Čerić, V., Varga, M. 2004. *Informacijska tehnologija u poslovanju*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb.
- [20.] Jabuka.tv, zadnji pristup 15.2.2020., dostupno na <https://www.jabuka.tv/dvije-globalne-aplikacije-za-dostavu-hrane-digle-su-prodaju-nekim-restoranima-u-zagrebu-za-100/>
- [21.] Durst, S., Mention, A., Poutanen, P. 2015. „Service innovation and its impact: What do we know about?“ *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol 21. No. 2, str. 65-72.
- [22.] Gonzales, D. 2017 *Twitter 280 character limit*, zadnja posjeta 17.2.2020. dostupno na <https://support.zendesk.com/hc/en-us/community/posts/115009501388-Twitter-280-character-limit>
- [23.] Heisterberg, R., Verma, A., 2014. *Creating Business Agility*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- [24.] Hughes, L., 2006. *The Total Economic Impact Of Deploying Mobility Services*, s.l.: s.n. [https://www.cisco.com/c/dam/en\\_us/solutions/industries/docs/trec/The-Total-Economic-Impact.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/industries/docs/trec/The-Total-Economic-Impact.pdf)

- [25.] Kahn, J. 2019. „Finnish Food Delivery App Wolt to Hire 1.000 After New Founding,“ pristupljeno 17.2.2020. dostupno na <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-06-19/finnish-food-delivery-app-wolt-to-hire-1-000-after-new-funding>
- [26.] Kiani, M., Mustafa, S., Ahmad, M. 2019. "Does innovation capabilities affect the new service innovation success among Pakistani cellular companies?", *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Vol. 13 No. 1. str. 2-16.
- [27.] Laslavić, Ž. 2019. „Dostava hrane: Glovo i Wolt zadovoljni, ugostitelji se žale na visoke provizije,“ pristupljeno 15.2.2020., dostupno na <https://lider.media/aktualno/dostava-hrane-glovo-i-wolt-zadovoljni-ugostitelji-se-zale-na-visoke-provizije-119931>
- [28.] Lengnick-Hall, C. A. 1992. „Innovation and Competitive Advantage: What We Know and What We Need to Learn,“ *Journal of Management*, vol. 18, No. 2. str. 399–429.
- [29.] Lomas, N. 2020. „Glovo exits the Middle East and drops two LatAm market sin latest food delivery crunch,“ zadnja promjena 21.1.2020., dostupno na <https://techcrunch.com/2020/01/21/glovo-exits-the-middle-east-and-drops-two-latam-markets-in-latest-food-delivery-crunch/>.
- [30.] Lund, J. 2019. „How Digital Transformation is Driving Customer Experience,“ pristupljeno 10.2.2020., dostupno na <https://www.superoffice.com/blog/digital-transformation/>.
- [31.] Mađarić, M. 2016. „Inovacija, što je to zapravo?“ pristupljeno 12.2.2020., dostupno na <https://www.ictbusiness.info/kolumne/inovacija-sto-je-to-zapravo>.
- [32.] Malerba, F. 2006 „Inovation, Industrial Dynamics and Industry Evolution: Progress and the Research Agendas,“ *Revue de l'OFCE*, Vol. 97. str. 21-46.
- [33.] Marković, G. 2020. „Digitalna transformacija u praksi: Dual Digital Enterprise,“ *Ebiz2017*, zadnji pristup 10.2.2020., dostupno na: <http://e-biz2017.conferenceatnet.com/Agenda/Session/2763>
- [34.] Miles, I. 2005. „Inovation in Services,“ u *The Oxford Handbook of inovation*, ur. Jan Fagerberg, David C.. Mowery i Richard R. Nelson, Oxford University Press, New York.
- [35.] Nylén, D. 2014. „Digital inovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service inovation,“ *Business Horizons*, Vol. 58, No. 1, str. 57-67.
- [36.] OECD 2000, *Information Technology Outlook 2000. ICTs, E-commerce and the Information Economy*, OECD Publishing, Paris, <http://www.oecd.org/internet/ieconomy/1939833.pdf>
- [37.] Ohr, T. 2019. „Helsinki-based food delivery service Wolt raises \$160 million to fuel international growth,“ zadnja promjena 19.7.2019., dostupno na <https://www.eu->



