

Integralna komunikacijska strategija u maloprodaji

Hršak, Renato

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Applied Sciences of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:081122>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-27**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



VELEUČILIŠTE U RIJECI

Renato Hršak

**INTEGRALNA KOMUNIKACIJSKA STRATEGIJA U
MALOPRODAJI**

(diplomski rad)

Rijeka, 2024.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Stručni diplomski studij Poduzetništvo

INTEGRALNA KOMUNIKACIJSKA STRATEGIJA U MALOPRODAJI

(diplomski rad)

MENTOR

dr. sc. socio. Ozren Rafajac, prof. struč. stud.

STUDENT

Renato Hršak, bacc. oec.

MBS: 2423000044/22

Rijeka, 2024.

SAŽETAK

Pojava internetskih digitalnih kanala, kao što su mobilni kanali i društveni mediji, promijenila je maloprodajne poslovne modele, izvođenje maloprodajnog miksa i ponašanje kupaca, što dovodi do potrebe za cjelovitom (integralnom) komunikacijom između maloprodajnih kanala. Ovaj novi maloprodajni trend transformirao je maloprodajnu industriju objedinjavanjem svih dodirnih točaka kupaca u jedno holističko iskustvo. Potrošači su promijenili svoje ponašanje pri kupnji zbog ovih novih načina kupnje koje nude trgovci na malo na lokalnoj i globalnoj razini, a jednostavnost kupnje putem interneta dovela je do većih očekivanja. Stoga je savršena briga o kupcima postala sve važnija, a fokus tvrtki na korisničko iskustvo postala je konkurentna prednost. Pandemija COVID-19 negativno je utjecala na mnoge maloprodajne tvrtke, ali je također potaknula značajan skok u prihvaćanju digitalnih usluga od strane trgovaca. Trgovci koji su se okrenuli maloprodaji putem više kanala, a posebno oni koji su omogućili istinski integralno višekanalno iskustvo, postigli su najbolje rezultate. U radu se analizira kako integralna komunikacijska strategija utječe na ponašanje kupaca u maloprodaji, kao i utjecaj te strategije na prodajne rezultate trgovačkih lanaca. U praktičnom dijelu rada identificirani su izazovi i najbolje prakse u korištenju integralne komunikacijske strategije na hrvatskom maloprodajnom tržištu, te osnovne smjernice kako je implementirati.

Ključne riječi: maloprodaja, integralna komunikacija, maloprodajni kanali, ponašanje kupaca, integralna komunikacijska strategija

ABSTRACT

The emergence of online digital channels, such as mobile channels and social media, has changed retail business models, the execution of the retail mix and customer behavior, leading to the need for integrated (integral) communication between retail channels. This new retail trend has transformed the retail industry by unifying all customer touchpoints into one holistic experience. Consumers have changed their shopping behavior due to these new ways of shopping offered by local and global retailers, and the ease of online shopping has led to higher expectations. Therefore, perfect customer care has become more important, and companies' focus on customer experience has become a competitive advantage. The COVID-19 pandemic has negatively impacted many retail businesses, but it has also spurred a significant jump in retailers' adoption of digital services. Retailers who turned to multi-channel retailing, and especially those who enabled a truly integrated multi-channel experience, achieved the best results. The paper analyzes how an integral communication strategy affects customer behavior in retail, as well as the impact of this strategy on the sales results of retail chains. In the practical part of the work, challenges and best practices in the use of an integral communication strategy on the Croatian retail market were identified, as well as basic guidelines on how to implement it.

Keywords: retail, integral communication, retail channels, behavior of customers,
integral communication strategy

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	3
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja	5
1.3. Hipoteze.....	5
1.4. Struktura rada.....	6
2. UTJECAJ DIGITALNE TEHNOLOGIJE NA MALOPRODAJU	7
2.1. Maloprodaja u digitalno doba.....	8
2.2. Maloprodajni kanali.....	16
2.3. Vrste maloprodajnih kanala.....	21
2.4. Utjecaj pandemije COVID -19 na maloprodaju	24
3. TEORIJSKA PODLOGA I ANALIZA DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA	31
3.1. Razvoj omnikanala (integralne maloprodaje).....	31
3.2. Strategija omnikanalne maloprodaje.....	38
3.3. Prijelaz na omnikanalno poslovanje.....	43
3.4. Prednosti integracije omnikanalne maloprodaje	47
3.5. Izazovi implementacije omnikanalne maloprodaje.....	50
3.6. Omnikanalno iskustvo kupca	59
3.7. Tehnološki alati za podršku omnikanalne maloprodaje.....	68
4. IMPLEMENTACIJA OMNIKANALNE STRATEGIJE	70
4.1. Primjeri uspješne implementacije omnikanalne strategije	70
4.2. Analiza ključnih elemenata uspjeha	74
4.3. Analiza hrvatskog maloprodajnog tržišta.....	79
5. BUDUĆI TRENDOVI I PERSPEKTIVA OMNIKANALNE MALOPRODAJE	88
5.1. Omnikanalni maloprodajni trendovi	88
5.2. Perspektive strategije i prijelaza na omnikanalno poslovanje.....	91
5.3. Perspektive upravljanja omnikanalnim poslovanjem	94
5.4. Perspektive utjecaja omnikanalnog poslovanja	95
6. ZAKLJUČAK	96

POPIS LITERATURE	98
POPIS POKRATA	114
POPIS TABLICA	116
POPIS GRAFIKONA	117
POPIS SLIKA	118

1. UVOD

Ubrzani razvoj tehnologije i digitalizacija transformirali su poslovne modele, a pandemija COVID-19 je dodatno ubrzala prelazak na nove (digitalne) kanale. Digitalizacija je donijela velike promjene u sektoru trgovine, otvarajući ga globalnoj konkurenciji i suočavajući ga s izazovom prilagođavanja promjenama u potrošačkim navikama i tehnološkom napretku. Potrošači su dramatično promijenili svoje ponašanje pri kupnji zbog raznih načina kupnje koje nude trgovci na malo na lokalnoj i globalnoj razini. Jednostavnost *online* kupnje od trgovaca diljem svijeta dovela je do većih očekivanja potrošača u pogledu kvalitete i brzine isporuke, a trgovci moraju nastaviti poboljšavati iskustvo kupnje kako bi ostali konkurentni.

Današnji kupci često koriste više kanala i uređaja za jednu transakciju što čini višekanalnu strategiju ključnom za trgovce i robne marke. Kupac može otkriti proizvod na društvenim mrežama, istražiti ga na *web* stranici, provjeriti recenzije putem mobilne aplikacije i obaviti kupnju u fizičkoj trgovini. U tom kontekstu, integracija omnikanalne strategije postaje imperativ za maloprodajne lance kako bi zadovoljili sve zahtjeve suvremenih potrošača i ostali konkurentni na tržištu. Današnji potrošač je „*omnikanalno stvorenje* (Friedlein, 2014. prema El Azhari, Bennett, 2015, 2) *koje ne vidi veliku razliku između kupnje u trgovini ili online*“ (Adweek, 2013. prema *Ibid.*).

Binnie u svojoj knjizi navodi da se izraz „*omni-channel*“ pojavio u maloprodajnoj industriji kako bi se označio ovaj novi spoj *online* i *offline* maloprodaje. Riječ „*omni*“¹ dolazi od latinskog *omnis* što znači „sve“, a „*channel*“ dolazi od latinskog *canalis* što znači „kanal“ (često se u literaturi izraz prevodi kao „svekanalna“, op. a.). Prema Binnie, kanal je često korištena poslovna metafora koja objašnjava kako proizvodi teku distribucijskim kanalom od svog izvora kroz različite faze i poslovanja do potrošača (2018, vi), dok Neslin i suradnici (2006. prema Beck, Rygl, 2015, 170) definiraju „kanal“ kao kontaktnu točku s klijentom ili medij kroz koji tvrtka i kupac komuniciraju.

Najpoznatiji koncepti višekanalne integracije su multikanalna (*multichannel*) i omnikanalna (*omnichannel*), a glavna razlika između njih je upravo u razini integracije.

¹ *Omni* – (lat. *Omnis*) Predmetak latinskog podrijetla *omni-* u složenicama u hrvatskom jeziku ima značenje sve-, svuda, posvemašnji.

Za razliku od multikanalnog koncepta gdje je naglasak na implementaciji većeg broja kanala koji često djeluju neovisno i ne nude ujednačeno iskustvo, omnikanalni koncept je strategijski model koji integrira sve prodajne kanale i ima za cilj pružiti kupcima jedinstveno i prilagođeno korisničko iskustvo na svim komunikacijskim kanalima, omogućuje široki raspon mogućnosti za stupanje u kontakt s potencijalnim kupcima, brže reakcije na njihovu potražnju i efikasnije zadovoljavanje potreba kupaca.

„Multichannel se može usporediti s glazbenicima koji publici pojedinačno sviraju vlastitu melodiju. Među njima nema sinkronizacije ni koordinacije. S druge strane, Omnichannel je poput orkestra, gdje svatko svira svoju ulogu, ali cjelina zvuči kohezivno, bez obzira gdje slušatelj sjedi u publici“ (Unity Group, 2024c).

Iako se u literaturi često prevode i *omni-channel* i *multi-channel* kao višekanalni, Binnie u svom blogu *„Zašto je 'Omni-channel' u maloprodaji tu da ostane“* (2018) objašnjava da se *omni-channel* općenito koristi za označavanje robnih marki i trgovaca koji prodaju na više kanala, *online* i *offline*, dok srodan izraz, *multi-channel*, iako je sličan, češće se koristi za označavanje marketinških kanala. Marketinške poruke distribuiraju se kroz različite vrste medija: *web* - društveni mediji, *YouTube*, *web* stranice, TV i tisak itd. Dakle, razmjena poruka može biti *multi-channel*, dok se kupnja u svim svojim različitim oblicima smatra *omni-channel*.

O pojmu omnikanala raspravlja se posljednjih nekoliko godina i tek nedavno vidimo da ovaj puni koncept - ono što se naziva „integralna maloprodaja“ - dolazi do izražaja. Integracija omogućuje jedinstveno i dosljedno korisničko iskustvo na različitim dodirnim točkama. Od *online* kanala do fizičkih trgovina, integrirani sustavi omogućuju personalizirane preporuke, glatke transakcije i učinkovito upravljanje narudžbama, što rezultira zadovoljnim i lojalnim kupcima.

Integralna komunikacija (IC) postaje iznimno važna konkurentska prednost u mrežnom društvu, a predstavlja automatiziranu razmjenu svih informacija koje subjekti u interakciji smatraju važnima za bolje razumijevanje svojih osobnih karakteristika i preferencija (Rafajac, Jakupović, 2023, 22), odnosno razmjenu informacija koja poboljšava percepciju i suradnju (*Ibid.*, 38).

Integralna komunikacijska strategija (*Integral communication strategy*) otkriva kako učinkovito razgovarati s publikom u razvoju koristeći se aplikacijom ili alatom za automatsku segmentaciju i izbor najbolje kombinacije komunikacijske strategije (Ibid., 32-33).

U radu se pokušalo što više koristiti hrvatske pojmove, a kako se pojam „*omnichannel*“ ne može doslovno prevoditi na hrvatski jezik jer ne sadrži pojam „*omni*“, umjesto „omnikanalna“ koristio se pojam „integralan“² koji najbolje opisuje koncept te potpuno integrirane višekanalne maloprodaje. Citirani nazivi su zadržani u izvornom obliku.

1.1. Problem i predmet istraživanja

Do sada su se na tržištu jasno razlikovali *online* maloprodavači od onih koji nude robu u fizičkim (*offline*) prodavaonicama, navodi Dunković, i ti kanali su se uspoređivali po raznolikosti ponude i cijenama. Međutim, na maloprodajnom tržištu vlada trend u kojem nestaje granica između *online* i fizičke prodavaonice i maloprodajne će tehnologije biti isprepletene do tolike mjere da kategoriziranje na *online* i *offline* više neće imati smisla, nego sve ide prema svekanalnoj maloprodaji (engl. *omnichannel retailing*). Veliki maloprodajni lanci, za razliku od onih manjih, mogu lakše podnijeti financijsko ulaganje i rizik i priuštiti si eksperimentiranje s različitim inovativnim rješenjima (Dunković, 2022, 64), međutim budućnost trgovine ovisi o brzini i kvaliteti digitalne transformacije pa se trgovačka poduzeća širom svijeta suočavaju s izazovom koji se može opisati kao „*digitalan ili mrtav!*“ (Srića, 2016, 16-17).

Višekanalna prodaja je dinamična i zahtjeva od trgovaca da ostanu agilni, brzo se prilagode novim tehnologijama i proaktivno zadovoljavaju rastuće potrebe svojih kupaca. Trgovci na malo, i *online* i fizički, moraju razumjeti što današnji potrošači očekuju od *online* kupnje (uglavnom praktičnost) i što još uvijek žele od fizičkih trgovina: otkriće i informacije; interakciju i zabavu. Višekanalna maloprodaja stvara prilike za trgovce, u rasponu od potencijalnog proširenja prodaje u zemlji ili inozemstvu, do ostvarivanja unosnije prodaje ili povećanja svijesti o marki i lojalnosti, međutim tvrtke se suočavaju i s nizom tehnoloških i procesnih izazova koje moraju prevladati kako bi orkestrirale elemente višekanalne strategije u kohezivno iskustvo kupnje.

² Integralan (kasnolat. *integralis*, od lat. *integer*: netaknut, čitav), potpun, ukupan, cjelovit, neodvojiv, nedjeljiv; čvrsto povezan, koji čini ili dopunjuje cjelinu; sastavni; sveukupan.

Postizanje sinergije na svakom kanalu zahtijeva niz promjena i stvaranje učinkovite strategije. U svojim višekanalnim strategijama trgovci na malo trebaju uzeti u obzir više ključnih izazova i prioriteta, a prema dostupnim istraživanjima identificirana su četiri konkretna istraživačka problema:

1. Primjena integralne komunikacijske strategije u maloprodaji zahtijeva od tvrtki značajna ulaganja, uključujući financijske i ljudske resurse kojima će se osigurati prisutnost u svim kanalima.
2. Bez primjene naprednih analitičkih alata nemoguće je precizno identificirati koji kanali na koji način doprinose realizaciji prodaje.
3. U slučaju nedovoljno strukturiranih procesa i jasno definiranih ciljeva postaje izazovno upravljati troškovima, ali i prikupiti precizne podatke o „*putovanju kupca*“.
4. Integracija informacija iz digitalnih i nedigitalnih kanala.

Problem koji se postavlja pred istraživanje je utvrđivanje utjecaja integralne komunikacijske strategije na ponašanje kupaca i performanse prodaje u maloprodajnoj industriji, a predmet istraživanja obuhvaća analizu različitih aspekata implementacije IC strategije u maloprodaji te njezinog utjecaja na zadovoljstvo kupaca, lojalnost prema brandu, performanse prodaje i ostale relevantne čimbenike.

Mogućnost kupovine proizvoda iz vlastitog doma uz dostavu na kućna vrata, zamjena uloge trgovca i kupca gdje sada kupac sam obavlja proces kupovine i naplate, a svojim recenzijama i potražnjom određenih proizvoda pomažu trgovcima u unapređenju prodaje samo su neke promjene koje je donijela integralna (omnikanalna) maloprodaja, a kako se to sve provodi u praksi istražiti će se kroz ovaj rad.

Problematika će biti istražena teorijski korištenjem sekundarnih izvora podataka, kroz dostupnu stručnu i znanstvenu literaturu, časopise, relevantne i provjerene internetske izvore te primjere primjene ovog koncepta na konkretnim situacijama na tržištu. Iako je u Hrvatskoj do sada malo znanstvenih članaka na zadanu temu pokušalo ih se u što većoj mjeri uključiti u rad.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha istraživanja je proučiti utjecaj integralne komunikacijske strategije na maloprodajnu industriju kao i prikazati buduće trendove u maloprodaji pod utjecajem digitalne tehnologije.

Glavni ciljevi istraživanja su:

- Istražiti kako integralna komunikacijska strategija utječe na ponašanje kupaca u maloprodaji.
- Analizirati utjecaj integralne komunikacijske strategije na prodajne rezultate maloprodajnih lanaca.
- Identificirati izazove i najbolje prakse u korištenju integralne komunikacijske strategije na hrvatskom maloprodajnom tržištu.

1.3. Hipoteze

Integralna maloprodaja, kao najbrže rastući trend u maloprodaji, nastao je kao odgovor na zahtjeve kupaca, koji žele kupovati bilo kada i bilo gdje, koristeći se pri tome svim dostupnim kanalima. Pandemija uzrokovana virusom COVID-19 ubrzala je tempo promjena i digitalizaciju trgovine čije je uvođenje isplativo za trgovce. IC strategija u maloprodaji za trgovce na malo znači jedinstvenu platformu koja nudi koordinirane digitalne i fizičke mogućnosti, omogućujući kanalima da se međusobno nadopunjuju, a ne da se natječu.

Na temelju dosadašnjih istraživanja i studija slučaja kroz dostupnu literaturu dokazat će se postavljena hipoteza:

H1: Implementacija IC strategije značajno doprinosi uspješnosti maloprodaje.

Iz ove hipoteze proizlaze i sljedeće pomoćne hipoteze (tvrđnje):

H1a: Integracija IC strategije pozitivno utječe na zadovoljstvo kupaca u maloprodaji.

H1b: Maloprodajni lanci koji uspješno implementiraju IC strategiju bilježe veće performanse prodaje u usporedbi s onima koji to ne čine.

1.4. Struktura rada

Ovaj rad sastoji se od šest glavnih dijelova. U uvodnom dijelu opisuje se problem i predmet istraživanja, svrha i ciljevi istraživanja, postavlja hipoteza te struktura rada.

U drugom dijelu se analizira utjecaj digitalne tehnologije na maloprodaju, promjene koje je donijelo digitalno doba u maloprodaju, razvoj i vrste maloprodajnih kanala te utjecaj pandemije COVID-19 na maloprodaju.

Treći dio istražuje teorijski okvir integracije IC strategije analizom dosadašnjih istraživanja, uključujući definiciju pojmova „*multichannel*“, „*crosschannel*“, „*omnichannel*“ i „*integral communication strategy*“ te njegov razvoj, ključne komponente, prednosti i izazove koji se postavljaju pred maloprodajne trgovce te glavne tehnološke alate koji služe za podršku IC strategije u maloprodaji.

U četvrtom dijelu su istražene dosadašnje studije i istraživanja uspješne implementacije IC strategije u maloprodaji, analiza ključnih elemenata uspjeha implementacije kao i analiza hrvatskog maloprodajnog tržišta. Na temelju dobivenih podataka izneseni su prijedlozi unaprjeđenja poslovanja te povećanje zadovoljstva kupaca.

U petom poglavlju predstavljani su budući trendovi i perspektiva IC strategije u maloprodaji te uvid u promjene koje donosi razvoj digitalizacije kupcima i prodavačima u budućnosti.

Šesto, završno poglavlje donosi zaključak na cjelokupan rad u kojem je provedeno istraživanje.

2. UTJECAJ DIGITALNE TEHNOLOGIJE NA MALOPRODAJU

Prema Levyu i Weitzu (2009. prema Kovač, 2021, 33) „maloprodaja (engl. *retailing, retail*) je skup poslovnih aktivnosti koje dodaju vrijednost proizvodima i uslugama koji se prodaju potrošačima za njihovu osobnu ili obiteljsku potrošnju (uporabu), a prema tome je maloprodavač (engl. *retailer*) poduzeće (poslovanje) koje prodaje proizvod i/ili usluge potrošačima za njihovu osobnu ili obiteljsku upotrebu.“

Posljednjih godina maloprodaja je doživjela radikalnu transformaciju, promijenivši način na koji tvrtke nude svoje proizvode potrošaču koji je promijenio svoje kupovne navike. Kupci su postali zahtjevniji u kvaliteti proizvoda, traže da brend bude održiv i da mogu kupovati kad god i gdje god žele. Zahvaljujući internetu i mobilnim uređajima, potrošači imaju pristup bezbrojnim mogućnostima potrošnje, omogućujući pristup proizvodima bez geografskih ili vremenskih ograničenja. Ova promjena natjerala je trgovce na ubrzano usvajanje novih tehnologija, a cilj je integriranje prednosti elektroničke trgovine unutar trgovine kako bi kupnja bila upravo ono jedinstveno iskustvo koje kupci očekuju.

Svjedoci smo brzog razvoja različitih inovativnih informacijsko komunikacijskih tehnologija (ICT). Živimo u razdoblju tzv. digitalne transformacije poduzeća (Jaković, 2016, 10). Digitalna transformacija zahvatila je sve zemlje svijeta promijenivši način poslovanja, navike ljudi te povećala dostupnost proizvoda i usluga. Tehnološke inovacije su postale sve brojnije, složenije i zahtjevnije i prodavači se moraju prilagođavati digitalnoj tehnologiji u svom poslovanju kako bi održali svoju tržišnu konkurentnost. Integracija digitalne transformacije u maloprodaji donijela je značajne promjene, od pojave e-trgovine do usvajanja napredne tehnologije u fizičkim trgovinama.

Prema Verhoef i suradnicima (2019, 343) digitalna transformacija smatra se ključnom u mnogim industrijama s obzirom na niz razvoja, kao što su:

- 1) nove digitalne tehnologije,
- 2) povećana digitalna konkurencija i
- 3) promjena ponašanja kupaca,

a definira se kao *promjena načina na koji tvrtka koristi digitalne tehnologije, kako bi razvila novi digitalni poslovni model koji pomaže stvoriti i prisvojiti veću vrijednost za tvrtku* (Kane *et al.*, 2015; Liu *et al.*, 2011; Schallmo *et al.*, 2017. prema *Ibid.*, 2021, 889).

Digitalna transformacija i rezultirajuće inovacije poslovnog modela iz temelja su promijenile očekivanja i ponašanja potrošača, izvršile pritisak na tradicionalne tvrtke i poremetile brojna tržišta. Potrošači imaju pristup desecima medijskih kanala, aktivno i bez napora komuniciraju s tvrtkama i drugim potrošačima te prolaze kroz brzo rastući broj dodirnih točaka na svom putovanju, od kojih su mnoge digitalne (npr. Lemon, Verhoef, 2016. prema Verhoef *et al.*, 2021, 889).

2.1. Maloprodaja u digitalno doba

Prvi oblici prodavaonica djelovali su po principu razmjene dobara (trampa)³, no pojavom novca i novih potreba potrošača stvorena su stalna mjesta robne razmjene koja se danas smatraju prvim prodavaonicama. Daljnji razvoj prodavaonica ovisio je u velikoj mjeri o tehnološkim dostignućima, a najveći napredak može se primijetiti u komunikacijsko-informacijskoj tehnologiji. Na razvoj prodavaonica, navode Pleša Puljić i suradnici (2017, 38) utjecali su brojni čimbenici, kao što je pojava novca, trgovačkih centara, e-trgovina, e-novca, virtualne trgovine, pametnih telefona i neizostavna RFID⁴- tehnologija.

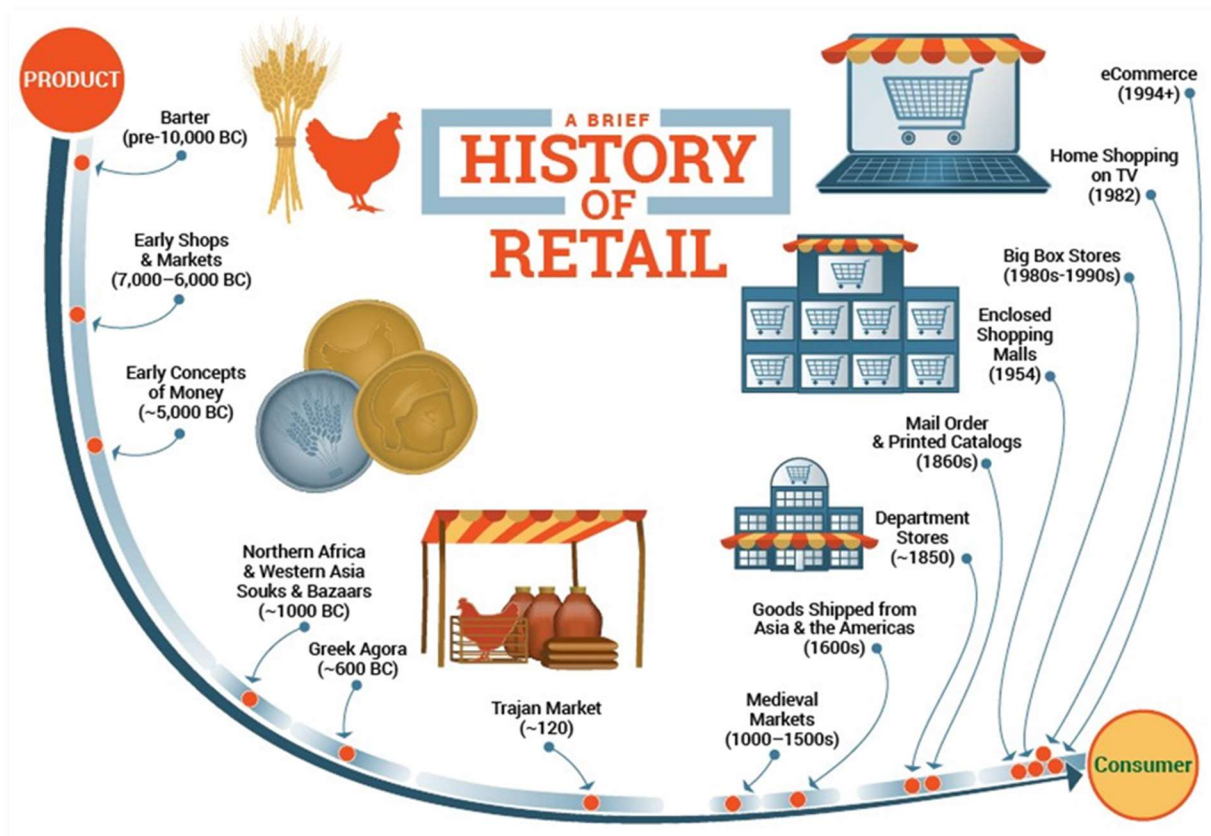
Pravi početak e-trgovine smješta se u 1994. godinu, kada je u prodaju putem interneta pušten album britanskog glazbenika Stinga (*Ten Summoner's Tales*) putem Net Marketa (projekt grupe studenata Swarthmore Collegea u Nashui). Nakon toga uslijedila je prodaja ekskluzivnijih i prigodnih artikala (vino, čokolade i cvijeće), te ostalih skupljih, generičkih i brendiranih proizvoda koje kupci nisu trebali dotaknuti i probati kako bi ih mogli kupiti. Na samom početku internet prodaje bilo je vrlo malo *online* kupaca, a pripadali su vrlo uskom demografskom segmentu: visoka i viša srednja klasa, muškarci, u 30-im godinama, zainteresirani za tehnologiju i u mogućnosti priuštiti osobno računalo i internetsku vezu (Doherty *et al.* 1999. prema Primorac, 2017, 17).

³ Trampa (*barter*) – izravna razmjena jednog za drugo dobro bez upotrebe nečega kao što su novac ili sredstvo razmjene.

⁴ RFID je tehnički sustav koji omogućava automatsku identifikaciju nekog objekta bez kontakta s njime.

Kako se maloprodaja razvijala kroz godine možemo vidjeti i na ilustraciji (Slika 1) koja se nalazi u knjizi *The Future of Omni-Channel Retail* (Binnie, 2018), a započinje razmjenom 10.000 pr. Kr. pa do pojave e-trgovine 1994. godine.

Slika 1. Kratka povijest maloprodaje



Izvor: Binnie, 2018. Dostupno na:

<https://www.amazon.co.uk/dp/1945847034?geniuslink=true> (21. 3.2024.)

Ružić i suradnici (2014, 478 prema Pleša Puljić *et al.*, 2017, 42) e-trgovinu definiraju kao proces „održavanja poslovnih veza i prodaja informacija, usluga i proizvoda preko računalnih telekomunikacijskih mreža“, a karakterizira je odsustvo fizičkog kontakta s kupcem.

Digitalizacija ima dugu povijest u sektoru maloprodaje međutim znatni transformacijski učinci, smatraju Azab i Pemebrink (2018. prema Knežević, Butković, 2020, 3), vidljivi su tek s pojavom interneta.

Trgovina putem interneta dovela je do (Deloitte University Press, 2015. prema *Ibid.*):

- 1) otklanjanja barijera pri ulasku na tržište za mnoštvo malih poslovnih subjekata,

- 2) povećana je potražnja za specifičnom robom s obzirom na to da je u znatnoj mjeri prevladan problem zemljopisnih udaljenosti,
- 3) djelovanjem na zahtjev kupaca smanjena je potreba za skladištenjem robe,
- 4) nove tehnologije podignule su odnos s kupcima na višu razinu te se tim putem stvara dodana vrijednost.

Sorcescu i suradnici (2011. prema Knežević, Butković, 2020, 3) smatraju da je došlo i do ispreplitanja klasičnih uloga trgovaca i kupaca pa brojne tradicionalne funkcije trgovaca sada obavljaju sami kupci, ali i obrnuto. Primjerice, sami kupci unaprjeđuju proizvode tako što ih recenziraju i šalju sugestije za njihova poboljšanja, te time što sami traže informacije o proizvodima. Iz svega proizlazi da internet nije samo prijetnja tradicionalnom maloprodajnom modelu trgovine već je i prilika za njegovu revitalizaciju (Stein, Ramaseshan, 2016. prema *Ibid.*).

Peter Drucker (Srića, 2019, 16), guru menadžmenta 20. stoljeća, isticao je da je „*posao svih poslova pronaći nove kupce i zadržati stare kupce*“. Zato je najvažniji ekonomski proces zapravo prodaja. „*Ako ne uspiješ prodati, sve drugo što radiš nema smisla!*“ i to postavlja digitalnu trgovinu u središte suvremenog gospodarstva kao jedan od temelja uspjeha.

Digitalizacija nikoga ne zaobilazi već nudi mogućnost svima da sudjeluju ako su u stanju prilagoditi se na novo digitalno okruženje, ali je ključno brzo djelovati, upozoravaju Schmah i Gutsche (2017. prema Knežević, Butković, 2020, 3-4), jer konkurencija nikad ne spava.

Porast moći kupaca je jedan od učinaka tehnoloških promjena u sektoru trgovine do čega je došlo zbog smanjivanja informacijskih asimetrija između trgovaca i kupaca, općeg povećanja transparentnosti te većih mogućnosti za komuniciranje i udruživanje kupaca. Doherty i Ellis-Chadwick (2010. prema Knežević, Butković, 2020, 4) navode da danas kupci s pomoću interneta mogu dobiti točno ono što traže, ne moraju se zadovoljiti nečim što je blizu onome što traže i to što traže putem interneta mogu dobiti puno prije nego odlaskom u trgovački centar.

Diamong i Litt (2009. prema Končar, 2014, 159) navode da je „*današnja maloprodaja dramatično drugačija u odnosu na to kakva je bila ranije*“, a jedan od osnovnih razloga je

činjenica da se suvremeno funkcioniranje maloprodaje odvija u uvjetima svojevrsne revolucije kupaca. Prema Rosenbloom (2013. prema *Ibid.*) „*kupci sada očekuju mnogo veće i bolje izbore kanala za ostvarivanje pristupa beskrajnom nizu proizvoda i usluga iz svih dijelova planete - kako, gdje i kada ih žele*“.

Prilagođavajući se dinamičnom tržišnom okruženju i sve sofisticiranijim zahtjevima potrošača maloprodavači su prihvatili marketing orijentaciju tj. stratešku orijentaciju s primarnim ciljem da potrošačima omoguće superiorne vrijednosti uz ostvarivanje dugoročno održive konkurentske prednosti. „*Trgovci na malo moraju sebe diferencirati idući u susret potrebama svojih potrošača i to bolje od onoga što radi njihova konkurencija*“ (Dabholkar *et al.*, 1996. prema Končar, 2014, 159), svjesni da je „*jedina održiva prednost firme njena sposobnost da uči i anticipira tržišne trendove brže od konkurencije*“ (Kumar *et al.*, 2011. prema Končar, 2014, 159).

Maloprodavači mogu primjenom internetske tehnologije, uz niske troškove, pretraživati konkurentske cijene i ponudu te uz prikupljene spoznaje oblikovati svoju ponudu i cijenu. Također, s pomoću internet tehnologije uspostavljaju baze podataka („*spyware*“, „*cookies*“) te dobivene informacije analiziraju i dobivaju spoznaju o kupovnim navikama potrošača. Uspješna internetska e-trgovina, ističu Dunković i suradnici (2010. prema Pleša Puljić *et al.*, 2017, 42), zahtijeva ulaganje u virtualna sučelja i njihovo održavanje, brzo prosljeđivanje narudžbe u skladište te isporuku kupcu u što kraćem roku.

Burilović (2020, 202) smatra, da trgovina budućnosti mora biti mjesto koje u potpunosti integrira sve aspekte potrošačeva digitalnog putovanja, od razmišljanja o proizvodu ili usluzi, preko pretraživanja i emocija u trgovini, do same kupnje i stvaranja lojalnosti, i sve to nenametljivo i gotovo neprimjetno, a što je i omogućeno automatizacijom i digitalnim tehnologijama. Budućnost svakog poduzeća, a posebno u trgovini, ističe Srića (2017, 49-50), zavisi od brzine i kvalitete njegove digitalne transformacije. Digitalizacijom se ostvaruje tradicionalni san svih kupaca: što brže, jeftinije i informiranije doći do željenog proizvoda ili usluge i tradicionalni san svih prodavača: što lakše i brže doći do kupca i zadovoljiti njihove potrebe uz što niže troškove (*Ibid.*, 2019, 16).

Tehnologija se sve više integrira u svakodnevni život, a digitalna transformacija ima ključnu ulogu u uspjehu maloprodajnih tvrtki.

Uloga digitalne transformacije u maloprodaji (Virtual Spirit, 2023):

1) E-trgovina

Pojava e-trgovine je kritični aspekt digitalne transformacije u maloprodaji. S postojanjem platforme za e-trgovinu maloprodaja više nije ograničena na fizičke trgovine i kupci mogu kupovati *online* jednostavno, bilo kada i s bilo kojeg mjesta. E-trgovina omogućuje pristup globalnim tržištima i omogućuje prodavačima da dopru do kupaca širom svijeta što otvara nove mogućnosti maloprodajnim tvrtkama za povećanje prodaje i postizanje veće dobiti.

2) Integracija tehnologije

Digitalna transformacija utrla je put tehnološkoj integraciji u fizičkim maloprodajnim trgovinama i trgovci koriste umjetnu inteligenciju (AI), strojno učenje i Internet stvari (IoT) kako bi stvorili impresivna iskustva u trgovini, a interaktivni zasloni, personalizirane preporuke i inteligentni sustav plaćanja povećavaju angažman kupaca i čine kupovinu učinkovitijom.

3) Analitika podataka

Digitalna transformacija omogućuje pristup velikom broju podataka, a putem analize podataka trgovci na malo mogu prikupiti, analizirati i razumjeti vrijedne informacije o ponašanju potrošača, tržišnim trendovima i preferencijama kupaca. Maloprodajne tvrtke tako mogu donositi inovativnije i strateške odluke u vezi s upravljanjem zalihama, planiranjem promocije i razvojem proizvoda.

4) Učinkovit rad

Digitalna transformacija pomaže maloprodajnim tvrtkama da poboljšaju svoju operativnu učinkovitost. Kroz automatizaciju procesa, tehnologiju za upravljanje osobljem i rutinskim zadacima te sofisticiranim softverom za upravljanje, trgovci na malo mogu smanjiti operativne troškove, povećati produktivnost i učinkovitije alocirati resurse.

Na primjer, Amazon Go pruža novo iskustvo kupnje s trgovinom bez blagajne. U trgovinu se ulazi s pomoću mobilne aplikacije Amazon i kreće se s kupnjom. Stavke koje se pakuje automatski se dodaju u korisničku aplikaciju Amazon, a ako se nešto vrati na svoju

policu košarica će se ažurirati u stvarnom vremenu. Kada se napusti trgovinu, Amazon kredit se automatski oduzima iz korisničkog Amazon novčanika (*Ibid.*).

Od prve pametne prodavaonice 2018. kojom je započelo novo doba u načinu kupnje, ovakav koncept postaje trend i u zapadnom dijelu Europe. Trenutno ih je više od 50 u Poljskoj, više od 20 u Velikoj Britaniji i 14 u ostalim zemljama Europe, a trendu se pridružio i Konzum koji je u rujnu 2023. u središtu Zagreba otvorio prvu Konzum SMART prodavaonicu (Slika 2) u Hrvatskoj i regiji čime je Konzum potvrdio da je važan konkurent na regionalnom maloprodajnom tržištu (SEEbiz, 2023).

Slika 2. Smart Store



Izvor: SEEbiz., *Što donosi koncept pametnih prodavaonica?*, [online], 4.10.2023. Dostupno na: <https://www.seebiz.eu/tvrtke/sto-donosi-koncept-pametnih-prodavaonica/296329/> (22.4.2024.)

Konzum Smart trgovina je trgovina bez blagajni u koju kupci mogu ući, skenirati QR kod iz njihove mobilne aplikacije, uzeti s police željene artikle i jednostavno izaći. Plaćanje kupljenih artikala automatski će se provesti putem računa debitne ili kreditne kartice koju je kupac unio u aplikaciju, a račun stiže u aplikaciju i na e-mail (Konzum, 2023).

