

ANALIZA PRIMJERA PROVEDBE DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Ravlić, Fabijan

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:148:876952>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-08**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Sveučilišni integrirani diplomski studij - smjer menadžerska informatika

**ANALIZA PRIMJERA PROVEDBE DIGITALNE
TRANSFORMACIJE**

Diplomski rad

Fabijan Ravlić

Zagreb, rujan, 2020.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Sveučilišni integrirani diplomski studij – smjer menadžerska informatika

**ANALIZA PRIMJERA PROVEDBE DIGITALNE
TRANSFORMACIJE**

**ANALYSIS OF DIGITAL TRANSFORMATION-
IMPLEMENTATION EXAMPLES**

Diplomski rad

Fabijan Ravlić, 0067484744

Mentor: Doc.dr.sc. Mario Spremić

Zagreb, rujan, 2020.

FABIJAN RAVLIĆ
Ime i prezime studenta/ice

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad
(vrsta rada)
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i ostanja 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 niti u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Zagrebu, 18.09.2020

Student/ica:


(potpis)

SAŽETAK

Digitalna se revolucija odvija pred svijetom i svako poduzeće mora pronaći način da na nju odgovori. Digitalna transformacija više nije opcija, već postaje nužnost. Za mnoge organizacije to bi moglo biti čak i pitanje preživljavanja. Digitalna transformacija zahtijeva strategiju. Strategija digitalne transformacije detaljan je plan bavljenja ključnim izazovima nastalim konvergencijom fizičkog, digitalnog i ljudskog svijeta.

U teorijskom dijelu rada biti će objašnjena najvažnija obilježja digitalne transformacije, strategija i učinak digitalne transformacije. U empirijskom dijelu rada biti će analizirati uspješni i neuspješni primjeri digitalnih transformacija te na kraju diskusija metoda digitalnih transformacija.

SUMMARY

Digital revolution is taking place right in front of us. Every company has to find a way to respond to it. Digital transformation is no longer an option, but a necessity. For many organisations it has become a question of survival. Digital transformation requires a strategy. The digital transformation strategy is a detailed plan dealing with key challenges posed by the convergence of physical, digital and human worlds.

In the theoretical part of this paper I touch upon the most important characteristics of digital transformation, digital strategies and the effects of digital transformation. In the empirical part of the paper I analyse several examples of successful, as well as unsuccessful digital transformation, concluding with a discussion on methods for digital transformation.

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. NAJVAŽNIJA OBILJEŽJA DIGITALNE TRANSFORMACIJE	2
2.1. Definicija.....	2
2.2. Digitalizacija	3
2.3. Digitalna transformacija tradicionalnog poslovanja	5
3. STRATEGIJA I UČINAK DIGITALNE TRANSFORMACIJE	8
3.1. Dimenzije strategija digitalne transformacije	8
3.2. Digitalna transformacija kao dugoročna investicija	10
3.3. Učinak digitalne transformacije.....	13
4. USPJEŠNI PRIMJERI DIGITALNE TRANSFORMACIJE	16
4.1. DOMINO'S PIZZA.....	16
4.1.1. O poduzeću	16
4.1.2. Proces digitalne transformacije u poduzeću	17
4.2. NETFLIX.....	20
4.2.1. O poduzeću	20
4.2.2. Proces digitalne transformacije u poduzeću	21
4.3. LEGO GROUP	24
4.3.1. O poduzeću	24
4.3.2. Proces digitalne transformacije u poduzeću	25
5. NEUSPJEŠNI PRIMJERI DIGITALNE TRANSFORMACIJE.....	28
5.1. KODAK	28
5.1.1. O poduzeću	28
5.1.2. Proces digitalne transformacije u poduzeću	29
5.2. BLOCKBUSTER.....	31
5.2.1. O poduzeću	31

5.2.2. Proces digitalne transformacije u poduzeću	32
5.3. TOYS 'R' US	34
5.3.1. O poduzeću	34
5.3.2. Proces digitalne transformacije u poduzeću	34
6. DISKUSIJA O METODAMA DIGITALNIH TRANSFORMACIJA.....	36
6.1. Uspješnost digitalnih transformacija.....	36
6.2. Razlozi neuspješnosti digitalnih transformacija poslovanja	38
6.3. Posljedice neuspješnosti digitalnih transformacija poslovanja.....	39
6.4. Budućnost digitalnih transformacija	40
7. ZAKLJUČAK.....	40
LITERATURA	41
POPIS SLIKA.....	47
POPIS GRAFIKONA	47

1. UVOD

Brzi napredak digitalne tehnologije redefinira svijet današnjice. Inovacije i IT tehnologije u nastajanju vrlo se brzo mijenjaju te se nameće pitanje jesu li poduzeća spremna pravovremeno pratiti promjene i uključiti se u proces digitalne transformacije. Digitalna transformacija je kulturna, organizacijska i operativna promjena organizacije, industrije ili ekosustava pametnom integracijom digitalnih tehnologija, procesa i kompetencija na svim razinama i funkcijama na planski i strateški način. Digitalna transformacija postala je presudna za poslovni uspjeh, no mnogi pogrešno razumiju što ona uključuje. Mnogi misle da je to povezano s integracijom novih digitalnih tehnologija što će ih odjednom pretvoriti u digitalna poduzeća. Zapravo, to je samo djelić onoga što uključuje. Adekvatno razumijevanje digitalne transformacije i prepoznavanje svih elemenata koje ona uključuje prvi je značajan korak za uspješnu provedbu ovog procesa. Upravo iz tog razloga, ovaj diplomski rad pomno se bavi problematikom digitalne transformacije.

Prvi dio rada bavi se navažnijim obilježjima digitalne transformacije što uključuje pojmovno određenje iste, obradu pojma i problematike digitalizacije te digitalnu transformaciju tradicionalnog poslovanja. Drugi dio rada bavi se strategijom i učinkom digitalne transformacije što uključuje pogled na dimenzije strategija digitalne transformacije, digitalnu transformaciju kao dugoročnu investiciju te na učinak digitalne transformacije. Treći dio rada bavi se analizom uspješnih digitalnih transformacija na primjerima Domino's pizze, Netflix i Lego grupe. Četvrti dio rada bavi se analizom neuspješnih digitalnih transformacija na primjerima Kodaka, Blockbustera i Toys 'R' Us. Peti dio bavi se diskusijom metoda digitalnih transformacija, što uključuje uspješnost digitalnih transformacija, razlozi neuspješnosti digitalnih transformacija, posljedice neuspješnosti digitalnih transformacija te budućnost digitalnih transformacija.

Od izvora podataka koriste se primarni izvori u vidu relevantne literature koja uključuje knjige i članke te internetske izvore koji se tiču obrađivane teme.

2. NAJVAŽNIJA OBILJEŽJA DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Digitalna se revolucija odvija pred svijetom i svako poduzeće mora pronaći način da na nju odgovori. Digitalna transformacija više nije opcija, već postaje nužnost. Za mnoge organizacije to bi moglo biti čak i pitanje preživljavanja. Iz tog razloga potrebno je upoznati se s pojmom digitalne transformacije što slijedi u narednom potpoglavlju rada.

2.1. Definicija

Digitalna transformacija nov je fenomen te se definicija iste nailazi u literaturi novijeg datuma. Digitalna transformacija je primjena digitalne tehnologije u svim aspektima ljudskog društva. Nadilazi digitalnu kompetenciju i digitalnu pismenost u svrhu promjene svakog aspekta ljudskog života.¹ Riječ je o integraciji digitalne tehnologije u sva područja poslovanja koja uvelike transformira način na koji se posluje i pružaju usluge klijentima. Digitalna transformacija je promjena sustava uslijed uporabe digitalne tehnologije odnosno prelaska na poslovanje bez papirologije. Digitalna transformacija intenzivno primjenjuje digitalnu tehnologiju i resurse u svrhu njihova pretvaranja u nove poslovne modele, prihode i načine poslovanja. Do transformacije dolazi kada poduzeće donese odluku, u relativno kratkom vremenu, koja se odnosi na temeljito mijenjanje svojih poslovnih procesa, strategija, aktivnosti te organizacijske i hijerarhijske strukture. Svrha toga ogleda se u boljem povezivanju tih procesa i strategija i naposljetku omogućenju bolje konkurentske pozicije poduzeća na tržištu.²

Digitalna transformacija postupak je korištenja digitalnih tehnologija za stvaranje novih, ili modificiranje postojećih, poslovnih procesa, kulture i korisničkih iskustava kako bi se udovoljilo promjenjivim poslovnim i tržišnim zahtjevima.³ Riječ je o strateškom usvajanju digitalnih tehnologija. Koristi se za poboljšanje procesa i produktivnosti, pružanje boljih iskustava kupcima i zaposlenicima, upravljanje poslovnim rizikom i kontrolu troškova.⁴

Digitalna transformacija uključuje uporabu novih tehnologije u svrhu poticanja značajnih poboljšanja svih poslovnih segmenata. To uključuje kapitaliziranje novih prilika, kao i

¹Baker, M. (2014) Digital Transformation. South Carolina: CreateSpace Independent Publishing Platform, str. 5.

²Spremić, M., (2017) Digitalna transformacija poslovanja. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 53.

³Sales Force, *What Is Digital Transformation?* [online] Dostupno na: https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/09/digital_transformation_guide_2017.pdf [20. kolovoza 2020.]

⁴CITRIX, *What is Digital Transformation?* [online] Dostupno na: <https://www.citrix.com/glossary/what-is-digital-transformation.html> [20. kolovoza 2020.]

učinkovitu transformaciju postojećeg poslovanja i tehnologije koje isto omogućuje. Ovdje se radi o tome koliko brzo mogu poduzeća zadovoljiti promjenjive želje potrošača i pretvoriti tehnologiju u vrijednost za poduzeće.⁵Početak digitalne transformacije odnosi se na primjenu tehnologija poput *Cloud Computing*-a, *Big Data*, *Internet of Things* (IoT), a u recentno doba uključuje primjenu robota, umjetnu inteligenciju (AI), 3D printanje, dronove, odnosno takozvanu „industriju 4.0“.⁶

Nadalje, valja spomenuti činjenicu da sedam od osam mjesta na rang listi najvrjednijih javnih kompanija na svjetskom tržištu kapitala zauzimaju poduzeća digitalne transformacije. Riječ je o veoma mladim poduzećima koja su započela kao *startup*-i, a danas su informatički divovi: Microsoft, Facebook, Amazon, Google itd.⁷Na temelju iznijetih definicija da se zaključiti kako digitalna transformacija podrazumijeva dubokupromjenu u poslovnim aktivnostima, procesima, kompetencijama i modelima u svrhu potpunog iskorištavanja mogućnosti različitih novih tehnologija te će nedvojbeno biti imperativ budućeg poslovanja. O samom pojmu digitalizacije slijedi više riječi u narednom potpoglavlju rada.

2.2. Digitalizacija

Digitalizacija je u suvremenim društvima jedan od najznačajnijih transformacijskih procesa kako u svijetu poslovanja tako i šire. Posljedica je četvrte industrijske revolucije koja je rezultirala ubrzanjem inovacijskog ciklusa i bržim zastarijevanjem postojećih poslovnih modela i tehnologija.⁸Digitalne promjene su radikalne promjene u gospodarstvu i društvu koje su se dogodile u razdoblju od gotovo 50 godina. Počelo je ranih 1990-ih širenjem Interneta i pojavom usluga poput AOL-a i CompuServe-a. Digitalizacija je uznapredovala povećanjem internetskih veza krajem 1990-ih. Kasnijem napretku doprinio je brzi Internet i mobilni pristup podacima.⁹

⁵Maheshwari, A. (2019) *Digital Transformation: Building Intelligent Enterprises*. New Jersey: John Wiley and Sons, str. 3.

⁶Pihir, I., Križanić, S., Kutnjak, A. (2019) Digitalna transformacija marketinga u malim i srednjim poduzećima – pregled postojećih istraživanja. *CroDiM*, Vol. 2, No. 1, str. 127.

⁷Knežević, B., Butković, H. (2020) *Digitalizacija u trgovini* [online] Friedrich-Ebert-Stiftung. Dostupno na: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/kroatien/16159.pdf> [21. kolovoza 2020.]

⁸Knežević, B., Butković, H. (2020) *Digitalizacija u trgovini*[online] Friedrich-Ebert-Stiftung. Dostupno na: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/kroatien/16159.pdf> [21. kolovoza 2020.]

⁹innolytics, *What is digitalization?*[online]. Dostupno na: https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/09/digital_transformation_guide_2017.pdf [21. kolovoza 2020.]

Općenito govoreći, digitalizacija integrira digitalne tehnologije u svakodnevne živote digitaliziranjem svega što se može digitalizirati. U kontekstu poslovanja, proces korištenja digitaliziranih podataka u svrhu pojednostavljenja ustaljenih načina rada i povećanja učinkovitosti istih naziva se digitalizacija. Digitalizacija omogućuje brže i bolje poslovanje odmah dostupnim podacima.¹⁰ Nadalje, radi se o uporabi digitalnih tehnologija za promjenu poslovnog modela i pružanje novih mogućnosti za stvaranje prihoda i vrijednosti. Automatizacija je glavni dio priče o digitalizaciji, bilo da se radi o promjeni radnih uloga ili generalnoj transformaciji poslovnih procesa.¹¹

Digitalizacijase definira i kao „usvajanje ili povećanje upotrebe digitalne ili računalne tehnologije od strane organizacije, industrije, zemlje itd.“¹² Ona revolucionira način na koji se poslovanje odvija unutar industrijskih lanaca vrijednosti korištenjem tehnologija Interneta stvari (IoT), intenzivnom razmjenom podataka i prediktivnom analitikom. Međutim, tehnološka primjena sama po sebi nije dovoljna. Zarada od digitalizacije zahtijeva inovaciju poslovnog modela kao što je prelazak na napredne poslovne modele usluga. Digitalizacija ima implikacije na poduzeća svih veličina. S jedne strane, poduzeća moraju digitalizirati svoje interne procese i postupke, s druge strane moraju razviti nove usluge i digitalne poslovne modele.¹³

Digitalizacijom omogućuje se smanjenje transakcijskih troškova poslovanja poduzeća, povećanje trgovine i jednostavnije usklađivanje ponude i potražnje. Digitalizacija mijenja poduzeća utjecanjem na promjene njihovih menadžerskih strategija, organizacijskih struktura obrazaca odnosa s kupcima i ostalim poduzećima. Predstavila je modele digitalne disrupcije u nizu industrija prema kojima su se razvili brojni lideri globalnih digitalnih platformi današnjice, a koji se mogu grupirati kako slijedi:¹⁴

¹⁰Sales Force, *What Is Digital Transformation?* [online] Dostupno na:

https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/09/digital_transformation_guide_2017.pdf [20. kolovoza 2020.]