- [startups.com/2019/06/helsinki-based-food-delivery-service-wolt-raises-160-million-to-fuel-international-growth/](https://startups.com/2019/06/helsinki-based-food-delivery-service-wolt-raises-160-million-to-fuel-international-growth/).
- [38.] Pauza.hr, zadnji pristup 15.2.2020., dostupno na <https://www.pauza.hr/page/who>
- [39.] Pires, C. P., Sarkar, S., Carvalho, L. 2008. „Innovation in services – how different from manufacturing?“ *The Service Industries Journal*, Vol. 28 No. 10. str. 1339–1356.
- [40.] Rajput, M. „Mobile App Growth Statistics in 2020,“ zadnja promjena 2.1.2020. Dostupno na <https://www.mindinventory.com/blog/mobile-app-growth-statistics-2020/>
- [41.] Randhawa, K., Scerri, M. 2015. „Service Innovation: A review of the Literature, u Agarwal, R., Selen, W., Roos, G. and Green, R. (ur.), *The Handbook of Service Innovation*, Springer, London, str. 27-51.
- [42.] Rubalcaba, L., Gago, D., Gallego, J. 2010. „On the differences between goods and services innovation,“ *Dans Journal of Innovation Economics & Management* No. 5. str. 17-40.
- [43.] Sinčić, P. 2018. „Digitalna revolucija“, diplomski rad, Sveučilište u Rijeci – Odjel za informatiku, Rijeka.
- [44.] Smith, J., 2019. Mobile eCommerce Stats in 2018 and the Future Online Shopping Trends of mCommerce. Pristupljeno 12.2.2020. Dostupno na <https://www.outerboxdesign.com/web-designarticles/mobile-ecommerce-statistics>
- [45.] Spremić, M. 2017. *Sugurnost i revizija informacijskih sustava u okruženju digitalne ekonomije*, Ekonomski fakultet, Zagreb.
- [46.] Statista, 2018. Online Food Delivery. Zadnji pristup 16.2.2019. Dostupno na <https://www.statista.com/outlook/374/102/online-food-delivery/europe>
- [47.] Statista, 2018. Online Food Delivery. Zadnji pristup 16.2.2019. Dostupno na <https://www.statista.com/outlook/376/102/platform-to-consumer-delivery/europe>
- [48.] Šiber Makar, K. 2019. „Digitalna transformacija u hrvatskoj: Hrvatska u digitalnoj transformaciji kasni, ali brojne prilike još su otvorene,“ pristupljeno 17.2.2020. dostupno na <https://100posto.jutarnji.hr/news/hrvatska-u-digitalnoj-transformaciji-kasni-ali-brojne-prilike-jos-su-otvorene>
- [49.] Toivonen, M. 2016. *Service Innovation: Novel Ways of creating Value in Actor Systems*, Springer, Japan.
- [50.] Toivonen, M., & Tuominen, T. 2009. „Emergence of innovations in services,“ *The Service Industries Journal*, Vol. 29. No. 7. str.887–902.
- [51.] Vence, X., & Trigo, A. 2009. „Diversity of innovation patterns in services,“ *The Service Industries Journal*, Vol. 29. No. 12. str. 1635–1657.

- [52.] Wang, Chao-Hung 2015. „The impact pf market Orientation on innovation performance: Does Service Innovation Matter?“ *Journal of Business Studies Quartley*, Vol. 6. No. 3. str. 77-93.
- [53.] Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. 2014. *Leading digital*, Harvard Business Review Press, Boston.
- [54.] Zeljak, R. 2015. „Oglašavanje na društvenim mrežama,“ završni rad, Sveučilište Sjever, Studij Multimedija, Oblikovanje i Primjena, Varaždin.