Digitalna transformacija donijela je brojne promjene u maloprodajnu industriju, a neki od trendova su (Virtual Spirit, 2023):

1) Višekanalna maloprodaja

Budućnost maloprodaje uključuje snažniju integraciju između fizičkih trgovina i *online* kanala. Potrošači očekuju jedinstveno i besprijekorno iskustvo pri kupnji u fizičkim trgovinama i putem platformi za e-trgovinu. Trgovci bi trebali ulagati u tehnologiju koja podržava ovu integraciju, kao što je centralizirani sustav upravljanja zalihama, kako bi se omogućilo dosljedno iskustvo kupnje na svim kanalima.

2) Digitalna plaćanja i sigurnost

U budućnosti će digitalna plaćanja sve više dominirati maloprodajnom industrijom. Tradicionalne metode plaćanja zamijenit će digitalni novčanici, plaćanja temeljena na NFC-u (komunikacija kratkog polja) i druge tehnologije plaćanja. Sigurnost plaćanja također će biti glavna briga, s maloprodajnim tvrtkama koje će usvojiti snažne sigurnosne tehnologije, poput enkripcije podataka i biometrije, kako bi zaštitile osobne podatke kupaca.

3) Bolja personalizacija i preporuke

S naprednijim mogućnostima analitike podataka, maloprodajne tvrtke mogu kupcima pružiti točnije i personalizirane preporuke za proizvode. Kroz dublje razumijevanje preferencija potrošača, trgovci na malo mogu predstaviti proizvode koji odgovaraju individualnim interesima, povećavajući mogućnosti prodaje i zadovoljstvo kupaca.

4) Tehnološke inovacije u fizičkim trgovinama

Iako se e-trgovina nastavlja razvijati, fizičke trgovine ostat će relevantne u budućnosti maloprodaje. Međutim, usvojit će više tehnoloških inovacija kako bi poboljšali korisničko iskustvo. Na primjer, korištenje proširene stvarnosti (AR) za stvaranje impresivnijeg i interaktivnijeg iskustva kupnje.

Prednosti digitalne transformacije u maloprodajnoj industriji su (Virtual Spirit, 2023):

1) Širenje tržišta

Usvajanjem e-trgovine, maloprodajne tvrtke mogu dosegnuti šire tržište od oslanjanja samo na fizičke trgovine. Tvrtke putem internetskih platformi mogu doprijeti do kupaca u raznim regijama, čak i globalno.

2) Povećana prodaja

Maloprodajne tvrtke digitalnom transformacijom mogu povećati svoju prodaju. Integracija sustava za upravljanje zalihama povezanog s platformom za e-trgovinu omogućuje učinkovitije upravljanje zalihama što osigurava da je traženi proizvod uvijek dostupan, smanjujući gubitak prodaje zbog manjka zaliha. Osim toga, kroz personalizaciju proizvoda i preporuke podržane analitikom podataka, maloprodajne tvrtke mogu povećati prodaju na skupljim cijenama.

3) Bolje korisničko iskustvo

Digitalna transformacija omogućuje maloprodajnim tvrtkama da poboljšaju korisničko iskustvo. Tvrtke mogu razumjeti preferencije kupaca i pružiti personaliziranije i relevantnije iskustvo korištenjem analitike podataka i tehnologija umjetne inteligencije. To može uključivati prilagođene preporuke proizvoda, praćenje narudžbi u stvarnom vremenu i brzu korisničku podršku. Bolje korisničko iskustvo doprinosi zadovoljstvu kupaca, lojalnosti i zadržavanju kupaca.

4) Bolje donošenje odluka

Analitika podataka koju pokreće digitalna transformacija pruža maloprodajnim tvrtkama vrijedne uvide. Podaci o ponašanju potrošača, tržišnim trendovima i učinku proizvoda mogu se koristiti za inovativnije i strateško donošenje odluka, a analiza podataka može pomoći u prepoznavanju novih tržišnih prilika, optimiziranju strategija cijena i učinkovitijem usmjeravanju marketinških napora.

5) Inovacija proizvoda i usluga

Digitalna transformacija omogućuje maloprodajnim tvrtkama da inoviraju svoje proizvode i usluge. Korištenjem Interneta stvari (IoT), proširene stvarnosti (AR) i umjetne inteligencije (AI), tvrtke mogu stvoriti jedinstvena i inovativna iskustva kupnje.

Osim prednosti koje će takav razvoj maloprodaje (povezivanje stacionarne i digitalne trgovine) donijeti sa sobom, Segetlija navodi i neke negativne strane (2015a, 37-38):

- učinci tzv. kanibalizacije⁵, jer dodatni prodajni kanal odvlači dio prometa od postojećih (a uzrokuje dodatne troškove)
- troškovi slanja proizvoda dovode do povećanih troškova proizvoda
- bezuspješan angažman u internetskoj maloprodaji negativno djeluje na stacionarnu
- logističke se usluge moraju proširiti; osim na dostavu do stacionarne prodavaonice one sada zahvaćaju i dostavu do kuće kupca, a i povratne ture vraćene robe.

2.2. Maloprodajni kanali

"... granice između trgovine i online su nejasne. Što je online? Ako kupac započne svoje putovanje na svom telefonu, ali završi kupnjom u trgovini, je li to online ili u trgovini? Ako kupac kupi proizvod online i vrati ga u trgovini, je li to online ili u trgovini? A ako kupi nešto drugo u trgovini, gdje to prestaje i počinje? Odgovor je da to nije važno i da ne bi trebalo biti važno. Trebali bismo uključiti kupca u to kako god on ili ona odluče kupovati kod nas." - Terry Lundgren, izvršni direktor, Macy's Inc. (2014. prema Kersmark, Staflund, 2015, 1).

Komunikacija je dio marketinške strategije trgovaca koja ne služi samo za informiranje kupaca o trgovcu, ponudi robe i pruženim uslugama, već i kao alat za izgradnju imidža trgovine. Trgovac može koristiti različite platforme/kanale za komunikaciju koji su optimalni za njihovu organizaciju, a oni uključuju: fizički kanal, mrežni kanal, mobilni kanal, kataloški kanal i na kraju njihovu višekanalnu kombinaciju (*Ibid.*, 6).

⁵ Kanibalizacija - poslovna strategija eliminacije vlastitih već postojećih proizvoda i usluga plasiranjem novih.

1) Fizički kanal (*Physical channel*)

Fizička trgovina omogućuje trgovcima postizanje bliskosti s kupcem i pruža trenutni učinak zadovoljstva jer kupac ne mora čekati da primi proizvode (Agatz *et al.*, 2008; Grewal *et al.*, 2004. prema *Ibid.*, 6). Trgovci također imaju priliku poboljšati kvalitetu usluge kroz personalizirano i „*bogato, višeosjetilno iskustvo robne marke*“ putem svog prodajnog osoblja i fizičke prisutnosti proizvoda koji kupcu omogućuju isprobavanje i dodir prije same kupnje (Görsch, 2000; Herhausen *et al.*, 2015; Rigby, 2011; Webb, 2002. prema *Ibid.*).

Upravljanjem fizičkim prodavaonicama, trgovac omogućuje kupcu da vrati proizvode na jednostavan i prikladan način i pruži mu trenutnu pomoć u procesu donošenja odluka ili s bilo kojim potencijalnim postavkama ili popravcima (Rigby, 2011; Grewal *et al.*, 2004. prema *Ibid.*). Fizičke trgovine omogućuju trgovcu da izbjegne troškove vezane uz radnje koje kupci mogu sami obaviti, kao što je uzimanje proizvoda s polica i donošenje kući (Grewal *et al.*, 2004. prema *Ibid.*). Međutim, nisu svi kupci privučeni tehnološkim napretkom, i fizičke trgovine tim kupcima nude mogućnost korištenja kanala koji bolje odgovara njihovim potrebama gdje su prisutni atributi kao što su plaćanje gotovinom i tradicionalna interakcija licem u lice (Piotrowicz, Cuthbertson, 2014; Zhang *et al.*, 2010. prema *Ibid.*).

2) Online kanal (*Online channel*)

Putem *online* kanala trgovci kupcu mogu ponuditi 24/7 dostupnost i veći izbor proizvoda u usporedbi s fizičkim kanalom (Rigby, 2011; Agatz *et al.*, 2008. prema *Ibid.*). Dodatno, digitalni kanal može smanjiti troškove pretraživanja kupaca pružajući im opsežne informacije o proizvodima; preporuke i recenzije; usporedbe cijena; kao i brz i jednostavan proces naplate (Rigby, 2011; Agatz *et al.*, 2008; Webb, 2002. prema *Ibid.*). Za kupca ograničenog s vremenom, svi ti čimbenici su od velike vrijednosti jer im omogućuju uštedu vremena tijekom procesa kupnje (Grewal *et al.*, 2004. prema *Ibid.*), a što se tiče korisničkih iskustava, kupnja na mreži omogućuje kupcima kupnju iz udobnosti vlastitog doma (Zhang *et al.*, 2010. prema *Ibid.*).

Unatoč brojnim prednostima koje donosi internetski kanal, neki trgovci oklijevaju dodati ovu vrstu kanala jer su zabrinuti da će njihovi kupci biti razočarani nižom razinom usluge koju *online* kanal nudi (Zhang *et al.*, 2010. prema *Ibid.*).

Međutim, neki trgovci, koji se nazivaju čistim igračima, odlučili su poslovati isključivo u digitalnom kanalu (McCormick *et al.*, 2014. prema *Ibid.*, 7) i ova vrsta trgovaca uglavnom ima bolje rezultate od konkurencije u kategorijama proizvoda gdje su proizvodi standardizirani, a glavni kriterij odluke je cijena (Herhausen *et al.*, 2015. prema *Ibid.*). To je u skladu s tvrdnjom Grewala i suradnika (2004. prema *Ibid.*) koji navode da su poticaji za *online* kupnju uglavnom ekonomske prirode.

3) Mobilni kanal (*Mobile channel*)

Neki su trgovci shvatili da sam *online* kanal nije dovoljan da zadovolji njihove kupce koji zahtijevaju dodatnu pogodnost i veću dostupnost što je dovelo do uvođenja pametnih telefona kao zasebnog kanala prodaje. Upotreba pametnih telefona kao istaknutog maloprodajnog kanala brzo se razvija jer trgovci na malo razvijaju sve više mobilnih verzija *web* stranica s naprednijim aplikacijama kako bi zadovoljili potrebe svojih kupaca (Brynjolfsson *et al.*, 2013. prema *Ibid.*).

Dodatne prednosti mobilnih prodajnih kanala, prema Piotrowiczu i Cuthbertsonu (2014. prema *Ibid.*) su, što pametni telefoni kupcima daju mogućnost kombiniranja *online* i *offline* kupnje na nov način budući da im mobilni pristup internetu omogućuje trenutnu usporedbu cijena ili čitanje recenzija kupaca dok istovremeno procjenjuju nedigitalne komponente u fizičkoj trgovini.

4) Kataloški kanal (*Catalog channel*)

Staromodniji maloprodajni kanal je kataloški kanal u kojem kupci mogu naručiti artikle putem telefona ili obične pošte. Ovo je način na koji trgovac može doći do velike skupine kupaca, a još jedna prednost kataloga, ističe Hansell (2002. prema *Ibid.*), je što mogu prikazati fotografije otisaka i uzoraka na drugačiji način i pružiti kupcu drugačije iskustvo od *web* stranice. Wallace i suradnici navode (2004. prema *Ibid.*), da su katalogi praktični za korištenje i nije im potreban pristup Internetu i stoga omogućuju fleksibilniju kupovinu.

Kao i u slučaju mobilnih i *online* kanala, katalogi omogućuju kupcu da ostane anoniman, a nedostaci ovog maloprodajnog kanala su prilično skupi ispis i slanje potencijalnim kupcima, te što sadržaj kataloga brzo zastarijeva, tvrde Gulati i Garino (2000. prema *Ibid.*).

5) Multikanalni (*Multi-channel*)

Trgovac na malo koji koristi samo jedan od ovih kanala primjenjuje jednokanalnu strategiju (Coelho *et al.*, 2003. prema *Ibid.*), međutim navedene kanale trgovac na malo također može koristiti istovremeno u onome što se naziva multikanalna strategija (Wallace *et al.*, 2004. prema *Ibid.*).

Razina integracije u multikanalnoj strategiji može varirati od nepostojeće do visoke ovisno o poslovnom modelu. Friedman i Furey (2003. prema *Ibid.*) navode da je integracija niska kada kanali rade u silosima⁶. S druge strane, trgovac je postigao integraciju kanala kada je integracija visoka i kada su se razvile sinergije između kanala. *Offline* kanal može biti komplementaran *online* kanalu, i obrnuto, na nekoliko načina (Herhausen *et al.*, 2015. prema *Ibid.*). Na primjer, Rigby (2011, 6) tvrdi da „fizičke trgovine potiču online kupnju“. Međutim, ponuditi samo ovu vrstu kanala kupnje često nije dovoljno.

Zhang i suradnici (2010. prema *Ibid.*) tvrde da ne postoji univerzalno rješenje za to koje dijelove organizacije i procese treba integrirati. To je odluka koju svaki trgovac na malo mora donijeti nakon vaganja koristi i troškova integracija. Međutim, jedna stvar koja prema Van Birgelenu i suradnicima (2006. prema *Ibid.*) utječe na ishod integracije jest razina kompatibilnosti između kanala. Oni predočavaju kompatibilnost kao „komplementarnost evaluacije u slučaju da kupac percipira da jedan kanal dodaje vrijednost drugom kanalu“.

Omnikanalni prodajni kanal mnogo je više od fizičke trgovine, *web* stranice ili računa na društvenim mrežama. To je svako mjesto gdje možete doći do kupca, omogućujući mu da kupi i/ili sazna više o vašim proizvodima na dosljedan i sinkroniziran način. Na primjer, računalo nije kanal jer ga korisnik može koristiti i za pregledavanje *web* stranice i za interakciju s *chatbotom*⁷, a to su već odvojeni kanali (Unity group, 2024c).

Različiti maloprodajni kanali kao što su fizičke trgovine (engl. *brick-and-mortar stores*), katalogi i telefoni postoje već duže vrijeme. Međutim, uglavnom potaknuti pojavom interneta (Verhoef *et al.*, 2015. prema Von Briel, 2018, 2), mnogi tradicionalni jednokanalni

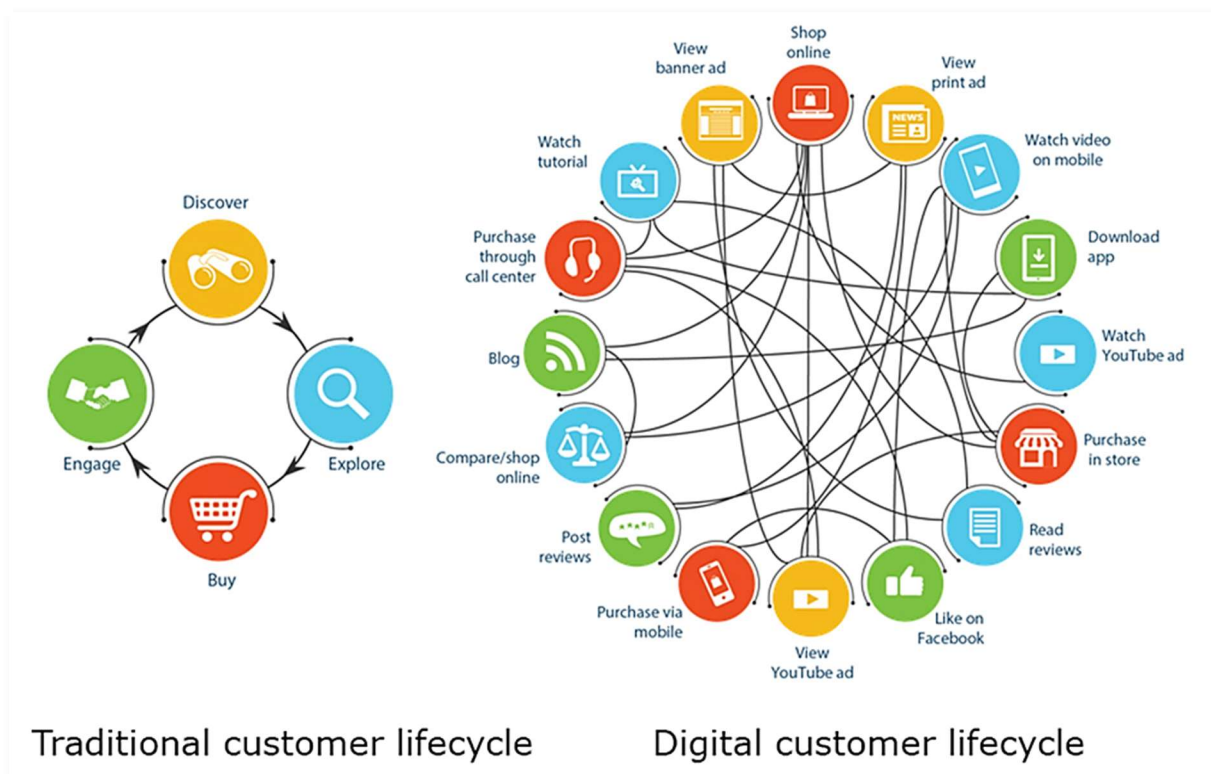
⁶ Silos (engl. *Silo*) – figurativno se koristi za opisivanje uvjeta u kojima ljudi ili organizacije ne dijele informacije, resurse ili ciljeve jedni s drugima.

⁷ *Chatbot* (izvorno *chatterbot*) - softverska aplikacija ili *web* sučelje koje je dizajnirano da oponaša ljudski razgovor putem tekstualne ili glasovne interakcije.

trgovci počeli su diversificirati svoju kombinaciju kanala i postali multikanalni trgovci tijekom posljednja dva desetljeća (Min, Wolfenbarger, 2005; Pentina *et al.*, 2009; Zhang *et al.*, 2010. prema *Ibid.*).

Kada je riječ o digitalnim kanalima i prodaji, na putu odlučivanja (CDJ) potrošači koji koriste samo jedan kanal izuzetno su rijetki, navodi Perkov (2019, 20). Statistika pokazuje da 80 % internetskih transakcija uključuje dva ili više različitih digitalnih kanala, s tim da neki kanali imaju bolji utjecaj na potrošače u fazi istraživanja, a drugi u fazi kupnje.

Slika 3. Životni ciklus digitalnog kupca



Izvor: <https://www.packsend.com.au/blog/omnichannel-retail/> (7.6.2024.)

Put kupca do kupnje daleko je od ravnog. Potrošači skaču između prodajnih kanala, stoga je vrijedno pobrinuti se da komunikacija marke ili opis ponude budu dosljedni u svakom trenutku. Kako izgleda životni ciklus digitalnog kupca možemo vidjeti na slici 3. Tradicionalni životni ciklus korisnika je jednostavan. Kupac otkriva da treba nešto kupiti, istražuje razne mogućnosti u trgovinama, kupuje ono što želi i uspostavlja odnos s trgovcem. Kod životnog ciklusa digitalnog korisnika kupnja u trgovini samo je jedan element ovog životnog ciklusa i povezuje se s digitalnim dijelovima.

2.3. Vrste maloprodajnih kanala

Trgovci na malo danas posluju u okruženju u kojem tehnološki napredak neprestano mijenja ponašanje kupaca pri kupnji, navode Frazer i Stiehler (2014. prema Kersmark, Staflund, 2015, 1). Pametni telefoni, tableti, prijenosna računala i drugi tehnološki uređaji postali su prirodni dio maloprodajnog okruženja koje korisnici koriste u svojim svakodnevnim aktivnostima, ali i prodajno osoblje u trgovini kao alate za interakciju s kupcima (Brynjolfsson Hu, Rahman, 2013; Kumar *et al.*, 2012. prema *Ibid.*). Današnji kupci više nisu zadovoljni trgovcima na malo koji upravljaju izoliranim kanalima prodaje, već očekuju visoko integrirano iskustvo kupnje gdje mogu kombinirati različite kanale prema svojim preferencijama ističu Piotrowicz i Cuthbertson (2014. prema *Ibid.*), a kao odgovor na to, razvio se koncept omnikanalne maloprodaje (engl. *omni-channel retailing*).

Pojava novih *online* kanala imala je velik utjecaj na maloprodajnu industriju tijekom prošlog desetljeća, a očekuje se da će potreba za integracijom različitih kanala transformirati maloprodajnu industriju tijekom sljedećeg desetljeća. Omnikanalna maloprodaja odnosi se na integraciju maloprodajnih kanala poput trgovina, *online* i mobilnih uređaja u jedno, besprijekorno korisničko iskustvo (Von Briel, 2018, 1).

Kupnja putem više kanala brzo je rastuća pojava, s tvrtkama koje neprestano dodaju nove kanale (An-sari *et al.*, 2008; Coughlan *et al.*, 2006; Geyskens *et al.*, 2002. prema Beck, Rygl, 2015, 170), a kupci sve više koriste različite uređaje bilo gdje i u bilo koje vrijeme (Avery *et al.*, 2012; Balasubramanian *et al.*, 2002. prema *Ibid.*). Međutim, besprijekoran proces odlučivanja o kupnji kroz više kanala ostaje daleki budući cilj, a ne trenutna stvarnost, budući da se trgovci na malo suočavaju s ograničenjima kao što su poteškoće s integracijom kanala ili izazovima kao što su decentralizirane organizacijske strukture (Zhang *et al.*, 2010. prema *Ibid.*). Rezultat je fragmentirani krajolik kanala u kojem usluge kao što su „rezerviraj *online* i preuzmi u trgovini“ ovisе o korisnikovom uređaju ili lokaciji.

Beck i Rygl (2015) kategorizirali su višekanalnu maloprodaju s obzirom na razinu integracije među distribucijskim kanalima sagledano kroz dimenziju maloprodavača i kroz dimenziju kupca. Na osnovu ove kategorizacije razlikuju multikanalnu (*Multi-Channel*) maloprodaju (bez integracije kanala), križno-kanalnu (*Cross-Channel*) maloprodaju (djelomična integracija više od jednog, ali ne svih distribucijskih kanala) i omnikanalnu (*Omni-*

Channel) maloprodaju (potpuna integracija svih distribucijskih kanala, odnosno potpuno integrirana višekanalna maloprodaja).

Tablica 1 prikazuje ključne razlike između tri glavna pristupa: višekanalne (*Multi-Channel*) maloprodaje, maloprodaje preko kanala (*Cross-Channel*) i integrirane višekanalne maloprodaje (*Omni-Channel*).

Tablica 1. Multi- / Cross- / Omni-Channel

MULTI-CHANNEL	CROSS-CHANNEL	OMNI-CHANNEL
Postoji više kanala, ali oni rade neovisno bez integracije.	Neki kanali su integrirani, ali ne svi, što rezultira djelomično dosljednim iskustvom.	Potpuno integrirani kanali, pružaju besprijekorno i dosljedno iskustvo na svim dodirnim točkama.
Svaki kanal radi neovisno, što dovodi do mogućih nedosljednosti u markiranju i slanju poruka.	Dosljednost se postiže preko integriranih kanala.	Korisnici doživljavaju dosljednu marku, poruke i interakcije na svim kanalima.
Podaci o korisnicima izolirani su unutar svakog kanala, što rezultira nepovezanim korisničkim iskustvima.	Neki se podaci o korisnicima dijele između integriranih kanala, ali ne među svim kanalima.	Podaci o klijentima dijele se i sinkroniziraju na svim kanalima, pružajući objedinjeni pogled na klijenta.
Kupci će možda morati ponavljati informacije prilikom promjene kanala, što dovodi do fragmentiranih iskustava.	Korisnici mogu održavati kontekst unutar integriranih kanala.	Korisnici mogu neprimjetno prelaziti između kanala bez gubljenja konteksta ili ponavljanja informacija.
Kanalima se upravlja neovisno, što rezultira izoliranim operacijama i mogućim sukobima.	Integriranim kanalima upravlja se kohezivno, dok neintegriranim kanalima može biti potrebno zasebno upravljanje.	Kanalima se upravlja centralno, osiguravajući kohezivnu i koordiniranu strategiju.

Izvor: Izradio autor prema

https://miro.medium.com/v2/resize:fit:720/format:webp/0*eQC5VfbQ3tI0XUyG.png

(6.6.2024.)

Pregled literature pokazuje, navode Beck i Rygl, da je u akademskoj zajednici bilo relativno malo napora da se sustavno kategorizira raznolikost maloprodaje kroz više kanala te su pozivajući se na Levy i suradnike (2013. prema *Ibid.*, 174-175) predložena tri koncepta u taksonomiji, naime *Multi-*, *Cross-* i *Omni-Channel Retailing*, definirani su kako slijedi:

1. **Multikanalna maloprodaja** (*Multi-Channel Retailing*) skup je aktivnosti uključenih u prodaju robe ili usluga kroz više od jednog kanala ili kroz sve raširene kanale, pri čemu kupac ne može pokrenuti interakciju kanala, a trgovac na malo ne kontrolira integraciju kanala.
2. **Maloprodaja preko kanala** (*Cross-Channel Retailing*) je skup aktivnosti uključenih u prodaju robe ili usluga kroz više od jednog kanala ili kroz sve raširene kanale, pri čemu kupac može pokrenuti djelomičnu interakciju kanala i/ili trgovac kontrolira djelomičnu integraciju kanala.

Maloprodaja preko kanala (križno-kanalna) također je skup aktivnosti uključenih u prodaju robe ili usluga kroz više od jednog kanala, ali ne kroz sve široko rasprostranjene kanale, pri čemu kupac može pokrenuti potpunu interakciju kanala i/ili trgovac kontrolira potpunu integraciju kanala.

3. **Omnikanalna maloprodaja** (*Omni-Channel Retailing*) skup je aktivnosti uključenih u prodaju robe ili usluga kroz sve raširene kanale, pri čemu kupac može pokrenuti potpunu interakciju kanala i/ili trgovac kontrolira potpunu integraciju kanala.

Omnikanalna maloprodaja može se definirati na različite načine. Suština koncepta, međutim, leži u sposobnosti trgovca na malo da dosegne i stupi u interakciju sa svojim kupcima kombinirajući sve svoje uspostavljene prodajne kanale na besprijekoran način (Klosek, 2012; Frazer, Stiehler, 2014; Rigby, 2011. prema Kersmark, Staflund, 2015, 1). Prema Frazeru i Stiehleru (2014, str. 655 prema *Ibid.*) „*pravo omnikanalno iskustvo značilo bi da jedna transakcija može obuhvatiti više od jednog kanala*“.

Kanali koje trgovci koriste uključuju mobilne aplikacije, *web* stranice, fizičke trgovine, TV, pozivne centre i kataloge između ostalog (Rigby, 2011; Piotrowicz, Cuthbertson, 2014 prema *Ibid.*), ali omnikanalni trgovac na malo ne mora nužno upravljati svim tim kanalima, međutim, budući da je dostupnost u središtu omnikanalne maloprodaje, važno je da trgovac bude prisutan u kanalu koji njegovi kupci žele koristiti. Sve veći broj trgovaca shvaća tu važnost. Ne samo da tradicionalni trgovci na malo dodaju *online* i mobilne kanale svom poslovnom modelu, već i čisti *online* igrači počinju otvarati fizičke trgovine (Agatz *et al.* 2008; DiChristopher, 2015. prema *Ibid.*).

Kako to izgleda u praksi prikazuje primjer preuzet iz literature (Nirian, 2020):

Pretpostavimo da razmišljate o kupnji novog računala i tražite na Googleu (guglate) s riječju „prijenosno računalo“, „notebook“ ili „laptop“.

Odmah se počinje primjenjivati omnikanalna strategija tvrtki koje nude ovaj proizvod i informacije o prijenosnicima i prijenosnim računalima dobivate u oglasima na Facebooku. Zatim vidite istu ponudu u e-poruci, ali osim toga, ova vas e-poruka vodi na web stranicu virtualnog kataloga, gdje se pojavljuju iste informacije kao na Facebooku i Googleu.

Osim toga, u njihovom katalogu možete pronaći dostupne popuste, vrijeme dostave i koliko je jedinica dostupno.

Zainteresirani ste za proizvod, ali ste odlučili procijeniti alternativu. Stoga tu stranicu spremite u za to omogućenu opciju i pričekate nekoliko dana.

Dobivate e-poruku koja vas podsjeća da imate proizvod na čekanju i nakon što ste na webu pretražili komentare i reference, svi se slažu da je to najbolja opcija. Stoga uzimate e-poruku koja vas vraća na stranicu na kojoj ste spremili proizvod i pojavljuju se nove dostupne jedinice; prije ih je bilo dvadeset, a sada samo osam. Požurite, obavite kupovinu i danima kasnije dobivate ga kod kuće.

Prođe nekoliko dana i stiže e-mail s čestitkom za kupnju i omogućena je opcija da označite jeste li ispravno primili proizvod ili trebate još nešto drugo.

Kliknete opciju da biste naznačili da ste dobro primili svoj novi laptop, a tvrtka vas automatski uzima kao potencijalnog novog kupca te počinjete dobivati nove ponude na svojoj Facebook stranici, Instagramu i u svojoj e-pošti.

2.4. Utjecaj pandemije COVID -19 na maloprodaju

Pandemija COVID-19 imala je ozbiljne posljedice na globalna društva i ekonomije. Jedan od glavnih pogođenih sektora je maloprodajni sektor, a osobito je pogođena fizička maloprodaja. Mjere socijalnog distanciranja dovele su do toga da potrošači nerado idu u kupnju, dok se određene skupine potrošača (tj. starije osobe) boje izaći. Vladine mjere zaključavanja prisilile su fizičku maloprodaju da se zatvori na određeno vrijeme. Ove mjere vezane uz COVID-19 povećale su kupnju putem interneta. Dok je fizička maloprodaja patila, internetska maloprodaja je procvjetala 2020. što je imalo snažan učinak na omnikanalnu maloprodaju, navodi Verhoef (2021, 613).

COVID-19 natjerao je trgovce da prilagode svoje poslovne modele i prihvate novu tržišnu stvarnost. E-trgovina je način da se tvrtkama osigura fleksibilnost i način prilagodbe novoj tržišnoj stvarnosti. Postoje tvrdnje da je e-trgovina spasila mnoge tvrtke diljem svijeta (Pejić-Bach, 2021. prema Petković *et al.*, 2020, 70), jer bi inače sigurno bankrotirale zbog COVID-19.

Uredništvo časopisa *Journal of retailing* (2020) istaknulo je da utjecaj COVID-19 na e-trgovinu ima sljedeće posljedice:

- **Promjene u ponašanju kupaca** (Varade *et Makhija*, 2020. prema Petković *et al.*, 2020, 71). COVID-19 motivirao je kupce da prihvate nove načine kupnje zbog straha od ulaska u trgovine. Međutim, kupci i dalje žele imati robu i usluge kao prije COVID-19, tj. satovi fitnessa sada postaju *online* satovi fitnessa i umjesto odlaska u teretanu kupuju opremu za vježbanje kod kuće. Potrošači se prilagođavaju i mijenjaju svoje ponašanje.

- **Promjene u ponašanju trgovaca.** Trgovci sporednim robama osjetili su puno jači negativni utjecaj COVID-19 nego trgovci hranom. Stoga su morali prilagoditi svoje poslovne modele i pronaći način kako doći do kupaca koji više ne kupuju u trgovinama, odnosno morali su pokrenuti snažne inicijative e-trgovine. Trgovci luksuznom robom trebaju snažnu *online* prisutnost ne samo za prodaju svojim uobičajenim ciljnim skupinama, već i za prodaju potrošačima srednje, pa čak i niže klase koji su počeli kupovati određene luksuzne marke.

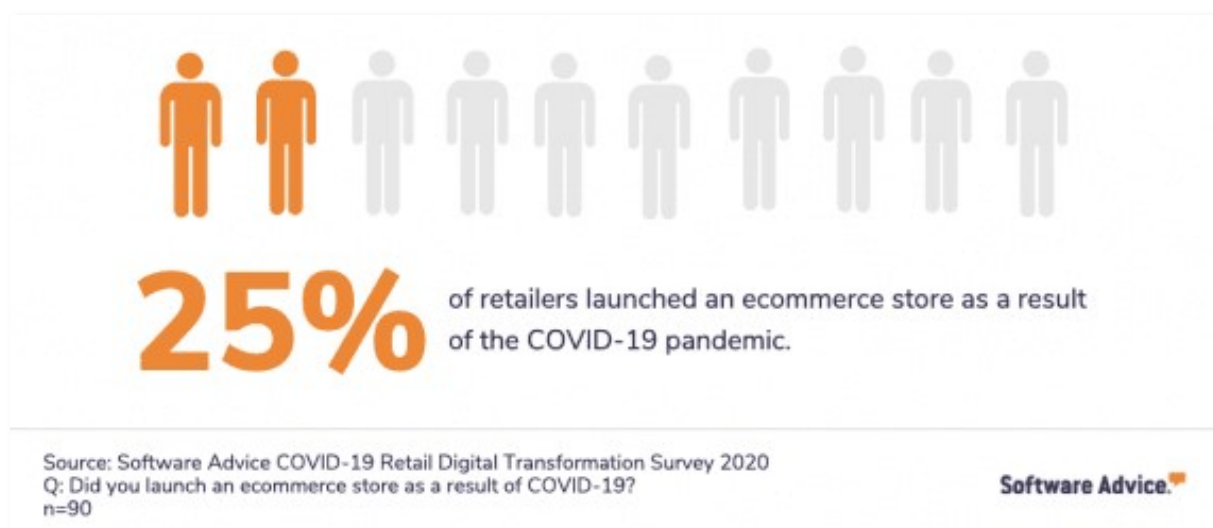
Pantano i suradnici su naglasili da je kupnja namirnica putem interneta značajno porasla zbog COVID-19 (2020. prema *Ibid.*, 71), a Gao i suradnici navode da je broj potvrđenih slučajeva COVID-19 u pozitivnoj korelaciji s mogućnošću kupnje hrane putem interneta (2020. prema *Ibid.*, 71).

Zanimljivo istraživačko pitanje, ističu Pantano i suradnici, je dugotrajnost promjena koje je izazvao COVID-19. Na primjer, COVID-19 je natjerao stariju populaciju na kupnju putem interneta (2020. prema *Ibid.*, 71). Razumno je očekivati da će stariji potrošači nastaviti kupovati *online* jer su stekli nove vještine i srušili prepreke povjerenja koje su ih ranije sprječavale da kupuju *online*. Što se tiče internetske kupovine namirnica, krivulja usvajanja pomaknula se brže u usporedbi s razdobljem prije pandemije i ti će učinci vjerojatno ostati prisutni u doglednoj budućnosti smatra Hobbs (2020. prema *Ibid.*, 71).

Istraživanje Statista pokazalo je da u nekim zemljama, poput Indije, Kine i Vijetnama, broj kupaca koji kupuju *online* je upola veći u odnosu na razdoblje prije COVID-19, dok u najrazvijenijim zemljama poput Japana, Njemačke, Francuske, SAD-u, Kanadi, Velikoj Britaniji i Australiji ta brojka varira od 12 % do 23 %, navode Pantelimon i suradnici (2020. prema *Ibid.*, 71).

Hobbs (2020. prema *Ibid.*, 71) je istraživao i rast internetske prodaje namirnica i davanje prioriteta lokalnim lancima opskrbe hranom, kao posljedice pandemije. Internetska prodaja prehrambenih proizvoda porasla je i za trgovce na malo i za trgovce s klikovima. Međutim, taj rast pratili su značajni logistički problemi.

Slika 4. Istraživanje Software Advice-a pokazalo je da je 50 od 200 ispitanika pokrenulo e-trgovinu zbog COVID-19



Izvor: Roggio, A., *COVID-19 Accelerates Retail's Digital Transformation*, Practical

Ecommerce, [online], 16.6.2020. Dostupno na:

<https://www.practicalecommerce.com/COVID-19-accelerates-retails-digital-transformation>

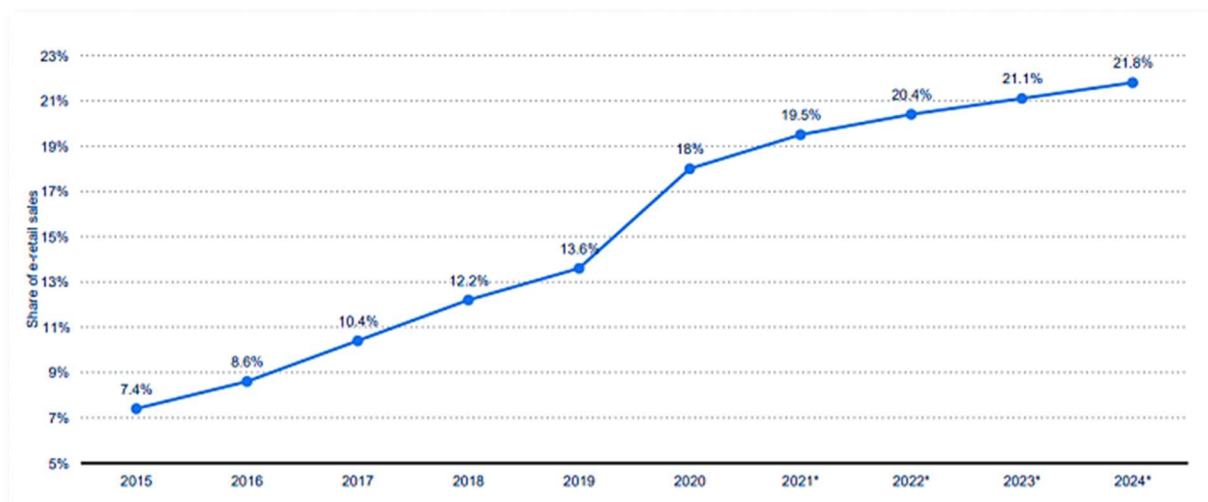
(18.3.2024.)