¹¹Bloomberg, J. (2018) *Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril* [online] Forbes. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#1bcfc2802f2c> [21. kolovoza 2020.]

¹²Schumacher, A., Sihn, W., Erol, S. (2016) Automation, digitization and digitalization and their implications for manufacturing processes. *International scientific Conference Bucharest*, str. 2.

¹³Parida, V., Sjödin, D., Reim, W. (2019) Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. *Sustainability*, Vol. 11, No 391, str. 1.

¹⁴Spremić, M., op.cit.

- digitalne platforme za rezervaciju (Booking.com, Airbnb, Nextdoor),
- digitalne industrijske platforme (General Electric),
- digitalne platforme za prijevoz (Blablacar, Uber, Bolt, DriveNow, Lyft),
- digitalne platforme za trgovinu (eBay, Amazon, Alibaba),
- digitalne platforme za komunikaciju (Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat, LinkedIn),
- digitalne platforme za marketing (Google, Facebook, Instagram),
- digitalne platforme za obrazovanje (edX, Coursera, Udacity),
- digitalne platforme za plaćanje (mPesa, PayPal, Apple Pay, Google Wallet, Revolut),
- digitalne platforme za proizvodnju (Adidas Speedfactory, Adidas 3D Future Craft).

Očekuje se da će se disrupcija prije ili kasnije ukomponirati u sve sektore. U budućnosti će još brži mobilni Internet (5G) u kombinaciji s IoT tehnologijama i umjetnom inteligencijom omogućiti, primjerice, povećanu upotrebu robotike. Digitalizacija će nedvojbeno drastično promijeniti budućnost gospodarstva.¹⁵ Digitalizacija i digitalna transformacija pojmovi su koji se međusobno ispreplićute su snažno povezani, a u današnjim uvjetima poslovanjem su brojnih razglabanja. Tiču se svih gospodarskih sektora. Iz navedenog je vidljivo kako digitalizacija pretvara sve u digitalni oblik, dok digitalna transformacija podrazumijeva mijenjanje i unapređenje postojećih poslovnih procesa pomoću digitalnih tehnologija ili uvođenje novih procesa i poslovnih modela, a sve sa svrhom jačanja konkurentne pozicije poduzeća.

2.3. Digitalna transformacija tradicionalnog poslovanja

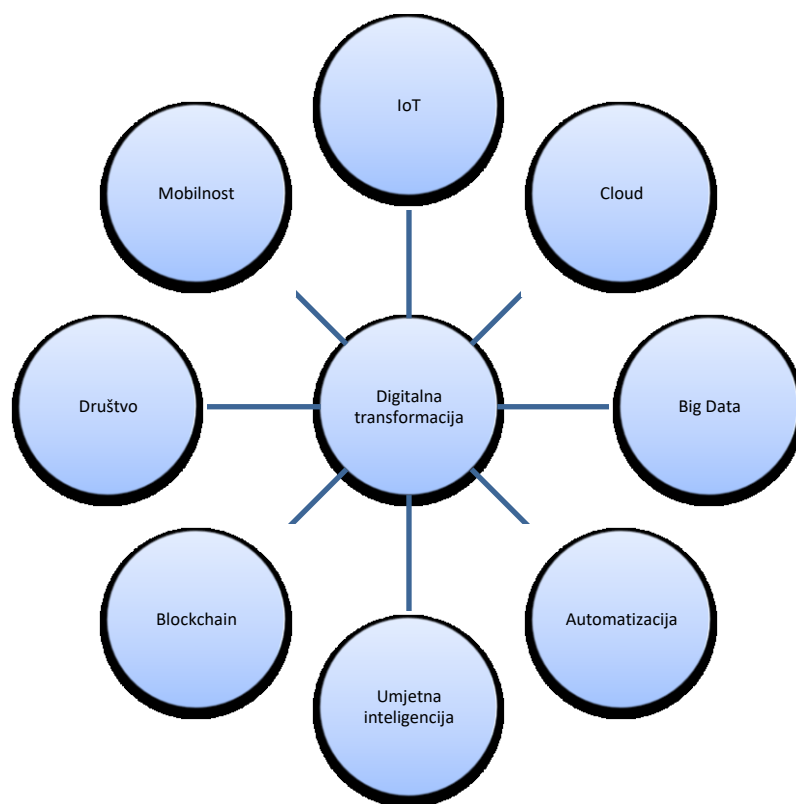
Digitalna transformacija prirodni je napredak od tradicionalne poslovne transformacije, koja je primjerenija modernom svijetu. Kritična razlika su prilike u inovaciji, skalabilnosti i agilnosti (spremnosti na promjene u okruženju) koje su ostvarive u bilo kojem procesu transformacije, pošto je digitalni svijet sada dio miksa. Umjesto postavljanja dugoročnih ciljeva i stalnog približavanja istima digitalna transformacija ima sposobnost suočavanja s neizvjesnošću i brzog reagiranja na promjene. Što je još bolje, digitalna transformacija nije samo jednokratni proces, već jednom kad krene, otvara organizaciju kontinuiranoj i puno efikasnijoj evoluciji.¹⁶ Slika 1. prikazuje ključne pokretače digitalne transformacije tradicionalnog poslovanja: IoT, *Cloud*, *Big*

¹⁵innolytics, *What is digitalization?*[online]. Dostupno na: https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/09/digital_transformation_guide_2017.pdf [21. kolovoza 2020.]

¹⁶KPMG (2017) *Destination (un)known*[online]Dostupno na: https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/09/digital_transformation_guide_2017.pdf [21. kolovoza 2020.]

Data, automatizacija, umjetna inteligencija, *blockchain*, društvo i mobilnost. *IoT* transformira prikupljanje i analiziranje velikog broja podataka u realnom vremenu. *Cloud* transformira platforme i aplikacije u usluge omogućujući nove razine skalabilnosti i fleksibilnosti. *Big Data* odnosi se na transformaciju novih uvida i informacija o odlučivanju. Automatizacija je transformacija ručnih i repetitivnih zadataka s ljudi na robote. Umjetna inteligencija transformira strojeve na način da osjećaju, razmišljaju, ponašaju se i uče kao ljudi. *Blockchain* transformira dijeljenje informacija među korisnicima zadržavajući integritet. Društveni pokretač podrazumijeva transformaciju gradnje odnosa i otkrivanja informacija unutar i izvan prostorija poduzeća. Mobilnost podrazumijeva transformaciju načina interakcije među ljudima, načina korištenja informacija i usluga te načina suradnje i obavljanja posla.¹⁷

Slika 1. Ključni pokretači digitalne transformacije tradicionalnog poslovanja



Izvor: Maheshwari, A. (2019) *Digital Transformation: Building Intelligent Enterprises*. New Jersey: John Wiley and Sons, str. 7.

¹⁷Maheshwari, A., op.cit., str. 7.

Brza evolucija potreba potrošača stvara nove mogućnosti za poduzetnike i zahtijeva od tradicionalnih poduzeća stalne promjene. Sve veća složenost i česte promjene u tržišnoj dinamici također vrše ogroman pritisak na tradicionalne poslovne modele. Mnoga se velika poduzeća pokušavaju suočiti s takvim izazovima polovičnom digitalnom transformacijom. Ona uvode digitalna rješenja za poduzeća, imenuju digitalnog menadžera, pokreću novo *web* mjesto ili dijelove svoje komunikacije premještaju na mrežne društvene medije. Uspješna digitalna poduzeća, međutim, imaju drugačiji pristup. Obično se prvo usredotočuju na poslovni model. Tehnologija je važan pokretač, ali nije dovoljan i zasigurno nije srž uspjeha većine digitalnih poduzeća. *Startup-ovi* i manja poduzeća često imaju bolju početnu poziciju jer ne moraju preispitivati postojeće ponašanje ili reinženjerirati svoje procese. To ih često čini spretnijim i okretnijim u brzom reagiranju na vanjsko okruženje koje se neprestano mijenja. Suprotno tome, mnoga će tradicionalna poduzeća morati prevladati inerciju kako bi se transformirala dovoljno brzo da budu u toku s brzo mijenjajućim tržišnim uvjetima i konkurentskom dinamikom.¹⁸

Shodno brzini mijenjanja poslovnog okruženja i tehnologije današnjice, svako poduzeće mora pronaći način suočavanja s odlukama o promjeni aktivnosti, strategija, procesa u svrhu reorganizacije poslovanja i pokretanja digitalne transformacije. Poduzeće mora biti sposobno za određivanje prioriteta kao i za donošenje odluke o tome što treba žrtvovati pri procesu transformacije. Upravo o tim sposobnostima najčešće ovisi hoće li transformacija poslovanja polučiti uspjeh ili neuspjeh.¹⁹ Naredno poglavlje rada bavi se strategijom i učinkom digitalne transformacije.

¹⁸Hendrichs, M. (2015) *Digital Transformation - How traditional businesses need to adapt* [online] LinkedIn. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-how-traditional-businesses-need-hendrichs> [22. kolovoza 2020.]

¹⁹Perić, M. (2018) *Digitalna transformacija i digitalizacija* [online] ICT Business. Dostupno na: <https://www.ictbusiness.info/kolumne/digitalna-transformacija-i-digitalizacija> [23. kolovoza 2020.]

3. STRATEGIJA I UČINAK DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Digitalna transformacija zahtijeva strategiju. Strategija digitalne transformacije detaljan je plan bavljenja ključnim izazovima nastalim konvergencijom fizičkog, digitalnog i ljudskog svijeta. Digitalna transformacija je sama po sebi široka poslovna strategija. Osnovna ideja strategije digitalne transformacije ogleda se u analiziranju vlastitih potreba i vlastite kulture poduzeća, postavljanju poslovnih ciljeva te razumijevanju i dokumentiranju rizika, pokretanju čestih pilotskih testova i traženju internih zaposlenika za povratne informacije o uvođenju novih tehnologija čija se učinkovitost nadalje kontinuirano analizira.²⁰ Moguće je razlikovati četiri dimenzije strategija digitalne transformacije koje su opisane u narednom potpoglavlju rada.

3.1. Dimenzije strategija digitalne transformacije

Neovisne od poduzeća ili industrije, strategije digitalne transformacije imaju zajedničke elemente koji se mogu svesti na četiri dimenzije:²¹ 1) strategija i vizija, 2) ljudi i kultura, 3) procesi i upravljanje te 4) tehnologija i sposobnosti. Navedene elemente moguće je prikazati Slikom 2.

Kod digitalne transformacije neophodni su prilagodba novom načinu poslovanja kako strategije tako i vizije, povezivanje trenutne vizije s novom digitalnom, određivanje digitalnog fokusa te oblika investiranja. Investicije koje su posebno namijenjena digitalnoj transformaciji presudna su za financiranje velikih transformacijskih promjena koje su ključne za poslovne modele, poslovne procese, proizvode i usluge. Što se tiče druge dimenzije, ljudi i kulture, neophodno je odrediti potrebne sposobnosti i vještine za digitalno poduzeće, prirodu odnosa menadžmenta i zaposlenika, kao i nove kulture u organizaciji.²²

Dimenzija procesa i upravljanja uključuje digitalnu inovaciju, menadžment promjena i upravljanje. Vodeće prakse u korporacijskim inovacijama važne su za prepoznavanje i ubrzanje inicijativa za digitalnu transformaciju od ideje do izvršenja i za osiguravanje mehanizma za kontinuirane i suradničke inovacije među unutarnjim i vanjskim dionicima. Budući da inicijative

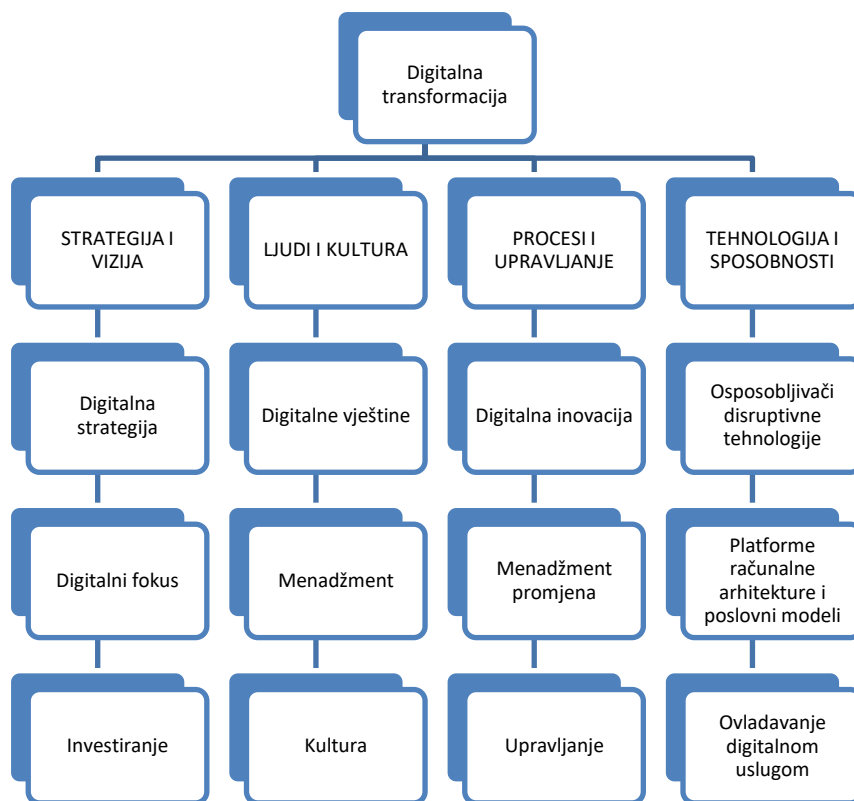
²⁰Brandon, J. (2019) *What is a digital transformation strategy?*[online] Tech Radar. Dostupno na: <https://www.techradar.com/news/what-is-a-digital-transformation-strategy> [25. kolovoza 2020.]

²¹Evans, N.D. (2017) *Assessing your organization's digital transformation maturity* [online] CIO. Dostupno na: <https://www.cio.com/article/3213194/assessing-your-organization-s-digital-transformation-maturity.html> [25. kolovoza 2020.]