## **Popis tablica**

Tablica 1: Usporedba Wolt i Glovo u određenim parametrima u RH .....	46
--	----

## Popis slika

Slika 1: Digitalna transformacija.....	33
Slika 2: Dualno funkcioniranje kao preduvjet za uspjeh u digitalnom svijetu.....	34
Slika 3: Vrijednosti koje donosi digitalno poduzeće.....	35
Slika 4: Kapital tvrtke Glovo .....	40
Slika 5: Usporedba broja zaposlenika s konkurencijom .....	41
Slika 6: Broj pratitelja na Twitteru.....	42
Slika 7: Kapital tvrtke Wolt .....	43
Slika 8: Usporedba broja zaposlenika s konkurencijom .....	44
Slika 9: Broj pratitelja na Twitteru.....	44
Slika 10: Proces prijave u aplikaciju i naručivanje hrane .....	47
Slika 11: Nastavak korištenja aplikacije i odabir restorana .....	48
Slika 12: Registracija putem aplikacije Wolt .....	49
Slika 13: Ručni odabir aplikacije i restorana iz kojeg sam htio dostavu.....	50
Slika 14: Podaci o narudžbi (Glovo lijevo, Wolt desno).....	50
Slika 15: Postupak plaćanja (Glovo lijevo, Wolt desno) .....	51
Slika 16: Potvrda narudžbe nakon plaćanja (Glovo lijevo, Wolt desno) .....	52
Slika 17: Ograničenja (Glovo lijevo, Wolt desno).....	52
Slika 18: Praćenje dostave putem GPS-a (Glovo lijevo, Wolt desno).....	53
Slika 19: Nakon izvršene usluge (Glovo lijevo, Wolt desno).....	54

# Životopis studenta

## OSOBNJE INFORMACIJE

Jura Leko

📍 Strojarska cesta 12b, 10000 Zagreb

☎ +385 97 744 +920

✉ [jleko@gmail.com](mailto:jleko@gmail.com)

Spol Muško | Datum rođenja 13.8.1990 | Državljanstvo Hrvatsko

## RADNO MJESTO

Računovodstvo, knjigovodstvo, menadžment, marketing

## RADNO ISKUSTVO

14.02.2016. - **Stručni referent u odjelu za računovodstvo i financije**

Hrvatski Crveni Križ,  
Ulica Crvenog križa 14-16, Zagreb

- Računovodstveni poslovi vezani za putne naloge, izlazne račune za robu i usluge i gotovinsko poslovanje i ostalo

Djelatnost: Humanitarna djelatnost

15.06.2009. – 15.9.2009. **Pomoćni radnik na recepciji**

Arenaturist,  
Smareglina ulica 3, Pula

- Komunikacija s gostima, upravljanje listom gostiju, check in/check out i druge recepcijske aktivnosti

Djelatnost: Turizam i ugostiteljstvo

15.06.2007. – 15.09.2008. **Pomoćni radnik na recepciji**

Camping Bi Village,  
Dragonja 115, Fažana

- Komunikacija s gostima, upravljanje listom gostiju, check in/check out i druge recepcijske aktivnosti

Djelatnost: Turizam i ugostiteljstvo

15.06.2006. – 15.09.2006. **Skladišni radnik**

Daniken d.o.o.,  
Valaturska 48, Pula

- Skladištenje robe

Djelatnost: Trgovina na veliko

OBRAZOVANJE I  
OSPOSOBLJAVANJE

5.10.2009. – 30.09.2013.

Dipl.bacc.oec.

2.

Ekonomski fakultet Pula, Menadžment

- Kompetentno analitičko promišljanje i stvaranje specifičnih rješenja složenih ekonomskih problema, ravnopravno sudjelovanje svijetu ekonomije te sposobnost rada u nacionalnim i međunarodnim institucijama.

OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik Hrvatski jezik

Engleski jezik	C1	C1	C1	C1	C1
Talijanski jezik	A2	A2	A2	A2	A2

Stupnjevi: A1/2: Početnik - B1/2: Samostalni korisnik - C1/2 Iskusni korisnik  
Zajednički europski referentni okvir za jezike

Komunikacijske vještine

Izražena komunikativnost i komunikacijske vještine, timski rad

- dobre komunikacijske vještine stečene tijekom rada u ugostiteljstvu kao i rada u timu s kolegama pri pružanju usluga širokom spektru različitih korisnika usluga

Poslovne vještine

Poznavanje računovodstva i vođenja administracije

- Vođenje poslovanja i administracija potrebne dokumentacije ugostiteljskih objekata i humanitarnim organizacijama

Računalne vještine

Poznavanje rada na računalu, svakodnevno

- dobro vladanje alatima Microsoft Office™, računovodstvene aplikacije i aplikacija FIN

Ostale vještine

- Hobbiji: košarka, glazba, internet

Vozačka dozvola

- B kategorija