Istraživanje 200 trgovaca na malo koje je provela Software Advice, platforma za recenzije, pokazalo je da je 25 % anketiranih tvrtki dodalo prodajni kanal e-trgovine zbog pandemije (Slika 4). Istraživanje, iako relativno malo, zaključuje Roggio (2020), ističe da su trgovci na malo koji još nisu počeli prodavati putem interneta brzo transformirali svoje

poslovanje što je možda najbolji primjer kako je COVID-19 ubrzao digitalnu transformaciju maloprodaje. Koronavirus je značajno ubrzao trendove rasta e-trgovine.

Globalna pandemija koronavirusa značajno je, a možda i nepovratno, promijenila način na koji maloprodajna industrija rješava složene poslovne i komunikacijske probleme, navodi Roggio (2020), povećavajući ovisnost o digitalnoj tehnologiji. Digitalna transformacija maloprodaje, koja je koncept korištenja nove digitalne tehnologije za rješavanje poslovnih rezultata, traje desetljećima. E-trgovina je nedvojbeno najznačajnija digitalna transformacija maloprodaje ikada. COVID-19 natjerao je trgovce da ulažu više novca u nove tehnologije i implementiraju te tehnologije mnogo brže nego što je inače planirano.

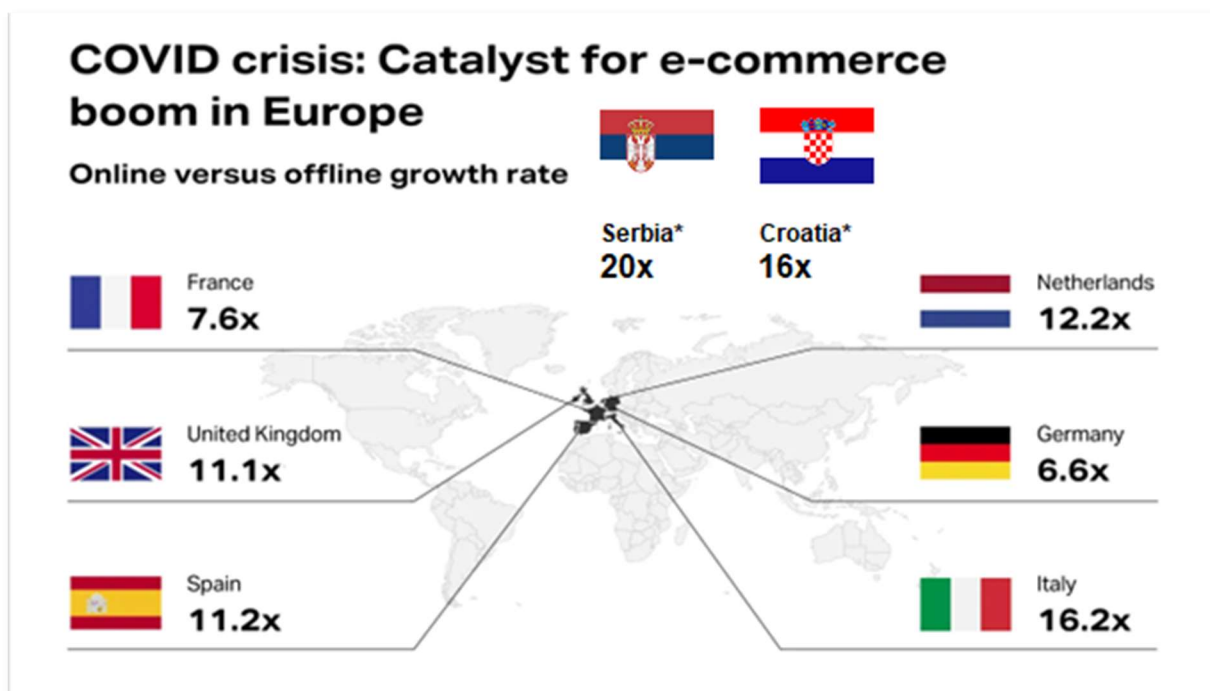
Grafikon 1. Udio e-trgovine u ukupnoj globalnoj maloprodaji 2015-2024.



Izvor: International Trade Administration, *Impact of COVID Pandemic on eCommerce*, bez dat. Dostupno na: <https://www.trade.gov/impact-covid-pandemic-ecommerce> (4.6.2024.)

Na grafikonu (Grafikon 1) je prikazan udio e-trgovine u ukupnoj maloprodaji od 2015. do 2021. godine s projekcijom do 2024. godine. Vidimo izrazito uzlazno kretanje ukupne globalne maloprodajne prodaje od 2019. do 2020. s 13,6 % na 18 %, dajući snažan poticaj postojanom rastu maloprodaje od 8 % predviđanja prodaje e-trgovine u cijelom svijetu do 2024. Ovo nam pokazuje povećanje *online* maloprodaje kao rezultat promjene paradigme koju je COVID poremećaj donio poslovanju (International Trade Administration, bez dat.).

Slika 5. Skok *online* prodaje u europskim zemljama pod utjecajem korona krize



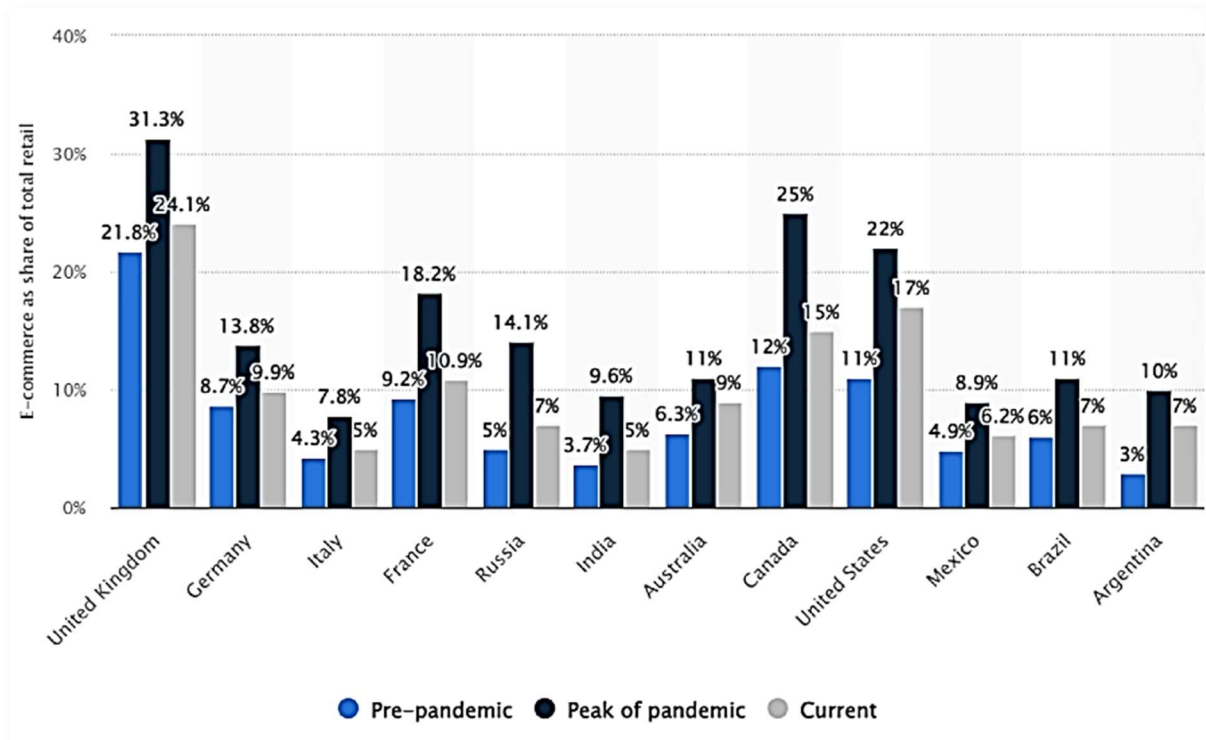
Izvor: Suvremena trgovina, *Trgovina se ubrzano digitalizira, tko ne prati te promjene neće biti konkurentan*, vol. 46, br. 5, 2021. Dostupno na: <https://issuu.com/st-1-2015-online/docs/suvremena-trgovina-5-2021/21> (4.6.2024.)

Kada se ispituje tempo rasta *online* u odnosu na *offline* u europskim zemljama pod utjecajem korona krize prema podacima NielsenIQ (Slika 5) stopa rasta vrijednosti e-trgovine u Francuskoj je, na najnižoj razini, 7,6 puta veća od stope rasta *offline*—i do 20 puta veća u Srbiji, a u Hrvatskoj je stopa rasta bila 16 puta veća.

Tijekom vrhunca krize izazvane koronavirusom (COVID-19) (ožujak-travanj 2020.), kada su mnoge zemlje u svijetu uvele mjere karantene, udio e-trgovine u ukupnoj maloprodaji postigao je razmjere koji prije nisu viđeni (Grafikon 2).

U Ujedinjenom Kraljevstvu, gdje već postoji zrelo tržište e-trgovine, udio e-trgovine dosegao je čak 31,3 %, prije nego što se stabilizirao u narednim razdobljima. U najnovijem razdoblju (od 31. siječnja 2021.) Ujedinjeno Kraljevstvo, Sjedinjene Američke Države i Kanada bile su vodeće zemlje u kojima je e-trgovina imala veći udio kao udio u ukupnoj maloprodaji, s 24,17 odnosno 15 % (Statista, 2024).

Grafikon 2. E-trgovina kao udio u ukupnoj maloprodaji



Izvor: Statista, *Razvoj udjela e-trgovine u ukupnoj maloprodaji u odabranim zemljama prije i nakon pandemije koronavirusa (COVID-19) od siječnja 2021., 2024.* Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/1228660/e-commerce-shares-development-during-pandemic/> (3.6.2024.)

Maloprodajna industrija doživjela je dramatičnu promjenu posljednjih godina jer su prelazak na e-trgovinu, ekonomski pritisci, trošenje iskustva i druge promjene dovele do vala bankrota maloprodaje i zatvaranja fizičkih trgovina. Neki ove fluktuacije u maloprodajnom krajoliku nazivaju „maloprodajnom apokalipsom“ (engl. *Retail Apocalypse*). Maloprodajna apokalipsa signal je transformacije unutar maloprodaje, pozivajući tvrtke na prilagodbu, inovacije i razvoj kako bi napredovale tijekom ovih promjena (Simmons, 2024).

Čimbenici koji pridonose maloprodajnoj apokalipsi višestruki su i signaliziraju ne samo korekciju tržišta već i temeljnu promjenu navika potrošača. Ovi uzroci uključuju (*Ibid.*):

- **Rast e-trgovine**
- **Prekomjerna ponuda trgovačkih centara**
- **Potražnja potrošača za iskustvima u odnosu na proizvode**

- **Smanjenje srednje klase**
- **Loše upravljanje maloprodajom**
- **COVID-19 pandemija**
- **Problemi s lancem opskrbe**

Pandemija COVID-19 ubrzala je trendove maloprodajne apokalipse koji su već bili u tijeku - osobito pomak prema *online* kupnji. Obavezno zatvaranje trgovina i zdravstveni problemi potaknuli su potrošače da pohrle na platforme za e-trgovinu, uzrokujući dramatičan porast internetske prodaje, s dodatnim rastom globalne internetske prodaje od 19 % za 2020. povrh postojećih predviđanja. Ovaj skok *online* kupnje postao je navika i preferencija potrošača koja se održala i nakon karantene.

Maloprodajna apokalipsa ima široko rasprostranjene učinke, utječući ne samo na maloprodajnu industriju već i na gospodarstvo, zajednice i tržište rada. Tisuće radnih mjesta je izgubljeno, a nekoć užurbana trgovačka područja pretvorila su se u gradove duhova jer se broj trgovačkih centara smanjivao za 16,7 % godišnje od 2017. do 2022.

Ideja maloprodajne apokalipse nije neizbježan neuspjeh, već potreba za promjenom. Trgovci koji razumiju suvremene izazove i prilagođavaju se, mogu pronaći nove načine za uspjeh i povezivanje s kupcima. Maloprodajna apokalipsa nije rezultat jednog jedinog čimbenika već kombinacije tehnoloških, ekonomskih i društvenih promjena. Opstanak maloprodajnih poduzeća u ovom nestabilnom okruženju ovisi o njihovoj sposobnosti prilagodbe i inovacija u suočavanju s ovim izazovima, spajajući pogodnost *online* kupnje s jedinstvenim iskustvima koja se mogu ponuditi samo u trgovini.

3. TEORIJSKA PODLOGA I ANALIZA DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

U ovom dijelu istražuje se teorijski okvir integracije omnikanalne strategije analizom dosadašnjih istraživanja, uključujući definiciju pojma „omnikanala“ i njegov razvoj, ključne komponente, prednosti i izazove koji se postavljaju pred maloprodajne trgovce te glavne tehnološke alate koji služe za podršku omnikanalne maloprodaje.

3.1. Razvoj omnikanala (integralne maloprodaje)

Najstariji i najpoznatiji maloprodajni model je jednokanalna maloprodaja, gdje se prodaja i distribucija odvijaju kroz samo jedan samostalni kanal. U jednokanalnoj maloprodaji, vlasnici robnih marki mogu posjedovati i upravljati samo izvanmrežnom trgovinom (fizičkom) ili *web* stranicom u jednom trenutku. Model je postao popularan među trgovcima jer je bio jedini dostupan model, a fokus na jedan kanal omogućio je trgovcima snižavanje troškova uz povećanje prodaje (XStak, 2023).

Dok se svijet suočavao s brzim usvajanjem digitalnih platformi, maloprodajni model s jednim kanalom nije više ispunjavao zahtjeve učinkovitosti za trgovce. Trgovci, ali i kupci, suočavali su se s poteškoćom u prebacivanju s jednog kanala na drugi. Idući u korak s očekivanjima kupaca o praktičnom iskustvu kupnje, trgovci donose odluku o implementaciji modela maloprodaje s više kanala. Uvođenje multikanalne (*Multi-Channel*) maloprodaje omogućilo je trgovcima da ponude jedinstveno iskustvo svojim kupcima, a istovremeno je jednokanalne (*Single-Channel*) modele učinilo zastarjelima (*Ibid.*).

Multikanalna maloprodaja predstavlja situaciju u kojoj maloprodavač istovremeno prodaje robu krajnjim potrošačima kroz dva ili više distribucijskih kanala. Pritom je moguće kreirati distribucijski kanal koristeći se nekim oblikom susretne maloprodaje (npr. maloprodaja kroz čvrstu lokaciju prodavaonice – engl. *brick-and-mortar*, putem ambulatne pokretne trgovine ili prodaje „od vrata do vrata“) ili daljinskom maloprodajom poput trgovine pošiljkama putem kataloga, maloprodaje putem telefonskih pozivnih centara, ili nekog oblika elektroničke maloprodaje temeljene na internetskoj infrastrukturi (npr. mobilni internet, „klasične“ internetske stranice, prodaja putem društvenih mreža) (Franjković *et al.*, 2018, 57).

Prema Dunkoviću (2015, 37), kao kombinacija, odnosno poslovni modeli s internetskom maloprodajom mogu se razlikovati:

- a) čista internetska maloprodaja (engl. „*Pure Player*“)
- b) stacionarna maloprodaja i internetska maloprodaja (engl. „*Brick & Clicks*“)
- c) kataloška maloprodaja i internetska maloprodaja (engl. „*Clicks & Sheets*“)
- d) stacionarna maloprodaja, kataloška maloprodaja i internetska maloprodaja (engl. „*Clicks, Bricks & Sheets*“).

Ako postoji samo stacionarna prodavaonica, ona se može označiti kao „cigla i žbuka“ (engl. „*Brick & Mortar*“).

Dunković (*Ibid.*) smatra da će se u budućnosti razvijati osobito povezivanje stacionarnih i *online* kanala, odnosno da će se najviše razvijati multikanalni maloprodavači, a čisti će *online* maloprodavači igrati glavnu ulogu za neke robne grupe. Kombinacija prodajnih kanala stacionarne internetske maloprodaje pogodna je osobito zbog:

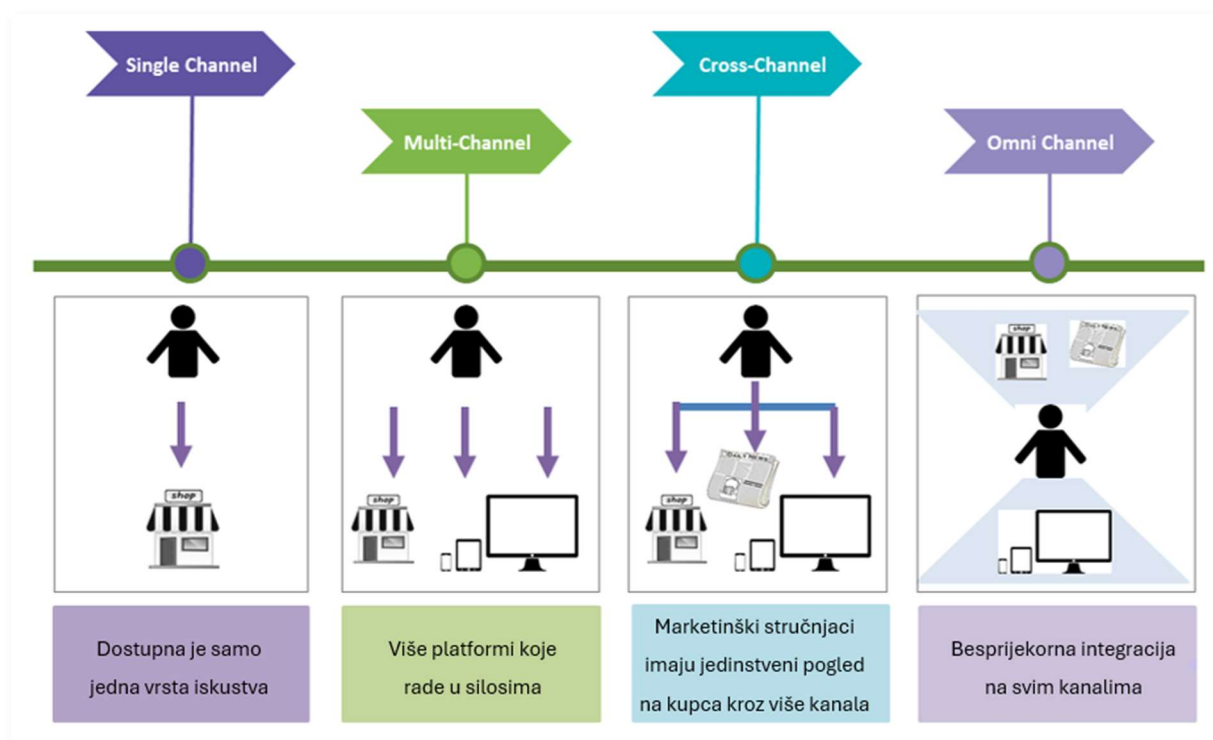
- a) sinergijskih učinaka
- b) povećanog povjerenja u *online* maloprodaju, ako je poznata stacionarna prodavaonica
- c) kupci se na *web*-stranici mogu informirati o robi i kupovati u stacionarnoj prodavaonici
- d) pridobivanje kupaca u stacionarnoj maloprodaji je jeftinije nego u *online* maloprodaji
- e) povoljniji nabavni uvjeti na temelju većih količina
- f) povećan domet utjecaja na kupce (kroz Internet)
- g) nema vremenskih ni geografskih ograničenja (kroz Internet)
- h) proizvodi koji se prodaju uz savjetovanje lakše se mogu prodati putem stacionarnih prodajnih puteva
- i) poboljšane usluge kupcima, jer stacionarna prodavaonica se može koristiti kao servisni centar.

Nadalje, po naručenu robu kupac može doći u prodavaonicu, što predstavlja konkurentsku prednost za dotičnog maloprodavača. Prodavaonica, također može poslužiti i kao

izložbeni salon za dodatne kupovine. Dakako, razvoj multikanalne maloprodaje može ići i u obrnutom smjeru, tj. da maloprodavač koji je počeo samo s internetskom maloprodajom, počne otvarati prodavaonice (*Ibid.*).

Širenjem multikanalnog modela maloprodaje, trgovci se suočavaju s izazovom pružanja besprijekornog korisničkog iskustva na svim kanalima, odnosno s poteškoćama u pružanju rješenja koje omogućuje kupcima prebacivanje između različitih kanala (XStak, 2023). Kada je u pitanju rast, maloprodajna industrija uvijek teži razvoju, što znači dodavanje novih kanala. U tom slučaju, modele multikanalne maloprodaje trebalo je nadograditi ili zamijeniti, a zamjena je omnikanalna (*Omni-Channel*) maloprodaja (*Ibid.*).

Slika 6. Kako se razvio omni kanal



Izvor: Uredio autor prema [https://www.beroeinc.com/images/content/how-did-omni-channel-evolve\(2\).png](https://www.beroeinc.com/images/content/how-did-omni-channel-evolve(2).png) (3.6.2024.)

Brynjolfsson (2013. prema Dunković, 2015, 31) popularno opisuje novonastale uvjete na sljedeći način: „u prošlosti, klasične prodavaonice pružale su jedinstven doživljaj dopuštajući kupcima da pogledaju i osjete proizvod što bi kod njih stvorilo trenutno zadovoljstvo; internet maloprodavači, u međuvremenu, pokušavaju zadiviti kupce širokom ponudom različitih proizvoda, niskim cijenama, ali i sadržajem kao što su preporuke i ocjene

kupaca. Što se mehanizam razvija prema omni-channel maloprodaji razlike između fizičke i on-line prodaje će nestati, pretvarajući svijet maloprodaje u showroom bez zidova“.

Razvoj internetskih trgovina doveo je do pojave novih trendova i kanala u maloprodaji. Pojavila se potreba za dobrom korisničkom podrškom kao pomoć kupcu u procesu kupovine. Marketing se morao prilagoditi i proširiti svoj utjecaj oglašavanjem putem društvenih mreža. Pojavom pametnih telefona pojavile su se i aplikacije za skupljanje bodova, a *banneri* na internetskim stranicama zamijenili su plakate kraj ceste (Pisalica, 2021).

Svi ti različiti kanali u digitalnom i „stvarnom“ svijetu i dalje stvaraju probleme pri kupnji. Kupac je razočaran kada komunicira s prodavačem putem Facebooka, a zatim pređe na e-mail i tamo mora započeti komunikaciju ispočetka jer osobe koja vode e-mail i Facebook nisu u kontaktu. Zbog toga sve više trgovaca danas teži omnikanalnom iskustvu kupaca, za razliku od dosadašnjeg multikanalnog (*Ibid.*).

Kao što je u uvodu rečeno, kanali predstavljaju sve vrste interakcije između prodavača i kupaca, bilo da se radi o virtualnom ili fizičkom okruženju (*Ibid.*), a neki kanali su:

- Trgovine – fizičke trgovine, internetske trgovine
- Korisnička podrška – telefon/mobitel, e-mail, faks, obrazac za kontakt na internetskoj stranici, *chat* uživo (*live chat*)
- Internetski marketing – oglašavanje na društvenim mrežama (Facebook, Instagram, Twitter...), oglašavanje na tražilicama (SEM), optimizacija za tražilice (SEO), *affiliate marketing*⁸, *newsletter* (e-mail marketing), *banner*⁹
- Ostalo – *web* stranica, plakat, poštanski prospekt, novinski oglas, mobilna aplikacija, terenska prodaja, blog, katalog.

Digitalni kanali ključna su komponenta ovih dodirnih točaka. Uključivanje ovih kanala u njihovu omnikanalnu strategiju ključno je za trgovce na malo. Takvi kanali često dovode do pozitivnog susreta između kupaca i trgovaca, omogućujući trgovcima da se povežu sa svojim

⁸ *Affiliate marketing* (hrv. partnerski marketing) - marketinški aranžman u kojem suradnici primaju proviziju za svaki posjet, registraciju ili prodaju koju generiraju za trgovca.

⁹ *Banner* (engl. *Banner*, ali i *Advertising* i *Ad*) - oglasni prostor na određenoj *web* stranici, koji je istaknut tako da je vidljiv svim posjetiteljima određene *web* stranice ili neke od njezinih stranica.

kupcima preko različitih dodirnih točaka, stvarajući kohezivna i personalizirana iskustva. Digitalni kanali koje trgovci trebaju promatrati (Kaushik, 2023) su:

Društveni mediji: Platforme društvenih medija, poput Facebooka, Instagrama ili Twittera, omogućuju trgovcima ne samo povezivanje sa svojim potrošačima i dijeljenje proizvoda, već i izgradnju strategije personalizacije, pokretanje ciljanih oglasa i sudjelovanje u razgovorima u stvarnom vremenu.

Marketing putem e-pošte: Marketing putem e-pošte bio je i ostao moćan alat za trgovce. Omogućuje personaliziranu komunikaciju, preporuke proizvoda i promotivne ponude, njegujući dugoročne odnose s kupcima.

Mobilne aplikacije: Mobilne aplikacije postale su ključne za trgovce u današnje vrijeme. Omogućuju besprijekorno iskustvo kupnje. Ove aplikacije olakšavaju personalizirano pregledavanje proizvoda, kupnju unutar aplikacije i nagrade za vjernost.

Web stranica: Neophodna je informativna *web* stranica prilagođena korisniku. Služi kao digitalni izlog gdje kupci mogu istraživati proizvode, pristupati recenzijama i kupovati. *Web*-mjesto također često služe kao zajednica ili središnja točka za sve digitalne kanale.

Push obavijesti: isporučuju vremenski osjetljiva upozorenja, promocije i ažuriranja korisnicima mobilnih aplikacija.

SMS: Tekstualne poruke pružaju brza ažuriranja, potvrde narudžbi i personalizirane ponude na mobilne telefone kupaca.

Platforme za e-trgovinu: Trgovci na malo koriste internetska tržišta kao što su Amazon i eBay kako bi proširili svoju digitalnu prisutnost i došli do šire baze kupaca.

Razmjena poruka unutar aplikacije: Poruka unutar aplikacije omogućuje trgovcima da angažiraju korisnike ciljanim sadržajem i ponudama unutar mobilnih aplikacija.

Chatbotovi: *Chatbotovi* pokretani umjetnom inteligencijom nude korisničku podršku i pomoć u stvarnom vremenu, poboljšavajući korisničko iskustvo.

Prikazno oglašavanje: Ponovno ciljanje i prikazni oglasi na *web* stranicama i društvenim medijima pomažu ponovno angažirati potencijalne kupce zainteresirane za proizvode.

Kupac može putem bilo kojeg od ovih kanala stupiti u interakciju s prodavačem, može putem plakata ili Facebooka saznati o najnovijoj akciji, odlučiti se na internetsku kupovinu, putem mobilne aplikacije skupiti bodove, preuzeti proizvod u poslovnici, a ako ima reklamaciju javiti se putem e-maila prodavaču (Pisalica, 2021).

Problemi nastaju kada ti različiti kanali nisu integrirani, odnosno povezani. Kako bi kupci bili zadovoljni i postali vjerni određenom brendu, potrebno im je pružiti jednostavnost kupovine i komunikacije s prodavačem, a to se ne može postići ako ne postoji povezanost internetske i fizičke poslovnice, oglasa na Facebooku i onih putem *newslettera*, korisničke podrške putem telefona i putem e-maila (*Ibid.*).

Tu dolazimo do glavnih razlika između omnikanalnog i multikanalnog pristupa (Tablica 2). Prvi stavlja naglasak na kupca i važnost njegovog iskustva, dok drugi stavlja naglasak na same kanale (*Ibid.*).

Tablica 2. Glavne razlike između *omnichannel* i *multichannel* strategije

Aspekt	Multichannel	Omnichannel
Integracija	Neovisno upravlja kanalima	Objedinjuje sve kanale
Iskustvo kupca	Može nedostajati dosljednost	Besprijekorno, personalizirano iskustvo
Podaci i analitika	Fragmentirani podaci o kupcima iz zasebnih kanala	Holistički pogled na interakcije s klijentima

Izvor: Izradio autor prema <https://www.shopify.com/enterprise/blog/omni-channel-vs-multi-channel> (7.6.2024.)

U omnikanalu svi kanali su povezani kako bi kupcu bilo lakše i jednostavnije proći kroz sve korake kupovine, pa se proizvod kupljen *online* može pokupiti u poslovnici, telefonski razgovor se može nastaviti mailom, reklama na Instagramu jednaka je onoj na plakatu, a mobilna aplikacija pokazuje stanje bodova stečenih kupnjom *online* ili u poslovnici ili se

možete javiti korisničkoj podršci i upitati za stanje zaliha nekog artikla u poslovnici u Varaždinu, iako je podrška smještena u Zagrebu (*Ibid.*).

U multikanalu svi su kanali odvojeni i nisu u interakciji, s naglaskom na same kanale i čim veći domet, pa su važnije reakcije i komentari korisnika Facebooka negoli usklađivanje marketinške strategije na društvenim mrežama i u newsletteru (*Ibid.*).

Međutim to ne znači da je jedan pristup dobar, a drugi loš, već da stavljaju naglasak na potpuno različite stvari, pa će omnikanalnoj strategiji zadovoljstvo kupaca donijeti publiku, dok će multikanalnoj strategiji publiku donijeti „širenje mreže“ prisutnosti u virtualnom i fizičkom svijetu (*Ibid.*).

Važnije prednosti, kao i nedostaci multikanalne i omnikanalne strategije prikazane su u tablici 3 .

Istraživanja su dokazala da omnikanalni pristup daje zadovoljnije kupce, a zadovoljniji kupci znače i lojalnost brendu te povećanje prodaje. S druge strane, od prodavača se traži više odgovornosti, posla i novaca pošto je potrebna dobra organizacija unutar administracije i marketinga kako bi svi kanali bili dobro povezani. Također je bitno zadržati jednak interes u svim kanalima, pošto na primjer internetske trgovine vrlo često „prevagnu“ nad fizičkim trgovinama zbog nižih cijena i lakše dostupnosti (*Ibid.*).

Tablica 3. Prednosti i nedostaci *multichannel* i *omnichannel* strategije

	Prednosti	Nedostaci
Multichannel	Veći doseg i vidljivost Fleksibilnost u ciljanju različitih segmenata kupaca Više dodirnih točaka za angažman kupaca	Nedosljednost u korisničkom iskustvu Poteškoće u praćenju i mjerenju učinka Ograničena integracija između kanala
Omnichannel	Poboljšano zadovoljstvo i lojalnost kupaca Bolje prikupljanje i analiza podataka Povećana prodaja i prihod	Zahtijeva značajna ulaganja u tehnologiju i infrastrukturu Složena implementacija i upravljanje Može zahtijevati organizacijsko restrukturiranje

Izvor: Izradio autor prema <https://www.shopify.com/enterprise/blog/omni-channel-vs-multi-channel> (7.6.2024.)

Multikanalni pristup pak nudi veću fleksibilnost, više mogućnosti i bolju pokrivenost tržišta, a kako je fokusiran na širenje prodaje, ovaj pristup je bogat izvor informacija o efikasnosti pojedine prodajne strategije, preferencijama kupaca i stanju tržišta. No, i to ima svoju cijenu pa osim slabijeg zadovoljstva korisnika, može doći i do frustracije zaposlenika koji ne mogu komunicirati s drugim kanalima, a kupci to od njih traže. Također, takav pristup iziskuje više kontrole i veću posvećenost logistici, što stvara dodatne troškove (*Ibid.*).

3.2. Strategija omnikanalne maloprodaje

Omnikanalna maloprodaja je najbrže rastući trend u maloprodajnoj industriji, a može se opisati kao omogućavanje integriranog i konzistentnog iskustva kupnje za kupce koji žele kupovati svim mogućim distribucijskim kanalima (prodavaonica, *web*, mobilni uređaji, igre, društvene mreže, kiosci, direktna pošta, katalogi, blogovi, pozivni centri, televizija) u bilo koje doba, navodi Kalakota (2012. prema Franjković, 2018, 59).

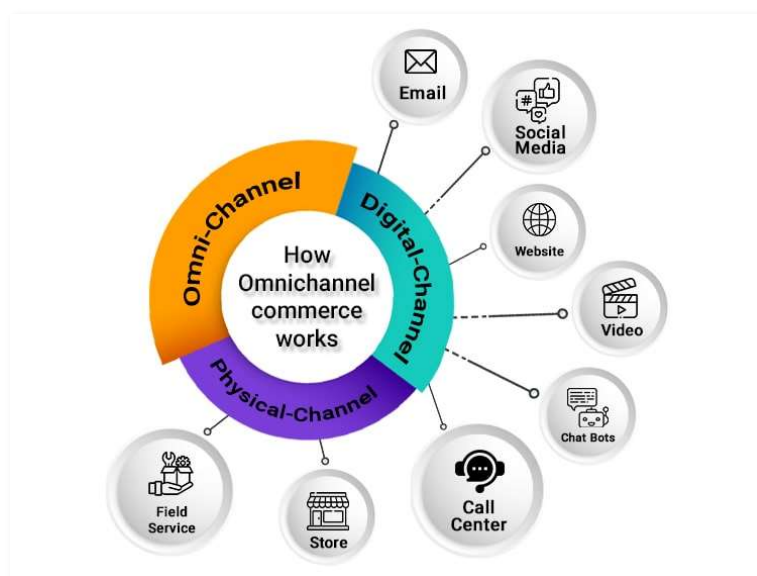
Omnikanalna maloprodaja predstavlja evolucijski korak dalje u odnosu prema multikanalnoj maloprodaji, koji se dogodio prvenstveno zato što su kupci/potrošači evoluirali i postali zahtjevniji. Danas je sve veći broj tzv. omnikupaca – kupaca koji žele kupovati bilo kada, bilo koji proizvod, svim postojećim kanalima (dakle bilo gdje), ili pak kroz više kanala istovremeno (npr. kupujući preko mobilnog uređaja dok razgledaju robu u prodavaonici jer ne žele čekati u redu na klasičnoj blagajni). Načelno se potrebe omnikupaca nisu promijenile, ali se sada zadovoljavaju na brojne nove načine omogućene ponajviše upotrebom tehnologije, ističe Franjković (2018, 59).

Izraz omnikanalna maloprodaja prvi je u znanstvenom članku upotrijebio Rigby (2011, 4), tvrdeći „*kako se razvija, digitalna maloprodaja brzo se pretvara u nešto toliko drugačije da zahtijeva novo ime: omnikanalna maloprodaja (omnichannel retailing)*“ i definirajući omnikanalnu maloprodaju kao: „*integrirano prodajno iskustvo koje spaja prednosti fizičkih trgovina s informacijama bogatim iskustvom online kupovine*“, dok prvi susret s pojmom bio je u izvještajima istraživačke jedinice IDC-a *Global Retail Insights*, gdje su Parker i Hand (2009) i Ortis i Casoli (2009) sugerirali da je „*omnichannel*“ kupac evolucija multikanalnog potrošača koji umjesto da koristi kanale paralelno, on ih sve koristi istovremeno (prema Lazaris, Vrechopoulos, 2014, 1). Posljednji pokušaj definiranja pojma bio je Levy i suradnika (2013. prema Lazaris, Vrechopoulos, 2014, 1), koji je predstavio „*omniretailing*“ kao: „*koordiniranu*

multikanalnu ponudu koja pruža besprijeckorno iskustvo pri korištenju svih prodajnih kanala trgovca“. Svi se slažu da su prevladavajući pojmovi integrirano/besprijeckorno iskustvo korištenjem svih kanala.

Fokusirajući se na potrošača, Verhoef i suradnici (2015. prema Lehrer, Trenz, 2022, 688) definiraju omnikanalno poslovanje kao „sinergijsko upravljanje brojnim dostupnim kanalima [...] na takav način da se optimizira korisničko iskustvo preko kanala i izvedba preko kanala“ (str. 176). To implicira da kanali, koji se obično nazivaju digitalnim (npr. web stranice, mobilne aplikacije, društveni mediji) ili fizičkim (npr. fizičke trgovine, agencije) medijima za interakciju s potrošačima, navode Hosseini i suradnici (2018. prema *Ibid.*), koriste se naizmjenično i neprimjetno tijekom kupčevog putovanja (Slika 7). Ovo putovanje obuhvaća potrošačev proces donošenja odluka od pretprodaje i kupnje do podrške nakon kupnje.

Slika 7. Kako funkcionira omnikanalna trgovina?



Izvor: <https://assets-global.website->

[files.com/622faf89982b1a82750a4f2b/626bf3ab362b587b95ff4ff8_omnichannel_diagram.jpg](https://assets-global.website-files.com/622faf89982b1a82750a4f2b/626bf3ab362b587b95ff4ff8_omnichannel_diagram.jpg)

(3.6.2024.)

Omnikanalno poslovanje potrošaču pruža dosljedno i besprijeckorno iskustvo, bez obzira na korišteni kanal ili fazu procesa kupnje (Brynjolfsson *et al.*, 2013; Piotrowicz, Cuthbertson, 2014; Rigby, 2011; Trenz *et al.*, 2020. prema *Ibid.*). Implementacijom omnikanalne strategije, tvrtke imaju za cilj povećanje zadovoljstva kupaca i angažiranje potrošača na svim kanalima,

smatraju Beck i Rygl (2015), što u konačnici rezultira povećanjem prodaje, navode Hansen i Sia (2015. prema *Ibid.*).

Nadovezujući se na ta razmatranja, Lehrer i Trenz (2022, 689) definiraju „*omnikanalno poslovanje kao tvrtku koja može iskoristiti integrirane procese i informacijske sustave za ostvarivanje besprijekornog i dosljednog potrošačkog iskustva kroz mnoštvo digitalnih i fizičkih kanala*“. Budući da je vrlo malo tvrtki postiglo ovo željeno stanje omnikanalnog poslovanja, pojam „omnikanalne strategije“ definiraju kao „*težnju tvrtke da postane omnikanalno poslovanje*“.