²²Ibid.

za digitalnu transformaciju obično imaju širi i dublji utjecaj na promjene od tradicionalne, programi upravljanja promjenama moraju imati holistički pristup prema dioničarima s bogatijim i trajnijim modelom upravljanja i komunikacije. Inicijative za digitalnu transformaciju obuhvaćaju tradicionalne poslovne jedinice i silose, a utječu na sve dijelove organizacije. Kao rezultat toga, učinkovito digitalno upravljanje važno je za promicanje pravih razina koordinacije, kako bi se smanjili rizici i troškovi te osiguralo blisko i kontinuirano usklađivanje sa strateškim prioritetima.²³

Slika 2. Četiri dimenzije strategija digitalne transformacije



Izvor: Evans, N.D. (2017) *Assessing your organization's digital transformation maturity* [online] CIO. Dostupno na: <https://www.cio.com/article/3213194/assessing-your-organization-s-digital-transformation-maturity.html> [25. kolovoza 2020.]

Uporaba tehnoloških rješenja podrazumijeva stavove poduzeća o novim tehnologijama, ali i sposobnost iskorištavanja istih. Poduzeće mora odlučiti hoće li postati tržišni lider u korištenju tehnologije s potencijalom kreiranja vlastitih tehnoloških standarda ili će se pridržavati već

²³Ibid.

utvrđenih standarda i tehnologije. Tržišni lider koristeći nove tehnologije može osigurati konkurentne prednosti na drugim poduzećima u svojoj industriji te time „natjerati“ druga poduzeća da postanu ovisna o novim tehnologijama i inovacijama. Međutim, ovakav pristup sa sobom nosi rizike i iziskuje određene tehnološke vještine.

Digitalne tehnologije temeljito transformiraju organizacije te organizacije moraju imati koherentnu strategiju koja uključuje plan za prekvalifikaciju radnika. Dok su se prethodne tehnološke revolucije, ponajviše industrijska revolucija, odigravale tijekom relativno dugog vremenskog razdoblja, brzina digitalne transformacije takva je da se poduzeća moraju brzo prilagođavati.

Digitalna transformacija evidentno nameće potrebu za kontinuiranim inovacijama i brzim odgovorom na promjene, kao i na izazove i prilike kad se pojave. Digitalna transformacija, stoga, predstavlja svojevrsnu dugoročnu investiciju o čemu slijedi više riječi u narednom potpoglavlju rada.

3.2. Digitalna transformacija kao dugoročna investicija

Kada je riječ o digitalnoj transformaciji, važno je znati kako ulaganje u istu ne predstavlja trošak, već investiciju koja ima konkretni budući povrat. Za uspjeh digitalne transformacije nije se potrebno žrtvovati, veći promijeniti mentalni sklop korporativne kulture koja je za nju neophodna. Digitalna transformacija pružapoduzeću i zaposlenicima dugoročnu perspektivu održivog poslovanja te je neophodna za održavanje i postizanje konkurentnosti poduzeća. Dobro implementirana i organizirana transformacija poslovanja ne opterećuje zaposlenike, već im osigurava mogućnost boljeg usredotočavanja na poslovne prioritete, agilnost te bolje mogućnosti za dugoročan razvoj karijere, vještina i znanja²⁴.

Digitalna transformacija podrazumijeva temeljitu promjenu u organizaciji i načinu tradicionalnog poslovanja primjenom digitalnih tehnologija i novih poslovnih modela u svrhu postizanja boljih performansi organizacije i bržeg prilagođavanja kontinuiranom i brzo mijenjajućem okruženju. Slijedom toga, vrlo je vjerojatno nužna prilagodba poslovnog sustava poduzeća jer će se iz njega transformacija širiti na ostatak organizacije. Kao i sve strateške

²⁴Barać, I. (2019) *Dobra digitalna transformacija ne prelama se preko leđa zaposlenika*[online] Dostupno na: <https://privredni.hr/digitalna-transformacija> [25. kolovoza 2020.]

promjene, i ova nameće potrebu za osobnom uključenosti i odgovornosti najutjecajnijih organizacijskih sudionika te za predanošću top menadžmenta digitalnoj transformaciji.²⁵

Pri strateškom planiranju digitalne transformacije poduzeća treba imati na umu da ona uglavnom ne daje kratkoročne i brze rezultate te da je pri transformacijineophodno prepoznavanje dugoročnih interesa za poduzeće. Uslijed kratkoročnih očekivanja uprave ili dioničara nerijetko dolazi do očekivanja brzog povrata investicije. Pri implementiranju digitalne transformacije poslovanja krucijalno je već u inicijalnim fazamanastojati predvidjeti što više troškova. Nemoguće je precizno predvidjeti troškove koji se tiču promjene organizacijskog ustroja iliposlovne kulture, ali dobro planiranje može omogućiti izbjegavanje nepotrebnog kasnijeg otpora. Pored spomenutog, nameće se potreba za postavljanjem mjerljivih pokazatelja uspješnosti na samom početku provedbe. Samo se na taj način mogu kasnije vrednovati rezultati digitalne transformacije.²⁶

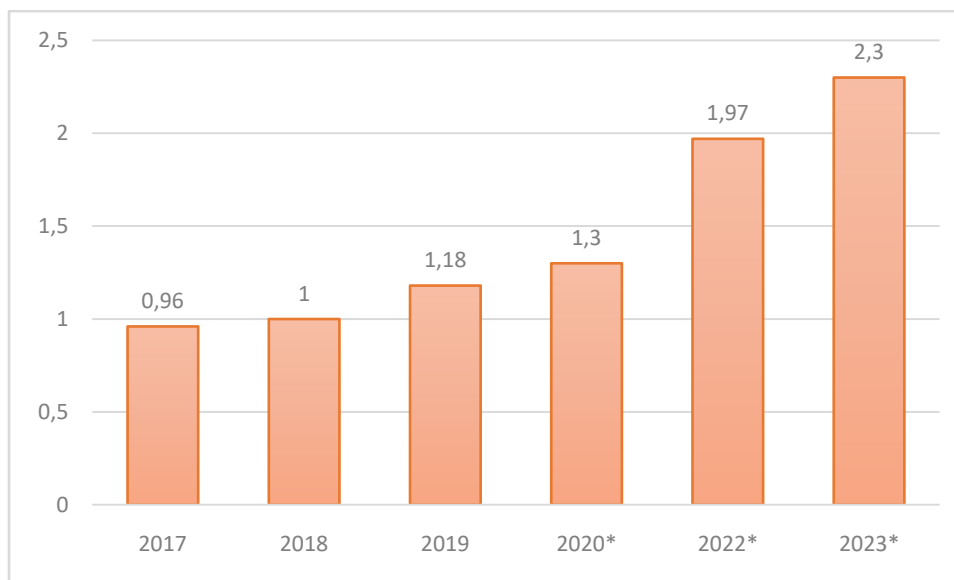
Prema procjenama Međunarodne korporacije podataka (engl. *International Data Corporation*) svjetska će potrošnja na tehnologije i usluge koje omogućuju digitalnu transformaciju doseći 2,3 milijarde američkih dolara do 2023. godine.²⁷ Grafikon 1. prikazuje prihode na tržištu digitalne transformacije na globalnoj razini od 2017. do 2023. godine izraženo u milijardama američkih dolara. Podaci za razdoblje od 2020. do 2023. predstavljaju procijenjene vrijednosti.

²⁵Ibid.

²⁶Ibid.

²⁷IDC (2019) *Worldwide Spending on Digital Transformation Will Reach \$2.3 Trillion in 2023, More Than Half of All ICT Spending, According to a New IDC Spending Guide* [online] Dostupno na: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS45612419> [27. kolovoza 2020.]

Grafikon 1. Prihodi na tržištu digitalne transformacije na globalnoj razini od 2017. do 2023. godine, (trillion. USD)



Izvor: Statista (2020) *Digital transformation market size worldwide 2017-2023* [online] Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/870924/worldwide-digital-transformation-market-size/> [27. kolovoza 2020.]

Iz grafikona 1. vidljiv je kontinuiran rast prihoda na tržištu digitalne transformacije na globalnoj razini u razdoblju od 2017. do 2019. godine, a procjenjuje se njihov daljnji rast u preostalim godinama promatranog razdoblja.

Brojna poduzeća, uključujući Volkswagen, Dominos i Target, investirala su u digitalnu transformaciju što je rezultiralo povećanim prihodom. Dominos je čak od Pizza Hut-a preuzeo titulu „najvećeg svjetskog poduzeća za proizvodnju pize“, nakon što je 2018. godine zbog svoje digitalne strategije zaradio ogroman globalni prihod od 12,3 milijarde dolara.²⁸ Iz navedenog se da zaključiti kako je za poduzeća presudan prijelaz na digitalnu transformaciju kako bi ostala konkurentna i relevantna pri čemu treba imati na umu da je pri tome ulaganje u digitalnu transformaciju ulaganje u budućnost. Slijedom toga, može se smatrati dugoročnom investicijom čiji povrat ne treba odmah očekivati.

²⁸Manandhar, S. (2019) *5 Reasons Why CEOs Must Invest in Digital Transformation in 2020* [online] Dostupno na: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS45612419> [27. kolovoza 2020.]

3.3. Učinak digitalne transformacije

Učinak digitalne transformacije može se promatrati s više aspekata. Naime, digitalna transformacija nedvojbeno će imati učinak na društvo pri čemu se ističu tri problema: 1) zaposlenost, 2) održivost okoliša i 3) povjerenje.

Kada je riječ o zaposlenosti postoji velika neizvjenost glede učinka digitalne transformacije na istu što je popraćeno zabrinutošću glede plaći i uvjeta rada. Trenutno se procjenjuje da će na globalnoj razini uslijed digitalne transformacije doći do gubitaka 2 milijuna – 2 milijarde radnih mjesta do 2030. godine.²⁹ Međutim, digitalna transformacija također ima značajan potencijal za kreiranje radnih mjesta. Ogromna premija ovisi o sposobnosti poduzeća da u kratkom roku obuče zaposlenike i oblikuju sljedeću generaciju talenata za doba strojeva. Primjer pristupa velikog broja dionika ovom izazovu se može naći u Italiji, gdje je Ministarstvo rada i socijalne politike pokrenulo projekt „Odrastati digitalno“ u suradnji s Googleom i Unioncamereom u rujnu 2015. godine. Projekt nudi šansu 84.000 mladih ljudi koji su dio programa „Jamstva za mlade“ da prodube svoje znanje i vještine u digitalnom svijetu kroz 50 sati besplatnih *online* tečajeva.

Nadalje, kada je riječ o ekološkoj održivosti, povijesni trendovi pokazuju da su se za svako 1%-no povećanje globalnog BDP-a emisije CO₂e povećale za približno 0,5%, a intenzitet resursa za 0,4%. Trenutne poslovne prakse doprinjet će globalnom jazu od 8 milijardi tona između ponude i potražnje prirodnih resursa do 2030. godine što znači 4,5 milijarde dolara izgubljenog gospodarskog rasta do 2030. godine. Prelazak u održiviji svijet zahtijeva prevladavanje niza prepreka, a posebno se odnose na usvajanje novih, kružnih poslovnih modela i utjecaj same digitalne tehnologije na okoliš. Neka vodeća tehnološka poduzeća već djeluju na smanjenju svog utjecaja na okoliš. Štoviše, 27 tehnoloških poduzeća sada u svojim operacijama koristi 100% obnovljivu energiju, uključujući Intel, Apple, SAP, Datapipe i Motorolu.³⁰

Kada je riječ o povjerenju treba spomenuti da sudruštveni mediji, RFID oznake i *web* stranice koje stvaraju korisnici bili ključni za povećanje transparentnosti poslovanja i prevladavanje asimetrije informacija. Međutim, vlada zabrinutost glede privatnosti i sigurnosti podataka.

²⁹World Economic Forum, *Understanding the impact of digitalization on society*[online] Dostupno na: <https://reports.weforum.org/digital-transformation/understanding-the-impact-of-digitalization-on-society/>[1. rujna 2020.]

³⁰World Economic Forum (2016) *Digital Transformation of Industries* [online] Dostupno na: https://www.accenture.com/t00010101T000000Z_w_/ru-ru/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/ru-ru/PDF/Accenture-Digital-Transformation.pdf [1. rujna 2020.]

Nadalje, uspostavljanje novih normi etičkog ponašanja s digitalnom tehnologijom i uspostavljanje viših razina povjerenja s dionicima bit će ključni elementi uspješne digitalne transformacije.³¹

Vidljivo je da se kod učinka na društvo digitalna transformacija suočava s brojnim izazovima. Očigledno će u ovoj priči biti dobitnika i gubitnika, a potrebno je sve navedene rizike i izazove svesti na minimum.

Korištenje novih tehnologija za jednostavnije i poboljšane performanse poduzeća i organizacija stalna je tema koja sve više dobiva na značaju u cijelom svijetu. Učinak na poslovanje je višestruk. Ponajprije se mijenjaju navike i ponašanje potrošača. Primjena digitalne strategije koja obuhvaća velike podatke omogućit će suradnju s kupcima u isporuci proizvoda/usluga koji odgovaraju njihovom ukusu. Primjerice, Starbucks je primijenio analitički pristup i koristio podatke kao što su gustoća naseljenosti, prometni obrasci i prihod kako bi identificirao prikladne lokacije trgovina, što je rezultiralo prihodom od 24,7 milijardi američkih dolara 2018. godine.

Nadalje, povećava se operativna efikasnost i efektivnost. Operacije su jedna od najvažnijih funkcija svake organizacije. Kada se njima pravilno upravlja, ove aktivnosti mogu donijeti milijunske uštede. Operativne inovacije omogućuju poduzećima postizanje ciljeve glede prihoda. Primjerice, Walmart je odlučio prestati držati zalihe te usredotočiti se na obnavljanje zaliha proizvoda izravno od dobavljača. Upravljaajući lancem opskrbe poduzeće je uspjelo postići vodstvo u troškovima. No, cijeli postupak nije moguć bez suradnje s tehnologijom. Digitalizacijom tradicionalnih procesa povećava se operativna efektivnost i efikasnost.³²

Nadalje, digitalna transformacija omogućuje jačanje konkurentske pozicije. Razvojem umjetne inteligencije, *Big Data*, interneta stvari (IoT), industrije poput zdravstva, financija i proizvodnje su poremećene. Primjerice, u zdravstvenoj industriji, primjena umjetne inteligencije omogućuje točno predviđanje bolesti i propisivanje prikladnih lijekova. Digitalna transformacija može imati ulogu u poboljšanju produktivnosti zaposlenika. U svakom tradicionalnom poduzeću zaposlenici se brzo umaraju što rezultira nižom produktivnošću. Na primjer, za neprofitnu organizaciju s većinom poslovnih procesa koji su popraćeni papirologijom, zaposlenici često imaju problema s

³¹Ibid.

³²Manandhar, S., op.cit.

pohranom potrebnih podataka i pristupom istima. Kod poduzeća koja su se digitalno transformirala, taj je problem uvelike ublažen što rezultira povećanom produktivnošću zaposlenih.³³

Nadalje, može se govoriti i o gospodarskim učincima. Prvenstveno, digitalna transformacija može bitno potiče inovacije i uvelike olakšava internacionalizaciju zbog ubrzane prilagodljivosti. Pored toga, uslijed učinkovitijih procesa i tehnologija doći će do smanjenja transakcijskih i proizvodnih troškova te preprekaza ulazak na tržište. Ovo može biti od osobite koristi za zemlje s negativnim demografskim kretanjima u kojima su rast i razvoj značajno determinirani sposobnošću iskorištavanja komparativnih prednosti.³⁴ U budućnosti će međunarodna konkurentnost pojedinih gospodarstava presudno ovisiti o tome koliko se brzo digitalne tehnologije koriste u proizvodnim procesima. Digitalna transformacija pak ovisi o tome ima li država potrebna sredstva za istu. Raspoloživi resursi uvelike ovise o razini postignutog gospodarskog razvoja. To se u pravilu mjeri razinom realnog bruto domaćeg proizvoda (BDP) po stanovniku. Međunarodna konkurentnost zemlje presudna je za prosperitet njezinog stanovništva. Kada je gospodarstvo konkurentno, domaća poduzeća mogu svoje proizvode prodavati u zemlji i inozemstvu što osigurava radna mjesta i donosi prihod zaposlenicima. S poboljšanom konkurentnošću, zemlja može proizvesti više robe i usluga te tako povećati BDP i BDP po stanovniku. Digitalna transformacija vlastitog gospodarstva tako postaje preduvjet za osiguravanje i poboljšanje prosperiteta zemlje.³⁵ Prema Indeksu digitalnog gospodarstva i društva za 2020. godinu (engl. *Digital Economy and Society Index - DESI*) koji se koristi za praćenje napretka u području digitalizacije Hrvatska se nalazi tek na 20. mjestu od 28 zemalja članica EU-a.³⁶ Učinci digitalne transformacije su višestruki i mogu se promatrati iz raznih aspekata pri čemu su neki od njih pozitivne, a neki negativne konotacije. Usprkos određenim negativnim učincima, proces digitalne transformacije je uvelike uznapredovao na globalnoj razini te sve više predstavlja poslovni imperativ umjesto opcije.

³³Ibid.

³⁴Točka na i (2018) *Digitalna transformacija potiče ekonomiju, demokraciju i otvoreno društvo* [online] Dostupno na: <https://tockanai.hr/tehnologija/digitalni-summit-zapadnog-balkana-10591/> [1. rujna 2020.]

³⁵Petersen, T. (2019) *Digital Economy: How is digitalization changing global competitiveness and economic prosperity?* [online] Dostupno na: <https://ged-project.de/digitization-and-innovation/digital-economy-how-is-digitalization-changing-global-competitiveness-and-economic-prosperity/> [1. rujna 2020.]

³⁶European Commission (2020) *The Digital Economy and Society Index (DESI)* [online] Dostupno na: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi/> [1. rujna 2020.]

4. USPJEŠNI PRIMJERI DIGITALNE TRANSFORMACIJE

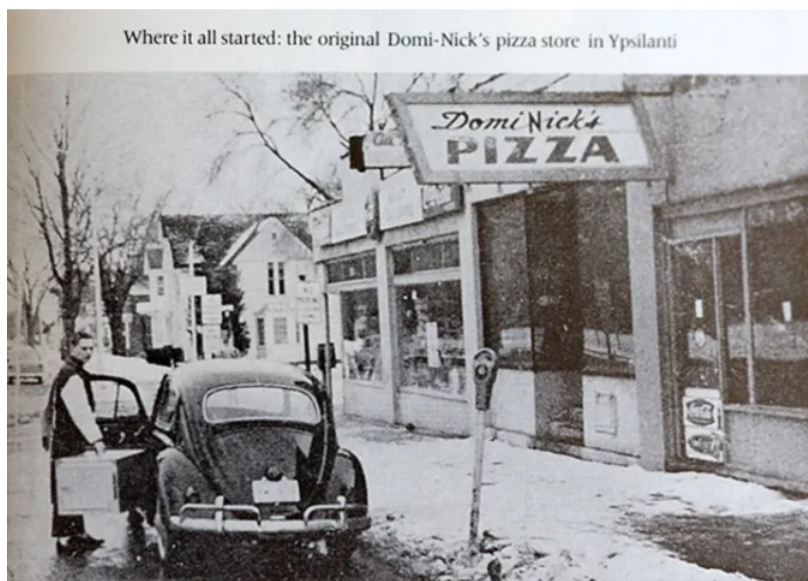
Ovaj dio diplomskog rada je empirijski te se odnosi na obradu primjera uspješne provedbe digitalne transformacije. Za primjer su uzeta velika svjetska poduzeća kao što su Domino's Pizza, Netflix i Lego Group.

4.1. DOMINO'S PIZZA

4.1.1. O poduzeću

Poduzeće Domino's pizza osnovano je u Michiganu 1960. godine pod nazivom Dominick's pizza. Poduzeće su osnovala dva brata Tom Monaghan i James Monaghan. Naziv su promjenili 1965. godine u Domino's Pizza. Samo 8 mjeseci nakon otvaranja, jedan od braće suosnivača James Monaghan mijenja svoj udio od 50% za stari *Volkswagen Beetle* kojeg su braća originalno koristili za dostavu.³⁷

Slika 3. VW Beetle i prva lokacija DomiNick's



Izvor: Higgins, C. (2015) *11 Facts About Domino's Pizza Founder Tom Monaghan (in 30 Minutes or Less)* [online]. Mental Floss. Dostupno na: <https://www.mentalfloss.com/article/65604/11-facts-about-dominos-pizza-founder-tom-monaghan-30-minutes-or-less>[5. rujna 2020.]

³⁷Attride T., (2018) *Domino's originally was called Dominick's* [online]. Insider. Dostupno na: <https://www.insider.com/dominos-fun-facts-2018-12#dominos-was-originally-called-dominicks-1> [5. rujna 2020.]

Veći dio svoje povijestiposlovanja nudili su samo dvije veličine *pizze*, 11 sastojaka i jedno gazirano piće: Coca-Colu. Godine 1979. uveli su slogan „Dostava 30 minuta ili besplatna dostava“, poslije tog slogana počelo je njihovo brzo uzdizanje poslovanja.³⁸

Godine 1998. osnivač Tom Monaghan je prodao 93% svog udjela, investicijskoj kompaniji Bain Capital. Godine 2004. nakon 44 godine privatnog vlasništva, postali su javna kompanija koja svoje dionice ima izlistane na *New York Stock Exchange*.³⁹ Domino's je danas prvi najveći lanac *pizza* u svijetu. Imaju 17.000 poslovnica diljem svijeta.

4.1.2. Proces digitalne transformacije u poduzeću

Tijekom 2000-tih godina, Domino's je imao problema s poslovanjem i cjelokupnim imidžom. Imidž brenda bio je u katastrofalnoj poziciji jer su se kupci žalili da je proizvod „jeftin“. Kora je imala okus kartona, a recept je bio neoriginalan. Priznali su da rade lošu *pizzu* i da će je pod svaku cijenu promjeniti.

Godine 2009. na mjesto izvršnog direktora dolazi J. Patrick Doyle. Za vrijeme njegovog mandata Domino's je prošao potpunu reviziju svojih sastojaka, recepata i menija. Iako su znatno poboljšali kvalitetu proizvoda i usluge, ono što su učinili u pogledu tehnologije i inovacije cjelokupnog poslovanja bilo je prijelomno.⁴⁰ Danas toliko poduzeća govore o digitalnoj transformaciji, a ono što je Domino's učinio u zadnje desetljeće pravi je primjer dobre prakse kako digitalna transformacija dovodi do povećanja poslovne vrijednosti.

Domino's digitalna transformacija se pronašla na 3 ključne inicijative:

1. Kreiranje digitalne platforme za naručivanje
2. Digitalne operacije
3. Kreiranje digitalne poslovne platforme za franšize

³⁸Encyclopedia (2020) *Domino's pizza* [online] Dostupno na: <https://www.encyclopedia.com/economics/economics-magazines/dominos-pizza-inc> [5. rujna 2020.]

³⁹Daszkowski D. (2019) *Tom Monaghan biography* [online] The Balance Small Business. Dostupno na: <https://www.thebalancesmb.com/tom-monaghan-biography-1350964> [5. rujna 2020.]

⁴⁰Wong K. (2018) *How Domino's transformed into an e-commerce powerhouse whose product is pizza* [online] Forbes. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/kylewong/2018/01/26/how-dominos-transformed-into-an-e-commerce-powerhouse-whose-product-is-pizza/#7a7559827f76> [5. rujna 2020.]

1. Kreiranje digitalne platforme za naručivanje

Kako bi olakšalo naručivanje poduzeće je moralo investirati u digitalnu platformu Domino's AnyWare. Trenutno je 11 kanala putem kojih se može naručiti *pizza* pa je tako moguće izvršiti narudžbu putem Ford Sync sustava pa čak i pametnih satova. Jedan od posljednjih noviteta je mogućnost naručivanja putem govornih komandi kroz *Google Home* ili korištenjem Facebook-ovog *messenger chatbot-a 'Dom'*.

Slika 4. Domino's online platforma



Izvor: Domino's Anyware, [online] Dostupno na: <https://anyware.dominos.com/> [5. rujna 2020.]

Domino's je toliko pojednostavio naručivanje da je moguće naručiti putem aplikacije, „Zero Click“ koja automatski naručuje *pizzu* memoriranu u aplikaciji, bez potrebe za klikanjem. Aplikacija ima brojač koji odbrojava 10 sekundi u slučaju da je kupac slučajno pokrenuo aplikaciju kako bi otkazao narudžbu.⁴¹

⁴¹Domino's Anyware, [online] Dostupno na: <https://anyware.dominos.com/> [5. rujna 2020.]

2. Digitalne operacije

Domino's pizza *Tracker* prati narudžbu od pećnice do korisnikove kuće. Korisnici imaju kompletnu transparentnost od početka procesa:⁴²

- nakon što je narudžba zaprimljena, praćena je kroz proces pripreme i kroz proces pečenja;
- kada je *pizza* gotova i spremna za dostavu, moguće ju je pratiti putem GPS-a.

Dajući važnost mogućnostima efikasne isporuke, Domino's je prepoznao da je više od poduzeća koje se bavi pečenjem *pizze* te da je zapravo „*e-commerce*“ poduzeće. Domino's radi na inovativnim načinima isporuke za svoje korisnike posredstvom autonomog robota za dostavu *pizze* dronom.

Slika 5. Domino's autonomni robot



Izvor: Kratochwill, L. (2016) *Domino's Unveils Delivery Robot That Drives Pizza Right To Your Door* [online] Popsci. Dostupno na: <https://www.popsci.com/dominos-new-autonomous-delivery-robot-brings-pizza-right-to-your-door/> [5. rujna 2020.]

⁴²Cameron N. (2016) *Customer tracking and AI robots top Domino's new digital innovations list* [online] CMO. Dostupno na: <https://www.cmo.com.au/article/601381/customer-tracking-ai-robots-top-domino-digital-innovations-list/> [5. rujna 2020.]

3. Kreiranje digitalne platforme za franšize

Domino's dijeli svoju tehnologiju i inovacije sa svojim franšizama. Njihov model uključuje kreiranje 'core' tehnološke platforme koja je iznajmljena njenim franšizama. Franšize su terećene za proviziju od svake prodaje koja se dogodi preko platforme. Ključni elementi platforme su digitalni licencni program, PULSE prodajni sustav te mobilna aplikacija.⁴³

Digitalna transformacija Domino's Pizze omogućila je više od 60% udjela digitalne prodaje ukupnoj prodaji. Domino's Pizza je također popravila imidž brenda u percepciji korisnika. Više nisu sinonim za kompaniju koja prodaje jeftinu brzu hranu, nego su postali sinonim za inovacije i digitalne tehnologije te su tako dobili „etiketu“ tehnološke kompanije koja prodaje *pizzu*. Sve to je rezultiralo porastom cijene dionica na 383\$ u odnosu na vrijednost od 3\$ koliko je bila 2008. godine prije primjene digitalne tehnologije.

4.2. NETFLIX

4.2.1. O poduzeću

Netflix su 1997. godine osnovala dva serijska poduzetnika Marc Randolph i Reed Hastings u Kaliforniji. Po osnutku radilo se o videoteci za iznajmljivanje filmova. Korisnici su naručivali filmove preko Netflix stranice i zaprimali DVD-ove preko pošte. Kada bi korisnici pogledali film, jednostavno bi ga vratili poštom natrag Netflixu u osiguranim omotnicama. Najam svakog filma je koštao 4\$, a slanje poštom 2\$. Netflix se 1999. godine prebacio na pretplatnički model. S ovim modelom korisnik je mogao zadržati film koliko dugo je htio, ali novi je mogao posuditi samo kada bi vratio stari.⁴⁴

⁴³Preez du D. (2016) *Digital continues to deliver for Domino's Pizza* [online] Diginomica. Dostupno na: <https://diginomica.com/digital-continues-to-deliver-for-dominos-pizza> [5. rujna 2020.]

⁴⁴McFadden C. (2020) *The fascinating History of Netflix* [online] Interesting Engineering. Dostupno na: <https://interestingengineering.com/the-fascinating-history-of-netflix>, [7. rujna 2020.]

Slika 6. Prva stranica Netflixa 1997. godine



Izvor: Product Habits (2020) *How Netflix became a 100 billion company in 20 years* [online] Dostupno na: <https://producthabits.com/how-netflix-became-a-100-billion-company-in-20-years/>, [7. rujna 2020.]

Godine 2002. Netflix izlazi na burzu s 600 tisuća aktivnih korisnika. Cijena dionica je tada bila 15\$. Prvi milijun korisnika stekao je 2003. godine. Iste te godine, jedan od suosnivača, Marc Randolph je istupio s mjesta člana upravnog odbora i napustio Netflix.⁴⁵ Danas Netflix ima 180 milijuna korisnika u 190 zemalja Svijeta. Njihova cijena dionica iznosi 507\$ te je neto vrijednost kompanije 223 milijarde \$.