Njihova definicija omnikanalnog poslovanja uključuje tri glavne perspektive:

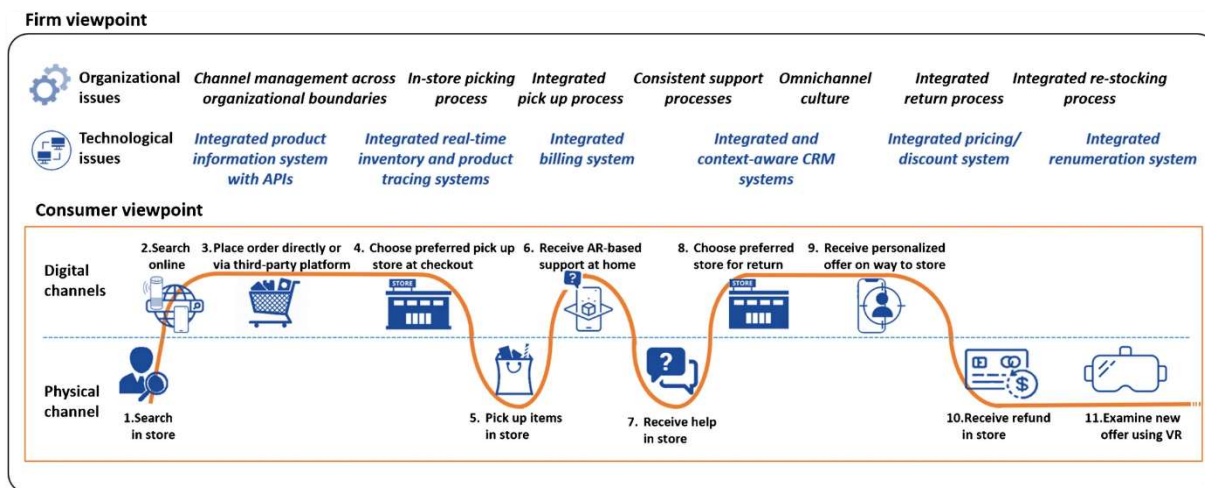
- (1) Prva se odnosi na tehnologiju koja omogućuje integrirane procese i interakcije. Ovu perspektivu karakterizira napetost između tehnoloških inovacija i naslijeđenih rješenja.
- (2) Druga se odnosi na organizaciju koja mora biti u stanju iskoristiti te strategije, a odnosi se na pitanja kao što su poslovni modeli, sposobnosti i kultura.
- (3) Posljednja se odnosi na tržište, odnosno kako bi trebalo izgledati besprijekorno i dosljedno potrošačko iskustvo. To se odnosi na konkurentske elemente kao i na uloge i zahtjeve kupaca.

Posljednjih godina koncept omnikanalnog poslovanja privukao je sve veći interes u istraživanju i praksi. U praksi su i tradicionalne i digitalne tvrtke krenule na put kako bi postale omnikanalne tvrtke i postupno integrirale svoj portfelj kanala nudeći omnikanalne usluge. Na primjer, fizička trgovina nadopunjena je mobilnim kanalom (Barann *et al.*, 2020; Piotrowicz, Cuthbertson, 2014. prema *Ibid.*, 687-688), koji potrošačima pruža detaljne informacije o proizvodu, *push* poruke na temelju lokacije s personaliziranim ponudama, usluge samostalnog skeniranja, ili dostava na kućnu adresu za proizvode koji nisu dostupni u trgovini (Grewal *et al.*, 2017. prema *Ibid.* 688). Slično tome, digitalni kanali nadopunjuju se uslugama u fizičkim trgovinama, kada potrošači mogu *online* provjeriti dostupnost proizvoda u obližnjoj trgovini i ondje preuzeti, rezervirati ili vratiti svoje *online* kupnje (Jindal *et al.*, 2021. prema *Ibid.*, 688).

Slika 8 ilustrira tipičnu omnikanalnu transakciju u kojoj se potrošač kreće između različitih kanala unutar jedne transakcije, pri čemu digitalni kanal može uključivati, na primjer,

web stranice za e-trgovinu i platforme za tržište, kao i razna sučelja kao što su mobilne web stranice, aplikacije, pametni proizvodi, ili glasovni pomoćnici (*Ibid.*, 689).

Slika 8. Primjer omnikanalne interakcije sa stajališta potrošača i odabranih povezanih organizacijskih i tehnoloških pitanja sa stajališta tvrtke



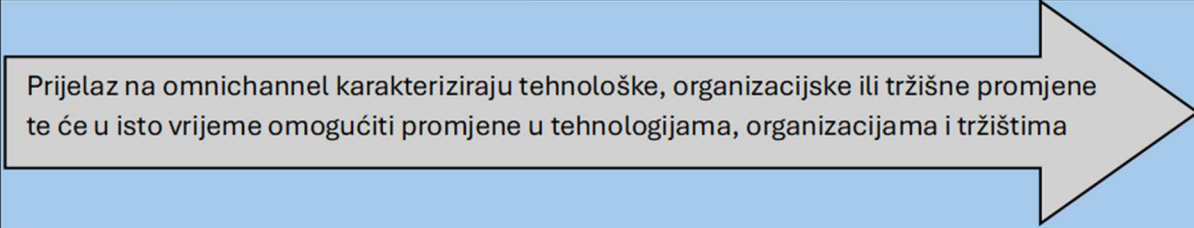
Izvor: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-021-00511-1#Tab1> (26.5.2024.)

Omnikanalne tvrtke karakteriziramo uspoređujući ih s multikanalnim tvrtkama. Razlikujemo šest dimenzija integracije kanala koje se odnose na stajališta tvrtke i potrošača (Tablica 4).

Da bi se smatrali potpuno razvijenim omnikanalnim poslovanjem, potrošači moraju moći koristiti besprijekorne i dosljedne (1) prijelaze kanala i (2) korisnička iskustva (Piotrowicz, Cuthbertson, 2014; Verhoef *et al.*, 2015. prema *Ibid.*, 689), dok tvrtke interno moraju iskoristiti integrirane (3) informacijske sustave, (4) upravljanje kanalima, (5) sheme poticaja (Mirsch *et al.*, 2016; Shen *et al.*, 2018. prema *Ibid.*, 689-690) i (6) logistiku (Hübner *et al.*, 2016a. prema *Ibid.*, 690). Kao rezultat toga, cilj im je eliminirati prepreke između kanala koordiniranjem procesa i tehnologija preko njih. S druge strane, multikanalna poduzeća su poduzeća koja potrošačima nude dva ili više kanala koji se obično tretiraju kao neovisni silosi i zasebno optimiziraju (Beck, Rygl, 2015; Verhoef *et al.*, 2015. prema *Ibid.*, 690). Međutim, prijelaz s multikanalnog na omnikanalni postupak je proces, a drugi pojmovi kao što je križno-kanalni ili kros-kanalni (*cross-channel*) (tj. „mogućnost potrošača da prelazi između određenih, ali ne između svih dostupnih kanala” (Mirsch *et al.*, 2016, 6. prema *Ibid.*, 690)) odnose se na

srednje manifestacije na ovom kontinuumu. Tablica 4 suprotstavlja multikanalno poslovanje i potpuno razvijeno omnikanalno poslovanje duž gore navedenih dimenzija (*Ibid.*, 690).

Tablica 4. Obilježja *multichannel* i *omnichannel* poslovanja

	Multichannel		Omnichannel
Stajalište potrošača	Nema prijelaza između kanala	Prijelazi kanala	Besprijekoran prijelaz između kanala unutar iste transakcije
	Nedosljedno korisničko iskustvo na svim kanalima (npr. u pogledu proizvoda/usluga, cijena, promocija)	Iskustvo kupca	Dosljedno korisničko iskustvo na svim kanalima (npr. u pogledu proizvoda/usluga, cijena, promocija)
Stajalište tvrtke	Odvojeni IT sustavi za svaki kanal Odvojene baze podataka za podatke o kupcima, cijenama i zalihama	Informacijski sustavi	Integrirani IT sustavi preko kanala Središnja baza podataka za kupce, cijene i podaci o inventaru
	Neovisno, odvojeno upravljanje kanalima Nema dijeljenja znanja među kanalima	Upravljanje kanalima	Koordinirano i integrirano upravljanje kanalima Dijeljenje znanja preko kanala
	Usmjeren na konkurenciju kanala Kanali se optimiziraju zasebno, a svaki kanal slijedi individualne ciljeve	Sheme poticaja	Usmjeren na minimiziranje kanala konkurencija i maksimiziranje sinergije kanala
	Fragmentirano	Logistika	Integrirano preko kanala
 <p>Prijelaz na omnichannel karakteriziraju tehnološke, organizacijske ili tržišne promjene te će u isto vrijeme omogućiti promjene u tehnologijama, organizacijama i tržištima</p>			

Izvor: Izradio autor prema <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-021-00511-1#Tab1> (26.5.2024.)

Ukratko, možemo zaključiti da je omnikanalna digitalna strategija dugoročan, sustavan pristup poslovanju koji nastoji sinkronizirati više prodajnih i distribucijskih kanala, *online* i *offline*. Cilj je povećati prodaju na više platformi i stvoriti dosljedno, besprijekorno korisničko iskustvo na svim kanalima (Unity Group, 2024a).

3.3. Prijelaz na omnikanalno poslovanje

Postaje očito da stvaranje ovog omnikanalnog iskustva dolazi sa značajnim tehnološkim i organizacijskim izazovima za tvrtku dok se bavi tržišnim zahtjevima i prilikama. Zapravo, od danas većina trgovaca na malo i tvrtki iz drugih industrija ne uspijeva integrirati svoje kanale (Verhoef *et al.*, 2015; von Briel, 2018. prema Lehrer, Trenz, 2022, 689). Omnikanalno poslovanje zahtijeva značajna ulaganja u tehnološku infrastrukturu (Luo *et al.*, 2016. prema *Ibid.*) uključujući integrirane informacijske sustave proizvoda, sustave inventara u stvarnom vremenu, integrirane sustave određivanja cijena i naplate te integrirano upravljanje odnosima s kupcima. Budući da su tvrtke koje ulaze u omnikanalnu sferu obično opremljene prtljagom naslijeđenih sustava, transformacija tehnološke infrastrukture i organizacijskih struktura i sposobnosti za besprijekoran rad na više kanala skupo je i rizično (Chen *et al.*, 2018. prema *Ibid.*). Unatoč ovim izazovima, međukanalna (križno-kanalna) integracija također može dovesti do novih mogućnosti, kao što je iskorištavanje bogatih podataka o potrošačima iz različitih kanala, koji se zatim mogu koristiti za stvaranje sveobuhvatnog profila potrošača (Brynjolfsson *et al.*, 2013.; Hansen, Sia, 2015. prema *Ibid.*) ili povećanja učinkovitosti i uštede troškova. Kao rezultat toga, omnikanalno poslovanje mora uzeti u obzir gledište tvrtke kao i gledište potrošača (*Ibid.*).

Prije prelaska na omnikanalno poslovanje, tvrtke moraju procijeniti svoju organizacijsku spremnost (Berman, Thelen, 2004. prema *Ibid.* 690) i odabrati odgovarajuću (omnikanalnu) strategiju (Kim, Chun, 2018. prema *Ibid.*) koja zadovoljava preferencije kanala potrošača i učinkovita je u radu. Hosseini i suradnici (2018. prema *Ibid.*) predlažu model ekonomskog odlučivanja koji omogućuje tvrtkama da identificiraju omnikanalnu strategiju (tj. koje bi kanale trebali ponuditi duž kupčevog putovanja) s najvećim doprinosom dugoročnoj vrijednosti tvrtke.

Prijelaz s multikanalnog na omnikanalno poslovanje podrazumijeva temeljne promjene u (1) tehnologiji, (2) logistici i (3) organizacijskim praksama (Cao, 2014; Hansen, Sia, 2015; Wulf *et al.*, 2017. prema *Ibid.*). Sva ta tri aspekta izazvala su značajan interes među omnikanalnim istraživačima. Prvo, prijelaz na omnikanalno poslovanje zahtijeva znatna ulaganja u tehnološku infrastrukturu (Luo *et al.*, 2016. prema *Ibid.*) i razvoj specifičnih IS sposobnosti (Hosseini *et al.*, 2017. prema *Ibid.*) za obradu i analizu podataka o potrošačima

preko kanala (Bradlow *et al.*, 2017; Cao, 2014. prema *Ibid.*). Tvrtke trebaju integrirati svoje informacijske sustave (Cao, 2014) kao što su upravljanje odnosima s klijentima (CRM), planiranje resursa poduzeća (ERP) i sustave naplate preko kanala (Wollenburg *et al.*, 2018. prema *Ibid.*). Oni također trebaju ulagati u tehnologije koje im omogućuju stjecanje znanja o potrošačima i osjećaj konteksta potrošača, na primjer, putem tehnologija praćenja u trgovini (Bradlow *et al.*, 2017; Hosseini *et al.*, 2017. prema *Ibid.*).

(1) Kako tvrtke šire i integriraju svoj portfelj kanala, tehnološka infrastruktura mora podržavati integraciju i pohranu velikih količina podataka iz različitih kanala -od strukturiranih podataka o prodaji s *web*-mjestima i podataka o geolokaciji iz mobilnih aplikacija do nestrukturiranih vrsta podataka s društvenih medija - i njegovu obradu u stvarnom vremenu (Hosseini *et al.*, 2017. prema *Ibid.*). Međutim, integracija podataka preko kanala identificirana je kao glavni izazov na putu tvrtki prema omnikanalnom poslovanju (Lewis *et al.*, 2014.; Neslin *et al.*, 2006. prema *Ibid.*). Redizajniranje postojeće infrastrukture informacijske tehnologije (IT) i implementacija IT sustava koji integriraju podatke preko kanala i omogućavaju holističku analizu takvih podataka zahtijevaju ne samo značajna financijska ulaganja već i osoblje sa znanjem i stručnošću u ovom području (Lewis *et al.*, 2014. prema *Ibid.*). Zapravo, nedostatak sposobnosti analitike kupaca predstavlja još jednu ključnu prepreku za mnoge tvrtke u njihovoj tranziciji. Povezivanje i analiziranje podataka kroz različite kanale može omogućiti tvrtkama bolje predviđanje ponašanja potrošača i ciljati ih privlačnijim ponudama. U najosnovnijem slučaju, omogućuje zaposlenicima pristup dosljednim informacijama o potrošačima, narudžbama i proizvodima kroz sve kanale (von Briel, 2018. prema *Ibid.*). Budući da će primjena tehnologija praćenja i analitike podataka imati sve veći prioritet među poduzećima, integracija podataka pojačava potrebu tvrtki da se pozabave etičkim, pravnim i pitanjima privatnosti kao dijelom svoje omnikanalne strategije (Bradlow *et al.*, 2017. prema *Ibid.*, 690-691).

(2) Omnikanalno poslovanje zahtijeva integriranu logističku infrastrukturu koja se može učinkovito prilagoditi svakom kanalu. U mnogim slučajevima to uključuje redizajn postojećih distribucijskih sustava (Lewis *et al.*, 2014. prema *Ibid.*) i implementaciju tehnologija koje olakšavaju upravljanje zalihama u stvarnom vremenu preko kanala (von Briel, 2018. prema *Ibid.*). Takva se ulaganja smatraju ključnim problemom u integraciji kanala (Piotrowicz,

Cuthbertson, 2014. prema *Ibid.*), a istraživači su predložili puteve prelaska s multikanalnog na integrirano kanalno ispunjenje (Hübner *et al.*, 2016c. prema *Ibid.*).

(3) Uspješno prihvaćanje omnikanalnog poslovanja zahtijeva razvijanje i njegovanje novih organizacijskih praksi koje potiču intenzivniju međukanalnu (križno-kanalnu) komunikaciju i suradnju (von Briel, 2018. prema *Ibid.*). To zahtijeva korporativnu kulturu koja razbija često prevladavajući silosni mentalitet i promiče dijeljenje znanja preko kanala (Piotrowicz, Cuthbertson, 2014. prema *Ibid.*). Postizanje ovog cilja često podrazumijeva organizacijsko restrukturiranje, dodavanje mjernih podataka o učinku između kanala shemama poticaja te zapošljavanje i obuku zaposlenika – od trgovine do osoblja glavnog ureda – s potrebnim vještinama za upravljanje s više kanala (Cao, 2014.; Hansen, Sia, 2015; Lewis *et al.*, 2014; von Briel, 2018. prema *Ibid.*).

Je li omnikanalna strategija prikladna za svaki poslovni model ovisi o nekoliko čimbenika, uključujući prirodu ponuđenih proizvoda ili usluga, ciljnu bazu kupaca i resurse tvrtke. Za tvrtke s raznolikom paletom proizvoda i širokom demografijom kupaca, omnikanalna maloprodaja može biti vrlo korisna, nudeći više dodirnih točaka za učinkovito dosezanje i angažiranje kupaca (Unity Group, 2024c).

Međutim, za manje tvrtke ili one s vrlo tržišnom nišom, ulaganje u integraciju višestrukih kanala možda neće donijeti razmjernu korist. Dodatno, implementacija omnikanalne strategije zahtijeva značajne resurse, kako u pogledu tehnologije tako i u pogledu obuke osoblja. Stoga, dok omnikanalna maloprodaja predstavlja goleme mogućnosti za poboljšanje korisničkog iskustva i širenje tržišnog dosega, možda nije jedinstveno rješenje i treba ga razmotriti u kontekstu specifičnih poslovnih potreba i mogućnosti (*Ibid.*).

Omnikanalni rast može se potaknuti s pomoću omnikanalne maloprodajne analitike kroz nekoliko koraka (LinkedIn, 2023b):

1) Definiranje omnikanalnih ciljeva i KPI

Prvi korak je definiranje omnikanalnih ciljeva i ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI). Ciljevi i mjerni podaci koji se žele postići i pratiti na kanalima su povećanje lojalnosti kupaca, zadržavanje, zadovoljstvo, konverzija, prosječna vrijednost narudžbe, prihod ili profit. Omnikanalni ciljevi i KPI trebali bi biti usklađeni s cjelokupnom poslovnom strategijom i

vizijom te bi trebali biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski ograničeni (SMART). Također treba identificirati izvore podataka i alate koji su potrebni za prikupljanje i analizu podataka za KPI-ove, kao što su *web* analitika, upravljanje odnosima s kupcima (CRM), prodajno mjesto (POS), planiranje resursa poduzeća (ERP) ili poslovna inteligencija (BI platforme).

2) Segmentiranje klijenata i personaliziranje ponude

Drugi korak je segmentiranje kupaca i personalizacija ponuda. Segmentacija kupaca je proces dijeljenja kupaca u grupe na temelju njihovih karakteristika, ponašanja, potreba i preferencija. Personalizacija kupaca je proces prilagođavanja ponuda, poruka i interakcija svakom segmentu korisnika ili pojedincu. Korištenjem omnikanalne maloprodajne analitike mogu se segmentirati kupci na temelju podataka kao što su demografija, lokacija, povijest kupovine, ponašanje pregledavanja, status vjernosti, povratne informacije ili aktivnost na društvenim mrežama. Također, analitika se može koristiti kako bi se personalizirale ponude na temelju podataka kao što su preferencije proizvoda, namjera kupnje, napuštanje košarice, mogućnosti dodatne prodaje ili veće prodaje ili sezonski trendovi.

3) Integriranje kanala i stvaranje jedinstvenog pogleda korisnika

Treći korak je integracija kanala i stvaranje jedinstvenog prikaza kupaca. Integracija kanala je proces povezivanja i sinkronizacije kanala, kao što su internetske, mobilne, društvene i fizičke trgovine, kako bi se pružilo besprijekorno i dosljedno iskustvo kupnje. Jedinstveni pogled na kupca proces je stvaranja jedinstvenog i sveobuhvatnog profila svakog kupca na svim kanalima i dodirnim točkama. Koristeći omnikanalnu maloprodajnu analitiku, mogu se integrirati kanali i stvoriti objedinjeni prikaz kupaca s pomoću podataka kao što su identifikator (ID) korisnika, e-pošta, telefonski broj, kartica vjernosti ili kolačići. Također može se koristiti analitika za praćenje i mjerenje kupčevog putovanja kroz kanale, kao što je put do kupnje, dodirne točke, korišteni kanali, konverzije, zadržavanje ili dugotrajna vrijednost.

4) Optimiziranje marketinške kampanje i promocije

Četvrti korak je optimiziranje marketinških kampanja i promocija. Marketinške kampanje i promocije su aktivnosti i poticaji koje se koristi za privlačenje, angažiranje i pretvorbu kupaca, kao što su e-pošta, društveni mediji, oglasi, kuponi, popusti ili programi

vjernosti. Korištenjem analitike mogu se optimizirati marketinške kampanje i promocije korištenjem podataka kao što su segmenti kupaca, personalizacija, postavke kanala, izvedba kampanje, povrat ulaganja (ROI) ili atribucija. Također može se koristiti analitika za testiranje i eksperimentiranje s različitim varijablama, kao što su ponuda, poruka, dizajn, vrijeme ili kanal, kako bi se pronašla optimalna kombinacija za svaki segment kupaca ili pojedinca.

5) Poboljšanje upravljanja zalihama i opskrbnim lancem

Peti korak je poboljšanje inventara i upravljanja opskrbnim lancem. Upravljanje zalihama i opskrbnim lancem procesi su upravljanja protokom robe i usluga od dobavljača do kupaca, kao što su naručivanje, skladištenje, nadopunjavanje, distribucija ili isporuka. Korištenjem analitike može se poboljšati upravljanje zalihama i opskrbnim lancem korištenjem podataka kao što su potražnja za proizvodima, predviđanja prodaje, razine zaliha, promet zaliha, stope nadopunjavanja ili vremena isporuke. Također može se koristiti analitika kako bi se optimizirale zalihe i upravljanje lancem opskrbe korištenjem podataka kao što su asortiman proizvoda, cijene, popusti, marže ili povratne informacije kupaca.

6) Praćenje rezultata i prilagodba strategije

Šesti i posljednji korak je praćenje rezultata i prilagođavanje strategije. Praćenje rezultata proces je mjerenja i ocjenjivanja omnikanalne izvedbe i ishoda, kao što su KPI-jevi, zadovoljstvo korisnika, konkurentska prednost ili tržišni udio. Prilagodba strategije je proces unošenja promjena i poboljšanja u omnikanalni plan i akcije, na temelju rezultata, povratnih informacija, uvida ili prilika. Korištenjem analitike mogu se pratiti rezultati i prilagoditi strategija korištenjem podataka kao što su nadzorne ploče, izvješća, upozorenja ili preporuke. Također može se koristiti analitika za prepoznavanje i rješavanje bilo kakvih problema ili izazova koji se mogu pojaviti u omnikanalnim operacijama, kao što su kvaliteta podataka, integracija podataka, sigurnost podataka ili upravljanje podacima.

3.4. Prednosti integracije omnikanalne maloprodaje

Prihvati omnikanalno poslovanje smatra se jednim od najvažnijih izgleda i ciljeva u tvrtkama s obećanjima kao što su uštede troškova, povećana lojalnost i zadovoljstvo kupaca te ostvarivanje konkurentskih prednosti u odnosu na čiste *online* trgovce na malo (Amar *et al.*, 2020; Väänänen, 2020. prema Lehrer, Trenz, 2022, 688).

Unatoč tim izazovima, međukanalna (križno-kanalna) integracija također može dovesti do novih mogućnosti, kao što je iskorištavanje bogatih podataka o potrošačima iz različitih kanala, koji se zatim mogu koristiti za stvaranje sveobuhvatnog profila potrošača (Brynjolfsson *et al.*, 2013; Hansen, Sia, 2015. prema *Ibid.*, 689) ili povećanja učinkovitosti i uštede troškova. Kao rezultat toga, omnikanalno poslovanje mora uzeti u obzir i gledište tvrtke i potrošača.

Pri ispunjavanju zahtjeva omnikanalne maloprodaje maloprodavači i njihovi suradnici (npr. specijalizirane logističke tvrtke) koriste se suvremenim tehnologijama poput radijske frekvencijske tehnologije (RFID). RFID omogućuje maloprodavaču podatke o tome što i gdje ima, u bilo koje doba. Stanje zaliha na različitim lokacijama u realnom vremenu je osnovna pretpostavka za uspješno vođenje omnikanalne maloprodaje, jer se ona temelji na integriranom praćenju djelovanja kupca kroz sve prodajne kanale, na integriranoj informaciji o svim zalihama i, slijedom toga, na učinkovitoj isporuci tražene robe – bez obzira na stvarno mjesto kupnje (Franjković *et al.*, 2018, 59). Maloprodavači polaze od toga da omnikupci ne uočavaju kanale (npr. naručuju proizvod u podzemnoj željeznici dok su u pokretu, a podižu ga u prodavaonici) i traže rješenja na brojne načine, pa su svjesni da o njima (maloprodavačima) ovisi hoće li zadovoljiti kupca (pružiti rješenje) ili ne (Kilcourse, 2011. prema *Ibid.*, 59-60). Za omnikupce je važan čimbenik prepoznatljivosti u brendu maloprodavača, a ne u načinu kako doći do proizvoda. Presudnu ulogu u razvoju omnikanalnih kupaca i omnikanalne maloprodaje u cjelini imaju suvremeni mobilni uređaji (tzv. pametni mobilni uređaji) koji su gotovo uvijek uz kupca, te maloprodavači sve više rade na osiguravanju softvera za cjelokupni doživljaj kupnje kroz sve kanale, a posebno ih prilagođavaju za kupnju putem pametnih mobilnih uređaja (*Ibid.*, 60).

Dok se pozitivni učinci omnikanalnog poslovanja na uspješnost poduzeća često postuliraju, empirijske studije o ovom odnosu su rijetke. Prethodna istraživanja sugeriraju koristi za tvrtke, navode Lehrer i Trenz (2022, 693), uključujući povećani rast prodaje (Cao, Li, 2015. prema *Ibid.*) i poboljšanu operativnu učinkovitost (Oh *et al.*, 2012. prema *Ibid.*). Tvrtke koje bolje integriraju svoje različite kanale mogu poboljšati povjerenje potrošača, povećati njihovu lojalnost, povećati stope pretvorbe i stvoriti veće mogućnosti za unakrsnu prodaju (Cao, Li, 2015. prema *Ibid.*). Odvajajući utjecaj omnikanala na digitalne i fizičke kanale, Gallino i Moreno (2014. prema *Ibid.*) otkrili su da implementacija usluge kupnje na mreži i preuzimanja u trgovini od trgovaca koji su prvi izvan mreže smanjuje internetsku prodaju tvrtke, ali u isto

vrijeme dovodi do većeg prometa u trgovini, a time i veće prodaje u trgovini, što u konačnici rezultira neto povećanjem. Međutim, takva usluga možda neće uvijek biti korisna trgovcu, već ovisi o jediničnom operativnom trošku, trošku potrošača i dobiti od unakrsne prodaje (Kong *et al.*, 2020. prema *Ibid.*). Suprotno tome, maloprodajni trgovci prvi na mreži koji se šire prema omnikanalnom poslovanju otvaranjem fizičkih prodajnih salona mogli bi imati koristi od povećane prodaje, kao i poboljšane operativne učinkovitosti povećanjem konverzije i smanjenjem povrata (Bell *et al.*, 2018. prema *Ibid.*).

Sa stajališta potrošača, integracija kanala u omnikanalno poslovanje može dati brojne kognitivne i bihevioralne ishode. Pozitivno iskustvo usluge (Kumar *et al.*, 2019. prema *Ibid.*), namjera kupnje (npr. Herhausen *et al.*, 2015. prema *Ibid.*), pozitivna usmena predaja (Lee *et al.*, 2019. prema *Ibid.*) i zadržavanje (npr. Bendoly *et al.*, 2005; Li *et al.*, 2018. prema *Ibid.*) najčešći su ishodi identificirani u prethodnim istraživanjima. Integracija pristupa i znanja o fizičkom kanalu u digitalni kanal, na primjer, pružanjem informacija o lokatoru trgovine ili dostupnosti asortimana trgovine putem digitalne trgovine poboljšava namjeru potrošača u pretraživanju, namjeru kupnje i spremnost na plaćanje (Herhausen *et al.*, 2015. prema *Ibid.*). Kvaliteta integracije kanala ima pozitivan učinak na potrošačeve namjere unakrsne kupnje (tj. kupnja dodatnih proizvoda od iste tvrtke), percipiranu vrijednost (Hossain *et al.*, 2020. prema *Ibid.*) i angažman kupaca (Lee *et al.*, 2019. prema *Ibid.*), što tako dovodi do pozitivne usmene predaje i namjere ponovne kupnje.

Neki od ključnih prednosti koje naglašavaju zašto je omnikanalna maloprodaja više od običnog trenda, odnosno transformativni pristup modernoj trgovini su (Unity Group, 2024c):

1) Besprijekorno korisničko iskustvo

Kupci uživaju u fleksibilnosti interakcije s brendom na različitim kanalima (mrežne platforme, fizička trgovina, mobilne aplikacije itd.), osiguravajući dosljedno i integrirano putovanje kupnje.

2) Poboljšani uvidi u korisnike

Omnikanalna strategija pruža mnoštvo podataka, otkrivajući dubinske uvide u ponašanja i preferencije kupaca, omogućujući ciljanije i učinkovitije omnikanalne maloprodajne marketinške kampanje.

3) Personalizirani angažman

Iskorištavanje bitnih podataka o klijentima iz različitih kanala omogućuje personalizirano korisničko iskustvo i promocije, što dovodi do smislenijih odnosa i interakcija s klijentima.

4) Povećane mogućnosti prodaje

S višestrukim kanalima u igri, tvrtke mogu uhvatiti više prodajnih prilika, dosežući klijente gdje god se nalazili, *online* ili *offline*.

5) Jača lojalnost brendu

Dosljedna i pozitivna iskustva na svim kanalima pridonose izgradnji snažnijeg angažmana kupaca i baze lojalnih kupaca.

6) Operativna učinkovitost

Integracija različitih prodajnih i marketinških kanala usmjerava poslovanje, smanjuje višak radnika i dugoročno može dovesti do uštede troškova.

7) Širenje tržišta

Omnikanalna trgovina ruši geografske barijere, otvara nova tržišta i širi bazu kupaca.

Svaka od ovih prednosti pridonosi robusnom i dinamičnom maloprodajnom okruženju, gdje se potrebe kupaca zadovoljavaju s preciznošću, a tvrtke napreduju zahvaljujući inovacijama i prilagodljivosti.

3.5. Izazovi implementacije omnikanalne maloprodaje

Istodobno, implementacija omnikanalne strategije uključuje značajne tehnološke izazove i transformaciju organizacijskih i operativnih procesa, povezana je sa značajnim troškovima i nosi znatan rizik od neuspjeha ako se proces transformacije neadekvatno izvede navodi Matthews (2013. prema Lehrer, Trenz, 2022, 688).

Stvaranje ovog omnikanalnog iskustva dolazi sa značajnim tehnološkim i organizacijskim izazovima za tvrtku dok se bavi tržišnim zahtjevima i prilikama. Zapravo,

danas većina trgovaca na malo i tvrtki iz drugih industrija ne uspijeva integrirati svoje kanale (Verhoef *et al.*, 2015; von Briel, 2018. prema *Ibid.*, 689). Omnikanalno poslovanje zahtijeva znatna ulaganja u tehnološku infrastrukturu (Luo *et al.*, 2016. prema *Ibid.*, 689) uključujući integrirane informacijske sustave proizvoda, sustave inventara u stvarnom vremenu, integrirane sustave cijena i naplate te integrirano upravljanje odnosima s kupcima. Budući da su tvrtke koje ulaze u omnikanalnu sferu obično opremljene prtljagom naslijeđenih sustava, transformacija tehnološke infrastrukture i organizacijskih struktura i sposobnosti za besprijekoran rad na više kanala skupa je i rizična, smatraju Chen i suradnici (2018. prema *Ibid.*, 689).

Multikanalna i pogotovo omnikanalna maloprodaja donose i mnoge izazove pred maloprodavače. Osim povećanja izdvajanja za *online* marketing i ulaska u novo područje *online* promocije, oni se prvenstveno odnose na povećanje logističkih troškova uvjetovanih prodajom i distribucijom komadnih pošiljki, a što je najčešći slučaj u distribucijskim kanalima u daljinskoj maloprodaji temeljenima na internetskoj infrastrukturi. To se posebno očituje u organizacijskim izazovima (Peltola *et al.*, 2015. prema Franjković *et al.*, 2018, 60) pri praćenju i upravljanju zalihama kroz sve distribucijske kanale, pri traženju optimalne dostave i upravljanju različitim opcijama dostave, a pogotovo pri organiziranju procesa u povratnim distribucijskim kanalima (povrati proizvoda zbog reklamacija, neprodane robe, ambalaže, i sl.).

Integriranost kanala u omnikanalnoj maloprodaji predstavlja veliku prednost za krajnje kupce i napredak u olakšavanju kupovnog procesa, koji u pravilu rezultira većim ostvarenim prometom (Levy, Weitz, 2009. prema *Ibid.*). Nema jamstva za veći profit trgovcu u odnosu prema klasičnoj stacionarnoj maloprodaji u prodavaonicama.

Prema studiji koju je provela HRC Advisory, operativni profit kao postotak od prodaje opada do 25 % zbog prelaska s prodavaoničke na *online* maloprodaju, te investicija potrebnih za ostvarenje e-trgovine i omnikanalne maloprodaje (CSA, 2016. prema *Ibid.*). S druge strane, zahtjev integriranosti svih kanala u omnikanalnoj maloprodaji postaje i veliko opterećenje za trgovca jer svaki novi kanal rezultira još kompleksnijim logističkim poslovanjem. Neki trgovci se odlučuju na organiziranje novih logističkih modela za upravljanje omnikanalnom maloprodajom (Hubner, Wollenburg, Kuhn, 2016. prema *Ibid.*), a nerijetko se pri prijelazu na omnikanalnu maloprodaju maloprodavači odlučuju na *outsourcing* ovih aktivnosti – prvenstveno zbog pomanjkanja znanja i resursa za provođenje učinkovitih logističkih operacija povezanih s daljinskom maloprodajom. Prema Kuhn i suradnicima (2013. prema *Ibid.*) čak 34

% njemačkih multikanalnih maloprodavača „outsourcinga“¹⁰ svoje skladišne aktivnosti za *online* maloprodaju.

S obzirom na to da su kupci vrlo dobro prihvatili korištenje raznih tehnoloških uređaja i usvojili mogućnosti koje isti pružaju te da se pojavljuju novi poslovni subjekti koji svoje poslovanje izgrađuju uglavnom na novim tehnologijama, javlja se i potreba tradicionalnih poslovnih subjekata za proširenjem prodaje u više kanala. Schürmann i suradnici (2013. prema *Ibid.*, 62) mišljenja su kako se *online* prodaja čini privlačnom i proizvođačima, kojima maloprodaja ipak nije primarna djelatnost, ali što može dovesti i do značajnih konflikata među kanalima te narušavanja imidža i cjenovnog pozicioniranja. Pritom postoji mogućnost narušavanja odnosa unutar opskrbnog lanca (Ganesanetal., 2009. prema *Ibid.*) jer može doći do situacije da različite razine opskrbnog lanca nude iste proizvode istim kupcima, ali po različitim cijenama. Rijetki uspješni primjeri proizvođača koji su uspjeli razviti svoju fizičku maloprodajnu mrežu ili uspješnu *online* prodaju koja ne narušava imidž i cjenovno pozicioniranje, mogu se pronaći u industriji informacijskih tehnologija. Američki proizvođač Apple razvio je vrlo uspješnu mrežu vlastitih fizičkih prodavaonica u kojima se njihovi proizvodi prodaju paralelno s prodajnim mjestima partnera. Drugi američki proizvođač Dell ima iznimno uspješnu *online* prodaju kojom kupcima omogućava i personalizaciju tijekom kreiranja željenog proizvoda, a čije cjenovno pozicioniranje nije narušeno iako prodaje svoje proizvode i drugim kanalima. Osim zajedničke države podrijetla i industrije, ono što je zajedničko ovim proizvođačima je i snažan brend te određena moć koju im taj brend pruža u opskrbnom lancu. Za pretpostaviti je da za uspješnu multikanalnu prodaju, prethodno spomenuto te imidž i cjenovno pozicioniranje imaju značajnu važnost među različitim kanalima (*Ibid.*, 63).

U *online* okruženju javljaju se brojni trgovci čije su „prodavaonice“ zapravo dobro osmišljena *web* sjedišta, čija su skladišta na jeftinim lokacijama te cijene uglavnom niže nego u fizičkim prodavaonicama. Za maloprodavače koji su na tržištu prisutni i u *online* prodavaonicama, određivanje cijene dostave je bitan element cjenovne strategije te upravljanje i oglašavanje iste (Richards, 2015. prema *Ibid.*). Jedan od najskupljih čimbenika upravljanja *online* prodavaonicom je upravo sama dostava proizvoda, ali je udio dostave u trošku proizvoda

¹⁰ *Outsourcing* (izdvajanje posla) - označava uzimanje vanjskih dobavljača za određeni posao ili davanje određenoga posla vanjskim dobavljačima.

prihvatljiv za prodavače jer se uglavnom radi o nešto skupljim proizvodima ili o većoj narudžbi *fast-moving consumer goods* proizvoda. U slučaju narudžbe manje vrijednosti taj se trošak vrlo često prebacuje na kupce. Unatoč tome, taj je trošak za kupce uglavnom prihvatljiv zbog ostalih pogodnosti koje pruža *online* kupovina. Osim nižih cijena, često su to ugodnost kupovine iz vlastitog doma, produženo (neograničeno) radno vrijeme, mogućnost usporedbe karakteristika proizvoda, ponuda različitih maloprodavača i njihovih cijena, dobivanje dodatnih informacija i iskustava prijašnjih kupaca. Maloprodavači pri upravljanju cijenom dostave nerijetko koriste cjenovnu diferencijaciju. Jedna od cjenovnih tehnika za segmentirano određivanje cijena koju navode Nagle i Hogan (2006. prema *Ibid.*) je segmentacija cijena na temelju povezivanja proizvoda i usluga (engl. *Product bundling*). Tako maloprodavači mogu ponuditi besplatnu uslugu dostave tek iznad određenog potrošenog iznosa ili se cijena dostave smanjuje kako raste potrošeni iznos kupca. Prema istraživanju Gümüsa i suradnika (2013. prema *Ibid.*), kupci uglavnom nastoje izbjeći plaćanje dostave te su čak ponekad spremni i skuplje platiti proizvod ako je istaknuto da je dostava besplatna.