4.2.2. Proces digitalne transformacije u poduzeću

Do 2007. godine interes za DVD-om kao formatom kućne zabave počeo je slabiti. Nakon dvije godine stagnacije prodaje, tržište DVD-a je počelo naglo padati i prvi put se dogodilo da je prodaja pala u odnosu na godinu ranije otkako je format uveden. Iako je Netflixov posao iznajmljivanja DVD-a konstantno rastao, Hastings i njegov tim su znali da to neće potrajati. Morali su osigurati budućnost poslovanja i tako su uložili sve u *streaming* videozapisa.⁴⁶

Netflix je uložio 40 milijuna \$ u razvoj nove *streaming* tehnologije pa je tako 2007. godine predstavio *streaming* uslugu „Watch now“, koja je pretplatnicima omogućila instantno gledanje televizijskih emisija i filmova na njihovim osobnim računalima. Inicijalna usluga je lansirana

⁴⁵Product Habits (2020) *How Netflix became a 100 billion company in 20 years* [online] Dostupno na: <https://producthabits.com/how-netflix-became-a-100-billion-company-in-20-years/>, [7. rujna 2020.]

⁴⁶Product Habits (2020) *How Netflix became a 100 billion company in 20 years* [online] Dostupno na: <https://producthabits.com/how-netflix-became-a-100-billion-company-in-20-years/>, [7. rujna 2020.]

stek 1.000 naslova i samo je radila na PC-u i *Internet Exploreru*. Sati besplatnog gledanja bivali su regulirani korisnikovom mjesečnom pretplatom, a maksimalno je bilo omogućeno 18 sati mjesečno.⁴⁷

Slika 7. Netflixova online streaming stranica



Izvor: Product Habits (2020) *How Netflix became a 100 billion company in 20 years* [online] Dostupno na: <https://producthabits.com/how-netflix-became-a-100-billion-company-in-20-years/>, [7. rujna 2020.]

Netflix je omogućio korisnicima da u bilo koje vrijeme i na bilo kojem mjestu mogu gledati sadržaj koji oni žele. Tu digitalnu transformaciju poslovanja moguće je sagledati kroz dva aspekta:

1. Aspekt tehnologije
2. Aspekt podataka i analitike

⁴⁷McFadden C. (2020) *The fascinating History of Netflix* [online] Interesting Engineering. Dostupno na: <https://interestingengineering.com/the-fascinating-history-of-netflix>, [7. rujna 2020.]

1. Aspekt tehnologije

Netflix u aspektu tehnologije surađuje s Amazonom te primjenjuje *cloud* platformu *Amazon Web Services* (AWS). Na taj način ima mogućnost brzog raspoređivanja tisuće servera i terabajta podataka u vrlo kratkom vremenu. Mnoge kompanije ne žele raditi sa konkurentima. Amazon ima svoj servis za video *streaming*. No, Netflix je odlučio riskirati i započeti suradnju s vodećim *cloud* poduzećem ne želeći ugroziti sposobnost pružanja najbolje usluge svojim korisnicima.⁴⁸

2. Aspekt podataka i analitike

Kroz aspekt podataka i analitike vidljivo je kako Netflix prikuplja najdetaljnije podatke od 180 milijuna korisnika. Implementirajući te podatke i analitike u sustav mogu otkriti ponašanje i kupovne navike korisnika. Zatim pomoću tih podataka preporučuju filmove, emisije i serije na temelju korisnikovih preferencija.

Imaju toliko razvijen sustav analitike da prati u koje vrijeme je korisnik gledao određen film, seriju, rade li korisnici pauzu tijekom gledanja, koliko traje ta pauza, jesu li nastavili s gledanjem, koliko korisniku treba da odgleda određenu seriju ili film itd.

Netflix čak koristi *Big Data* i analitiku za provođenje prilagođenog marketinga, kao na primjer za promociju serije „House of Cards“. Netflix je izrezao deset različitih verzija najave i ukoliko je netko odgledao puno TV serija u kojima su većinom žene, dobit će najavu koja je usmjerena na ženske likove. Nema potrebe za visokim troškovima glede vremena i resursa za promociju jer poduzeće već raspolaže podacima o tome koliko će ljudi biti zainteresirano i što će ih potaknuti na gledanje.⁴⁹

Digitalna transformacija je Netflixu omogućila da od vidoeteke koja iznajmljuje i šalje poštom filmove postane *online video streaming* servis koji ima svoju vlastitu produkciju raspolažući s više od 100 filmova i serija. To je omogućilo porast broja pretplatnika sa 7,5 milijuna, koliko ih je bilo 2007. godine kada je počela njihova transformacija, na 180 milijuna koliko ih je u 2020. godini. Također su im porasle cijene dionica sa 3,8\$ na 530\$, kao što je porasla i sama vrijednost kompanije sa 1,70 milijardi \$ na 230 milijardi \$ od 2007. godine do 2020. godine.

⁴⁸ Venkatraman Venka N., [2017], Netflix a case of transformation for the digital future, Medium, dostupno na: <https://medium.com/@nvenkatraman/netflix-a-case-of-transformation-for-the-digital-future-4ef612c8d8b>

⁴⁹Dixon M. (2019) *How Netflix used big data and analytics to generate billions* [online] Selerity. Dostupno na: <https://seleritysas.com/blog/2019/04/05/how-netflix-used-big-data-and-analytics-to-generate-billions/> [8. rujna 2020.]

4.3. LEGO GROUP

4.3.1. O poduzeću

Lego je osnovao Ole Kirk Christiansen u Danskoj 1932. godine. Riječ Lego dolazi od danskih riječi „*LEg GOdt*“ što znači „igraj dobro“. RadLego grupe počinje proizvodnjom drvenih igračakapoput automobila, vlakova, aviona, yoyo-a. Također su proizvodili ljestve, daske za glačanje i mnoge druge proizvode za svakodnevnu upotrebu. Do 1934. godine proizvodi drvene makete zgrada, drveni namještaj i drvene igračke, ali te se godine odlučuje usredotočiti na proizvodnju igračaka. Kupuju prvu glodalicu za preciznu proizvodnju kako bi povećali kvalitetu drvenih igračaka.⁵⁰

Godine 1947. poduzeće je kupilo stroj za proizvodnju plastičnih kockica intenzivno tragajući za novim načinima proizvodnje i slaganja kockica sve do 1958. godine. Tada registriraju patent međusobnog povezivanja na temelju kojeg se i dan danas povezuju kockice.⁵¹Tijekom 1960-ih godina Lego se počeo internacionalno širiti, a do 1966. godine vršilo je prodaju u 42 zemlje. Godine 1968. poduzeće lasnira LegoLand, a već tijekom prve godine su imali 625 tisuća posjetioca.⁵²

Slika 8. Prvi Legoland u Bilundu 1968. godine



Izvor: Lego, *Lego History*[online] Dostupno na: <https://www.lego.com/en-us/lego-history/the-first-legoland-park-5aea7fa24f844aeab80bc36cbadeb90b>[7. rujna 2020.]

⁵⁰Lego, *Lego History*[online] Dostupno na: <https://www.lego.com/en-us/lego-history/the-first-legoland-park-5aea7fa24f844aeab80bc36cbadeb90b> [7. rujna 2020.]

⁵¹Gesley J. (2018) *60 years ago of Lego buildings blocks and Danish patent law*[online] Library of congress. Dostupno na: <https://blogs.loc.gov/law/2018/01/60-years-of-lego-building-blocks-and-danish-patent-law/> [7. rujna 2020.]

⁵²O'Connell, M. (2020) *The History of Lego*[online] Medium. Dostupno na: <https://medium.com/@moconne77/the-history-of-lego-bad580ac1c2b>[7. rujna 2020.]

Danas je Lego grupa jedan od najvećih proizvođača igračaka u svijetu s više od 18.000 zaposlenika te s 5,37 milijardi dolara prihoda.

4.3.2. Proces digitalne transformacije u poduzeću

Nakon razdoblja širenja (1970.-1991.), Lego je trpio stalni pad prodaje (1992.-2004.) te je 2004. godine bio blizu bankrota. Na toj prekretnici Lego je započeo s restrukturiranjem poduzeća kako bi se usmjerio prema digitalnu strategiji. Poduzeće se usredotočilo na nove izvore prihoda od filmova, mobilnih igara i mobilnih aplikacija koje su kombinirale fizički i digitalni svijet.⁵³

U današnjem svijetu, djeca provode više vremena u interakciji s tabletima, pametnim telefonima i igraćim konzolama, nego igrajući se s tradicionalnim igračkama poput Barbie lutke ili Lego kockica. To je činjenica koje tradicionalni proizvođači igračaka moraju biti svjesni i smisliti način modernizacije svojih igračaka za digitalno doba kako bi ostali relevantni u svijesti potrošača.⁵⁴ Lego je to na vrijeme shvatio i pokrenuo digitalnu transformaciju i to kroz:

1. Filmove;
2. Mobilne aplikacije;
3. Video igrice.

1. Lego filmovi

The Lego movie je prvi Lego film koji je nastao 2014. godine. To je američki računalno-animirani avanturistički film. Zaradio je diljem svijeta 468 milijuna dolarauz budžet od samo 60 milijuna dolara. Warner Bros. Pictures u dogovoru s Lego grupom lansira oje prvi *spin-off* filmova The Lego Batman 2017. godine. Film je baziran na Lego Batman liniji igračaka te je zaradio 312 milijuna dolara, uz budžet od 80 milijuna dolara. Iste te godine je lansiran drugi *spin-off* Lego filmova The Lego Ninjago baziran na istoimenoj liniji igračaka. Zaradio je 123 milijuna dolara uz budžet od 70 milijuna dolara. Godine 2019. pušten je The Lego Movie 2: The second part te je zaradio diljem svijeta 192 milijuna dolara uz budžet od 99 milijuna dolara, no nije oduševio publiku.

⁵³Petersen R., (2016) *11 inspiring Case Studies of Digital Transformation* [online] Biznology. Dostupno na: <https://biznology.com/2016/12/11-inspiring-case-studies-digital-transformation/> [8. rujna 2020.]

⁵⁴Park R., (2018) *Legos: Still „Apple of toys“?* [online] Digital transformation and transformaton. Dostupno na: <https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/legos-still-the-apple-of-toys/#> [8. rujna 2020.]

2. Lego mobilne aplikacije i platforma

Lego Boost, lansiran 2017. godine, djecu uči kako oživjeti svoje kreacije. Komplet dolazi s kombinacijom senzora, motora i popratne aplikacije koja uči svoje korisnike kodiranju kako bi kasnije mogli programirati svoje kreacije.⁵⁵

Slika 9. Lego Boost toolbox



Izvor: Lego, BOOST Creative Toolbox, [online] Dostupno na: <https://www.lego.com/en-gb/product/boost-creative-toolbox-17101> [8. rujna 2020.]

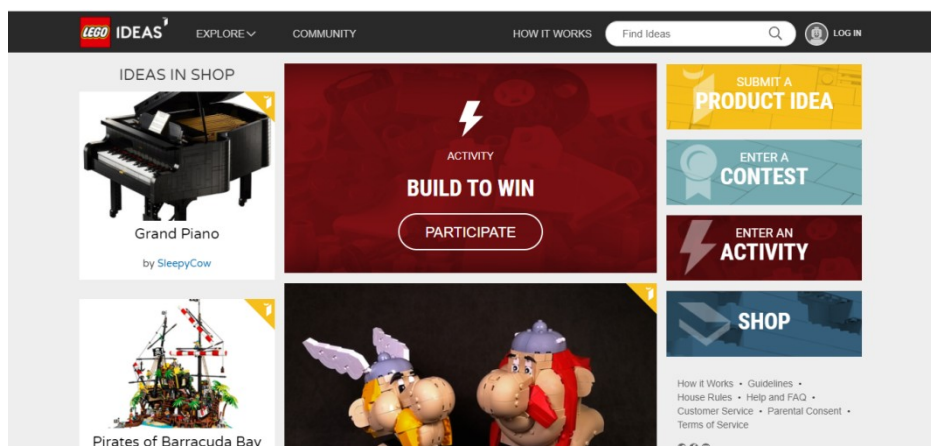
Lego Life je aplikacija lansirana 2016. godine u kojoj djeca mogu kreirati i dijeliti svoje Lego kreacije. Aplikacija je namijenjena za djecu mlađu od 13 godina sa zaštitom koja osigurava da web stranica ostane prikladna za djecu. Također, djeca se mogu sprijateljiti s drugom djecom te imaju svoj mini-figuru avatara. Moderator pregledavaju sve postove kako se ne bi dijelile osobne informacije i slike. Djeca mogu kreirati svoj 3D avatar i plasirati ga u stvarni svijet koristeći *augmented reality* (hrv. proširenu stvarnost).⁵⁶ *Lego Ideas* je internetska platforma lansirana 2008. godine na kojoj Lego poziva svoje potrošače i obožavatelje da pretvore vlastite ideje u fizičke proizvode. Ukoliko neki prijedlog dobije 10.000 glasova, Lego će razmotriti treba li ga komercijalno lansirati.⁵⁷

⁵⁵Park R., (2018) *Legos: Still „Apple of toys“?* [online] Digital transformation and transformaton. Dostupno na: <https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/legos-still-the-apple-of-toys/#> [8. rujna 2020.]

⁵⁶Lego Life [online] Dostupno na: <https://www.lego.com/en-us/life/app> [8. rujna 2020.]

⁵⁷Bejerano G. P. (2014) *Lego: a magnificent example of adaption to the digital economy* [online] Blogthinkbig.com Dostupno na: <https://blogthinkbig.com/lego-a-magnificent-example-of-adaptation-to-the-digital-economy> [8. rujna 2020.]

Slika 10. Lego Ideas stranica



Izvor: Lego Ideas [online] Dostupno na: <https://ideas.lego.com/> [8. rujna 2020.]

3. Lego video igrice

Lego Dimensions je akcijsko-avanturistička video igra lansirana 2015. godine kojom je Lego ušao na unosno tržište video igara. Za ovu komponentu Lego se udružio s Warner Bros.-om, a igre su kompatibilne s konzolama *Playstation*, *Wii* i *Xbox*. Međutim, *Lego Dimensions* nije zaživjela je 2017. godine ukinut.