Nadalje, novija istraživanja pokazuju da najniža cijena nije jedini kriterij koji potrošači uzimaju u obzir. Pri *online* usporedbama cijena, potrošačima je vrlo bitan čimbenik kakvu ocjenu i pouzdanost određeni maloprodavač ima među drugim potrošačima. Potrošači traže i vole niske cijene, ali ponuda im nije jednako atraktivna ako se radi o maloprodavaču koji ima lošiju ocjenu i pouzdanost (Bodur *et al.*, 2015. prema *Ibid.*, 64). Prethodno govori kako je potrošačima cijena jedan od bitnijih čimbenika za odabir proizvoda i maloprodavača, ali nije i jedini. Zato je za maloprodavače bitna izgradnja brenda i imidža, cjenovnog imidža, ali i imidža pouzdanog poslovnog subjekta kojeg i drugi preporučuju (*Ibid.*).

Konzistentnost u određivanju cijena i njihova optimizacija u različitim kanalima je vrlo bitna. Kupci očekuju da *online* kupnje budu jeftinije te da prisutnost isključivih e-maloprodavača još više snizi *online* cijene. Dugoročna strategija multikanalne prodaje utječe i na strategiju cijena pa se maloprodavači mogu odlučiti mamiti kupce niskim *online* cijenama ako im je cilj potaknuti kupce na *online* kupovinu ili zadržati konzistentnost cijena ako im je *online* prodaja samo svojevrsna podrška (Varley, 2006, str. 242. prema *Ibid.*).

Jedan od rezultata razvoja tehnologije i multikanalnog poslovanja maloprodaje su i modeli dinamičnog određivanja cijena (engl. *Dynamic pricing models*) koji za određivanje

cijena koriste podatke *online* kupnji ili tvrtkin ERP sustav¹¹ i često ih mijenjaju. U korist im ide to što je danas dostupno puno više podataka nego prije te što se softveri za analizu cijena mogu prilagoditi prodajnom okruženju ili vrsti podataka (Grewaletal. 2011. prema *Ibid.*). Isti autori smatraju kako RFID tehnologija može imati značajne prednosti za maloprodavače koji implementiraju model dinamičnog određivanja cijena jer bi se cijene mogle automatski mijenjati ovisno o troškovima, razini zaliha i potrošačkim navikama (*Ibid.*, 64-65).

Dinamika omnikanalne maloprodaje omogućena tehnologijom snažno utječe i na potrošače (npr. koraci u ponašanju pri kupnji, slobodno ponašanje, multikanalna percepcija) i na poslovanje (npr. obuka prodavača za učinkovito pregovaranje s omnikanalnim kupcima, nužnost univerzalne analitike koja kombinira *online* i *offline* podatke, koordinaciju kanala, multikanalne strategije). Stoga bi neke indikativne implikacije za praksu koju predlažu Lazaris i Vrechopoulos (2014, 4) mogle biti sljedeće:

- (a) obrazovanje i obuka zaposlenika u trgovini (npr. prodavači, korisnička služba),
- (b) usvajanje najsuvremenijih omnikanalnih tehnologija i aplikacija kako za poslovne operacije tako i za zaposlenike u trgovinama,
- (c) ulagati u studije ponašanja potrošača kako bi se pružila optimalna kombinacija ponuđenih tehnologija/usluga ovisno o poslovnom sektoru, kulturi, obrascima ponašanja potrošača i preferencije itd.
- (d) uključiti omnikanalni koncept u strateško marketinško planiranje organizacije (tj. marketinški plan) i kao strategiju i kao obećavajući alat za provedbu odabranih strategija,
- (e) usvojiti multidisciplinarni pristup (npr. organizacijska struktura i procesi),
- (f) besprijeckorno integrirati kanale (npr. CRM, društvene mreže, *web*-mjesto, pozivni centar, mobilne aplikacije, tehnologije i aplikacije u trgovinama), objediniti svu analitiku podataka i analizirati *online* i *offline* podatke,
- (g) usredotočiti se na zaštitu podataka potrošača i dopuštenje Marketinških smjernica u kontekstu informacija upravljanja poslovnim procesima.

Integracija digitalnih i fizičkih kanala može dovesti do sinergija (npr. dijeljenje resursa, oglašavanje preko kanala), ali i napetosti (npr. povećana složenost procesa, unutarjni sukobi) (Wiener *et al.*, 2018. prema Lehrer, Trenz, 2022, 692). Stoga je ključno da tvrtke pronađu pravu

¹¹ ERP sustav (engl. *Enterprise Resource Planning System*) - sustav za upravljanje resursima tvrtke.

ravnotežu između integracije i razdvajanja kanala (Wiener *et al.*, 2018. prema *Ibid.*) i pažljivo upravljaju složenom međuigrom između digitalnih i fizičkih kanala. Ne postoji jedinstveni pristup za implementaciju i vođenje omnikanalnog poslovanja. Umjesto toga, kontekstualni čimbenici (npr. industrija) utječu na to u kojoj mjeri poduzeća mogu iskoristiti međukanalne sinergije (Wiener *et al.*, 2018. prema *Ibid.*). Štoviše, tvrtke moraju uzeti u obzir očekivanja potrošača, jer neusklađenost između tih očekivanja i percepcije organizacije i implementacije integracije kanala može dovesti do negativnih iskustava kupaca (Banerjee, 2014. prema *Ibid.*).

Učinkovito upravljanje omnikanalnim poslovanjem ključna je briga za praksu i istraživanje. Operativna pitanja uključuju upravljanje distribucijskim sustavima, raspodjelu resursa i putovanja kupaca. Fleksibilni i učinkoviti distribucijski sustavi preduvjet su za pružanje omnikanalnih usluga poput dostave u trgovini, kućne dostave i preuzimanja u trgovini. Tvrtke moraju organizirati različite lokacije otpreme i omogućiti otpremu do različitih odredišnih točaka. Kako bi podržali tvrtke u učinkovitom upravljanju njihovim distribucijskim sustavima, Hübner i suradnici (2016a. prema *Ibid.*) razvijaju arhetipove koncepata omnikanalne distribucije, dok Hübner i suradnici (2016b. prema *Ibid.*) predlažu okvir za ispunjavanje narudžbi u posljednjem koraku i analiziraju prednosti i nedostatke različitih koncepata dizajna u omnikanalnoj maloprodaji u trgovini mješovitom robom. Štoviše, fokusirajući se na specifične omnikanalne usluge kao što su klikni i prikupi (*click-and-collect*) ili povrat u trgovinu *online* narudžbi, znanstvenici su razvili modele odlučivanja kako bi pomogli menadžerima ispitati troškove i vrijednost pružanja takvih usluga na različite načine (He *et al.*, 2020; Mahar, Wright, 2017. prema *Ibid.*). Na primjer, menadžeri bi trebali riješiti operativna pitanja kao što je određivanje koje bi trgovine trebale preuzimati i vraćati (Mahar, Wright, 2017. prema *Ibid.*). Kopajući dublje u probleme raspodjele resursa, razvijeni su algoritmi koji tvrtkama omogućuju određivanje broja i raspodjele uslužnih agenata unutar uslužnog centra preko kanala (Ilk *et al.*, 2018. prema *Ibid.*).

Još jedna važna praksa upravljanja za omnikanalne tvrtke je usmjeravanje potrošača prema onim kanalima koje tvrtke smatraju poželjnijima. To se može postići korištenjem marketinških prelijevanja u kojima se marketinški napori u jednom kanalu mogu koristiti za utjecaj na ishode kupnje u drugim kanalima (Shankar, Kushwaha, 2020. prema *Ibid.*). Slično tome, konfiguracija opcija ispunjavanja (tj. s pomoću informacija o dostupnosti zaliha i mogućnosti isporuke i povrata) može usmjeriti potrošače na kanal koji favorizira učinkovitost

logistike ili kanal koji trgovac na malo želi popularizirati (Wollenburg *et al.*, 2018. prema *Ibid.*). Na kraju, *online-offline* ciljanje korištenjem poticaja može biti alternativni pristup za poticanje potrošača na *online* kupnju (Luo *et al.*, 2020. prema *Ibid.*).

Usvajajući gledište potrošača, prethodna istraživanja pokazuju da je kvaliteta integracije kanala ključna odrednica za potrošače pri upotrebi omnikanalnih usluga (Shen *et al.*, 2018. prema *Ibid.*). Kvaliteta integracije kanala obuhvaća dvije dimenzije: kvalitetu interakcije (tj. konzistentnost procesa i sadržaja) i kvalitetu konfiguracije kanala i usluge (Sousa, Voss, 2006. prema *Ibid.*). Štoviše, integracija informacija kroz kanale pozitivno utječe na percipiranu korisnost i dobrobiti potrošača (Yang *et al.*, 2020. prema *Ibid.*). Osim integracije kanala, Shi i suradnici (2020. prema *Ibid.*) konceptualiziraju omnikanalno korisničko iskustvo kao peterodimenzionalni koncept (tj. integracija, dosljednost, povezanost, fleksibilnost i personalizacija) i ispituju njegov utjecaj na namjeru potrošača da koriste omnikanalne usluge.

Daljnje studije usmjerene na potrošače otkrivaju kako različite konfiguracije omnikanalnih usluga utječu na procjenu kanala i odluke potrošača. Trenz i suradnici (2020. prema *Ibid.*) pokazuju kako potrošačke procjene omnikanalne integracije u fazama transakcije i nakon transakcije utječu na njihovu pogodnost i/ili procjenu rizika i konačno na njihov izbor kanala. Njihova studija također otkriva u kojoj mjeri omnikanalne konfiguracije (npr. trenutno preuzimanje u trgovini, povrat u trgovini) mogu nadmašiti tehnološki optimizirane multikanalne usluge (tj. dostava istog dana). Pozitivni učinci integracije kanala u fazi transakcije (tj. ponuda preuzimanja u trgovini nakon *online* kupnje) na izbor kanala mogu se pripisati pružanju informacija u stvarnom vremenu o dostupnosti zaliha i smanjenju mučnih troškova kupovine (Gao & Su, 2017. prema *Ibid.*).

Zanimljivo je da se čimbenici koji utječu na odabir potrošača omnikanalnih usluga (npr. dostava *online* narudžbi na kućnu adresu, preuzimanje *online* narudžbi u trgovini) razlikuju između fizičkih (tj. Walmart) i digitalnih (tj. Amazon) trgovaca (Jindal *et al.*, 2021. prema *Ibid.*, 692-693).

Okrećući se uslugama nakon transakcije, Miquel-Romero i suradnici (2020. prema *Ibid.*, 693) usredotočuju se na odabir kanala za pritužbe nakon kupnje. U jednoj od rijetkih studija koja istražuje digitalnu ponudu u fizičkim trgovinama, Barann i suradnici (2020. prema *Ibid.*) otkrivaju čimbenike koji utječu na namjere potrošača da ih koriste. Na kraju, Gu i Tayi (2017.

prema *Ibid.*) analiziraju ponašanje potrošača kada su suočeni s različitim strategijama plasmana proizvoda u fizičkoj naspram digitalne trgovine. Autori sugeriraju da trgovac na malo ponudi kvalitetniji proizvod ili proizvod veće potražnje isključivo putem digitalnog kanala kako bi potaknuo pseudo-*showroom* ponašanje (Gu, Tayi, 2017. prema *Ibid.*).

Kako bi se suzbio trend zatvaranja trgovina (engl. *Retail apocalypse*) i dobio na snazi u svjetlu tekućih izazova u maloprodajnom sektoru, trgovci bi trebali pomno ispitati integraciju između svojih platformi za zakazivanje, obuku suradnika, korporativne politike i taktike komunikacije s kupcima, između ostalog. Za dugoročni uspjeh, prijelaz s omnikanalnog na istinsku integraciju ključna je, imperativna strategija. Integrirana maloprodaja je više od cigle na klik (*brick-to-click*). To je spajanje različitih sustava (POS, raspored, planogramiranje – plan izlaganja robe, komunikacija zaposlenika, upravljanje radnom snagom), korporativnih odjela (Financije, Prodaja, Ljudski resursi, Pravni odjel, Nabava, Distribucija), tehnologije (*web*, mobilni, desktop) i izlazne komunikacije (e-mail, *push* obavijesti, SMS) (Shyft, 2018).

Trgovine koje prihvaćaju integrirano iskustvo potiču veću konverziju i veće zadovoljstvo kupaca. Osim toga, kupci koji kupuju na više dodirnih točaka mnogo su vrijedniji za tvrtku od onih koji ograničavaju svoje metode kupovine na jedan kanal (*Ibid.*).

Za stvaranje bezbolnih omnikanalnih iskustava potrebno je povezivanje inventara, logistike i distribucije kroz sve te kanale. Postoji mnogo pokretnih dijelova i točaka spajanja gdje stvari mogu poći po zlu, što stvara dugi popis izazova za sve kanale. Potencijal omnikanala je primamljiv, ali mnogi su naišli na neočekivane probleme i nisu uspjeli u svom pokušaju modernizacije. Ključni zahvati (McCue, 2022):

- Omnikanalna maloprodaja i marketing postali su standard jer kupci očekuju personalizirana i iznimno praktična iskustva.
- Podrška omnikanalnosti težak je zadatak jer, ako se dobro izvede, zahtijeva pažljivu koordinaciju marketinga, inventara i distribucije, kao i stalni pristup najnovijim informacijama.
- Marketinški izazovi usredotočeni su na probleme s atribucijom, nedostatak personaliziranog sadržaja, nepotpune podatke i sukob kanala. Prodavači se suočavaju s problemima s vidljivošću inventara, sveobuhvatnim i točnim podacima i operativnom učinkovitošću.

- Rješavanje ovih izazova počinje dobro promišljenom strategijom koja zatim može voditi ulaganja u tehnologiju i ljude.

Omnikanalni pojam relevantan je za brojne industrije, vrste poslovanja i odjele unutar tih poduzeća i učinkovita omnikanalna iskustva mogu dati poticaj brojnim funkcijama, uključujući (*Ibid.*):

1) Omnikanalni marketing

Internet je ponovno izmislio marketing jer postoji toliko mnogo načina da se dopre do kupaca *online*. Korištenje podataka za razumijevanje gdje se posjetitelj nalazi na putovanju kupca može pomoći da se dotakne tu osobu porukom koja će je potaknuti da poduzme radnju i potakne konverzije.

2) Omnikanalna logistika

Logistika je ključna komponenta za izvršavanje omnikanalne maloprodaje, čak i ako kupci nikad ne shvate što se sve događa iza kulisa. Uvid u narudžbe, inventar i klijente na različitim kanalima omogućuje da se kupcima daju opcije bez naglog porasta troškova. Rješavanje zagonetke koja se sastoji od omnikanalne logistike posebno je važno kako prodaja raste, a poslovanje se širi.

3) Omnikanalna maloprodaja

Nakon što se sredi logistika, kupci se mogu neprimjetno kretati između kanala. To im pomaže da dobiju proizvode koje trebaju, kada ih trebaju, metodom po vlastitom izboru. To može uključivati bilo koju kombinaciju trgovina, e-trgovine, mobilnih aplikacija, internetskih tržišta, *online chata*, SMS-a ili telefona. A kada se to podupre, rezultati su jasni: veća prodaja, povećana lojalnost kupaca i jaka reputacija marke.

Ulazak u omnikanalnu strategiju zasigurno postavlja pozornicu za transformativni rast, ali donosi i svoj dio izazova. Ove prepreke, koje obuhvaćaju organizacijske, tehnološke i procesne aspekte, zahtijevaju stratešku navigaciju kako bi se osigurala uspješna implementacija (Unity Group, 2024c).

Izazovi višekanalne maloprodaje:

1) Organizacijski izazovi

Ključno je uskladiti različite odjele prema jedinstvenoj omnikanalnoj maloprodajnoj strategiji. Jedna od najvećih prepreka je prevladavanje silosa odjela i poticanje kohezivne komunikacije i suradnje.

2) Tehnološki izazovi

Omnikanalna maloprodajna strategija zahtijeva integraciju različitih sustava i platformi za besprijekorno funkcioniranje preko kanala, kao što su PIM (sustavi upravljanja podacima o proizvodima) ili B2B/B2C platforme. Tvrtke moraju sinkronizirati podatke između *online* trgovine i izvanmrežnih kanala te osigurati ažuriranje inventara u stvarnom vremenu.

3) Izazovi procesa

Treća skupina izazova odnosi se na procese i zahtjeva redizajniranje radnih tijekova kako bi se prilagodio pristupu omnikanalne maloprodaje. Postojeći procesi kao što su ispunjavanje narudžbi i međukanalna (križno-kanalna) korisnička podrška moraju se prilagoditi za agilnost i fleksibilnost.

Svaka kategorija izazova zahtijeva promišljen pristup, balansirajući zamršenu dinamiku modernog maloprodajnog okruženja s potrebama potrošača koji se stalno razvijaju.

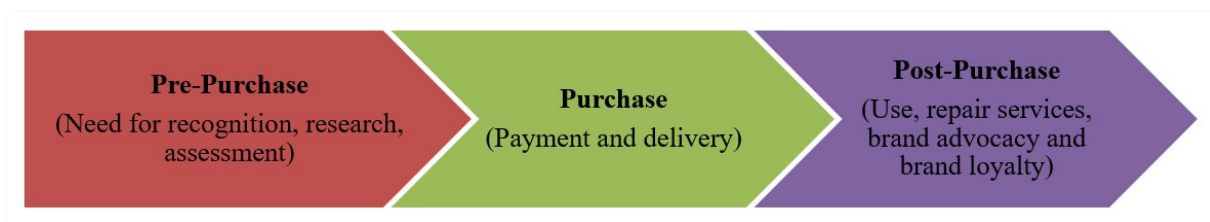
3.6. Omnikanalno iskustvo kupca

Tradicionalnu maloprodaju poremetile su e-trgovina i m-trgovina, a na nju je znatno utjecala pandemija COVID-19. Dok tehnologija oblikuje budućnost maloprodajne industrije, maloprodajno poslovno okruženje postalo je više usmjereno na kupce. Digitalno poboljšano iskustvo kupnje u trgovini smatra se središnjom točkom u oblikovanju preferencija potrošača, kao i u poticanju njihovih odluka o kupnji, razini zadovoljstva i lojalnosti brendu. Implementacija tehnologije u trgovini glavni je aspekt strategije digitalne transformacije koju bi tradicionalni trgovci trebali usvojiti kako bi prevladali poremećaje, povećali ponudu vrijednosti i optimizirali cjelokupno poslovanje (Alashmawy, Singh, 2023, 1).

Pandemija COVID-19 ubrzala je digitalnu transformaciju i stvorila dodatnu potrebu za usvajanjem strategija *Retail* 4.0 koje uključuju digitalizaciju fizičke maloprodaje. Iskustvo *online* kupnje povećalo je očekivanja kupaca o tome što fizička trgovina može ponuditi u pogledu usluga i sadržaja. S druge strane, funkcija konvencionalne fizičke trgovine ponovno je zamišljena u omnikanalnom modelu maloprodaje. Stoga je implementacija tehnologije u trgovini ključna za integraciju izvanmrežnih i mrežnih maloprodajnih kanala, poboljšanje iskustva kupnje i pružanje kupcima besprijeorne omnikanalne kupovine (*Ibid.*).

Razumijevanje korisničkog iskustva i korisnikovog putovanja kroz vrijeme ključno je za tvrtke. Kupci sada komuniciraju s tvrtkama putem bezbrojnih dodirnih točaka u više kanala i medija, a iskustva kupaca su više društvene prirode. Ove promjene zahtijevaju od tvrtki da integriraju višestruke poslovne funkcije, pa čak i vanjske partnere, u stvaranju i pružanju pozitivnih korisničkih iskustava. Iskustvo kupca je kognitivni, emocionalni, bihevioralni, osjetilni i društveni odgovor kupca na ponudu tvrtke tijekom cijelog kupovnog puta (Lemon, Verhoef, 2016. *Ibid.*, 3). Obuhvaća cjelokupno iskustvo, uključujući faze pretraživanja, kupnje, potrošnje i nakon prodaje, a može uključivati više maloprodajnih kanala (Verhoef *et al.*, 2009. *Ibid.*). Iskustvo kupaca bilo je središnja točka u istraživanju koje raspravlja o budućoj ulozi fizičke maloprodaje (Mosquera *et al.*, 2018; Andajani, 2015. *Ibid.*), budući da su konvencionalni maloprodajni kanal, fizičke trgovine dovršavaju slagalicu besprijeornog višekanalnog iskustva koje kupci očekuju (Alexander i Kent, 2022. *Ibid.*).

Slika 9. Procesi putovanja korisnika



Izvor: Prema Lemon i Verhoef (2016, 77) Dostupno na:

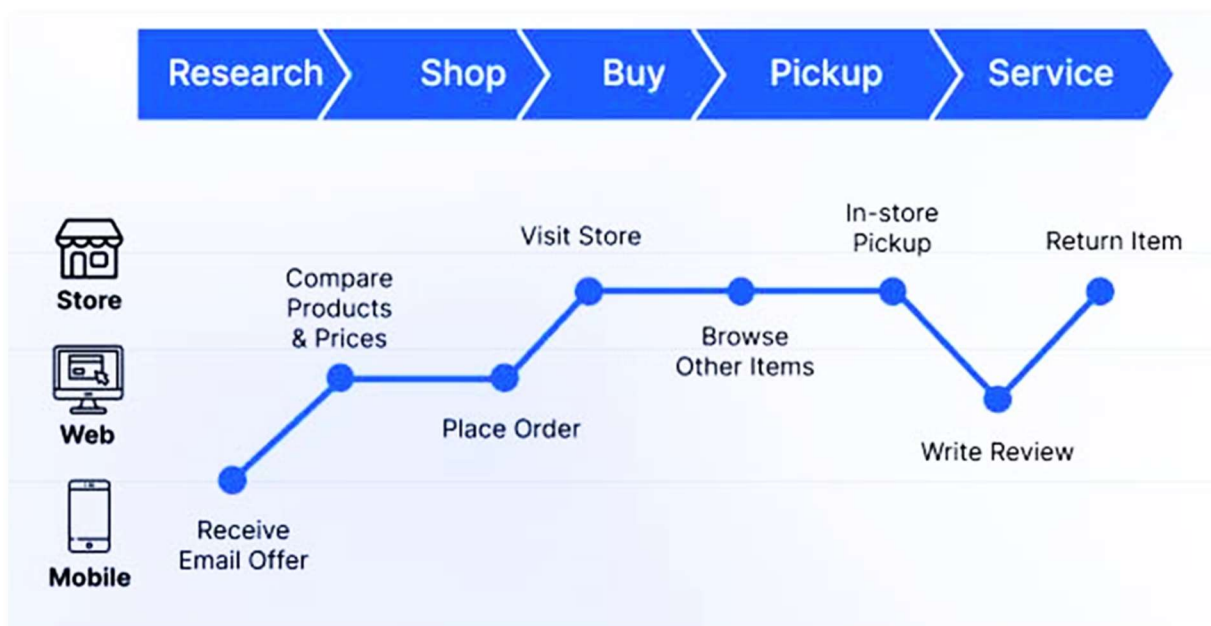
https://cmuj.cmu.ac.th/asr/journal_de.php?id=225 (1.6.2024.)

U mnogim kontaktnim točkama iskustvo kupca objašnjava se kao putovanje kupca s tvrtkom tijekom kruga kupnje (Slika 9). Svako korisničko iskustvo je ponavljajući i dinamičan proces koji počinje u fazi prije kupnje (uključujući proučavanje i pretraživanje) i nastavlja se u fazama kupnje i nakon kupnje. Faza prije kupnje uključuje sve aspekte interakcije kupaca s

markom, kategorijom i okruženjem prije kupnje. Kupnja je druga faza koja uključuje svu interakciju kupaca s markom i okolinom tijekom aktivnosti kupnje. Opisuje se ponašanjima kao što su odabir, redoslijed i plaćanje. Faza nakon kupnje uključuje upotrebu i potrošnju, obvezu nakon kupnje i zahtjeve za uslugama. Ovaj proces uključuje prošla iskustva (prethodne kupnje) u skladu s vanjskim čimbenicima. Kupci doživljavaju kontaktne točke (samo neke kontaktne točke koje su pod kontrolom tvrtke) u svakoj točki (Lemon & Verhoef, 2016., str. 74–76). Posebice različite kanale i kontaktne točke koriste kontinuirano, uzajamno i istovremeno i kupci i tvrtke kako bi se kupcu olakšao maloprodajni proces (Verhoef et al., 2015., str. 176).

Putovanje korisnika omnichannel trgovine uključuje izgradnju više interakcija preko brojnih kanala. Korisničke interakcije mogu započeti i zaustaviti se na različitim kanalima. Promjene u ponašanju potrošača povećavaju složenost pružanja dobrog korisničkog iskustva. Ključ uspjeha leži u optimizaciji višekanalnih maloprodajnih operacija, a na slici 10 vidimo primjer optimiziranja i povezivanja više kanala.

Slika 10. Omnichannel korisničko putovanje



Izvor: <https://www.revechat.com/blog/omnichannel-customer-journey/> (30.5.2024.)

Prodaja putem e-trgovine postojano raste već nekoliko godina, no do procvata je došlo tijekom pandemije COVID-19, kada je kupovina u trgovinama bila ograničena, a ponekad i nemoguća. U SAD-u je vrijednost *online* kupnje porasla za čak 55 % u odnosu na razine prije pandemije. Tvrtke koje su se prije oslanjale na fizičke trgovine morale su proširiti svoje

prodajne kanale na internetske trgovine ili mobilnu aplikaciju. Pandemija je prošla, ali kupci su sve spremniji kupovati *online* (Unity Group, 2024c).

Višekanalno iskustvo u maloprodaji nudi fleksibilne usluge kupcima koje im nude veći izbor u njihovoj odluci o kupnji. Osim toga, 72 % koristi više od jednog kanala za traženje proizvoda. Kupci komuniciraju s markom na kanalima po vlastitom izboru i uživaju u povezanim, personaliziranim iskustvima (*Ibid.*).

U današnjem maloprodajnom okruženju kupci očekuju besprijekorno iskustvo kupnje koje se lako može prilagoditi, bez obzira na to koriste li stolno računalo ili mobilni uređaj. Jedno je istraživanje pokazalo da 80 % ispitanika kaže da je besprijekorno iskustvo najvažniji čimbenik. To je najjasniji znak da je iskustvo višekanalne kupnje doista važno (*Ibid.*).

Tehnološka dostignuća današnjice postaju prevladavajući kanal distribucije koji dovodi do formiranja nove kategorije kupaca koje nazivamo „pametni kupci“. Oni prije donošenja odluke o kupnji razmatraju sve moguće alternative kako bi utvrdili gdje, kako i koliko će potrošiti (Blažević Marčelja, 2012, 24).

S obzirom na dostupnost informacija kupcima u *online* okruženju, osobito onima koji su i sami spremni malo istraživati, tradicionalni maloprodavači ne mogu dopustiti da na policama nemaju nešto što je već u ponudi *online* i za što kupci već znaju. Zapravo, *online* više ne podrazumijeva samo kućna ili prijenosna računala ili tablete, već i pametne telefone. Shankar i suradnici (2010. prema Franjković *et al.*, 2018, 62) smatraju kako mobilni marketing znatno utječe na maloprodaju, jer kupac može ući u prodavaonicu i putem pametnog mobitela provjeriti cijene konkurencije. Iz tog razloga je transparentnost cijena danas veća nego ikada.

Upravljanje maloprodajnim kategorijama je proces optimizacije asortimana, cijena, promocije i plasmana proizvoda unutar određene kategorije kako bi se zadovoljile potrebe kupaca i maksimizirao profit. Međutim, na današnjem konkurentnom i dinamičnom tržištu kupci ne traže samo najbolju vrijednost, već i najbolje iskustvo. Žele kupovati bilo kada, bilo gdje i putem bilo kojeg kanala te očekuju personalizirane, relevantne i dosljedne interakcije sa svojim omiljenim robnim markama (LinkedIn, 2024a).

Posljednjih nekoliko godina proveden je veliki broj analiza s ciljem boljeg razumijevanja ponašanja potrošača, identifikacije njegovih stvarnih potreba, te identifikacije

trendova u maloprodaji i većina tih analiza i studija ukazuju na četiri ključna čimbenika uspješnosti koje poduzeća u maloprodaji moraju zadovoljiti kako bi ostvarili uspjeh u suvremenom svijetu (Burilović, 2020, 216):

1. Pružiti „najbolje iskustvo“ u svakoj interakciji s potrošačem
2. Bolje upoznati potrošača i razumjeti njegove potrebe sa svakom sljedećom interakcijom
3. Usredotočiti se na individualizirani pristup potrošaču kroz sve kanale komunikacije
4. Osigurati agilnost u poslovanju, provesti digitalnu transformaciju poslovanja, i primijeniti suvremenu digitalnu tehnologiju u maloprodaji.

Potrošači ocjenjuju maloprodaju prema njihovom posljednjem „najboljem iskustvu“. Svaki trgovac koji se želi pozicionirati na prvo mjesto potrošačeve kupnje, treba potrošaču osigurati najbolje iskustvo interakcije. To zahtijeva agilnost trgovca u prilagođavanju pritiscima konkurencije i implementaciji promjena sukladno potrebama potrošača. Ta sposobnost se temelji na boljem slušanju, razumijevanju, te pružanju inovativnih i atraktivnih mogućnosti putem višenamjenskih platformi (*omni-channel platforms*) (*Ibid.*).

Da bi se stvorilo nezaboravno omnikanalno iskustvo za kupce potrebno je primijeniti sljedeće korake i metode (*Ibid.*, 2023a, 2024a, 2024c):

1) Shvatiti korisničko putovanje

Prvi korak u stvaranju ili poboljšanju omnikanalnog iskustva i lojalnosti je mapiranje korisničkog putovanja kroz sve dodirne točke, od svijesti preko kupnje do zadržavanja. To će pomoći identificirati kanale, uređaje i platforme koje klijenti koriste, bolne točke i izazove s kojima se suočavaju te prilike i poticaje koji ih motiviraju. Mogu se koristiti alati kao što su ankete, analitika, slušanje društvenih medija i povratne informacije kupaca kako bi se prikupili uvidi i podatci o ponašanju, potrebama i očekivanjima kupaca. To će pomoći da se osmisli omnikanalna strategija koja je usklađena s potrebama i ciljevima kupaca.

2) Integrirati sustave i podatke

Sljedeći korak je osigurati da su sustavi i podaci integrirani i dosljedni na svim kanalima. To znači da se inventar, cijene, promocije, narudžbe, povrati, korisnička služba, programi

vjernosti i analitika sinkroniziraju i ažuriraju u stvarnom vremenu. To će omogućiti pružanje točnih, relevantnih i pravovremenih informacija i ponuda klijentima, bez obzira na to gdje komuniciraju. Također će pomoći da se izbjegnu pogreške, zbunjenost i frustracija koji mogu naštetiti ugledu tvrtke i povjerenju.

3) Optimizirati digitalnu prisutnost

Digitalna prisutnost nije samo *web* stranica ili aplikacija, već i društveni mediji, e-pošta, SMS, *chatbotovi* i bilo koja druga *online* platforma na kojoj se komunicira s klijentima. Mora se osigurati da je digitalna prisutnost jednostavna za korištenje, osjetljiva, informativna i privlačna. Također se mora optimizirati sadržaj, dizajn i funkcionalnost za tražilice, mobilne uređaje i pristupačnost. Digitalna prisutnost trebala bi odražavati identitet, vrijednosti i osobnost brenda te nuditi bespriječno i dosljedno iskustvo na svim kanalima.

4) Optimizirati mobilnu prisutnost

Četvrta metoda za stvaranje bespriječnog omnikanalnog iskustva je optimiziranje mobilne prisutnosti, budući da sve više kupaca koristi pametne telefone za kupnju, istraživanje i komunikaciju s markama. To znači dizajnirati *web* stranicu i aplikaciju tako da budu responzivne, brze i prilagođene korisniku te da nude značajke kao što su skeniranje crtičnog koda, geolokaciju, *push* obavijesti i programe vjernosti. To također znači korištenje mobilnih platformi kao što su SMS, WhatsApp i društveni mediji, za interakciju s klijentima, odgovaranje na njihove upite i pružanje podrške. Optimiziranjem mobilne prisutnosti može se dosegnuti i povezati s kupcima gdje god se nalazili te poboljšati njihovo iskustvo kupnje.

5) Personalizirati komunikaciju i ponude

Peti korak je iskoristiti podatke i uvide kako bi se personalizirala komunikacija i ponuda klijentima. Kupci se žele osjećati cijenjenima i s razumijevanjem robnih marki koje odaberu. Žele primati relevantnu i pravovremenu komunikaciju i ponude koje odgovaraju njihovim potrebama i preferencijama. To znači da se poruke, sadržaj i preporuke prilagođavaju na temelju profila, preferencija, lokacije i ponašanja klijenta. Mogu se koristiti podatci i analitika da se segmentira kupce na temelju njihove demografije, ponašanja, povijesti kupovine i statusa vjernosti. Također mogu se koristiti alati poput umjetne inteligencije, strojnog učenja i mehanizama za preporuke za stvaranje personaliziranih poruka, ponuda i prijedloga proizvoda

na temelju njihovih preferencija, interesa i konteksta. Mogu se koristiti okidači i automatizacija za slanje pravovremenih i kontekstualnih poruka i ponuda preko različitih kanala. Na primjer, može se poslati *push* obavijest kupcu koji je napustio košaricu, personaliziranu e-poštu kupcu koji je kupio ili SMS kupon kupcu koji je u blizini trgovine.

6) Stvoriti dosljedne i besprijekorne prijelaze

Kupci ne kupuju u silosima, već često koriste više kanala za istraživanje, usporedbu i kupnju proizvoda. Šesti korak je stvaranje dosljednih i besprijekornih prijelaza između različitih kanala i dodirnih točaka. To znači da se održava isti izgled, dojam i ton na *web* stranici, aplikaciji, društvenim medijima, e-pošti, SMS-u, *chatu*, telefonu i u trgovini. Također klijentima se omogućuje prebacivanje između kanala i uređaja bez gubitka napretka, povijesti ili postavki. Na primjer, može se dopustiti kupcima da pregledavaju *online* i kupuju u trgovini, ili obrnuto, ili da započnu razgovor na *web* stranici i nastave ga u aplikaciji.

Mogu se koristiti digitalna i omnikanalna rješenja za integraciju *online* i *offline* kanala i ponuditi jedinstveno i zadovoljavajuće korisničko iskustvo. Na primjer, može se koristiti alate kao što su QR kodovi, NFC oznake, proširena stvarnost i virtualna stvarnost kako bi se poboljšale informacije o proizvodu, prikaz i proba. Također mogu se koristiti alati kao što su klikni i preuzmi, preuzimanje s ulice, dostava na kućnu adresu i mogućnosti povrata kako bi se kupcima ponudili fleksibilnost i praktičnost.

7) Angažirati i oduševiti klijente

Sljedeći korak je uključiti i oduševiti klijente nezaboravnim i korisnim iskustvima. To znači da se ide dalje od osnova i nude se usluge s dodanom vrijednošću, značajke i pogodnosti koje čine da se klijenti osjećaju posebnima, cijenjenima i odanima.

Kupci koji su lojalni brendu ne samo da će vjerojatnije kupovati više i češće, već će tvrtku preporučiti i drugima. Mogu se koristiti digitalna i višekanalna rješenja kako bi se nagradilo vjerne kupce i potaknulo da ostanu, kao npr. program vjernosti koji nudi bodove, popuste, ekskluzivne ponude, kupone, besplatne stvari ili druge pogodnosti na temelju njihove učestalosti kupnje, vrijednosti ili ponašanja. Alati kao što su gamifikacija, značke, ploče s najboljim rezultatima ili izazovi mogu učiniti program vjernosti zabavnijim i privlačnijim.

Kako bi se komuniciralo s vjernim klijentima i informiralo ih o najnovijim vijestima, ponudama i događajima mogu se koristiti alati kao što su društveni mediji, e-pošta, SMS ili *push* obavijesti.

Digitalna i omnikanalna rješenja mogu pomoći poboljšati korisničko iskustvo i lojalnost nudeći veću vrijednost, praktičnost, relevantnost i angažman. Upotrebom tehnologije i podataka za razumijevanje korisničkog putovanja, optimizaciju digitalne prisutnosti, personalizaciju komunikacije i ponude, integraciju *online* i *offline* kanala i nagrađivanje vjernih kupaca, može se stvoriti konkurentna prednost i baza vjernih kupaca za maloprodajnu kategoriju upravljanja.

8) Obučiti osoblje

Osma metoda za stvaranje besprijekornog omnikanalnog iskustva je osposobljavanje osoblja da bude obrazovano, korisno i prijateljski raspoloženo na svim kanalima. To znači osigurati da je osoblje upoznato s proizvodima, politikama i sustavima te da može pružiti točne i dosljedne informacije i savjete. To također znači osnaživanje osoblja za rješavanje zahtjeva, problema i pritužbi kupaca te za nuđenje rješenja i poticaja. Obukom osoblja može se osigurati da klijenti dobiju istu razinu usluge i pažnje, bez obzira na kanal koji koriste.