5. NEUSPJEŠNI PRIMJERI DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Za razliku od prethodnog poglavlja, u sljedećem se poglavlju obrađuju primjeri neuspješne provedbe digitalne transformacije i to na primjeru poduzeća Kodak, Blockbuster i Toys 'R' Us

5.1. KODAK

5.1.1. O poduzeću

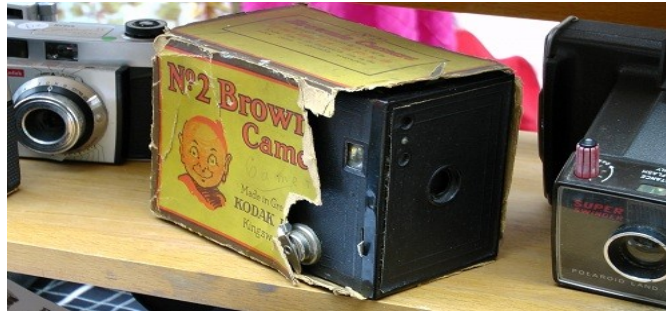
Kodak je osnovao George Eastman u New Yorku 1888. godine. Kompanija je poznata po kreiranju potrošačkog tržišta za amatersku fotografiju i po pionirskoj tehnologiji koja je omogućila da Hollywoodski filmovi budu snimljeni.⁵⁸ Godine 1901. ponudili su veliku paletu proizvoda i usluga za amatersku fotografiju jer su se dotad fotografijom bavili samo profesionalci. Prvi slogan im je bio: „Vi pritiskate dugme, a ostalo je na nama“. Kada je 1932. godine umro George Eastman, Kodak je bila jedna od vodećih multionacionalnih kompanija i jedan od najprepoznatljivih svjetskih brendova.⁵⁹

Godine 1975. Kodakov inženjer Steven Sasson izumio je digitalnu kameru. Godinama je Kodak bio dominantan u fotografiji pa je 1976. godine imao 85% udio u ukupnom broju filmskim kamera i 90% udio u ukupnom broju svih filmova prodanih u SAD-u. Godine 2005. Kodak je bio najveći prodavatelj digitalnih kamera u SAD-u. Tijekom 2000-tih godina doživljava veliki pad u prodaji, što traje sve do 2012. godine kada objavljuje bankrot.

⁵⁸Kodak, *Povijest*[online] Dostupno na:<https://www.kodak.com/en/company/page/george-eastman-history> [9. rujna 2020.]

⁵⁹Link, *A Brief History of Kodak*, [online] Dostupno na: <https://www.link.com/blog/history-of-kodak-a-brief-look-with-linkcom/> [9. rujna 2020.]

Slika 11. Prva Kodak kamera



Izvor: link, *A Brief History of Kodak*, [online] Dostupno na: <https://www.link.com/blog/history-of-kodak-a-brief-look-with-linkcom/> [9. rujna 2020.]

5.1.2. Proces digitalne transformacije u poduzeću

U razdoblju od 1993. do 2011. godine, Kodakova strategija je sadržavala pet glavnih tema:⁶⁰

- postupni pristup upravljanju prijelazom na digitalno slikanje,
- različite strategije za potrošačko, profesionalno te komercijalno tržište,
- eksterni izvori znanja putem zapošljavanja, udruživanja i akvizicija,
- naglasak na tiskanim slikama i
- nastavak poslovanja na području analogne fotografije

Tri su ključna razloga neuspjeha ili apsolutnog nedostatka digitalne transformacije:

1. Poslovni model
2. Menadžment
3. Korporativna arogancija

1. Poslovni model

Kodakov poslovni model se bazirao na poslovnoj strategiji „brijača i britvica“, gdje se jedan artikl prodaje po niskoj cijeni ili se poklanja besplatno, kako bi se povećala prodaja komplementarnog dobra, na primjer potrošnog materijala. To je funkcioniralo tako što bi klijent fotografirao fotoaparatom Kodak, zatim bi poslao fotoaparat u Kodakovu tvornicu na razvijanje i

⁶⁰Grant M. R. (2016) *Eastman Kodak's Quest for a Digital Future* [online] ResearchGate. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/302405910_Eastman_Kodak%27s_Quest_for_a_Digital_Future [9. rujna 2020.]

izradu fotografija. Kodakov *core* biznis bili su fotografski film i tiskane slike, a ne fotoaparat. Kodakov Kodachrome (višeslojni preobratni film u boji) je bio najprodavaniji artikl kojeg je proizvodilo poduzeće. Prestao se proizvoditi 2006. godine, nakon 74 godine proizvodnje.⁶¹

Inženjer Kodaka Steven Sasson je 1975. godine napravio je prototip digitalnog fotoaparata. Kad je 1991. godine napravio modernu digitalnu kameru izgleda i funkcija kakve su danas, marketinški odjel Kodaka nije pokazao interes jer je digitalna kamera mogla ugroziti njihov posao s filmovima.⁶²

Nekoliko godina prije Facebooka, Kodak je napravio zanimljivi poslovni potez odnosno kupio je *photo-sharing* stranicu Ofoto 2001. godine. Nažalost, umjesto da je otišao u smjeru Instagrama, Kodak je koristio Ofoto kako bi potaknuo ljude da što više printaju digitalne slike. Godine 2005., Kodak je kreirao *EasyShare* sistem za digitalne fotoaparate. Sistem koji je omogućavao preuzimanje, ograniciranu, uređivanje i slanje slika *e-mailom* te naručivanje *online* printanja.

2. Menadžment

Godine 1989. Kodakov upravni odbor je imao priliku promijeniti poslovnu filozofiju kada se tadašnji izvršni direktor Colby Chandler umirovio. Izbor se smanjio na dvojicu: Phila Sampera i Kay R. Whitmorea. Whitmore je zagovarao tradicionalni posao s filmovima, dok je Samper duboko cijenio digitalnu tehnologiju. Upravni odbor je izabrao Whitmorea, koji je obećao da će se potruditi da Kodak ostane u *core* biznisu. Otpušten je 1993. godine. Tada na njegovo mjesto dolazi George Fisher koji je imao mišljenje da je digitalna fotografija neprijatelj, zlo koje bi 'ubilo' njihov biznis s filmom i printanjem slika.⁶³

3. Korporativna arogancija

Kodak je bio zaslijepen svojom moći i uspjehom te je u potpunosti propustio razvijati se u skladu s digitalnom tehnologijom. Smatrali su da je digitalna fotografija njihov neprijatelj. Nisu htjeli priznati da je vrijeme analognih fotoaparata prošlo i da je došlo vrijeme digitalnih tehnologija.

⁶¹Brand minds (2018) *Why did Kodak fail and what can you learn from its failure* [online] Medium. Dostupno na: https://medium.com/@brand_minds/why-did-kodak-fail-and-what-can-you-learn-from-its-failure-70b92793493c [9. rujna 2020.]

⁶²Naguib W.H. (2016) *Business models of the past* [online] Slideshare. Dostupno na: <https://www.slideshare.net/haniwassef/kodak-case-59496113> [9. rujna 2020.]

⁶³Chunka, M. (2012) *How Kodak failed*, *Forbes* [online] Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/chunkamui/2012/01/18/how-kodak-failed/#30ce05b26f27> [10. rujna 2020.]

Sve to ne bi bilo toliko tragično, da poduzeće nije imalo mogućnost postati liderom u digitalnoj fotografiji jer je njihov inženjer izumio prvi digitalni fotoaparati.

5.2. BLOCKBUSTER

5.2.1. O poduzeću

Blockbuster je osnovao David Cook u Dallasu 1985. godine otvaranjem prve poslovnice za iznajmljivanje video kazeta. Dok se većina konkurenata odnosila na male poslovnice s limitiranim izborom naslova, Blockbuster je držao 8.000 kazeta na policama. Prva poslovnica je imala uspjeha i tako se poslovanje počelo brzo širiti. Blockbuster je postao jedan od najvećih svjetskih pružatelja filmova i zabave u kući.⁶⁴

Slika 12. Prva Blockbuster poslovnica



Izvor: Staff, S. (2016) *Flashback 1985: Blockbuster Is Born*[online] Dostupno na: <https://www.soundandvision.com/content/flashback-1985-blockbuster-born> [10. rujna 2020.]

Investitor Wayne Huizenga 1987. godine je vidio priliku u Blockbusteru te je odlučio investirati u njega postavši izvršni direktor (CEO). David Cook napušta kompaniju 1988. godine. Početkom 90-ih godina Blockbuster postaje multimilijarderska kompanija nakon što su dodali ponudu u svojoj trgovinama glazbu i video igrice. Godine 1994. Wayne Huizenga prodaje kompaniju za 8

⁶⁴Editors History (2009) *First Blockbuster store opens* [online] History. Dostupno na: <https://www.history.com/this-day-in-history/first-blockbuster-store-opens> [10. rujna 2020.]

milijardi dolara medijskom divu Viacom. U samo dvije godine, pod rukovodstvom Viacoma, Blockbuster gubi pola svoje vrijednosti.⁶⁵

5.2.2. Proces digitalne transformacije u poduzeću

Blockbuster je 2000. godine razmišljao o kupovini Netflix za 50 miliona dolara, ali je ipak odustao od kupnje. Godine 2004. poduzeće je imalo 9.000 poslovnica na globalnoj razini i 5,9 milijardi dolara prihoda. Iste te godine su lansirali Blockbuster *online*, ali ta usluga je bila mnogo lošija od site usluge koju je nudio Netflix. Nakon godina gubitaka te pada vrijednosti kompanije, Blockbuster je bankrotirao 2010. godine.

Blockbuster je bio vodeća tvrtka za najam video kazeta te je imao sve preduvjete da postane ono što je Netflix sada, vodeća svjetska *streaming* kompanija. Blockbuster je imao novac, imidž brenda, bio je najveći na svom tržištu, ali je propustio to iskoristiti i pokrenuti digitalizaciju svog poslovanja. Bio je orijentiran na fizičke poslovnice sve do 2005. godine kada je pokrenuto *online* iznajmljivanje video kazeta, ukinuo zakasnine te omogućio *online* pretplatnicima vraćanje filmova u fizičku poslovnicu i trenutno iznajmljivanje novih filmova. Sve su to poduzeli samo kako bi aktivno odgovorili na rast Netflix, no nisu imali interes za inovaciju tržišta niti su bili fokusirani na pretplatnike.

Dvasu glavna razloga propasti Blockbustera:

1. Poslovni model
2. Poslovne odluke

1. Poslovni model

Troškovi održavanja, zapošljavanja i proširenja poslovnica rezultirali su time da je svaka nova lokacija trebala veliku investiciju kako bi se pokrenula. Kada je lokacija stavljena u funkciju, dobit je bila malena jer je trebalo vratiti uloženu investiciju. To je prouzročilo neusklađenost između korisničkog iskustva (niska cijena najma i kratko vrijeme za uživanje u iznajmljenim videima) i Blockbusterov modela prihoda. Kako bi potaknuo povrate na vrijeme, Blockbuster je uveo velike zakasnine koje su brzo dovele do toga da im čine 70% prihoda. Tako se poslovni model Blockbustera prebacio s iznajmljivanja video filmova na naplaćivanje zakašnjelih

⁶⁵Ash A., (2020) *The rise and fall of Blockbuster video streaming*[online] Business Insider. Dostupno na: <https://www.businessinsider.com/the-rise-and-fall-of-blockbuster-video-streaming-2020-1>[10. rujna 2020.]

naknada. Čak i nakon njihovog ukidanja 2005. godine, ponovo su ih uveli 2010. godine kako bi povećali prihode.⁶⁶

2. Poslovne odluke

Poslovna odluka koja je Blockbuster stajala 'poslovnog života' bila je odbijanje kupovine Netflixa 2000. godine. Netflix se obratio Blockbusteru s ponudom da ga kupe za 50 milijuna dolara, no Blockbuster ih je odbio. Objašnjenje je bilo: „Ne hvala. To ne može uspjeti. Nitko ne želi mjesečnu pretplatu da im se DVD-ovi dostavljaju na njihova vrata.“⁶⁷

John Antioco, izvršni direktor Blockbustera, (1997.-2007.) je na rast Netflixa odgovorio otvaranjem dodatnog broja poslovnica. Za svako otvaranje nove poslovnice morao se zadužiti kreditom.

Kada je John Antioco napustio mjesto izvršnog direktora, naslijedio ga je Jim Keyes (2007.-2011.), a jedan od prvih njegovih poteza je bila akvizicija MovieLink, poduzeća koje se bavilo servisom za preuzimanje digitalnih filmova na zahtjev.⁶⁸ Godine 2005. ukinute su zakasnine koje su tada dodnosile 200 milijuna dolara te je za 200 milijuna dolara pokrenuta *online* platforma Blockbuster Online u vrijednosti od ukupno 400 milijuna dolara samo kako bi se natjecalo s Netflixom.⁶⁹ No, te odluke nisu bile dovoljne da se kompanija podigne iz krize i bude ozbiljan konkurent Netflixu. 2010. godine su vratili naplaćivanje zakasnina kako bi povećale prihod, a 2012. godine su objavili bankrot.

⁶⁶Alumni B4AD56, (2018) *A Blockbuster failure and the changing media landscape* [online] Digital innovation and transformation. Dostupno na: <https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/a-blockbuster-failure-and-the-changing-media-landscape/> [10. rujna 2020.]

⁶⁷Lucero D., *Why Blockbuster failed* [online] Siamtek. Dostupno na: <https://siamtek.com/why-blockbuster-failed/> [10. rujna 2020.]

⁶⁸Abril D. (2018) *Why Blockbuster really died and what we can learn from it* [online] D Magazine. Dostupno na: <https://www.dmagazine.com/business-economy/2018/04/former-ceo-jim-keyes-why-blockbuster-really-died-and-what-we-can-learn-from-it/> [10. rujna 2020.]

⁶⁹Sloan, M. (2020) *Netflix vs. Blockbuster- 3 key takeaways* [online] Drift. Dostupno na: <https://www.drift.com/blog/netflix-vs-blockbuster/> [10. rujna 2020.]

5.3. TOYS 'R' US

5.3.1. O poduzeću

Toys 'R' Us je osnovao Charles Lazarus u Washington, D.C. 1948. godine pod nazivom *Children's Bargain Town*. Prva otvorena trgovina je prodavala stvari za bebe. Kada je shvatio da kupce takva ponuda ne privlači, počeo je u svojim trgovinama prodavati nekoliko jako jeftinih dječjih igračaka, a kada su se pokazale jako popularnim, povećao je ponudu igračaka.⁷⁰

Godine 1957. poduzeće mijenja ime u Toys 'R' Us. Charles Lazarus je 1966. godine prodao poduzeće, kompaniji *Interstate Stores* te je postao njihov šef odjela za igračke. *Interstate Stores* je bankrotirao 1974. godine te je Charles Lazarus tada preuzeo palicu izvršnog direktora. Poduzeće Toys 'R' Us je 1978. godine postalo javna kompanija, izlistana na *New York Stock Exchange*. Prva ekspanzija otvaranja trgovina izvan SAD-a bila je 1984. godine u Kanadi i Singapuru.⁷¹

Godine 1994. Charles Lazarus je odstupio s mjesta izvršnog direktora. Toys 'R' Us je 2000. godine stupio u desetogodišnje partnerstvo s Amazonom putem kojeg su prodavali svoje proizvode. Godine 2005. poduzeće napušta burzu i postaje privatna kompanija. Tri godine kasnije proglašen je bankrot te poduzeće zatvara svojih 1.697 trgovina i otpušta 30.000 radnika.

5.3.2. Proces digitalne transformacije u poduzeću

Toys 'R' Us nije uspio na vrijeme primjetiti trend kupovine putem interneta koju nudi e-trgovina. Sporo je izvršen prijelaz na e-trgovinu, a prvo je sklopljeno desetogodišnje partnerstvo s Amazonom, poslije s eBay-om preko kojih su prodavali svoje proizvode, a tek su 2015. godine pokrenili svoju prvu e-trgovinu, što je već bilo prekasno.⁷²

⁷⁰Blakemore E. (2018) *Inside the rise and the fall of Toys 'R' Us* [online] History.com. Dostupno na: <https://www.history.com/news/toys-r-us-closing-legacy> [10. rujna 2020.]

⁷¹Verdon J. (2019) *History of the nation's top toy chain* [online] USA today. Dostupno na: <https://eu.usatoday.com/story/money/business/2018/03/09/toys-r-us-timeline-history-nations-top-toy-chain/409230002/> [10. rujna 2020.]

⁷²Howland D. (2017) *Toys 'R' Us overhauls website amid digital transformation* [online] RetailDrive. Dostupno na: <https://www.retaildrive.com/news/toys-r-us-overhauls-website-amid-digital-transformation/442381/> [11. rujna 2020.]

Ključni razlozi propasti kompanije Toys 'R' Us bili su:

1. Neuspjeh u prilagodbi i nedostatak inovacija
2. Menadžment
3. Loše poslovne odluke

1. Neuspjeh u prilagodbi i nedostatak inovacija

Usred porasta e-trgovine, poslovnog svijeta koji je išao prema globalnom i razvojem mobilnih igrica, Toys 'R' Us se nije uspio priviknuti i prilagoditi. Vremena su se bila promijenila, no velika kompanija je ostala ista. Nisu uspjeli pratiti promjene kroz koje je prolazio poslovni svijet. Kompanija je u potpunosti odbila novu tehnologiju, za razliku od konkurenata koji su prihvatili tehnologiju i inovacije kako bi se prilagodili promjenjivim sklonostima i navikama kupaca novih generacija.⁷³

2. Menadžment

Kada je Toys 'R' Us izgubio konkurentnost u tehnologiji i inovacijama, pokušao se natjecati samo u cijeni. To nije dugoročno najbolje rješenje, jer se 'rat cijenama' mora financirati iz nekog izvora. Najčešće se pokušavaju smanjiti troškovi kompanije otpuštanjem zaposlenika, zatvaranjem maloprodajnih trgovina, smanjivanjem općih troškova poslovanja. Tako su se gomilale zalihe koje su dovele do gušenja cijelog poslovnog sustava. Menadžment je i dalje vjerovao da je Toys 'R' Us središte industrije igračkaka i da se poduzeću ne može dogoditi ništa loše.

3. Loše poslovne odluke

Godine 2000. Toys 'R' Us je sklopio ugovor s Amazonom da budu njihovi ekskluzivni prodavači igračkaka. Partnerstvo je bilo predviđeno na način da poduzeće Amazonu godišnje plaća 50 milijuna dolara i postotak od prodaje. Zajednička trgovina je bila uspješna, što je potaknulo Amazon da počne širiti svoju kategoriju igračkaka. Toys 'R' Us je tužio Amazon i dobio spor, ali novac od sudske odštete nije mogao nadoknaditi godine koje propuštene kada je bila riječ o razvoju vlastite online prisutnosti i strategije e-trgovine. Tek su mnogo godina kasnije, točnije

⁷³Albanese J. (2017) *How a lack of digital transformation helped destroy Toys 'R' Us* [online] Inc.com. Dostupno na: <https://www.inc.com/jason-albanese/the-death-of-a-toy-retailer-how-a-lack-of-digital-transformation-helped-destroy-toys-r-us.html> [11. rujna 2020.]

2015. godine pokrenuli vlastitu e-trgovinu, no tada je već bilo kasno za bilo kakve promjene.⁷⁴ Loše poslovne odluke su ih dovele do bankrota 2018. godine.

6. DISKUSIJA O METODAMA DIGITALNIH TRANSFORMACIJA

6.1. Uspješnost digitalnih transformacija

Kada je riječ o digitalnim transformacijama, tri ključna sastavnice su:

1. Implementiranje novih tehnologija
2. Poboljšanje iskustva korisnika
3. Spremnost kompanija na prilagodbe i promjene

1. Implementiranje novih tehnologija

Najbitnija stavka digitalne transformacije je „implementiranje novih tehnologija“. Netflix nikada ne bi postao ovo što je danas, da nijeriskirao i počeo ulagati novac, resurse i znanje u *streaming* videozapisa. Treba uzeti u obzir da je to bilo davne 2007. godine, u vrijeme procvata posla s iznajmljivanjem filmova. Poduzeće je riskiralo trenutku kada nitko nije ni razmišljao o video *streaming*upa se može sa sigurnošću reći da je osvojilo „*jackpot*“ predviđevši budući potencijalno snažan trend. Danas ne možemo ni zamisliti gledanje omiljenih filmova, serija i emisijabez video *streaminga*.

Implementiranjem novih tehnologija, *Domino's pizza* je od lanca brze prehrane postao *e-commerce* poduzeće koje prodaje pizzu. Poduzeće je kreiralo svoju vlastitu digitalnu platformu za narudžbu *pizza* preko koje korisnik može pratiti tijek svoje narudžbe od trenutka naručivanja, procesa pečenja *pizze* te same dostave. *Domino's pizza* je isto tako omogućila svojim korisnicima da mogu naručiti *pizzus* jedanaest raznih uređaja.

Lego grupa je pak uvela novu tehnologiju u svoj posao kroz mobilne aplikacije i video igrice. Tako korisnicima omogućuje da nauče kodirati, digitalno kreirati te putem platforme plasirati svoje ideje za razvoj budućih proizvoda.

⁷⁴ Brand Minds, [2019.], The downfall of Toys 'R' Us- Don't blame Amazon!, Medium, dostupno na: https://medium.com/@brand_minds/the-downfall-of-toys-r-us-dont-blame-amazon-c88856516383

2. Poboljšanje iskustva korisnika

Može se primjetiti da gdje god su kompanije stavile korisnika na prvo mjesto da im se to višestruko isplatilo. Kada su zanemarile profit kao prioritet, a omogućile dodanu vrijednost svom korisniku za isti novac ili jeftinije, bile su nagrađene. Tako je Netflix omogućio svojim korisnicima da mogu za malu cijenu mjesečne pretplate imati pristup svojim omiljenim filmovima, serijama i emisijama na bilo kojem mjestu te u bilo koje vrijeme. Sve to im je omogućeno bez ikakvih dodatnih troškova ili kazni u obliku zakasnina. Lego grupa je tako stavila djecu na prvo mjesto te im omogućila da kroz igru nauče i kodirati. Opće je poznato da se djeci razvija mašta te logičke sposobnosti igranjem s lego kockicama, no kako se tehnologija razvija, djeca sve više vremena provode uz pametne telefone, tablete te računala. Međutim, Lego se dosjetio kako se približiti djeci današnjice i ostati im u svijesti. Domino's pizza je omogućila svojim korisnicima narudžbu s jedanaest različitih uređaja, narudžbu bez klika, narudžbu iz automobila samo u radijusu koja je dovoljna da njihova *pizza* bude gotova tik pred njihov dolazak

3. Spremnost kompanija na prilagodbu i promjene

U ovoj sastavnici digitalne transformacije ključnu ulogu igra menadžment kompanije. Članovi menadžmenta moraju biti nositelji promjena u kompaniji, kako bi ih zaposlenici mogli pratiti i podržati. Korporativna kultura mora biti od „gore prema dolje“. Ukoliko menadžment misli da je njihova kompanija velika i moćna, da ne može ništa poći po zlu jer njihov poslovni model funkcionira nekoliko desetljeća, onda je to kriv pristup. Nijedno poduzeće ne može dugoročno biti uspješno, a da ne prati trendove, da nije spremno na prilagodbu tim trendovima te spremno na promjene. Menadžment uvijek mora gledati prema naprijed, gledati kako unaprijediti i poboljšati trenutni model poslovanja te povećati korisnikovo zadovoljstvo svojim proizvodom ili uslugom.

6.2. Razlozi neuspješnosti digitalnih transformacija poslovanja

Ključni razlozi neuspjeha digitalnih transformacija:

1. Nespremnost na promjene i odbijanje tehnologije
2. Loše poslovne odluke
3. Korporativna arogancija

1. Nespremnost na promjene i odbijanje tehnologije

Kompanije koje nisu spremne na promjene, osuđene su na propast. To se može primjetiti kroz sva tri prethodno opisana neuspješna slučaja. Kodak nije bio spreman prihvatiti činjenicu da je prošlo vrijeme analognih fotoaparata, fotografskih filmova i printanja slika, a mogli su biti lideri u prodaji digitalnih kamera i fotoaparata jer je njihov inženjer osmislio prvu digitalnu kameru. Nisu bili spremni prebaciti cjelokupno poslovanje na digitalno, a kada su i pokušali nešto promijeniti, npr. kupnjom *photo-sharing* aplikacije Ofoto 2001. godine, koristili su je kako bi potaknuli ljude da što više printaju digitalne slike. Nisu odustajali od svog poslovnog modela koji je bio popularan u prošlom stoljeću.

Blockbuster nije na vrijeme primjetio da ljudi ne žele više obilaziti videoteke kako bi iznajmljivali filmske naslove. Njihov poslovni model svodio se na iznajmljivanje filmova u njihovim poslovnicama, prodaju pića i grickalica, te naplaćivanje velikih zakasnina. Nekoliko godina nakon što su odbili kupiti Netflix i kad su uvidjeli da Netflixov poslovni model funkcionira i polučuje uspjehe, prebacili su se na mjesečnu pretplatu filmova, no bilo je prekasno za to: Netflix svoje poslovanje tad prebacivao na video streaming.

Konačno, Toys 'R' Us, je u potpunosti odbio uvesti novu tehnologiju. Do 2015. godine poduzeće nije imalo svoju e-trgovinu nego tek poslovni dogovor sa Amazonom i eBayom, pa je propustilo razviti svoje e-poslovanje.

2. Loše poslovne odluke menadžmenta

Menadžment koji donosi krive odnosno loše poslovne odluke je jedan od temeljnih krivaca za neuspjeh digitalnih transformacija i propasti samih kompanija. Kodak je bila kompanija čiji je inženjer je napravio prototip digitalnog fotoaparata još 1975. godine i patentirao ga 1991. godine. No, menadžment je odlučio da ne u digitalni fotoaparata jer je on neprijatelj njihovog poslovanja. Blockbuster je isto tako napravio krivu poslovnu odluku koja je dovela do njegove propasti.

Godine 2000. mogli su kupiti Netflix za 50 milijuna dolara, no odluka menadžmenta je bila da ne kupuju jer su smatrali da Netflixov poslovni model mjesečne pretplate na filmove koji se šalju na kućnu adresu nema šanse da uspije. Toys 'R' Us je donio krivu poslovnu odluku kada je ušao u 10 godišnji 'deal' s Amazonom da budu njihov ekskluzivni prodavač igračka.

3. Korporativna arogancija

Ovaj fenomen je primjećen u slučajevima Kodaka i Blockbustera, nekadašnjih lidera u svom polju poslovanja. Kodak je bilakompanija koja je postojala 132 godine, smatrala da je prevelika i premoćna, a njihov brand toliko bitan u životima ljudi da ne postoji šansa da propadnu. Odbijali su bilo kakvu mogućnost promjene i napretka u skladu s vremenom. Blockbuster koji je dugi niz godina bio lider iznajmljivanja filmova odbio je prihvatiti činjenicu da je došlo vrijeme digitalne tehnologije. Nisu htjeli staviti svoje kupce na prvo mjesto i vodili su se samo željom za profitom. Kada su konačno shvatili da je vrijeme za promjene, bilo je već kasno jer više nisu bili lideri, jer su došli drugi konkurenti koji su preuzeli njihovo mjesto, konkretno Netflix, a imali su i ozbiljnih financijskih poteškoća.

6.3. Posljedice neuspjeha digitalnih transformacija poslovanja

Posljedice neuspjeha, odnosno nedostatka digitalnih transformacija su propasti ovih kompanija. Kodak, kompanija koja je imala tradiciju te postojala 124 godine, otišla u bankrot. Blockbuster, nekadašnji lider u video iznajmljivanju koji je imao u svojim najboljim danima 9 000 poslovnica i preko 80.000 zaposlenika je morao 2010. godine objaviti bankrot, s približno 1 milijardom dolara duga. Od 9.000 poslovnica diljem svijeta, ostala je jedna jedina u SAD-u, točnije u Oregonu. Toys 'R' Us je otpustio 30.000 radnika, zatvorio sve svoje maloprodajne trgovine te objavio bankrot 2018. godine.

6.4. Budućnost digitalnih transformacija

Da bi kompanije opstale u današnjem poslovnom svijetu, svoje trenutna poslovne modele morat će digitalno transformirati. Kompanije moraju razmišljati kako današnje i buduće trendove uvrstiti u svoju korporativnu kulturu. Kriva provedba digitalnih transformacija ili pak nedostatak isith, najčešće rezultira propasti kompanijama, bez obzira na veličinu, moć ili dugogodišnje postojanje. Stoga se kompanije trebaju posvetiti uvođenjem digitalne transformacije, kroz sve aspekte svog poslovanja. Spremnost na provođenje u kompanijama mora ići od gore prema dolje, što znači da je menadžment taj koji mora poticati na promjene.

Nema sumnje da u narednih nekoliko godina nećemo biti svjedoci zanimljivih digitalnih transformacija poslovanja, što postojećih poduzeća, a što novih startup-ova. Poduzeća će morati ići u korak s digitalnim trendovima kao što su: IoT, 5G, Cloud, AI, Virtual reality, Augmented reality, Blockchain.