9) Mjeriti učinak

Posljednja metoda za stvaranje besprijekornog omnikanalnog iskustva je mjerenje izvedbe i procjena rezultata. To znači postavljanje jasnih i realnih ciljeva i metrika, kao što su zadovoljstvo korisnika, zadržavanje, konverzija i lojalnost, te njihovo praćenje na svim kanalima. To također znači prikupljanje i analiziranje povratnih informacija korisnika, podataka i uvida te prepoznavanje snaga i slabosti. Mjerenjem izvedbe može se procijeniti napredak, napraviti prilagodbe i poboljšati omnikanalnu strategiju.

Slijedeći ove korake, može se stvoriti nezaboravno omnikanalno iskustvo za klijente koje tvrtku izdvaja od konkurencije, povećava zadovoljstvo i zadržavanje kupaca te prihod.

Faktori dobrog *omnichannel* korisničkog iskustva (Kruhek, prema Pintar, 2019) su:

1) Pogodnost

Današnji kupci imaju malo vremena na raspolaganju. Treba organizirati načine interakcije s kupcima tako da kupci u najkraćem roku dolaze do traženih informacija, traženih usluga ili drugih pogodnosti koje kupci traže u interakciji s brendom.

2) Dosljednost (konzistentnost)

Povjerenje je jedan od najvažnijih elemenata današnjeg procesa kupovine, a dosljednost je jedan od najvažnijih dijelova u procesu uspostavljanja povjerenja. Komunikacijske, promotivne i sve ostale poruke moraju biti usklađene kroz sve kanale interakcije kupaca s brendom.

3) Relevantnost

Današnji kupac očekuje da su sve informacije koje su na raspolaganju ažurne, točne u svakom trenutku, da je interakcija s brendom personalizirana i prilagođena njegovim navikama kupovanja, da ima jednostavan pristup i pregled povijesti svojih narudžbi.

4) Informiranost i upućivanje kupca (osnaživanje)

Trgovci koji na svoje kupce djeluju kroz sve faze, od stvaranja interesa, donošenja odluka, same kupovine i kasnije brige o kupcima, te ih zapravo educiraju kako napraviti najbolju odluku u kupovini, stvaraju lojalne kupce.

5) Sposobnost za brzu promjenu (agilnost)

Razvoj tehnologije je iznimno brz i trgovci koji žele svojim kupcima stalno pružati optimalno korisničko iskustvo i zadržavati ih trebaju stalno raditi na poboljšanju svojih procesa, bilo da su naslonjeni na tehnologiju ili ne.

Analitički alati donose iznimno puno korisnih podataka koji mogu dati informaciju u kojem smjeru uvoditi promjene i prilagođavati se. Kroz *omnichannel* se želi postići jedinstveno iskustvo komunikacije i kupovanja kroz sve kanale (*offline*, *online*, *mobile*), maksimalno pojednostaviti proces kupnje, digitalizirati *offline* trgovanje, poboljšati zadovoljstvo kupaca i

povećati njihovu lojalnost. Kruhek smatra kako će „zrelijim“ hrvatskim *web* trgovcima, odnosno onima koji posluju već duže vrijeme, problem u budućnosti postati veličina tržišta. Stoga će oni biti prisiljeni raditi preko granice da bi uspjeli zadržati visoke stope rasta koje su do sada ostvarili (*Ibid.*).

3.7. Tehnološki alati za podršku omnikanalne maloprodaje

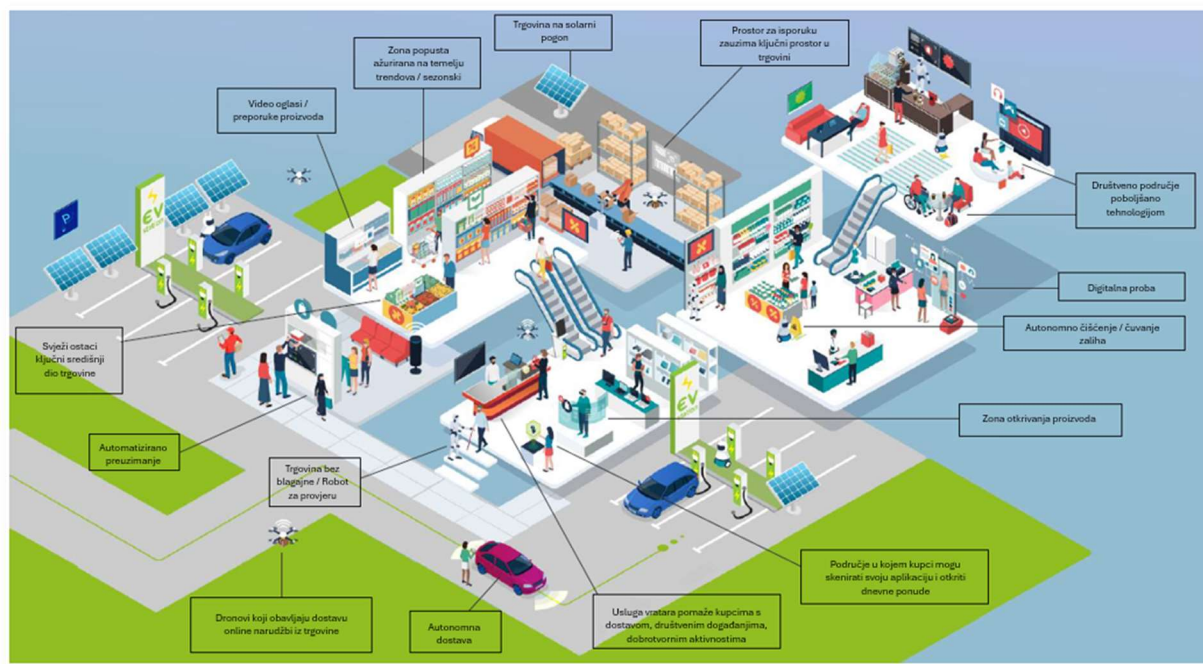
Omnikanalno maloprodajno iskustvo ne može se implementirati bez strategije, plana i prave tehnologije. Cilj je besprijekorno spojiti različite kanale kupnje kako bi se stvorilo jedinstveno korisničko iskustvo (Unity Group, 2024c). To uključuje sljedeće tehnološke alate:

- **Integrirane platforme za e-trgovinu:** Centralizirane platforme koje objedinjuju *online*, mobilno i iskustvo kupnje u trgovini.
- **Sustavi upravljanja odnosima s klijentima (CRM):** Alati za praćenje interakcija s klijentima na svim kanalima, pružajući vrijedne uvide za personalizirani omnikanalni marketing.
- **Sustavi upravljanja zalihama:** Vidljivost zaliha u stvarnom vremenu, praćenje i upravljanje u svim kanalima prodaje.
- **Sustavi prodajnih mjesta (POS):** Napredni POS sustavi koji integriraju podatke o prodaji u trgovini i *online* prodaji.
- **Aplikacije za kupnju putem mobitela:** Aplikacije koje nude besprijekorno iskustvo kupnje na mobilnom uređaju, uključujući značajke kao što su kupnje unutar aplikacije i personalizirane obavijesti.
- **Integracija društvenih medija:** Iskorištavanje platformi društvenih medija i platformi za marketing i mogućnosti izravne prodaje.
- **Alati za analizu podataka:** Analiziranje podataka o klijentima iz različitih kanala s pomoću alata kao što je Power BI za razumijevanje obrazaca i preferencija kupnje.
- **Infrastruktura temeljena na oblaku:** Fleksibilna i skalabilna rješenja za integraciju različitih maloprodajnih sustava i pohranu podataka.

Omnikanalna integracija, izgradnja besprijekornog omnikanalnog maloprodajnog iskustva, zahtijeva učinkovitu integraciju svih gore navedenih rješenja i platformi. Osigurava višestruke prednosti kao što su brža obrada narudžbi, dosljednost ili uklanjanje pogrešaka (*Ibid.*).

Svako od ovih rješenja igra ključnu ulogu u stvaranju maloprodajnog omnikanalnog okruženja koje je učinkovito, usmjereno na kupca i sposobno se prilagoditi maloprodajnom okruženju koje se stalno mijenja (*Ibid.*).

Slika 111. Vizija trgovine budućnosti 2030.



Izvor: Uredio autor prema

https://www.foodnavigator.com/var/wrbm_gb_food_pharma/storage/images/media/images/store-of-the-future/9911075-1-eng-GB/store-of-the-future.png (11.6.2024.)

Slika 11 prikazuje viziju trgovine budućnosti 2030. analitičara Edge by Ascential (prema Southey, 2019) koji smatra da će trgovina budućnosti, kako bi uspjela u sve konkurentnijoj maloprodajnoj industriji, morati biti temeljno podržana tehnologijom, skladištiti pažljivo odabrane proizvode, osigurati prostore za druženje i poboljšati iskustvo potrošača.

Analitičar tvrdi da „trgovina (fizička) nije mrtva – ali će je trebati ponovno osmisliti kako bi ostala relevantna za budućnost“, a transformacija prema „trgovini budućnosti“ povećat će učinkovitost, ali i tržišni udio. Podaci će se koristiti „kako bi se informiralo, vrlo specifično, gdje se koja stavka treba staviti; kojim putem potrošači trebaju ići u trgovinu; kako treba rasporediti trgovinu; koje vrste usluga treba [ponuditi] na temelju lokacije trgovine; i što potrošači u [određenim] područjima žele vidjeti u trgovini“ (*Ibid.*).

4. IMPLEMENTACIJA OMNIKANALNE STRATEGIJE

U četvrtom dijelu prikazane su dosadašnje studije i istraživanja uspješne implementacije omnikanalne strategije u maloprodaji, analiza ključnih elemenata uspjeha implementacije kao i analiza hrvatskog maloprodajnog tržišta. Na temelju dobivenih podataka izneseni su prijedlozi unaprjeđenja poslovanja te povećanje zadovoljstva kupaca.

4.1. Primjeri uspješne implementacije omnikanalne strategije

Kako bi bolje shvatili značaj implementacije inovativnih tehnologija u trgovini u poboljšanju korisničkog iskustva u modelima omnikanalne maloprodaje i ulogu koju tehnologija u trgovinama igra u omogućavanju opstanka fizičke maloprodaje izdvojene su male studije slučaja pionira u inovacijama digitalne maloprodaje: Nike, Walmart i Alibaba Hema - Freshippo supermarket (Alashmawy, Singh, 2023, 1).

Studije naglašavaju implementaciju tehnologije u trgovinama od strane triju maloprodajnih divova, kako bi poboljšali iskustvo kupaca, postali više usmjereni na kupca, poboljšali poslovanje i posljedično se razlikovali od konkurencije.

4.1.1. Slučaj Nike

Nike se smatra jednim od najinovativnijih brendova na svijetu. Svojom strategijom „*innovation mixed with speed*“ („inovacija pomiješana s brzinom“) uvijek je korak ispred svojih konkurenata, a zasluge idu golemom ulaganju u digitalnu transformaciju.

U 2019. Nikeova strategija „*Consumer Direct Offense*“ („strategija izravnog napada na kupce“) izašla je na vidjelo, a njezin ključni element uključuje prebacivanje prodaje na vlastitu omnikanalnu maloprodajnu platformu „*Nike Direct*“. Platforma kupcima omogućuje kupnju *online* putem „*Nike web* stranice“ i paketa „*Nike Apps*“ i izvanmrežno putem svojih konceptualnih trgovina „*Nike Live*“, „*Nike Rise*“ i „*Nike Unite*“. U vodećim, konceptualnim i iskustvenim fizičkim trgovinama Nike kupci mogu kupovati u digitalno poboljšanim, impresivnim kupovnim okruženjima koja pružaju personalizirano omnikanalno „*Nike Consumer Experience (NCX)*“ (Ibid., 5).

„Nike Store App“ čini most između digitalnog i fizičkog okruženja za kupnju, dok kupuju u Nike konceptualnim i iskustvenim trgovinama potrošači koriste Nike aplikacije za pristup digitalnim značajkama trgovine i korištenje pogodnosti koje nudi tehnologija unutar trgovine. Aplikacija Nike omogućuje beskontaktno plaćanje u trgovini „Scan & Go“. Nakon što član „Nike Plus“ uđe u trgovinu, dobiva hiperpersonalizirane preporuke za svoju aplikaciju vođene umjetnom inteligencijom i analitikom podataka. Putem interaktivnih digitalnih kioska koje pokreće tehnologija proširenog video mapiranja „Nike by You“ (Slika 12) omogućuju kupcima da prilagode svoje tenisice i odjeću. U Nikeovim konceptualnim trgovinama kupci mogu osjetiti društvenu prisutnost putem Nikeovog „Media Walla“ - multi-touch, multi-korisničkog zida ultra visoke razlučivosti. koji prikazuje kampanje, proizvode i *bursts* (rafale) na društvenim mrežama (*Ibid.*).

Slika 122. Nike by You - prilagođene tenisice



Izvor: <https://gretelny.com/nike-by-you> (11.6.2024.)

4.1.2. Slučaj Walmart

Dok je Amazon počeo kao *online* trgovac na malo i stekao fizički (*brick-and-mortar*) maloprodajni prostor, Walmart je kao tradicionalni trgovac na malo slijedio obrnuti put. Godine 2009. Walmart je pokrenuo Walmart Marketplace sa svojim Walmart tržištem, Walmart paketom aplikacija i Walmartovim tradicionalnim maloprodajnim kanalima (10.500 trgovina u 24 zemlje) i razvio se u omnikanalnog trgovca.

Za fiskalnu godinu 2022. Walmart je odredio ulaganje od 14 milijardi USD za automatizaciju, tehnologiju, lanac opskrbe i tehnologije okrenute kupcima. Omnikanalno integrirano iskustvo koje Walmart nudi svojim korisnicima rezultat je dosljedne strategije rasta i ulaganja u stjecanje dinamičnih digitalnih mogućnosti (Ibid., 5-6).

Slika 133. Walmart „Pickup Towers“



Izvor: https://www.ciobulletin.com/assets/home_image/ciobulletin-wal-mart-expands-pickup-towers.jpg (11.6.2024.)

Kupci Walmarta mogu koristiti aplikaciju Walmart na svojim telefonima za obavljanje raznih aktivnosti i otključavanje svih usluga omogućenih tehnologijom u trgovini. Walmartova aplikacija koristi navigaciju inspiriranu sustavima za pronalaženje puta u zračnim lukama kako bi pomogla kupcima da učinkovito pronađu proizvode u trgovinama (Ibid., 6).

Walmart fizičke trgovine koriste široku lepezu *In-store* tehnologija s različitim funkcijama koje služe potrebama kupaca za praktičnim, učinkovitim i ugodnim iskustvom kupnje. Walmart je uveo značajku „*Scan & Go*“ u aplikaciju Walmart i učinio je dostupnom članovima „Walmart Plus“ u odabranim trgovinama, a planira se postupna zamjena kioska za samoplaćanje u većini Walmart trgovina.

Kako bi olakšao uslugu preuzimanja putem interneta u trgovini (BOPIS), Walmart je instalirao robotske „*Pickup Towers*“ („*tornjeve za preuzimanje*“) (Slika 13) koji služe kao automati za *online* narudžbe kupaca u više od 1.500 svojih trgovina (Ibid.).

4.1.3. Slučaj Alibabe „Hema – Freshippo“

Godine 2015. Alibaba je otvorila svoj prvi Hema – Freshippo supermarket u Kini, 3 godine prije nego što je Amazon otvorio (2018.) svoju prvu Amazon Go fizičku trgovinu. Alibaba je planirao otvoriti 2.000 Hema – Freshippo trgovina diljem svijeta do 2023. Nove i inovativne tehnologije koje Alibaba koristi u Hema - Freshippu mijenjaju konvencionalni način rada supermarketa, trgovine više nisu *offline* kanali prodaje. AI tehnologija primijenjena u Hemi usmjerena je na poboljšanje korisničkog iskustva i operativne učinkovitosti. Hema ima strategiju kupca na prvom mjestu, čiji je cilj pružiti svojim kupcima super praktično i hiperpersonalizirano iskustvo kupnje. Vizija Alibabe „*New Retail*“ („Nova maloprodaja“) vidi fizičku trgovinu kao „*Retail Hub*“ („Maloprodajno središte“) i omnikanalni ekosustav (Ibid.).

Brzina i praktičnost ključni su elementi Alibabine „Nove maloprodaje“; stoga je kupovno iskustvo Hema kupaca osmišljeno oko „Hema aplikacije“. Koristeći aplikaciju, kupci se kreću kroz prolaze trgovine i skeniraju QR kodove kako bi dobili detaljne informacije o proizvodima. Hema koristi „*Digital Price Tags*“ („Digitalne oznake cijena“) koje je moguće ažurirati u stvarnom vremenu na temelju tržišnih cijena, posebno za svježije proizvode, kako bi se osigurala sinkronizacija između cijena na mreži i cijena u trgovini (Ibid.).

Slika 144. Robot.He - Alibaba's Robot Restaurant



Izvor: <https://alizila.oss-us-west-1.aliyuncs.com/uploads/2018/11/Thumbnail-02.png>

(11.6.2024.)

Hema usvaja strategiju 100 % bezgotovinskog plaćanja s Alibabinim e-novčanikom Alipay integriranim s aplikacijom Hema. Kupci obavljaju samostalnu naplatu koristeći aplikaciju „Scan & Go“ uslugu koju pokreće tehnologija „Facial Recognition“ („Prepoznavanje lica“). Alibaba je također uvela koncept „Hybrid Shopping“ („Hibridna kupnja“) koristeći tehnologiju za promjenu Hema supermarketa u hibrid centralizirane distribucije i centre za isporuku za *online* narudžbe.

Restoran Hema-Freshippo supermarketa u Šangaju element je iskustvene kupovine, kupci mogu steći jedinstveno iskustvo objedovanja koje pokreće tehnologija i uživati u posluživanju od strane „Robot.He“ (Slika 14) (*Ibid.*).

4.2. Analiza ključnih elemenata uspjeha

Dobre *omnichannel* strategije prije svega se temelje na iskrenoj analizi situacije u tvrtki i dubokom razumijevanju očekivanja korisnika i puta korisnika. Strategija bi trebala uzeti u obzir spremnost organizacije za promjene, procese i tehnološka pitanja. Ovisno o tvrtki, omnikanalna strategija usredotočit će se na nešto drugačije aspekte i treba razumjeti koja područja imaju najviše prostora za napredak i gdje su najveći prioriteti (Unity Group, 2024a).

Uspješna omnikanalna strategija također definira poslovne ciljeve i mjere uspjeha. To može uključivati povećanje prodaje tvrtke ili kanala, povećanje vrijednosti košarice, povećanje učestalosti kupovine, lojalnost kupaca itd. (*Ibid.*).

Ne može se zanemariti pitanje zadovoljstva kupaca jer bi omnikanalna strategija trebala biti dizajnirana s iskustvom korisnika u prvom planu. Klijenti trebaju osjećati da su komunikacija, proces prodaje, iskustvo u trgovini ili usluga nakon prodaje slični ili isti bez obzira na kanal koji koriste. Štoviše, dobra omnikanalna strategija osmišljena je od samog početka za prikupljanje i analizu podataka radi boljeg razumijevanja preferencija korisnika i učenja iz njihovih postupaka. To otvara put za optimizaciju marketinške i prodajne strategije i pružanje još bolje korisničke usluge kasnije (*Ibid.*).

Akcijski plan kako implementirati omnikanalnu strategiju koja funkcionira trebao bi sadržavati ove osnovne korake (*Ibid.*):

1. Procjena trenutne situacije

Prvi korak je pregled prodajnih kanala i usporedba s kupovnim putovima i potrebama ciljane publike i kupaca. Potrebno je znati koje kanale koriste i kako žele kupovati. Ispitati razlikuju li se put do kupnje i put korisnika do angažmana prema segmentu ili kategoriji proizvoda. Ispitati popularnost i funkcije raznih *online* kanala.

2. Procjena spremnosti organizacije za promjene

Ne pripremanje organizacije za promjene glavna je prepreka implementaciji uspješne omnikanalne digitalne strategije. Potrebno je osigurati podršku donositelju odluka i transparentno komunicirati sa zaposlenicima. Također razmisliti da li tim ima ljude koji mogu razviti, održavati i koristiti alate implementirane u omnikanalnom modelu. Provjeriti jesu li ključni procesi tvrtke opisani i strukturirani.

3. Plan implementacije ključnih omnikanalnih tehnologija

Nakon što su poslovni model i procesi tvrtke mapirani, vrijeme je da se ispita postojeća IT arhitektura kako bi se identificirala potencijalna ograničenja i prepreke za implementaciju omnikanalnog pristupa. Pregledati koji sustavi postoje i kako su povezani. Potvrditi može li se koristiti postojeću arhitekturu ili je treba redizajnirati. Ovaj pristup će omogućiti da se optimiziraju postojeći resursi i izbjegnu nepotrebni troškovi. Rješenja koja se dizajniraju trebala bi biti jednostavna za korištenje na drugim tržištima, segmentima ili odjelima unutar organizacije. To će tvrtki znatno olakšati skaliranje poslovanja u budućnosti.

4. Razvoj i implementacija omnikanalne strategije

Ako se zna koje kanale treba razvijati te koja su organizacijska i tehnološka ograničenja, vrijeme je za izradu akcijskog plana i procjenu troškova.

Treba odlučiti gdje će se početi, postaviti prekretnice i mjere uspjeha. Razmisliti može li tvrtka sama voditi projekt ili treba vanjski partner. U planu se ne smije zanemariti pitanje posvajanja. Jednostavna implementacija tehnologije nije dovoljna. Za svaki \$1 potrošen na digitalno rješenje, trebalo bi potrošiti još najmanje \$1 kako bi se osiguralo potpuno prihvaćanje od strane organizacije.

5. Praćenje i optimiziranje

Omnichannel je strategija koju je potrebno stalno pratiti i optimizirati. Tehnologija, preferencije kupaca i trendovi se mijenjaju. Potrebno je stalno praćenje situacije i prilagođavati *omnichannel* strategiju trenutnim uvjetima.

Koje mjere uspjeha vrijedi usvojiti ovisi o ciljevima, a indikatore možemo grupirati u tri kategorije (*Ibid.*):

(1) Utjecaj višekanalne strategije na poslovanje - proučiti kako se mijenjaju prodajni učinak, vrijednost košarice, broj kupaca, kupac, dugotrajna vrijednost kupca i slično.

(2) Utjecaj višekanalnih strategija na izvedbu tima - uvidjeti koliko učinkovito timovi provode OKR-ove, koliko brzo mogu lansirati novi proizvod, za koliko su skratili vrijeme ispunjenja narudžbe, koliko kupaca mogu poslužiti uz niže troškove prodaje i tako dalje.

(3) Stupanj implementacije višekanalne maloprodajne strategije – s pomoću ovih pokazatelja može se utvrditi koliko je planiranih kanala uspješno pokrenuto, koliko je zaposlenika educirano, koliko je procesa organizirano i opisano.

Omnikanalna analitika stoji u središtu uspješne omnikanalne strategije, služeći kao kompas koji trgovce vodi kroz složen krajolik modernog ponašanja potrošača. Zajedničkim korištenjem snage podataka prikupljenih na različitim dodirnim točkama kupaca, trgovci na malo stječu neprocjenjive uvide u preferencije kupaca, kupovne navike i obrasce angažmana (Unity Group, 2024c).

Ove informacije omogućuju tvrtkama da osmisle personalizirana korisnička iskustva, prilagode svoje marketinške strategije i donose informirane odluke o plasmanu proizvoda i upravljanju zalihama. To je ključni alat koji trgovcima na malo omogućuje da ostanu ispred na visoko konkurentnom i stalno razvijajućem maloprodajnom tržištu, osiguravajući da se svaka odluka temelji na podacima i da je svaka interakcija s klijentom optimizirana za uspjeh (*Ibid.*).

Omnikanalna analitika nikad nije bila važnija nego danas jer ne samo da su očekivanja kupaca veća nego ikad (s naprednim opcijama ispunjenja kao što je BOPIS koje postaju nezaobilazne), već i nevjerovatno visoka inflacija i ekonomska neizvjesnost znače da potrošači imaju manje diskrecijskih sredstava za trošenje. Potrošači očekuju više, ali mogu potrošiti

manje. Zauzvrat, to znači da trgovci na malo moraju pronaći načine da zadovolje potrošače kroz sve kanale bez pretjeranog obvezivanja na zalihama – sve dok svoje troškove održavaju niskim, a novčane tokove visokim. To je težak zadatak, ali se može lakše postići uz pomoć omnikanalne analitike, a to je i razlog zašto više od trećine maloprodajnih rukovoditelja aktivno ulaže u omnikanalne tehnologije (Retalon, 2023).

Omnikanalna analitika opisuje specijalizirani skup alata ili softvera koji trgovcima na malo omogućuje kombiniranje i analizu podataka iz svih svojih prodajnih kanala na jednom mjestu. Umjesto generiranja višestrukih izvješća s više platformi (POS sustavi, ERP-ovi, platforme za e-trgovinu, Excel proračunske tablice itd.) i ručnog kombiniranja svih podataka za potrebe analize – omnikanalna analitika (*omnichannel analytics*) integrira sve te podatke u jednu platformu što ne samo da štedi vrijeme na ručnoj analizi podataka, već smanjuje ljudske pogreške i daje voditeljima maloprodaje točniji pogled na poslovanje (*Ibid.*).

Forrester Research procjenjuje da će trgovci na malo koji koriste naprednu analitiku u ovom desetljeću osvojiti 1,8 bilijuna dolara tržišnog udjela od trgovaca koji je ne koriste. Nadalje, istraživanje Forrestera pokazalo je da 74 % tvrtki kaže da žele biti vođeni podacima, ali samo 29 % je uspješno u povezivanju analitike s akcijom (*Ibid.*).

Namjenski omnikanalni analitički sustavi imaju tri glavne prednosti u rješavanju izazova podataka (*Ibid.*):

(1) Dizajnirani su za integraciju sa širokim spektrom tipova podataka s raznih platformi (uključujući ERP, POS, upravljanje inventarom, upravljanje narudžbama itd.). To se postiže kombinacijom namjenski izgrađenih API-ja (aplikacija koje omogućuju različitim softverima da međusobno komuniciraju) i usavršenih maloprodajnih postupaka čišćenja podataka.

(2) Drugo, osim jednostavnog kombiniranja i čišćenja podataka, najsofisticiranije višekanalne analitičke platforme koriste AI i ML (engl. Machine Learning) algoritme za izradu djelotvorne analize.

(3) Omnikanalna analitička rješenja iskorištavaju infrastrukturu oblaka za izračunavanje velikih količina izračuna (poput predviđene potražnje za svaki pojedinačni SKU (engl. Stock Keeping Unit) na svakoj pojedinačnoj lokaciji).

U višekanalnoj maloprodaji, anketiranjem kupaca tijekom cijelog njihovog kupovnog puta, može se utvrditi gdje dolazi do trvenja. Najbolji način za procjenu višekanalne strategije kupnje je analiza putovanja kupca i uvođenje potrebnih poboljšanja za stvaranje besprijekornog iskustva kupnje (Unity Group, 2024c).

Koraci koje trebaju sadržavati strategija i akcijski plan s ciljem poboljšanja omnikanalnog poslovnog modela su (*Ibid.*):

1) Odabir kanala za segmente kupaca

Identificiranje kanala koje segmenti kupaca najviše koriste. Trgovci na malo obično počinju sa širokim platformama kao što su Amazon, Google, pa čak i društveni mediji, ciljajući širu publiku prije nego što se usmjere na specifičnije kanale. Presudno je razumijevanje ponašanja kupaca i preferiranih mjesta za kupnju.

2) Bolne točke korisničkog iskustva

Analiziranje povratne informacije kupaca u različitim fazama njihovog putovanja kako bi se identificirala i riješila negativna iskustva. Možda će se morati poboljšati iskustvo u trgovini ili poboljšati kupnju na mreži. Korištenje sustava povratnih informacija kao što su NPS ili CSAT anketa kako bi se poboljšalo zadovoljstvo kupaca.

3) Podrška tvrtke i tima

Osiguranje podrške donositelju odluka i zaposlenicima za prijelaz na omnikanalni model korisničkog iskustva. Procijeniti ima li tim potrebne vještine i razumije li operativne procese za učinkovitu implementaciju.

4) Tehnološka procjena

Procjena trenutne IT arhitekture kako bi se identificirala ograničenja koja bi mogla spriječiti omnikanalni prijelaz. Odrediti jesu li za učinkovitu integraciju potrebna manja podešavanja ili veliki remont.

5) Razvoj akcijskog plana

Formuliranje konkretnog akcijskog plana, razmatrajući hoće li se interno upravljati projektom ili potražiti vanjsku pomoć. Ova će odluka značajno utjecati na opseg projekta.

6) Kontinuirana optimizacija

Redovito nadziranje i optimiziranje na temelju promjenjivih potreba kupaca, tehnološkog napretka i poslovnog okruženja. Postavljanje ključnih pokazatelja uspješnosti za procjenu utjecaja višekanalnog modela na prodaju, broj klijenata i timske operacije.

7) Poboljšanje iskustva prije i nakon kupnje

Olakšati mogućnosti samoposluživanja za kupce pružanjem potrebnih resursa za samostalno rješavanje problema i donošenje odluka o kupnji. Upotreba alata kao što su CES ankete kako bi se procijenila lakoća klijentovih transakcija i rješavanja problema.

4.3. Analiza hrvatskog maloprodajnog tržišta

U Hrvatskoj se trenutno provodi „Strategija digitalne Hrvatske za razdoblje do 2032.“ u suradnji s Europskom unijom koja bi trebala ubrzati digitalizaciju Hrvatske što je jedan od preduvjeta za razvoj gospodarstva i konkurentnost na globalnom tržištu. Usporeni razvoj digitalizacije u Hrvatskoj jedan je od razloga sporijeg prelaska maloprodajnih trgovaca na omnikanalnu strategiju.

4.3.1. Stanje hrvatskog maloprodajnog tržišta

Kod hrvatskih poduzeća, unatoč upotrebi IKT tehnologija koje to omogućavaju, e-trgovina još je relativno slabo zastupljena u poduzećima i putem koje se prema podacima DZS (Državnog zavoda za statistiku) za 2019. ostvarilo tek oko 14 % njihovog ukupnog prometa.

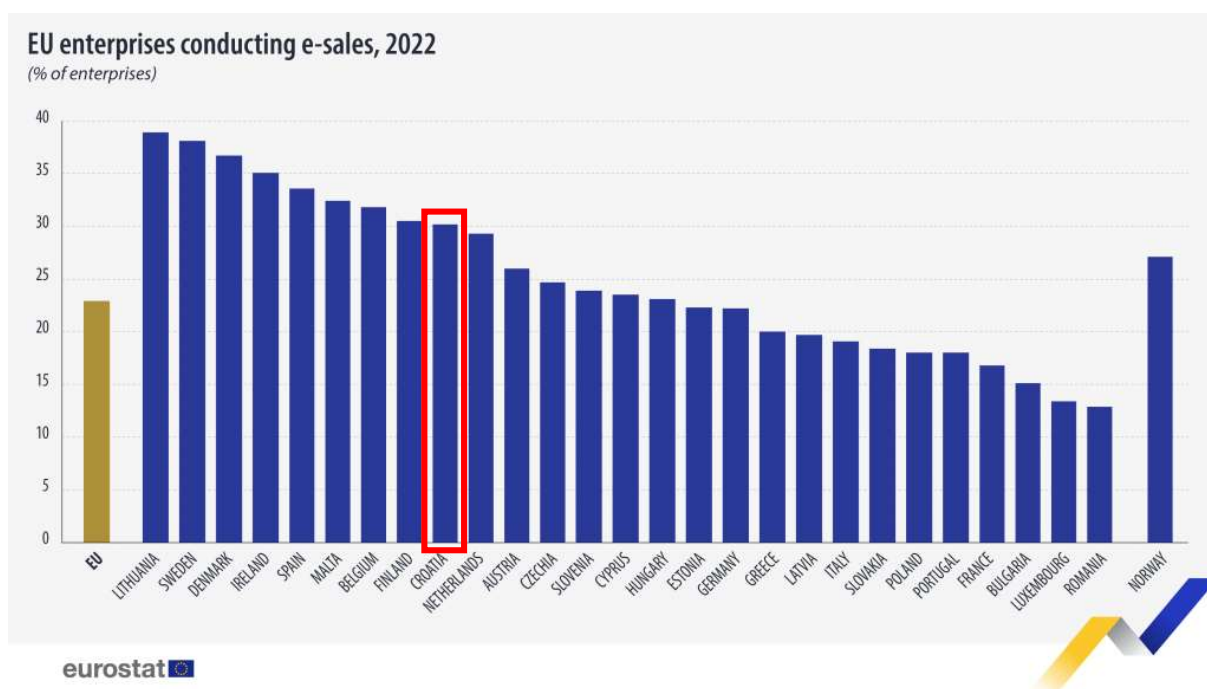
Slično je i s korištenjem usluga računalnog oblaka-*clouda*, što je koristilo tek 37 % poduzeća, ali je to u odnosu na 2018. porast od 6 %. Podjednako se koristilo u različitim veličinama poduzeća, a najviše u poslovnim djelatnostima, trgovini i u uslužnim djelatnostima (DZS, 2020).

Prema podacima DSZ za 2022. opseg e-trgovine u odnosu na konvencionalnu trgovinu još je prilično nizak; samo se oko 15 % prometa ostvarilo putem interneta. Upotreba računalnih resursa putem usluga računalnog oblaka razvija se u Republici Hrvatskoj i njome se koristi 45 % poduzeća. Struktura zastupljenosti prema veličini poduzeća ravnomjerna je, pa se podjednako njime koriste mala, srednja i velika poduzeća, a upotreba dominira u sektorima poslovnih djelatnosti, informacijama i komunikacijama te u trgovini (DZS, 2023).

U pandemijskim godinama 2020. i 2021. kada su bile na snazi restriktivne mjere usmjerene prema suzbijanju širenja bolesti COVID-19, mnogi su se potrošači u Hrvatskoj okrenuli internetskoj trgovini, pa je u tim godinama nominalni rast prometa trgovine na malo internetom ili poštom iznosio 12,6 % i 6,7 %.

U 2022. godini nominalni promet ove djelatnosti smanjen je za 4,3 posto, što znači da su se potrošači vratili svojim starim navikama i kupnji u tradicionalnim prodavaonicama (DZS, 2023a. prema Anić, 2023).

Grafikon 3. EU poduzeća koja provode e-prodaju



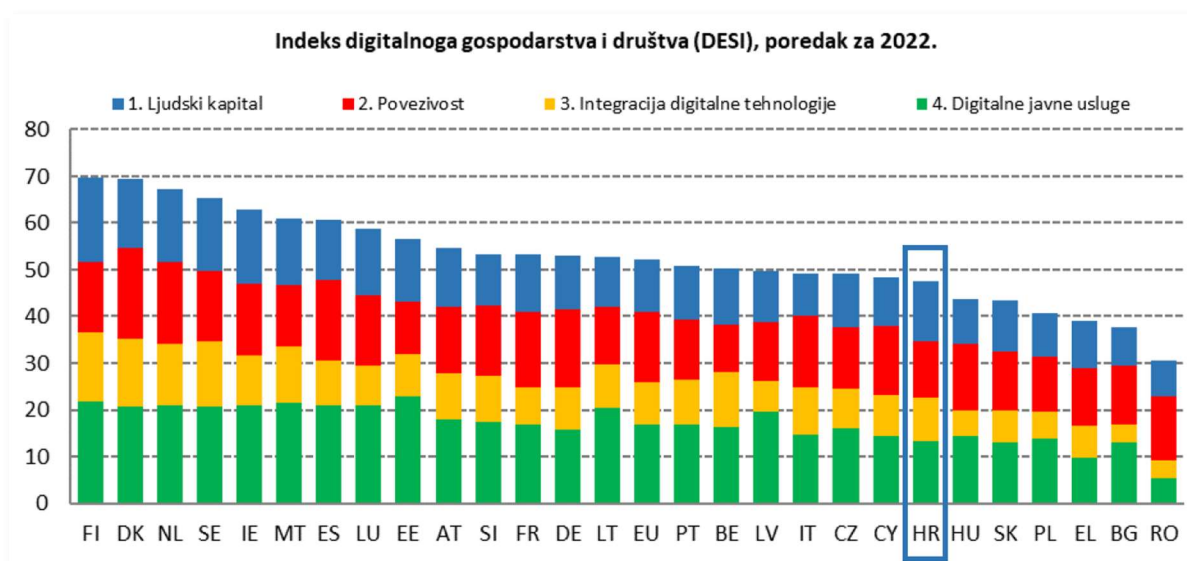
Izvor: <https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/deveti-u-eu-u-hrvatskoj-je-2022-godine-cak-30-posto-poduzeca-imalo-internetsku-prodaju> (13.6.2024.)

Kada promatramo stanje na europskom tržištu (Grafikon 3), podaci Eurostata pokazuju da je u 2022. godini 22,9 % poduzeća Europske unije imalo internetsku prodaju, što je za 0,1 postotni bod (pp) više nego 2021. (22,8 %) i za 6,5 pp više u usporedbi s 2012. godinom kada se *e-commerce* bavilo 16,4 % poduzeća (Mujanović, 2024).

Među zemljama Europske unije postotak poduzeća koja se bave internetskom prodajom znatno je varirao pa je najveći udio zabilježen u Litvi (38,9 %), Švedskoj (38,1 %) i Danskoj (36,7 %). Nasuprot tome, najmanji udio zabilježen je u Rumunjskoj (12,9 %), zatim u Luksemburgu (13,4 %) i Bugarskoj (15,1 %). Hrvatska se na ljestvici našla na devetom mjestu (Grafikon 3) te je udio poduzeća koji ima *online* prodaju u 2022. godini iznosio 30 % (*Ibid.*).