7. ZAKLJUČAK

Digitalna transformacija znači prilagodbu ne samo novim dostupnim tehnologijama već i promjenama u očekivanjima kupaca, društvenim pomacima i poremećajima u industriji. Poduzeća, reagirajući na ove pomake, trebaju postati usmjerenija na kupca, prilagodljiva novim prilikama. Digitalna transformacija zahtijeva strategiju digitalne transformacije koja, kao i svaka druga strategija, gleda na ciljeve, trenutnu situaciju i kako krenuti naprijed.

Digitalna transformacija može uključivati mnogo različitih tehnologija, ali trenutno su najzanimljivije računalstvo u oblaku, internet stvari, big data i umjetna inteligencija. Nije stvar samo u tehnologiji, nego su promjena poslovnih procesa i korporativne kulture jednako važni za uspjeh.

Digitalna transformacija je zahvatila sve industrije u svijetu i nijedna više nije imuna na digitalne tehnologije. Kompanije se moraju brzo prilagoditi na buduće trendove i biti spremne odmah odgovoriti na njih. Ukoliko budu odbijale odnosno sporo reagirale na njih, posljedice su potpuni nestanak s tržišta. One kompanije koje se uspiju prilagoditi, mogu doživjeti neviđeni uspjeh i postati lideru u svojoj industriji.

LITERATURA

Knjige i članci:

1. Baker, M. (2014) *Digital Transformation*. South Carolina: CreateSpace Independent Publishing Platform
2. Maheshwari, A. (2019) *Digital Transformation: Building Intelligent Enterprises*. New Jersey: John Wiley and Sons
3. Parida, V., Sjödin, D., Reim, W. (2019) Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. *Sustainability*, Vol. 11, No 391, str. 1.-18.
4. Pihir, I., Križanić, S., Kutnjak, A. (2019) Digitalna transformacija marketinga u malim i srednjim poduzećima – pregled postojećih istraživanja. *CroDiM*, Vol. 2, No. 1, str. 125.-134.
5. Schumacher, A., Sihm, W., Erol, S. (2016) Automation, digitization and digitalization and their implications for manufacturing processes. *International scientific Conference Bucharest*, str. 1.-5.
6. Spremić, M., (2017) *Digitalna transformacija poslovanja*. Zagreb: Ekonomski fakultet

Internetski izvori:

1. link, *A Brief History of Kodak*, [online] Dostupno na: <https://www.link.com/blog/history-of-kodak-a-brief-look-with-linkcom/> [9. rujna 2020.]
2. Abril D. (2018) *Why Blockbuster really died and what we can learn from it* [online] D Magazine. Dostupno na: <https://www.dmagazine.com/business-economy/2018/04/former-ceo-jim-keyes-why-blockbuster-really-died-and-what-we-can-learn-from-it/> [10. rujna 2020.]

3. Albanese J. (2017) *How a lack of digital transformation helped destroy Toys 'R' Us* [online] Inc.com. Dostupno na: <https://www.inc.com/jason-albanese/the-death-of-a-toy-retailer-how-a-lack-of-digital-transformation-helped-destroy-toys-r-us.html> [11. rujna 2020.]
4. Alumni B4AD56, (2018) *A Blockbuster failure and the changing media landscape* [online] Digital innovation and transformation. Dostupno na: <https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/a-blockbuster-failure-and-the-changing-media-landscape/> [10. rujna 2020.]
5. Ash A., (2020) *The rise and fall of Blockbuster video streaming* [online] Business Insider. Dostupno na: <https://www.businessinsider.com/the-rise-and-fall-of-blockbuster-video-streaming-2020-1> [10. rujna 2020.]
6. Attride T., (2018) *Domino's originally was called Dominick's* [online]. Insider. Dostupno na: <https://www.insider.com/dominos-fun-facts-2018-12#dominos-was-originally-called-dominicks-1> [5. rujna 2020.]
7. Blakemore E. (2018) *Inside the rise and the fall of Toys 'R' Us* [online] History.com. Dostupno na: <https://www.history.com/news/toys-r-us-closing-legacy> [10. rujna 2020.]
8. Brand minds (2018) *Why did Kodak fail and what can you learn from its failure* [online] Medium. Dostupno na: https://medium.com/@brand_minds/why-did-kodak-fail-and-what-can-you-learn-from-its-failure-70b92793493c [9. rujna 2020.]
9. Barać, I. (2019) *Dobra digitalna transformacija ne prelama se preko leđa zaposlenika* [online] Dostupno na: <https://privredni.hr/digitalna-transformacija> [25. kolovoza 2020.]
10. Bejerano G. P. (2014) *Lego: a magnificent example of adaption to the digital economy* [online] Blogthinkbig.com Dostupno na: <https://blogthinkbig.com/lego-a-magnificent-example-of-adaptation-to-the-digital-economy> [8. rujna 2020.]
11. Bloomberg, J. (2018) *Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril* [online] Forbes. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#1bcfc2802f2c> [21. kolovoza 2020.]

12. Brandon, J. (2019) *What is a digital transformation strategy?* [online] Tech Radar. Dostupno na: <https://www.techradar.com/news/what-is-a-digital-transformation-strategy> [25. kolovoza 2020.]
13. Cameron N. (2016) *Customer tracking and AI robots top Domino's new digital innovations list* [online] CMO. Dostupno na: <https://www.cmo.com.au/article/601381/customer-tracking-ai-robots-top-domino-digital-innovations-list/> [5. rujna 2020.]
14. CITRIX, *What is Digital Transformation?* [online] Dostupno na: <https://www.citrix.com/glossary/what-is-digital-transformation.html> [20. kolovoza 2020.]
15. Daszkowski D. (2019) *Tom Monaghan biography* [online] The Balance Small Business. Dostupno na: <https://www.thebalancesmb.com/tom-monaghan-biography-1350964> [5. rujna 2020.]
16. Dixon M. (2019) *How Netflix used big data and analytics to generate billions* [online] Selerity. Dostupno na: <https://seleritysas.com/blog/2019/04/05/how-netflix-used-big-data-and-analytics-to-generate-billions/> [8. rujna 2020.]
17. Domino's Anyware, [online] Dostupno na: <https://anyware.dominos.com/> [5. rujna 2020.]
18. Encyclopedia (2020) *Domino's pizza* [online] Dostupno na: <https://www.encyclopedia.com/economics/economics-magazines/dominos-pizza-inc> [5. rujna 2020.]
19. European Commission (2020) *The Digital Economy and Society Index (DESI)* [online] Dostupno na: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi/> [1. rujna 2020.]
20. Evans, N.D. (2017) *Assessing your organization's digital transformation maturity* [online] CIO. Dostupno na: <https://www.cio.com/article/3213194/assessing-your-organization-s-digital-transformation-maturity.html> [25. kolovoza 2020.]
21. Gesley J. (2018) *60 years ago of Lego buildings blocks and Danish patent law* [online] Library of congress. Dostupno na: <https://blogs.loc.gov/law/2018/01/60-years-of-lego-building-blocks-and-danish-patent-law/> [7. rujna 2020.]

22. Grant M. R. (2016) *Eastman Kodak's Quest for a Digital Future* [online] ResearchGate. Dostupno na:
https://www.researchgate.net/publication/302405910_Eastman_Kodak%27s_Quest_for_a_Digital_Future [9. rujna 2020.]
23. Hendrichs, M. (2015) *Digital Transformation - How traditional businesses need to adapt* [online] LinkedIn. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-how-traditional-businesses-need-hendrichs> [22. kolovoza 2020.]
24. Higgins, C. (2015) *11 Facts About Domino's Pizza Founder Tom Monaghan (in 30 Minutes or Less)* [online] Mental Floss. Dostupno na:
<https://www.mentalfloss.com/article/65604/11-facts-about-dominos-pizza-founder-tom-monaghan-30-minutes-or-less> [5. rujna 2020.]
25. Howland D. (2017) *Toys 'R' Us overhauls website amid digital transformation* [online] RetailDrive. Dostupno na: <https://www.retaildrive.com/news/toys-r-us-overhauls-website-amid-digital-transformation/442381/> [11. rujna 2020.]
26. IDC (2019) *Worldwide Spending on Digital Transformation Will Reach \$2.3 Trillion in 2023, More Than Half of All ICT Spending, According to a New IDC Spending Guide* [online] Dostupno na:
<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS45612419> [27. kolovoza 2020.]
27. innolytics, *What is digitalization?* [online]. Dostupno na:
https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/09/digital_transformation_guide_2017.pdf [21. kolovoza 2020.]
28. Knežević, B., Butković, H. (2020) *Digitalizacija u trgovini* [online] Friedrich-Ebert-Stiftung. Dostupno na: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/kroatien/16159.pdf> [21. kolovoza 2020.]
29. Kodak, *Povijest* [online] Dostupno na:
<https://www.kodak.com/en/company/page/george-eastman-history> [9. rujna 2020.]
30. KPMG (2017) *Destination (un)known* [online]. Dostupno na:
https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/09/digital_transformation_guide_2017.pdf [20. kolovoza 2020.]

31. Kratochwill, L. (2016) *Domino's Unveils Delivery Robot That Drives Pizza Right To Your Door* [online] Popsci. Dostupno na: <https://www.popsci.com/dominos-new-autonomous-delivery-robot-brings-pizza-right-to-your-door/> [5. rujna 2020.]
32. Lego, *Lego History* [online] Dostupno na: <https://www.lego.com/en-us/lego-history/the-first-legoland-park-5aea7fa24f844aeab80bc36cbadeb90b> [7. rujna 2020.]
33. Lego Life [online] Dostupno na: <https://www.lego.com/en-us/life/app> [8. rujna 2020.]
34. Lucero D., *Why Blockbuster failed* [online] Siamtek. Dostupno na: <https://siamtek.com/why-blockbuster-failed/> [10. rujna 2020.]
35. Manandhar, S. (2019) *5 Reasons Why CEOs Must Invest in Digital Transformation in 2020* [online] Dostupno na: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS45612419> [27. kolovoza 2020.]
36. McFadden C. (2020) *The fascinating History of Netflix* [online] Interesting Engineering. Dostupno na: <https://interestingengineering.com/the-fascinating-history-of-netflix>, [7. rujna 2020.]
37. Naguib W. H. (2016) *Business models of the past* [online] Slideshare. Dostupno na: <https://www.slideshare.net/haniwassef/kodak-case-59496113> [9. rujna 2020.]
38. O'Connell, M. (2020) *The History of Lego* [online] Medium. Dostupno na: <https://medium.com/@moconne77/the-history-of-lego-bad580ac1c2b> [7. rujna 2020.]
39. Park R., (2018) *Legos: Still „Apple of toys“?* [online] Digital transformation and transformaton. Dostupno na: <https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/legos-still-the-apple-of-toys/#> [8. rujna 2020.]
40. Perić, M. (2018) *Digitalna transformacija i digitalizacija* [online] ICT Business. Dostupno na: <https://www.ictbusiness.info/kolumne/digitalna-transformacija-i-digitalizacija> [23. kolovoza 2020.]
41. Petersen R., (2016) *11 inspiring Case Studies of Digital Transformation* [online] Biznology. Dostupno na: <https://biznology.com/2016/12/11-inspiring-case-studies-digital-transformation/> [8. rujna 2020.]
42. Petersen, T. (2019) *Digital Economy: How is digitalization changing global competitiveness and economic prosperity?* [online] Dostupno na: <https://ged-project.de/digitization-and-innovation/digital-economy-how-is-digitalization-changing-global-competitiveness-and-economic-prosperity/> [1. rujna 2020.]

43. Preez du D. (2016) *Digital continues to deliver for Domino's Pizza* [online] Diginomica. Dostupno na: <https://diginomica.com/digital-continues-to-deliver-for-dominos-pizza> [5. rujna 2020.]
44. Product Habits (2020) *How Netflix became a 100 billion company in 20 years* [online] Dostupno na: <https://producthabits.com/how-netflix-became-a-100-billion-company-in-20-years/>, [7. rujna 2020.]
45. Sales Force, *What Is Digital Transformation?* [online] Dostupno na: https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/09/digital_transformation_guide_2017.pdf [20. kolovoza 2020.]
46. Sloan, M. (2020) *Netflix vs. Blockbuster- 3 key takeaways* [online] Drift. Dostupno na: <https://www.drift.com/blog/netflix-vs-blockbuster/> [10. rujna 2020.]
47. Statista (2020) *Digital transformation market size worldwide 2017-2023* [online] Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/870924/worldwide-digital-transformation-market-size/> [27. kolovoza 2020.]
48. Točka na i (2018) *Digitalna transformacija potiče ekonomiju, demokraciju i otvoreno društvo* [online] Dostupno na: <https://tockanai.hr/tehnologija/digitalni-summit-zapadnog-balkana-10591/> [1. rujna 2020.]
49. Verdon J. (2019) *History of the nation's top toy chain* [online] USA today. Dostupno na: <https://eu.usatoday.com/story/money/business/2018/03/09/toys-r-us-timeline-history-nations-top-toy-chain/409230002/> [10. rujna 2020.]
50. Wong K. (2018) *How Domino's transformed into an e-commerce powerhouse whose product is pizza* [online] Forbes. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/kylewong/2018/01/26/how-dominos-transformed-into-an-ecommerce-powerhouse-whose-product-is-pizza/#7a7559827f76> [5. rujna 2020.]
51. World Economic Forum (2016) *Digital Transformation of Industries* [online] Dostupno na: https://www.accenture.com/t00010101T000000Z__w__/ru-ru/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/ru-ru/PDF/Accenture-Digital-Transformation.pdf [1. rujna 2020.]
52. World Economic Forum, *Understanding the impact of digitalization on society* [online] Dostupno na: <https://reports.weforum.org/digital-transformation/understanding-the-impact-of-digitalization-on-society/> [1. rujna 2020.]

POPIS SLIKA

Slika 1. Ključni pokretači digitalne transformacije tradicionalnog poslovanja.....	6
Slika 2. Četiri dimenzije strategija digitalne transformacije.....	9
Slika 3. VW Beetle i prva lokacija DomiNICK's	16
Slika 4. Domino's online platforma	18
Slika 5. Domino's autonomni robot	19
Slika 6. Prva stranica Netflix-a 1997. godine.....	21
Slika 7. Netflixova online streaming stranica	22
Slika 8. Prvi Legoland u Bilundu 1968. godine.....	24
Slika 9. Lego Boost toolbox.....	26
Slika 10. Lego Ideas stranica	27
Slika 11. Prva Kodak kamera.....	29
Slika 12. Prva Blockbuster poslovnica	31

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Prihodi na tržištu digitalne transformacije na globalnoj razini od 2017. do 2023. godine, (mlrd. USD)	12
---	----