Prema izvješću DESI (*The Digital Economy and Society Indeks*) o digitalnom desetljeću za 2022., koje prikazuje kako svaka država članica EU napreduje u pogledu glavnih točaka digitalnog desetljeća: digitalne vještine, digitalne infrastrukture, digitalizacija poslovanja i digitalizacija javnih usluga, Hrvatska je na 21. mjestu (Grafikon 4) (Europska komisija, 2023).

Grafikon 4. Indeks digitalnoga gospodarstva i društva (DESI), poredak za 2022.



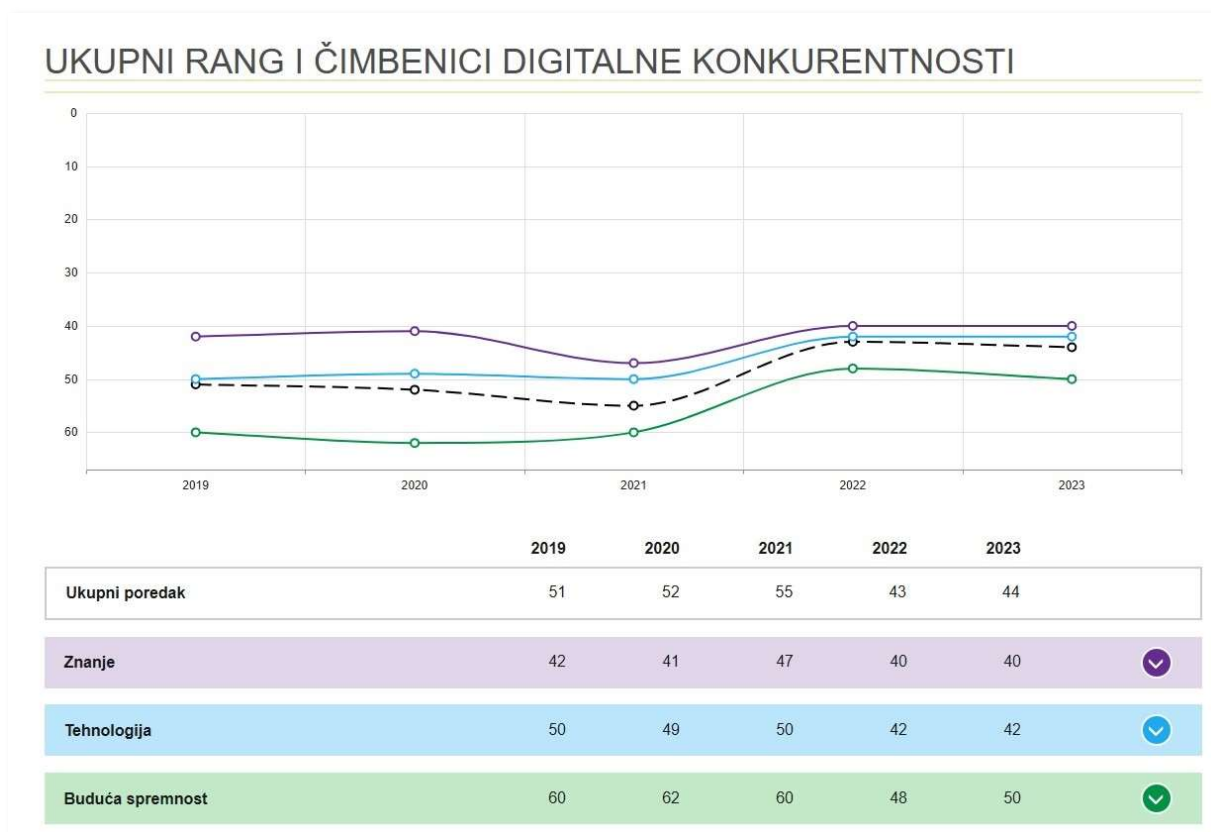
Izvor: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/hr/policies/desi> (13.6.2024.)

Među državama članicama EU-a u području integracije digitalne tehnologije Hrvatska se nalazi na 14. mjestu. Hrvatska poduzeća iskorištavaju prednosti koje pruža internetska trgovina: 29 % MSP-ova prodaje na internetu (iznad prosjeka EU-a od 18 %), 13 % svih MSP-ova prodaje preko granice, a 13 % prometa ostvaruju u segmentu internetske prodaje.

Napredne tehnologije postaju sve popularnije među hrvatskim poduzećima. Tako 35 % poduzeća primjenjuje rješenja u oblaku, 43 % upotrebljava e-račune, a 9 % upotrebljava tehnologije koje se temelje na umjetnoj inteligenciji. Za sva tri navedena pokazatelja Hrvatska postiže bolje rezultate od prosjeka EU-a. Međutim, elektroničko dijeljenje informacija (24 %) i društvene mreže (24 %) još nisu u raširenoj upotrebi (*Ibid.*).

Na Svjetskoj ljestvici digitalne konkurentnosti (WDCR-*World Digital Competitiveness Ranking* 2023) Međunarodnog instituta za razvoj menadžmenta (IMD-*International Institute for Management Development*) Hrvatska je u 2023. pala jedno mjesto, s 43. na 44. (Grafikon 5) od ukupno 64 promatranih gospodarstva, od kojih je SAD zadržao prvo mjesto, a slijede Nizozemska i Singapur (Ja TRGOVAC, 2023).

Grafikon 5. Ukupni rang i čimbenici digitalne konkurentnosti WDCR 2019 - 2023. - Hrvatska



Izvor: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/HR/digital?internal=true>
(12.6.2024.)

Svjetska ljestvica za 2023. ukupno pokazuje kako različite zemlje pristupaju digitalnoj transformaciji u doba umjetne inteligencije (AI), odnosno ukazuje na važnost umjetne

inteligencije, čiji veliki rast i stalna geopolitička nestabilnost signaliziraju potrebu izgradnje digitalnih nacija, te sposobnost zemalja da surađuju na regulaciji AI-ja. Tako su i na ovogodišnjoj ljestvici najbolje rangirana gospodarstva zemalja koje se već mogu smatrati „digitalnim nacijama“ jer omogućuju puno usvajanje digitalnih tehnologija, pa i AI, na svim razinama, od vlade do tvrtki i pojedinaca (*Ibid.*).

Pozicija Hrvatske je samo znak da se treba još puno intenzivnije raditi na implementaciji „Strategije digitalne Hrvatske 2032.“ i provedbi akcijskog plana kako bi se unaprijedio digitalni ekosustav, potaknule inovacije te ojačala konkurentna pozicije zemlje (*Ibid.*).

Prema Nacionalnom vijeću za konkurentnost izazovi u 2023. su:

- 1) Rast cijena energije zbog rata u Ukrajini.
- 2) Negativni demografski trendovi, a posljedično i nedostatak radne snage u ključnim sektorima hrvatskog gospodarstva, poput turizma i graditeljstva, također u zdravstvu, obrtništvu i uslugama itd.
- 3) Porezni sustav koji ne ide u prilog poduzetnicima: na primjer, uvođenje poreza na dobit za sve industrijske sektore, ne samo energetiku.
- 4) Obrazovni sustav koji nije primjeren potrebama industrije 21. stoljeća.
- 5) Još uvijek nisu stvoreni preduvjeti za zelenu i digitalnu tranziciju.

Na petoj konferenciji o *online* prodaji (*CRO Commerce 2023*) koja je okupila više od 500 trgovaca, logističara te IT i marketing stručnjaka iz Hrvatske i regije predstavljeni su rezultati istraživanja o navikama hrvatskih kupaca te je istaknuto kako *online* prodaja konstantno raste i danas zauzima značajnih 13 % udjela u ukupnoj maloprodaji Hrvatske (podaci se odnose na 2022. godinu) (Pavlović, 2023).

Istaknuto je kako se poslovno okruženje snažno mijenja i da je na navike potrošača najviše utjecala pandemija koja je pojedine trendove ubrzala za najmanje pet godina. Prema istraživanju provedenom 2022. godine, broj *online* kupaca u Hrvatskoj porastao sa 68 % na 75 %. što znači da tri četvrtine Hrvata kupuje *online* pri čemu je udio redovitih kupaca 40 %, što je blizu europskog prosjeka od 45 %. Redovni kupci realiziraju 84 % svih kupnji, a s 13 % udjela *online* trgovine u ukupnoj maloprodaji u Hrvatskoj približavamo europskom prosjeku od 15,4 % (*Ibid.*).

Pandemija je snažno utjecala na razvoj *web* trgovine kada su napravljeni značajni koraci prema naprijed, a sindrom prve kupovine, koji se većini dogodi upravo u vrijeme pandemije, zapravo govori o tome da kada kupac obavi prvu *online* kupnju, vjerojatno će je ponoviti i s vremenom steći naviku kupovine preko interneta (*Ibid.*).

Među vodećim *offline* maloprodavačima u Hrvatskoj, jedino je Konzum uspio investirati u integraciju stečenog znanja iz *offline* u *online* kanal. Konzum Internet prodavaonica je oblik asimetrične integracije kanala. U *online* kanalu kupcima se nude dodatne mogućnosti, ali postoje i ograničenja iz razumljivih tehničkih razloga. Kupci ne mogu odabirati proizvode na temelju informacije koja je lako dostupna u *offline* kanalu kao što je npr. podrijetlo voća i povrća, rok trajanja proizvoda i sl. (Dunković, 2015, 28).

Prema rezultatima istraživanja Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja, *online* prodaja mješovite robe i dalje nije značajna u ukupnoj strukturi prihoda u trgovini na malo mješovitom robom promatrano po pojedinom trgovcu na malo. U strukturi prihoda u trgovini na malo mješovitom robom najveći i pretežiti iznos *online* prodaje u 2022. godini odnosi se na Konzum Plus (AZTN, 2023).

Od promatranih trgovaca na malo, njih 14 primjenjuje programe vjernosti (lojalnosti), a najveći broj članova u pojedinom programu vjernosti u 2022. godini bilježi Konzum plus, zatim slijede Lidl i Kaufland, članice Schwarz Grupe te Studenac (*Ibid.*).

4.3.2. Studija slučaja hrvatskog maloprodavača - Konzum

Za studiju slučaja u ovom radu izabran je vodeći maloprodavač na hrvatskom tržištu – Konzum.

Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (AZTN, 2024) provela je istraživanje tržišta trgovine na malo mješovitom robom u Republici Hrvatskoj u 2022. godini i prema dobivenim podacima najveći trgovac u 2022. godini je Konzum plus. Njegov tržišni udio u promatranoj 2022. iznosio je 20 - 30 %, a slijede ga Lidl i Plodine s 10 – 20 % tržišnog udjela.

Najveći trgovci na malo mješovitom robom u 2022. godini u Republici Hrvatskoj, promatrani prema ostvarenom prihodu iz te djelatnosti, prikazani su u tablici 5.

Tablica 5. Tržišni udjeli vodećih maloprodavača na hrvatskom tržištu

	Poduzetnik (maloprodavač)	Tržišni udio u 2022.
1.	Konzum plus	20 – 30 %
2.	Lidl	10 – 20 %
3.	Plodine	10 - 20 %

Izvor: Izrada autora prema https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2024/01/Trgovina-na-malo-2022_prikaz-stanja_final.pdf (12.6.2024.)

Razmatranje vodećih maloprodavača na tržištu Republike Hrvatske ukazuje na vrlo rijetku primjenu omnikanalne prodaje. Tablica 6. prikazuje njihove omnikanalne aktivnosti, s naglaskom na pružanje informacija kupcima o njihovim cijenama.

Tablica 6. Prikaz omnikanalnih aktivnosti vodećih hrvatskih maloprodavača

Trgovac	Online prodaja	Online katalogi		Mobilna aplikacija		
		Informacije o cijenama svih proizvoda	Informacije samo o cijenama proizvoda koji su na promotivnim akcijama	Postojanje mobilne aplikacije	Informacije o cijenama svih proizvoda	Informacije samo o cijenama proizvoda koji su na promotivnim akcijama
Konzum Plus	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lidl	✗	✗	✓	✓	✗	✓
Plodine	✗	✗	✓	✗	✗	✗

Izvor: Izrada autora prema Franjković *et al.*, 2018, 66

Mogućnost same kupovine na internetu, na promatranom tržištu RH, nudi tek jedan maloprodavač, Konzum Plus, putem svoje Konzum klik virtualne prodavaonice.

Nekolicina njih nudi mogućnost pristupa vlastitim mobilnim aplikacijama (Konzum, Lidl, Spar, Billa, Kaufland), a ako i pružaju spomenutu uslugu, omogućuju informiranje o ponudi proizvoda s trenutno promotivnim cijenama, i to najčešće putem kataloga.

Cjelokupni asortiman proizvoda i njihove cijene vidljivi su u trgovačkom lancu Konzum Plus, kako na *web* platformi, tako i na mobilnoj platformi.

Prema tablici 6, uvjerljivo se kao predvodnik omnikanalnih aktivnosti i nuđenja mogućnosti informiranja kupaca o proizvodima i cijenama na tržištu RH ističe maloprodavač Konzum Plus koji je predvodnik u uvođenju inovativnih usluga i tehnologija na hrvatskom maloprodajnom tržištu, a neke od njih su (Konzum, 2024):

- 1) 2002. prvi pokreće program nagrađivanja vjernosti kupaca u Hrvatskoj (Konzum Plus Card kartica) te uvodi uslugu kupnje *online* u Konzum Internet prodavaonici.
- 2) 2009. u prodavaonice uvodi uslugu plaćanja računa s 2D barkodom.
- 3) 2010. s partnerima pokreće MultiPlusCard, prvi koalicijski program nagrađivanja vjernosti.
- 4) 2011. u prodavaonice većih formata postavlja prve samoposlužne blagajne.
- 5) 2014. uvodi uslugu Pokupi za preuzimanje naručenih proizvoda, a u prodavaonicama postavlja pametna kolica Konzum Express, uvodi kupone na računima i Konzum poklon kartice, usluge m-Plaćanje, beskontaktno plaćanje te predstavlja Konzum mobilnu aplikaciju.
- 6) 2015. predstavlja Konzum klik, unaprijeđenu internetsku prodavaonicu.
- 7) 2019. pokreće prvu digitalnu *loyalty* kampanju – Zdravoljupci 2 i uvodi samoposlužne pekarnice u prodavaonice.
- 8) 2021. prvi trgovački lanac u Hrvatskoj koji uvodi plaćanje kriptovalutama.
- 9) 2023. otvorena prva [SMART](#) prodavaonica u regiji.
- 10) 2023. osigurana brza dostava najpotrebnijih namirnica uz Konzum Express dostavu.

Konzum mobilna aplikacija ima brojne mogućnosti: nudi pregled digitalnog kataloga, dodavanje proizvoda u košaricu skeniranjem barkoda telefonom, kreiranje digitalne liste za kupnju, kreiranje *online* narudžbe (uz mogućnosti dostave na kućnu adresu, *Drive in*, preuzimanje u nekoj od prodavaonica ili dostave putem partnera), pronalazak najbliže Konzum prodavaonice, pronalazak inspiracije za pripreme ukusnih recepata kao i provjeru svih novosti.

Konzum Internet trgovina (Konzum klik) nudi i mogućnost *click and collect* usluge, „*Drive in*“ uslugu, za kupce koji žele samostalno preuzimanje *online* naručenih proizvoda.

Ograničavajući čimbenik je raspoloživost usluge samo na području grada Zagreba, u sklopu distribucijskog centra.

Slika 155. Shop&Touch - Konzum Plus



Izvor: <https://issuu.com/st-1-2015-online/docs/suvremena-trgovina-3-2015> (12.6.2024.)

Pametna kolica ili MultiPlusCard express (*Shop&Touch*) usluga je *self-scanning* sustav za personaliziranu kupnju pomoću koje se štedi dragocjeno vrijeme pri kupnji (Slika 15). Sustav se sastoji od 10,2" zaslona osjetljivog na dodir i *barcode* čitača pomoću kojih se obavlja kupnju. Uz MultiPlus karticu kupac se prijavi na info pultu MultiPlusCard express usluge i besplatno preuzme uređaj. Na zaslonu se mogu pronaći informacije o cijenama artikala, akcijskim ponudama ili lokaciji artikla u samom prodajnom prostoru. Koristeći ova pametna kolica kupcu se omogućuje da pronađe najkraću rutu prema popisu namirnica (navigacija do željenog artikla na polici) koje kupac treba, da se izabere onaj proizvod koji najviše odgovara prema cijeni i preferiranim specifikacijama, da se kontrolira potrošnja i obavi jednostavno plaćanje na posebnoj brznoj blagajni za korisnike usluge.

5. BUDUĆI TRENDovi I PERSPEKTIVA OMNIKANALNE MALOPRODAJE

U ovom poglavlju predstavljeni su budući trendovi i perspektiva omnikanalne strategije u maloprodaji te uvid u promjene koje donosi razvoj digitalizacije kupcima i prodavačima u budućnosti.

5.1. Omnikanalni maloprodajni trendovi

Kako bi se stekla konkurentna prednost potrebno je pratiti nove trendove i tehnologije u nastajanju koje će oblikovati budućnost omnikanalne maloprodaje (LinkedIn, 2024b), kao što su:

1) AI i personalizacija

Umjetna inteligencija (AI) ključni je pokretač omnikanalne maloprodaje jer omogućuje prikupljanje, analizu i djelovanje na velikim količinama podataka o kupcima na različitim dodirnim točkama. AI može pomoći trgovcima u stvaranju personaliziranih ponuda, preporuka i iskustava za svakog kupca, na temelju njihovih preferencija, ponašanja i konteksta. Na primjer, AI može koristiti prepoznavanje lica, glasovne asistente, *chatbotove* ili pametna zrcala za interakciju s kupcima u stvarnom vremenu, davanje relevantnih prijedloga i poboljšanje iskustva kupnje. AI također može pomoći trgovcima da optimiziraju svoje cijene, zalihe i logistiku, predviđanjem potražnje, predviđanjem prodaje i automatiziranjem zadataka.

2) Mobilna i društvena trgovina

Mobilna trgovina i trgovina na društvenim mrežama dva su najbrže rastuća kanala u omnikanalnoj maloprodaji jer nude praktičnost, pristupačnost i angažman za kupce. Mobilna trgovina odnosi se na korištenje pametnih telefona ili tableta za pregledavanje, istraživanje ili kupnju proizvoda ili usluga na mreži, dok se društvena trgovina odnosi na upotrebu platformi društvenih medija, kao što su Facebook, Instagram ili Pinterest, za otkrivanje, dijeljenje ili kupnju proizvoda ili usluge. I mobilna i društvena trgovina omogućuju kupcima da kupuju bilo kada, bilo gdje i sa svojim prijateljima ili utjecajnim osobama. Trgovci mogu iskoristiti ove kanale za doseganje nove publike, povećanje svijesti o robnoj marki i poticanje konverzija,

nudeći značajke kao što su mobilno plaćanje, QR kodovi, proširena stvarnost, *live streaming*, postovi za kupovinu ili *social proof* (informacijski društveni utjecaj).

3) Omnikanalna lojalnost i nagrade

Omnikanalna odanost i nagrade još su jedan važan trend u omnikanalnoj maloprodaji jer pomažu trgovcima da zadrže i povećaju svoju bazu kupaca nagrađujući ih za njihov angažman i odanost na više kanala. Omnikanalni programi vjernosti i nagrađivanja omogućuju korisnicima da zarade i iskoriste bodove, kupone ili popuste, ne samo za svoje kupnje, već i za svoje radnje, kao što je prijava, preporučivanje prijateljima, pisanje recenzija ili dijeljenje sadržaja. Trgovci na malo mogu koristiti ove programe kako bi potaknuli kupce da češće kupuju, troše više i isprobavaju nove proizvode ili usluge, nudeći personalizirane i relevantne nagrade, na temelju njihovih preferencija i ponašanja. Omnikanalni programi vjernosti i nagrađivanja također pomažu trgovcima u prikupljanju vrijednih podataka o kupcima i povratnih informacija, koji se mogu koristiti za poboljšanje njihove ponude i korisničke usluge.

4) Objedinjena trgovina i oblak (*cloud*)

Objedinjena trgovina i oblak dvije su tehnologije koje podržavaju omnikanalnu maloprodaju jer pomažu trgovcima da integriraju i usmjere svoje poslovanje na više kanala. Objedinjena trgovina je koncept korištenja jedinstvene platforme ili sustava za upravljanje svim aspektima maloprodaje, kao što su informacije o proizvodu, inventar, narudžbe, plaćanja, ispunjenje i korisnička služba. *Cloud* je tehnologija koja trgovcima na malo omogućuje pristup i pohranjivanje svojih podataka i aplikacija na udaljenim poslužiteljima, umjesto hardvera ili softvera na lokaciji. I objedinjena trgovina i oblak pomažu trgovcima na malo smanjiti složenost, troškove i rizike eliminacijom silosa podataka, poboljšanjem kvalitete i sigurnosti podataka te povećanjem skalabilnosti i fleksibilnosti.

5) Održivost i društvena odgovornost

Održivost i društvena odgovornost dvije su vrijednosti u nastajanju koje utječu na omnikanalnu maloprodaju jer odražavaju rastuću svijest i potražnju kupaca za etičkim i ekološki prihvatljivim proizvodima i praksama. Održivost se odnosi na sposobnost trgovaca na malo da minimiziraju svoj negativni utjecaj na okoliš smanjenjem ugljičnog otiska, otpada i potrošnje resursa. Društvena odgovornost odnosi se na sposobnost trgovaca na malo da

pozitivno doprinesu društvu podržavanjem ciljeva, dobrotvornih organizacija ili zajednica koje su u skladu s njihovim vrijednostima i misijom. Trgovci na malo mogu pokazati svoju održivost i društvenu odgovornost kroz više kanala, nudeći proizvode koji su organski ili reciklirani, prihvaćanjem ekoloških načina pakiranja ili dostave, doniranjem dijela svoje dobiti ili proizvoda u društvene svrhe ili angažiranjem sa svojim kupcima i dionicima u društvenim pitanjima.

Omnikanalna maloprodaja neprestano se razvija i usvaja najnovije tehnologije, a neki od maloprodajnih trendova su (Unity Group, 2023):

1) Pretvaranje dijelova fizičkih trgovina u izložbene prostore

Ovim pristupom trgovina ne mora imati veliko skladište i može izložiti više proizvoda. Kupac, pak, može realizirati svoju potrebu za fizičkim pregledom proizvoda, kao i naručiti ih putem interneta kada mu to odgovara. Izložbeni prostor (*Showroom*) stoga podržava više kanala i konverzije u drugim kanalima. Ovo je implementacija *phygital* koncepta, koji besprijekorno spaja digitalnu i fizičku polovicu područja kupnje.

2) Tržišta

Integracija s popularnim tržištima pruža priliku da se proširi publika dosezanjem tisuća novih kupaca koji preferiraju kupovinu na jednom mjestu na poznatim i etabliranim tržišnim platformama.

3) Otvaranje na stranim tržištima i prekogranični promet

Prije nekoliko godina, „mi ne šaljemo u inozemstvo“ bio je uobičajen slogan. Danas, zahvaljujući razvoju *online* plaćanja i drugih rješenja, sve više tvrtki želi i može otvoriti prodajne kanale na stranim tržištima, a to im omogućuje da dopru do potpuno novih i prethodno teško dostupnih kupaca. Štoviše, prekogranični model vrlo je poželjan među poduzećima koja se bore za postizanje zadovoljavajućeg rasta na svojim domaćim tržištima i sve više su u iskušenju viših marži drugih regija.

4) D2C

Razvoj modela *Direct-to-Consumer* (D2C)¹² omogućuje tvrtkama nametanje viših marži, izravnu komunikaciju s kupcima, povećanje ukupne lojalnosti i brže plasiranje proizvoda na tržište, budući da je ovisnost o distributerima znatno manja.

5) Novi oblici distribucije

Suradnja s uslugama trećih strana, bilo da se radi o *dropshippingu* ili uključivanju u sustav *order-for-order* (narudžbe za narudžbu), još je jedna prilika za širenje kanala dosega i još veću suradnju s kupcima.

6) Metaverzum

*Metaverse*¹³, je trend koji tek treba osvojiti srca potrošača i ostaje neka vrsta niše. Međutim, to ne znači da trend nije vrijedan praćenja. Globalni brendovi kao što su Adidas, Nike i Balenciaga istražuju i testiraju *Metaverse*, tražeći nove kanale za dosezanje generacije Z.

7) Rješenja za automatizaciju i umjetnu inteligenciju

Velike maloprodajne tvrtke sve više ulažu u rješenja koja, između ostalog, automatiziraju određivanje cijena, odabir asortimana i procese preporuke proizvoda. Automatizacija i umjetna inteligencija također igraju veliku ulogu u optimizaciji opskrbnog lanca, sustava preporuka i mnogih drugih aspekata u sve više omnikanalnom modelu.

5.2. Perspektive strategije i prijelaza na omnikanalno poslovanje

Razvojem suvremene tehnologije mijenjaju se dosadašnji oblici maloprodajnih poslovnih jedinica, jer se povjerenje kupaca sve više pomiče na tzv. digitalne sustave asistencije (od nekadašnjeg osobnog povjerenja u prodavača i strukovnog savjetnika). Taj se segment kupaca gubi, navodi Dunković (2015, 39).

¹² D2C (*Direct-to-consumer*) – izravno od potrošača. Poslovni model u kojem tvrtka prodaje svoje proizvode izravno potrošačima, a ne putem tradicionalnih trgovaca na malo.

¹³ *Metaverse* – metaverzum. Virtualni svijet u kojem ljudi mogu komunicirati jedni s drugima pomoću digitalnog sadržaja.

Međutim, jačaju druga dva segmenta: „premium“ (vrhunska kvaliteta) i „ekonomično“. Suvremena će tehnologija u budućnosti dovesti do inteligentnog stapanja stacionarne i mobilne trgovine.

Smatra se da će za stacionarnu trgovinu u budućnosti biti odlučujuće sljedeće:

- 1) Mobilni će telefoni služiti kao pomagalo pri kupovini omiljenih proizvoda/marki određenog kupca. Trgovci će morati razviti inteligentni „*Touchpoint Management System*“ i sve kanale umrežiti u jedan multi/omni-kanal-pristup.
- 2) Doživljaj kupovine morat će se personalizirati (prilagoditi osobnim preferencijama kupca).
- 3) Dodirne točke s kupcima trebat će se multiplicirati.
- 4) Trgovci će morati kupcima pružiti i tzv. emocionalnu dodanu vrijednost. U tu svrhu će se koristiti različite tehnologije u prodavaonici, ali i klubovi kupaca, priređivanje različitih događaja i sl.

U svakom slučaju će stacionarni trgovci trebati postati treneri i učitelji svojim kupcima (Ibid.).

Usvajajući tehnološku perspektivu, Lehrer i Trenz navode (2022, 693), da bi buduća istraživanja trebala istražiti tehnologije i kanale u nastajanju te podržati omnikanalne tvrtke u odlučivanju koje kanale ponuditi i kako ih integrirati u postojeći portfelj kanala.

Prethodno istraživanje o omnikanalnom poslovanju prvenstveno je bilo usmjereno na integraciju fizičkih trgovina i digitalnih kanala kao što su *online* i mobilne trgovine, ističu autori, dok su digitalni kanali poput društvenih medija (Piotrowicz, Cuthbertson, 2014. prema *Ibid.*, 695) kao i inovativne tehnologije u trgovinama (Barann *et al.*, 2020. prema *Ibid.*) dobili malo pozornosti. U isto vrijeme, nove tehnologije koje će transformirati način interakcije tvrtki i potrošača već se pojavljuju na obzoru, zahtijevajući od tvrtki da odluče hoće li ih i kako učinkovito integrirati u svoj portfelj kanala. Na primjer, glasovni pomoćnici postaju sve relevantniji kao kanali kupnje, a Internet stvari će donijeti golem broj kanala, putem kojih će potrošači početi komunicirati s tvrtkama (von Briel, 2018. prema *Ibid.*).

Iz organizacijske perspektive, smatraju Lehrer i Trenz (*Ibid.*), potrebno je bolje razumijevanje načina na koji omnikanalna poduzeća mogu (i moraju) razbiti uspostavljene granice unutar i između tvrtki kako bi se olakšala implementacija jedinstvene omnikanalne

strategije. Istraživanja znanstvenika (Hansen, Sia, 2015; Hosseini *et al.*, 2018; Luo *et al.*, 2016. prema *Ibid.*) pokazala su da ne postoji jedinstveni pristup implementaciji omnikanalne strategije. Stoga bi, nadovezujući se na postojeće znanje, bilo vrijedno proučiti kako se alternativni putovi prema omnikanalnom poslovanju mogu usporediti i međusobno odvagnuti.

Buduća istraživanja omnikanalnog poslovanja također bi trebala napredovati od primarnog fokusa na pojedinačne tvrtke prema široj tržišnoj perspektivi. Nejasno je zašto i kako tvrtke iz drugih industrija osim maloprodaje prelaze na omnikanalno poslovanje i kako se izazovi transformacije i tržišni ishodi razlikuju od konteksta maloprodaje (*Ibid.*).

Prethodno istraživanje o omnikanalnom poslovanju bilo je usredotočeno prvenstveno na pojedinačne tvrtke, a omnikanalno poslovanje uglavnom je predstavljeno kao strategija tradicionalnih izvanmrežno usmjerenih tvrtki protiv sve većeg pritiska mrežno usmjerenih tvrtki. Međutim, u praksi se primjećuje sve veća suradnja između tradicionalnih izvanmrežnih i mrežnih tvrtki u pružanju omnikanalnih usluga potrošačima. Na primjer, Amazon sve više surađuje s tradicionalnim trgovcima koji u svojim trgovinama nude stanice za preuzimanje *online* narudžbi (Perez, 2019. prema *Ibid.*). Stoga buduća istraživanja trebaju ići dalje od gledišta jedne tvrtke i istražiti međuorganizacijsku suradnju, smatraju autori. Za bolje razumijevanje postavljanja i čimbenika uspjeha takve suradnje, korisno je ispitati pitanja vezana uz potrebne informacijske sustave, podatke i procese. Štoviše, istraživanje odgovarajuće strukture upravljanja za takvu suradnju i raspodjelu moći između omnikanalnih tvrtki moglo bi biti korisno (*Ibid.*).

Omnichannel se do sada često opisivao kao prilika za trgovce na malo da se razlikuju ili da iskoriste svoju skupu infrastrukturu za postizanje vrhunskog korisničkog iskustva, navode autori (*Ibid.*). Međutim, njihova standardizacija i integracija također dovode do potpuno novih modela koji su već poremetili druge industrije kao što su mobilnost ili ugostiteljstvo. Njemački modni trgovac na malo Zalando, na primjer, testira pristupe integracije platforme povezujući svoj inventar s do sada neovisnim lokalnim trgovinama. Olakšavanjem dijeljenja inventara među tvrtkama, platformske tvrtke mogle bi ostvariti decentralizirane omnikanalne usluge bez posjedovanja proizvoda ili infrastrukture (Zalando, 2020. prema *Ibid.*) i natjecati se protiv postojećih omnikanalnih tvrtki bez potrebe za osobljem, inventarom ili drugim velikim troškovima ili ulaganjima koja omnikanalni poslovi trenutno nose.

5.3. Perspektive upravljanja omnikanalnim poslovanjem

Omnikanalne tvrtke mogu birati između više tehnologija kako bi proširile svoj portfelj kanala, a nove tehnologije neprestano se pojavljuju. Međutim, jednostavno dodavanje kanala dodatno će povećati operativnu složenost. Stoga bi istraživanje iz tehnološke perspektive moglo predložiti načine za pojednostavljenje postavljanja kanala poduzeća i njihovog tehnološkog opterećenja smatraju Lehrer i Trenz (2022, 695).

Iz organizacijske perspektive, prethodna istraživanja su naglasila da integracija kanala može dovesti do sinergija, ali i napetosti (Wiener *et al.*, 2018. prema *Ibid.*). Stoga je zajamčeno istraživanje koje podupire tvrtke u pronalaženju prave ravnoteže između odvajanja kanala i integracije i iskorištavanja međukanalnih sinergija. Sve nejasnije granice između digitalnih i fizičkih kanala u potpuno integriranim omnikanalnim poduzećima stvaraju mogućnosti istraživanja u vezi s promjenjivom ulogom dodirnih točaka fizičkih potrošača. Obećavajuće mogućnosti istraživanja proizlaze i iz promjenjive uloge potrošača u omnikanalnom poslovanju i načina na koji to utječe na upravljanje odnosima s klijentima u organizacijama. Prethodna istraživanja potrošače su smatrala korisnicima omnikanalnih usluga (*Ibid.*).

Potrošači bi mogli biti bolje integrirani u proces stvaranja vrijednosti preuzimanjem dijelova aktivnosti ispunjavanja ili usluživanja (Zebra Technologies, 2018. prema *Ibid.*, 696) što proširuje tradicionalnu ulogu potrošača na aktivnosti pružatelja usluga, koje se obično nazivaju uloga potrošača. Stoga se postavlja pitanje kakva će biti buduća uloga potrošača i kako bi takvi novi radni aranžmani mogli izgledati (*Ibid.*).

Iz tržišne perspektive, nedostaje razumijevanje kako bi se omnikanalna poduzeća mogla (moći) natjecati, koji su pristupi učinkoviti i kako bi novi vlasnici mogli poremetiti izgled omnikanalnih poduzeća. Prethodno istraživanje uglavnom je istraživalo konkurenciju između tradicionalnih, *online* i multikanalnih poduzeća i nedavno je počelo uspoređivati učinak njihovih tvrtki, kao i ponašanje potrošača uvođenjem omnikanalnih poduzeća (Trenz *et al.*, 2020. prema *Ibid.*). Kako omnikanalni poslovi postaju sve češći, fokus ovih istraživanja mora se pomaknuti prema natjecanju između omnikanalnih poslovanja i odluka potrošača između raznih omnikanalnih poslovanja s različitim fokusima i organizacijskim postavkama i tehnologijama. U tom smislu, postat će još važnije stvoriti ljepljiva omnikanalna iskustva u kojima se kupci tečno kreću kroz kanale, ali ne između tvrtki, ističu Lehrer i Trenz (*Ibid.*).

5.4. Perspektive utjecaja omnikanalnog poslovanja

Iz tehnološke perspektive, potrebno je bolje razumijevanje dizajna i osobitosti različitih tehnoloških implementacija. Većina dosadašnjih istraživanja omnikanalnog poslovanja kategorizirala je kanale kao digitalne ili fizičke, bez obzira na njihovu specifičnu tehnološku realizaciju, navode Lehrer i Trenz. Slično tome, omnikanalne usluge bile su adresirane na razini usluge, a ne na tehnološkoj razini. Umjesto da se bavi prisutnošću ili odsutnošću kanala i usluga, omnikanalno istraživanje trebalo bi dublje istražiti tehnološke karakteristike i njihov utjecaj na tvrtke i potrošače (2022, 696).

Osim integracije kanala, omnikanalne tvrtke imaju za cilj pružiti potrošačima personalizirano korisničko iskustvo preko i unutar svakog kanala (Piotrowicz, Cuthbertson, 2014; von Briel, 2018. prema *Ibid.*), na temelju podataka između kanala. Personalizacija uključuje komunikaciju i usluge prilagođene individualnim preferencijama potrošača u kontekstu situacije kako bi se maksimizirali trenutni i budući poslovni rezultati (Shi *et al.*, 2020. prema *Ibid.*). Međutim, sve veća pozornost medija na prakse personalizacije tvrtki podiže svijest potrošača o tome kako tvrtke postupaju s njihovim osobnim podacima. Iako potrošači od tvrtki očekuju relevantan, personaliziran tretman u stvarnom vremenu (npr. na temelju lokacije), oni imaju sve veću zabrinutost oko privatnosti i sigurnosti podataka (Bradlow *et al.*, 2017; Karwatzki *et al.*, 2017a; Piotrowicz, Cuthbertson, 2014. prema *Ibid.*). Budući da ova zabrinutost može izazvati negativne reakcije potrošača, buduća bi istraživanja trebala pomoći tvrtkama da postignu pravu ravnotežu između personalizacije i privatnosti (Karwatzki *et al.*, 2017b. prema *Ibid.*).

Iz organizacijske perspektive, prethodna istraživanja pružaju dragocjene uvide u utjecaj omnikanalnog poslovanja na tvrtke i potrošače (npr. Cao, Li, 2015; Kumar *et al.*, 2019; Oh *et al.*, 2012. prema *Ibid.*). Međutim, ostaje mnogo otvorenih pitanja koja su vrijedna istraživanja. Do danas nedostaje jasan pristup za mjerenje ukupne omnikanalne izvedbe i kvantificiranje marginalnog doprinosa novih omnikanalnih inovacija (*Ibid.*).

Istraživanje koje istražuje omnikanalno poslovanje iz tržišne perspektive moglo bi otkriti utjecaj omnikanalnog poslovanja na tržišne strukture, konkurenciju i ulogu potrošača. Još jedno zanimljivo pitanje je mogu li i kako tvrtke ostvariti cjenovne premije u odnosu na svoje konkurente iz omnikanalnog poslovanja (*Ibid.*).

6. ZAKLJUČAK

Omnikanalno iskustvo temelji se na prihvaćanju i sinkronizaciji više prodajnih kanala, kao što su fizičke trgovine, *online* kanali, mobilni i društveni mediji. Ovaj pristup omogućuje tvrtki da dođe do šireg kruga kupaca, korisnicima pruži jedinstveno i dosljedno brend iskustvo u svim kanalima, te u konačnici poveća prodaju i zadovoljstvo kupaca.

Omnikanalna trgovina uključuje implementaciju digitalne tehnologije, kao što su upravljanje proizvodima ili sustavi za upravljanje sadržajem i ključni element, integraciju sustava koji osigurava automatski protok podataka o klijentima između kanala.

Pandemija COVID-19 promijenila je kupovne navike i navela fizičke trgovce na malo da ubrzaju implementaciju digitalne tehnologije u svoju maloprodaju i usvoje besprijeorno omnikanalno iskustvo kupnje.

Koliko je implementacija integralne komunikacije u maloprodaji zahtjevan i izazovan proces govore podaci o još uvijek malom postotku trgovaca koji su je usvojili, ali pozitivna iskustva tvrtki koje je provode govore koliko je za njih taj prelazak bio uspješan i isplativ, čime su se dokazale i hipoteze da implementacija IC strategije značajno doprinosi uspješnosti maloprodaje, kao i da maloprodajni lanci koji uspješno implementiraju IC strategiju bilježe veće performanse prodaje u usporedbi s onima koji to ne čine.

Sve je veći broj kupaca koji se kod kupovine koriste digitalnim alatima kroz više kanala kako bi dobili točno ono što žele, i što im je sada omogućeno, čime je i njihovo zadovoljstvo veće, a ako njihov doživljaj kupovine na bilo koji način nije bio zadovoljavajući sada im je omogućeno da to i iznesu. Time je dokazana i još jedna teza da integracija IC strategije pozitivno utječe na zadovoljstvo kupaca u maloprodaji, što se posebno odnosi na nove generacije potrošača koji žele „sve sada i odmah“ što im je upravo kroz ovu maloprodajnu strategiju i omogućeno.

Što se tiče hrvatskog maloprodajnog tržišta, može se reći da je dokazana teza da tvrtka koja primjenjuje integralnu komunikacijsku strategiju i ide u korak s razvojem tehnologije istovremeno i vodeći maloprodajni trgovac, što svakako možemo reći da je u Hrvatskoj Konzum Plus - vodeća tvrtka koja primjenjuje omnikanalnu strategiju.

Iz svega navedenog u radu može se zaključiti da primjena integralne komunikacijske strategije u maloprodaji zahtijeva značajna ulaganja od tvrtki, uključujući financijske i ljudske resurse kojima će se osigurati prisutnost u svim kanalima, a bez primjene naprednih analitičkih alata nemoguće je precizno identificirati koji kanali na koji način doprinose realizaciji prodaje. U slučaju nedovoljno strukturiranih procesa i jasno definiranih ciljeva postaje izazovno upravljati troškovima, ali i prikupiti precizne podatke o „putovanju kupca“ zbog čega je iznimno važna integracija informacija iz digitalnih i nedigitalnih kanala.

Dok gledamo prema budućnosti omnikanalnog rasta maloprodaje, jasno je da će prilagodljivost i napredno razmišljanje biti ključni. Napredak u umjetnoj inteligenciji, strojnom učenju i vjerojatno proširenoj stvarnosti trebali bi produbiti uvide kupaca i obogatiti iskustvo kupnje. Fokus bi trebao biti na personalizaciji i bespriječnoj integraciji na svim kanalima.

POPIS LITERATURE

KNJIGE:

- Binnie, L., *The Future of Omni-Channel Retail: Predictions in the Age of Amazon*, Emerald Lake Books, 2018. Dostupno na: <https://emeraldlakebooks.com/wp-content/uploads/2018/05/OMNI-CHANNEL-RETAIL-sample-chapter-01.pdf> (21.3.2024.)
- Dirsehan, T., *Managing Customer Experiences in an Omnichannel World: Melody of Online and Offline Environments in the Customer Journey*, Emerald Insight, 2020. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/9781800433885> (26.3.2024.)
- Grbac, B., Lončarić, D., Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje: osobitosti, reakcije, izazovi, ograničenja, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2010.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A., *Poduzetništvo*, 7. izdanje, Mate, Zagreb, 2011.
- Kotler, P., Keller, K. L., Martinović, M., *Upravljanje marketingom*, 14. izdanje, Mate, Zagreb, 2014.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., *Osnove marketinga*, 4. europsko izdanje, Mate, Zagreb, 2006.
- Kovač, K. *Primjena digitalne tehnologije u maloprodaji*, Završni specijalistički, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, 2021. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:787541> (29.3.2024.)
- Manning, G. L., Reece, B. L., *Suvremena prodaja - Stvaranje vrijednosti za kupca*, 10. izdanje, Mate, Zagreb, 2008.
- Piotrowicz, W., Cuthbertson, R., *Exploring Omnichannel Retailing - Common Expectations and Diverse Realities*, Springer, eBook, 2019. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1> (29.3.2024.)
- Rafajac, O., Jakupović, A., *Integral Communication and Digital Identity*, Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, 2023.

Solomon, M. R., Bamossy, G., Askegaard, S., Hogg, M. K., *Ponašanje potrošača, Europska slika*, 4. izdanje, Mate, Zagreb, 2015.

Srića, V., Spremić, M., *Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha*, Sinergija, Zagreb, 2000.

Tomašević Lišanin, M., *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, HUPUP, Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji, Zagreb, 2010.

ČLANCI:

Alashmawy, A., Singh, H., *Understanding Digital Innovations in Omnichannel Retail Ecosystem: The Role of In-Store Technology in Enabling the Survival of Physical Retail*, Research Gate [online], 2023. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/376490091_Understanding_Digital_Innovations_in_Omnichannel_Retail_Ecosystem_The_Role_of_In-Store_Technology_in_Enabling_the_Survival_of_Physical_Retail (29.3.2024.)

Alexander, B., Kent, A. (2022). *Change in technology-enabled omnichannel customer experiences in-store*. Journal of retailing and consumer services, Vol. 65, 2022., str. 102338–102338. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102338> (20.4.2024.)

Azhari, E. J., Bennett, D., *Omni-channel customer experience: An investigation into the use of digital technology in physical stores and its impact on the consumer's decision-making process*, XXIV AEDEM International Conference, London, UK, 2015. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/299430656_Omni-channel_customer_experience_An_investigation_into_the_use_of_digital_technology_in_physical_stores_and_its_impact_on_the_consumer's_decision-making_process (23.2.2024.)

Beck, N., Rygl, D., *Categorization of Multiple Channel Retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for Retailers and Retailing*, Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 27, 2015., str. 170-178. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001> (14.3.2024.)

- Binnie, L., *Why 'Omni-channel' in Retailing is Here to Stay*, MSource Ideas, Channel Marketing: Strategy and Execution, 2018. Dostupno na: <https://msourceideas.com/why-omni-channel-in-retailing-is-here-to-stay/> (21.3.2024.)
- Blažević Marčelja, J., *Točka preokreta*, Ja TRGOVAC magazin, [online], br. 17, travanj 2012., str. 24. Dostupno na: https://issuu.com/jatrgovac/docs/travanj_2012/24 (5.5.2024.)
- Burilović, L., *Digitalna transformacija poslovanja u maloprodaji*, Poslovna izvrsnost, vol 14, 2020., br. 2, str. 197–221. Dostupno na: <https://doi.org/10.22598/pi-be/2020.14.2.197> (21.3.2024.)
- Dholakia, R. R., Zhao, M., Dholakia, N., *Multichannel retailing: A case study of early experiences*, Journal of Interactive Marketing, vol. 19., br. 2, 2005., str. 63-74. Dostupno na: https://www.academia.edu/499438/Multichannel_retailing_a_case_study_of_early_experiences (29.3.2024.)
- Domański, R., Adamczak, M., *Analysis of the flow of goods in new forms of multichannel sales*, Ekonomski vjesnik, Vol. 29, 2016., Br. spec. Iss., str. 93-104. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/171945> (27.2.2024.)
- Dunković, D., *Nove maloprodajne tehnologije*, Suvremena trgovina, Vol. 47, 2022., Br. 3, str. 64-70. Dostupno na: <https://issuu.com/st-1-2015-online/docs/suvremena-trgovina-3-2022/64> (15.3.2024.)
- Dunković, D., *Od multikanalne do omni-kanalne maloprodaje*, Suvremena trgovina, Vol. 40, 2015., Br. 6; str. 28-32. Dostupno na: <https://issuu.com/st-1-2015-online/docs/suvremena-trgovina-6-2015/28> (17.3.2024.)
- Dunković, D., Ružić, D. & Jurić, Đ. (2010) *Informacijska tehnologija u funkciji napretka trgovine u recesiji*, // Izazovi trgovine u recesiji, Zagreb, Ekonomski fakultet, 2010., str. 173-194. Dostupno na: https://www.academia.edu/70801078/Informacijska_tehnologija_u_funkciji_napretka_trgovine_u_recesiji (17.3.2024.)

- Franjković, J., Dujak, D., Botkuljak, M., *Izazovi upravljanja cijenama u multikanalnoj maloprodaji*, *Ekonomski misao i praksa*, Vol. 27, 2018., Br. 1, str. 55-76. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/202272> (27.2.2024.)
- Gauri, D. K., Jindal, R. P., Ratchford, B. *et al.*, *Evolution of retail formats: Past, present, and future*, *Journal of Retailing*, vol. 97, 2021., br. 1, str. 42–61. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435920300737> (29.3.2024.)
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., Nordfält, *The Future of Retailing*, *Journal of Retailing* vol. 93, 2017., br. 1, str. 1-6. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435916300872?via%3Dihub> (9.4.2024.)
- Guedes Furquim, T. S., Pereira da Veiga, C. P., Pereira da Veiga, C. R., Vieira Silva, W., *The Different Phases of the Omnichannel Consumer Buying Journey: A Systematic Literature Review and Future Research Directions*, *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, Vol. 18, 2022., Br. 1, str. 79-104. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/366547319_The_Different_Phases_of_the_Omnichannel_Consumer_Buying_Journey_A_Systematic_Literature_Review_and_Future_Research_Directions (26.3.2024.)
- Halibas, A. S., Van Nguyen, A. T., Akbari, M., Akram, U., Hoang, M. D. T., *Developing trends in showrooming, webrooming, and omnichannel shopping behaviors: Performance analysis, conceptual mapping, and future directions*, *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 22, 2023., Br. 5, str. 1237–126. Dostupno na: <https://doi.org/10.1002/cb.2186> (25.3.2024.)
- Hänninen, M., Kwan, S. K., Mitronen, L., *From the store to omnichannel retail: looking back over three decades of research*, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 31, 2020., br. 3. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/09593969.2020.1833961> (23.2.2024.)

- Huang, W. J., *Literature review on omnichannel retailing*, Expert Journal of Marketing, Vol. 9, 2021., Br. 1, str. 1-7. Dostupno na: <https://marketing.expertjournals.com/23446773-901/> (25.3.2024.)
- Iglesias-Pradas, S., Acquila-Natale, E., Del-Río-Carazo, L., *Omnichannel retailing: a tale of three sectors. Economic research*, Ekonomska istraživanja, Vol. 35, 2022., Br. 1, str. 3305-3336. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1991825> (25.3.2024.)
- Jaković, B., *Suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije u trgovini*, Suvremena trgovina, vol. 41, 2016., br. 4., str. 10-12. Dostupno na: https://issuu.com/st-1-2015-online/docs/suvremena_trgovina_4_2016/10 (18.3.2024.)
- Kersmark, M., Staflund, L., *Omni-Channel Retailing: Blurring the lines between online and offline*, Master thesis, Jönköping International Business School, Jönköping University, 2015. Dostupno na: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:824960/FULLTEXT01.pdf>. (30.4.2024)
- Knežević, B., Butković, H., *Digitalizacija u trgovini*, Studija, Friedrich Ebert Stiftung, Sindikat trgovine Hrvatske, 2020. Dostupno na: <https://www.sth.hr/dat/dat14.pdf> (21.3.2024.)
- Končar, J., Stanković, Lj. Đ., *Efekti jačanja snage trgovaca na malo na inovacije u trgovačkim procesima*, Zbornik međunarodne znanstvene konferencije Perspektiva trgovine 2014. - Ljudi, tehnologija, znanje, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2014., str. 163-173. Dostupno na: <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/kid/TRADE%20PERSPECTIVES%202014.pdf> (3.5.2024.)
- Lamza - Maronic, M.; Glavaš, J.; Budimir, M., *Globalizacija i ICT - utjecaj na razvoj trgovine*, XI. Međunarodni znanstveni skup "Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu", Zbornik radova, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2011., str. 229–238. Dostupno na: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement11/blimm1120.pdf> (26.2.2024.)

- Lazaris, C., Vrechopoulos, A., *From multichannel to “omnichannel” retailing: review of the literature and calls for research*, 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues, (ICCM I), Vol. 6, 2014., str. 1-6. Dostupno na: https://www.researchgate.net/profile/Chris-Lazaris/publication/267269215_From_Multichannel_to_Omnichannel_Retailing_Review_of_the_Literature_and_Calls_for_Research/links/544938800cf2f63880810aaa/From-Multichannel-to-Omnichannel-Retailing-Review-of-the-Literature-and-Calls-for-Research.pdf (27.3.2024.)
- Lazaris, C., Vrechopoulos, A., Doukidis, G., *Store atmosphere in “Physical Web” retailing: An IoT disruption to omnichannel evolution*, 4 th International Conference on Contemporary Marketing Issues ICCMI, 2016. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/304486414_Store_Atmosphere_in_Physical_Web_Retailing_An_IoT_Disruption_to_Omnichannel_Evolution (19.3.2024.)
- Lehrer, C., Trenz, M., *Omnichannel Business*, Electronic Markets, Vol. 32, 2022., str. 687–699. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00511-1> (27.2.2024.)
- Lemon, K. N., Verhoef, P. C., *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*. Journal of Marketing, Vol. 80(6), 2016., str. 69–96. Dostupno na: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420> (30.3.2024.)
- Liu, H., Lobschat, L., Verhoef, P. C., *Multichannel Retailing: A Review and Research Agenda*, Foundations and Trends® in Marketing, Vol. 12, 2018., br. 1, str. 1-79. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/329791137_Multichannel_Retailing_A_Review_and_Research_Agenda (25.3.2024.)
- Mishra, R., Singh, R. K., Koles, B., *Consumer decision-making in Omnichannel retailing: Literature review and future research agenda*, International Journal of Consumer Studies, vol. 45, 2021., br. 2, str. 147-174. Dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/ijcs.12617> (29.3.2024.)
- Nascimento, J. B. do., Pastore, R., (2019). *Research in Omnichannel retail: a systematic review and quantitative content analysis*, Brazilian Journal of Marketing, vol. 18,

2019., br. 4, str. 154-176. Dostupno na: <https://doi.org/10.5585/remark.v18i4.1638>
(23.2.2024.)

Perkov, D., *Online i offline postaju podjednako važni prodajni kanali*, *Suvremena trgovina*, vol. 44, 2019., br. 5., str. 20-21. Dostupno na: https://www.perkov-savjetovanje.hr/dokumenti/Suvremena_trgovina_5_44_2019_30.11.2019.pdf
(18.3.2024.)

Petković, G., Dokić, A., Stojković, D., Bogetić, Z., *The Effects of COVID-19 Pandemics on Changes in Shopping Behavior across Different Market Segments*, *Journal of Service, Innovation and Sustainable Development*, vol. 1, 2020., br. 1&2, str. 69-86. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/353851555_The_Effects_of_COVID-19_Pandemics_on_Changes_in_Shopping_Behavior_across_Different_Market_Segments#fullTextFileContent (27.2.2024.)

Petrić, P., *Digitalizacija u prodaji*. *Suvremena trgovina*, vol. 44, 2019., br. 5, str. 24-26. Dostupno na: <https://issuu.com/st-1-2015-online/docs/suvremenatrgovina-5-2019/24>
(18.4.2024.)

Pleša Puljić, N., Celić, M., Puljić, M., *Povijest i budućnost prodavaonica*, *Praktični menadžment*, vol. 8, 2017., br. 1, str. 38-47. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/195829>
(25.3.2024.)

Rigby, D. K., *The Future of Shopping*, *Harvard Business Review*, vol. 89, 2011. Dostupno na: <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping> (18.3.2024.)

Segetlija, Z., *Nove tehnologije i razvoj maloprodajnih oblika*, *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*, X/2010. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement10/blimm1007.pdf> (27.3.2024.)

Segetlija, Z., *Promišljanja o novim oblicima maloprodajnih poslovnih jedinica (1)*, *Suvremena trgovina*, vol. 40, 2015., br. 3, str. 34-39. Dostupno na: <https://issuu.com/st-1-2015-online/docs/suvremena-trgovina-3-2015/36> (27.3.2024.)

- Segetlija, Z., *Promišljanja o novim oblicima maloprodajnih poslovnih jedinica (2)*,
Suvremena trgovina, vol. 40, 2015., br. 4, str. 34-39. Dostupno na:
<https://issuu.com/st-1-2015-online/docs/suvremena-trgovina-4-2015/34> (27.3.2024.)
- Srića, V., *Digitalna transformacija i budućnost trgovine*, Suvremena trgovina, vol. 41, 2016.,
br. 1, str. 16-17. Dostupno na: <https://issuu.com/st-1-2015-online/docs/suvremena-trgovina-1-2016/16> (17.3.2024.)
- Srića, V., Načelo modernog poslovanja: digitaliziraj se ili propadni!, Suvremena trgovina, vol.
42, 2017., br. 2, str. 48-20. Dostupno na: https://issuu.com/st-1-2015-online/docs/suvremena_trgovina_2_2017/48 (20.3.2024.)
- Srića, V., *Izazovi digitalne trgovine*, Suvremena trgovina, vol. 44, 2019., br. 5, str. 16-18.
Dostupno na: <https://issuu.com/st-1-2015-online/docs/suvremenatrgovina-5-2019/16>
(18.3.2024.)
- Staflund, L., & Kersmark, M., *Omni-Channel Retailing : Blurring the lines between online and offline* (Dissertation), 2015. Dostupno na:
<https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-27392> (27.3.2024.)
- Timoumi, A., Gangwar, M., Mantrala, M. K., *Cross-channel effects of omnichannel retail marketing strategies: A review of extant data-driven research*, Journal of Retailing, vol. 98, 2022., br. 1, str. 133–151. Dostupno na:
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.008> (25.3.2024.)
- Verhoef, P. C., Bijmolt, T. H. A., *Marketing perspectives on digital business models: A framework and overview of the special issue*, International Journal of Research in Marketing, vol. 36, 2019., br. 3, str. 341-349. Dostupno na:
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.001> (30.3.2024.)
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., Haenlein, M., *Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda*, Journal of Business Research, vol. 122, 2021., str. 889-901. Dostupno na:
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022> (29.3.2024.)

- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., Inman, J. J., *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing*, Journal of retailing, vol., 91, 2015., br. 2, str. 174-181. Dostupno na: https://research.rug.nl/files/691551580/1_s2.0_S0022435915000214_main.pdf (25.3.2024.)
- Verhoef, P. C., *Omni-channel retailing: some reflections*, Journal of Strategic Marketing, vol. 29, 2021., br. 7, str. 608-617. Dostupno na <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1892163> (30.3.2024)
- Verhoef, P. C., van Ittersum, K., Kannan, P. K., Inman, J., *Omnichannel retailing: A consumer perspective*, APA Handbook of consumer psychology, 2022., str. 649-672. Dostupno na: <https://research.rug.nl/files/228052363/document.pdf> (25.3.2024.)
- Von Briel, F., *The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study*, Technological Forecasting & Social Change, Vol. 132, 2018., str. 217–229. Dostupno na: <https://sci-hub.se/10.1016/j.techfore.2018.02.004> (18.3.2024.)
- Wollenburg, J., Hübner, A., Kuhn, H., Trautrim, A., *From bricks-and-mortar to bricks-and-clicks - Logistics Networks in Omni-Channel Grocery Retailing*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 48, 2018., Br. 4, str. 415-438. Dostupno na: https://www.academia.edu/41497952/From_Bricks-and-Mortar_to_Bricks-and-Clicks_-_Logistics_Networks_in_Omni-Channel_Grocery_Retailing_accepted_at_International_Journal_of_Physical_Distribution_and_Logistics_Management (25.3.2024.)
- Yrjölä, M., Saarijärvi, H., Nummela, H., *The value propositions of multi-, cross-, and omni-channel retailing*, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 46, 2018., Br. 11/12, str. 1133-1152. Dostupno na: <https://core.ac.uk/reader/250156250> (29.3.2024.)
- Yrjölä, M., Spence, M. T., Saarijärvi, H., *Omni-channel retailing: propositions, examples and solutions*, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 28, 2018., Br. 3, str. 259-276. Dostupno na:

https://research.bond.edu.au/files/27572381/Omni_channel_retailing_propositions_examples_and_solutions.pdf (25.3.2024.)

Zarei, M. M., Agudo-Peregrina, A. F., Ponce-Cueto, E., *Choosing the delivery and return method in purchases: the effect of situational factors in omni-channel contexts*, *Ekonomiska istraživanja*, Vol. 33, 2020., Br. 1, str. 2120-2137. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/254588> (25.3.2024.)

Zarei, M. M., Chaparro-Pelaez, J., Agudo-Peregrina, A. F., *Identifying consumer's last-mile logistics beliefs in omni-channel environment*, *Ekonomiska istraživanja*, Vol. 33, 2020., Br. 1, str. 1796-1812. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/254505> (25.3.2024.)

WEB IZVORI:

Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, *Prikaz stanja na tržištu trgovine na malo mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2022. godini*, [online], prosinac 2023. Dostupno na: https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2024/01/Trgovina-na-malo-2022_prikaz- stanja_final.pdf (12.6.2024.)

Amar, J., Jacobson, R., Becca Kleinstein and Shi, A., *Redefine the omnichannel approach: Focus on what truly matters*, McKinsey & Company [online], 2020. Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/define-the- omnichannel-approach-focus-on-what-truly-matters> (18.4.2024.)

Anić, I. D., *Sektorska analiza: Trgovina na malo*, Ekonomski institut Zagreb, [online], Vol. 103, travanj 2023. Dostupno na: https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske- analize/sa_trgovina_2023.pdf (13.6.2024.)

Briedis, H., Gregg, B., Heidenreich, K., Liu, W. W., *Omnichannel: The path to value*, McKinsey & Company [online], 2021. Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the- survival-guide-to-omnichannel-and-the-path-to-value> (18.4.2024.)

Državni zavod za statistiku, *ZTI-2023-1-1 Primjena informacijskih i komunikacijskih tehnologija (IKT) u poduzećima u 2023.*, [online], 2023. Dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/2023/hr/58215> (13.6.2024.)

Europska komisija, *Shaping Europe's digital future: Indeks gospodarske i društvene digitalizacije (DESI)*, [online] 2023. Dostupno na: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/hr/policies/desi> (13.6.2024.)

Gitter, G., Raymond, M., Robinson, K. and Wilkie, J., *The end of shopping's boundaries: Omnichannel personalization*, McKinsey & Company [online], 2019. Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-end-of-shoppings-boundaries-omnichannel-personalization> (18.4.2024.)

Ja TRGOVAC, *Hrvatskoj 44. mjesto na Svjetskoj ljestvici digitalne konkurentnosti*, [online], 1.12.2023. Dostupno na: <https://jatrgovac.com/jatrgo2018/hrvatskoj-44-mjesto-na-svjetskoj-ljestvici-digitalne-konkurentnosti/> (9.4.2024.)

JaTRGOVAC, *NRF 2024: Retail's Big Show: Tehnologija diktira puls maloprodaje*, [online], 19.2.2024. Dostupno na: <https://jatrgovac.com/jatrgo2018/nrf-2024-retails-big-show-tehnologija-diktira-puls-maloprodaje/> (16.4.2024.)

Kaplan, M., *Post-Covid Shoppers Are Omnichannel*, Practical Ecommerce, [online], 30.4.2023. Dostupno na: <https://www.practicalecommerce.com/post-covid-shoppers-are-omnichannel> (18.3.2024.)

Kaushik, A., *Omnichannel Marketing: A Complete Guide for 2023*. MoEngage [online], 1.12.2023. Dostupno na: <https://www.moengage.com/blog/omnichannel-marketing/> (23.2.2024.)

Keenan, M., *Omnichannel vs Multichannel: What is the Difference? (2024)*, Shopify [online], 24.4.2023. Dostupno na: <https://www.shopify.com/enterprise/blog/omni-channel-vs-multi-channel> (7.6.2024)

Konzum, *Otvorili smo prvu SMART prodavaonicu u regiji*, [online], 20.9.2023. Dostupno na: <https://www.konzum.hr/novosti/konzum-smart> (23.4.2024.)

Konzum, Povijest, [online], 2024. Dostupno na: <https://tvrka.konzum.hr/o-nama/povijest/> (23.4.2024.)

LinkedIn, *How can you create an unforgettable omnichannel experience for your customers?*, [online], 13.12.2023a. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/advice/0/how-can-you-create-unforgettable-omnichannel-experience-hrhtf> (23.2.2024.)

LinkedIn, *How can you drive omnichannel growth with multi-channel retail analytics?* [online], 15.11.2023b. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/advice/1/how-can-you-drive-omnichannel-growth-multi-channel?trk=cq> (23.2.2024.)

LinkedIn, *How do you use digital and omnichannel solutions to enhance your customer experience and loyalty?*, [online], 6.6.2024.a. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/advice/0/how-do-you-use-digital-omnichannel-solutions?trk=cq> (23.2.2024.)

LinkedIn, *What are the emerging trends and technologies that will shape the future of omnichannel retailing?*, [online], 3.3.2024b. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/advice/0/what-emerging-trends-technologies-shape> (23.2.2024.)

LinkedIn, *What methods can you use to create a seamless omnichannel experience?*, [online], 3.2.2024c. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/advice/0/what-methods-can-you-use-create-seamless-omnichannel-hngpe?trk=cq> (23.2.2024.)

Luxoft.com., *Retail digital transformation: From in-store to omnichannel*, [online], 2023. Dostupno na: <https://www.luxoft.com/blog/retail-digital-transformation-from-in-store-to-omnichannel>.(11.4.2024.)

McCue, I., *13 Omnichannel Challenges and How to Avoid Them*, Oracle NetSuite [online], 2022. Dostupno na: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/ecommerce/omnichannel-challenges.shtml> (10.4.2024.)

McKinsey & Company, *Rebooting Retail - How technology will shape the future of retail*, [online], 2020. Dostupno na:

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/rebooting%20retail%20how%20technology%20will%20shape%20the%20future%20of%20retail/rebooting-retail-how-technology-will-shape-the-future-of-retail.pdf>. (9.4.2024.)

McKinsey & Company, *Retail speaks: Seven imperatives for the industry*, [online], 2021.

Dostupno na:

<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/retail%20speaks%20seven%20imperatives%20for%20the%20industry/retail-speaks-full-report.pdf> (21.3.2024.)

McKinsey & Company, *What is omnichannel marketing*, [online], 2022. Dostupno na:

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-omnichannel-marketing> (27.3.2024.)

Mujanović, A., *Deveti u EU: U Hrvatskoj je 2022. godine čak 30 posto poduzeća imalo internetsku prodaju*, Lider media [online], 2024. Dostupno na:

<https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/deveti-u-eu-u-hrvatskoj-je-2022-godine-cak-30-posto-poduzeca-imalo-internetsku-prodaju-155800> (13.6.2024.)

Natuknica *affiliate*, *Affiliate marketing*, Wikipedia [online], 2024. Dostupno na:

https://en.wikipedia.org/wiki/Affiliate_marketing (8.6.2024.)

Natuknica *banner*, *Šta je baner?*, Oxford web studio [online], 2024. Dostupno na:

<https://www.oxfordwebstudio.com/da-li-znate/sta-je-baner.html> (4.6.2024.)

Natuknica *chatbot*, *Chatbot*, Wikipedia [online], 2024. Dostupno na:

<https://en.wikipedia.org/wiki/Chatbot> (7.6.2024.)

Natuknica *integralan*, Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024. Dostupno na:

<https://www.enciklopedija.hr/clanak/integralan> (22.5.2024.)

Natuknica *kanibalizacija*, Kreativno, Pojmovnik [online], 2024. Dostupno na:

<https://kreativno.hr/pojmovnik/> (31.5.2024.)

Natuknica *omni-*, Hrvatski opći leksikon, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2012. Dostupno na: <http://www.hrleksikon.info/definicija/omni.html> (3.5.2024.)

Natuknica *outsourcing*, *Izdvajanje posla*, Wikipedia.org. [online], 2015. Dostupno na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Izdvajanje_posla (8.6.2024)

Natuknica *radiofrekvencijska identifikacija (RFID)*, Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/radiofrekvencijska-identifikacija> (23.4.2024.)

Natuknica *silos*, Ludwig Guru, Silos, English Definition & Examples, [online], 2017. Dostupno na: <https://ludwig.guru/s/silos> (31.5.2024.)

Natuknica *trampa*, Samuelson i Nordhaus, 2011. prema Pleša Puljić et al., 2017, 39

NielseniQ Consumer, *Conquering the retail shelf - New omnichannel strategies that win*, [online], 2023. Dostupno na: <https://nielseniq.com/wp-content/uploads/sites/4/2024/02/NIQ-Conquering-the-retail-shelf-2024.pdf> (18.4.2024.)

Nirian, P. O., *Omnicanalidad*, Economipedia [online], 1.6.2020. Dostupno na: <https://economipedia.com/definiciones/omnicanalidad.html> (14.6.2024.)

Pavlović, G., *CRO Commerce 2023: Online trgovina strelovito raste zahvaljujući AI tehnologiji i modernoj logistici*, eCommerce Hrvatska. [online], 5.10.2023. Dostupno na: <https://ecommerce.hr/cro-commerce-2023-online-trgovina-strelovito-raste-zahvaljujuci-ai-tehnologiji-i-modernoj-logistici/> (9.4.2024.)

Pintar, J., *Nemate li dobru omnikanalnu strategiju, izgubit ćete kupce*, Progressive magazin [online], 23.5.2019. Dostupno na: <https://progressive.com.hr/?p=2293> (17.3.2024.)

Pisalica, *Omnichannel i multichannel pristup u prodaji i marketingu: kako ih primijeniti i koje su im prednosti?*, [online], 22.3.2021. Dostupno na: <https://pisalica.com/omnichannel-i-multichannel-pristup-u-prodaji-i-marketingu/> (20.4.2024.)

- Primorac, J., *Analiza e-prodaje u trgovini na veliko i malo*, Završni rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2017. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:006818> (23.4.2024.)
- Retalon, *Omnichannel Analytics in 2024 (Everything You Need to Know)*, Retalon. [online], 2023. Dostupno na: <https://retalon.com/blog/omnichannel-analytics> (12.6.2024)
- Roggio, A., *COVID-19 Accelerates Retail's Digital Transformation*, Practical Ecommerce, [online], 16.6.2020. Dostupno na: <https://www.practicalecommerce.com/COVID-19-accelerates-retails-digital-transformation> (18.3.2024.)
- Salesforce., *Omnichannel im europäischen Einzelhandel*, [online], 2024. Dostupno na: <https://www.salesforce.com/de/form/pdf/omnichannel-in-europe/> (13.3.2024.)
- SEEBiz., *Što donosi koncept pametnih prodavaonica?*, [online], 4.10.2023. Dostupno na: <https://www.seebiz.eu/tvrtke/sto-donosi-koncept-pametnih-prodavaonica/296329/> (22.4.2024.)
- Shyft, *The Benefits of an Integrated Retail Strategy*, [online], 2018. Dostupno na: <https://www.myshyft.com/blog/benefits-integrated-retail-strategy> (29.5.2024.)
- Simmons, K.-J. (2024). *Retail Apocalypse: What Is It & How You Can Fight It*, Fit Small Business [online], 25.3.2024. Dostupno na: <https://fitsmallbusiness.com/retail-apocalypse/> (27.5.2024.)
- Southey, F., *The store of the future: What does it look like, and which retailers are leading the charge?*, Food Navigator Europe, [online], 12.6.2019. Dostupno na: <https://www.foodnavigator.com/Article/2019/07/11/The-store-of-the-future-What-does-it-look-like-and-which-retailers-are-leading-the-charge> (11.6.2024.)
- Središnji državni ured za razvoj digitalnog društva, *Strategija digitalne Hrvatske za razdoblje do 2032*, [online], 2020. Dostupno na: https://rdd.gov.hr/UserDocsImages//SDURDD-dokumenti//Strategija_Digitalne_Hrvatske_final_v4.pdf (21.3.2024.)

Unity Group, *E-Book / Challenges of the Omnichannel Model*, [online], 2023. Dostupno na: <https://www.unitygroup.com/resources/omnichannel-strategy-challenges-solutions/> (10.4.2024.)

Unity Group, *How to Implement Omnichannel Strategy in Your Company*, [online], 2024.a. Dostupno na: <https://www.unitygroup.com/blog/how-to-implement-omnichannel-strategy-in-your-company/>

Unity Group, *Omnichannel Challenges / Overcome the Common Hurdles*, [online], 2024. Dostupno na: <https://www.unitygroup.com/blog/omnichannel-challenges-overcome-the-common-hurdles/> (10.4.2024)

Unity Group, *Omnichannel Retail – Everything You Should Know*, [online], 2024.c. Dostupno na: <https://www.unitygroup.com/blog/omnichannel-retail-everything-you-should-know/> (10.4.2024)

Virtualspirit.me., *The Impact of Digital Transformation on the Retail Industry*, [online], 8.7.2023. Dostupno na: <https://virtualspirit.me/insights/223/the-impact-of-digital-transformation-on-the-retail-industry3> (20.4.2024.)

XStak, *Omnichannel Retail: Delivering the Right Customer Experience*, [online], 28.12.2023. Dostupno na: <https://www.xstak.com/blog/what-is-omnichannel-retail> (20.4.2024.)

POPIS POKRATA

AI	<i>(Artificial Intelligence)</i> Umjetna inteligencija
API	<i>(Application Programming Interface)</i> Aplikacijsko programsko sučelje
AR	<i>(Augmented Reality)</i> Proširena stvarnost
B2B	<i>(Business-to-Business)</i> Trgovina između dva poduzeća
B2C	<i>(Business-to-Consumer)</i> Trgovina između poduzeća i kupca
BI	<i>(Business Intelligence)</i> Poslovna inteligencija
CDJ	<i>(Consumer Decision Journey)</i> Put odlučivanja potrošača
CMS	<i>(Content Management System)</i> Sustav za upravljanje sadržajem
CRM	<i>(Customer Relationship Management)</i> Upravljanje odnosima s kupcima (klijentima)
D2C	<i>(Direct-to-Consumer)</i> Izravno od potrošača
DESI	<i>(Digital Economy and Society Indeks)</i> Indeks gospodarske i društvene digitalizacije
ERP	<i>(Enterprise Resource Planning)</i> Planiranje resursa poduzeća
ESB	<i>(Enterprise Service Bus)</i> Podatkovna (servisna) sabirnica poduzeća
IC	<i>(Integral Communication)</i> Integralna komunikacija
ICT	<i>(Information and Communication Technologies)</i> Informacijske i komunikacijske tehnologije
ID	<i>(Identifier)</i> Identifikator
IoT	<i>(Internet of Things)</i> Internet stvari
iPaaS	<i>(Integration platform as a service)</i> Integracijska platforma kao usluga

IT	<i>(Information Technology)</i> Informacijska tehnologija
KPI	<i>(Key Performance Indicators)</i> Ključni pokazatelj uspješnosti
ML	<i>(Machine Learning)</i> Strojno učenje
NFC	<i>(Near Field Communication)</i> Komunikacija kratkog polja
OMS	<i>(Operational Management System)</i> Operativni sustav upravljanja
OKR	<i>(Objectives and key results)</i> Ciljevi i ključni rezultati
PIM	<i>(Product Information Management)</i> Upravljanje podacima o proizvodu
POS	<i>(Point of Sale)</i> Prodajno mjesto
RFID	<i>(Radio Frequency Identification)</i> Radiofrekvencijska identifikacija
ROI	<i>(Return on Investment)</i> Povrat ulaganja
SKU	<i>(Stock Keeping Unit)</i> Jedinica za čuvanje zaliha
QR Code	<i>(Quick-response Code)</i> QR kod
WMS	<i>(Warehouse Management System)</i> Sustav upravljanja skladištem

POPIS TABLICA

Tablica 1. Multi- / Cross- / Omni-Channel.....	22
Tablica 2. Glavne razlike između <i>omnichannel</i> i <i>multichannel</i> strategije.....	36
Tablica 3. Prednosti i nedostaci <i>multichannel</i> i <i>omnichannel</i> strategije.....	37
Tablica 4. Obilježja <i>multichannel</i> i <i>omnichannel</i> poslovanja.....	42
Tablica 5. Tržišni udjeli vodećih maloprodavača na hrvatskom tržištu	85
Tablica 6. Prikaz omnikanalnih aktivnosti vodećih hrvatskih maloprodavača	85

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Udio e-trgovine u ukupnoj globalnoj maloprodaji 2015-2024.	27
Grafikon 2. E-trgovina kao udio u ukupnoj maloprodaji	29
Grafikon 3. EU poduzeća koja provode e-prodaju	80
Grafikon 4. Indeks digitalnoga gospodarstva i društva (DESI), poredak za 2022.	81
Grafikon 5. Ukupni rang i čimbenici digitalne konkurentnosti WDCR 2019 - 2023. - Hrvatska	82

POPIS SLIKA

Slika 1. Kratka povijest maloprodaje	9
Slika 2. Smart Store.....	13
Slika 3. Životni ciklus digitalnog kupca.....	20
Slika 4. Istraživanje Software Advice-a pokazalo je da je 50 od 200 ispitanika pokrenulo e-trgovinu zbog COVID-19.....	26
Slika 5. Skok <i>online</i> prodaje u europskim zemljama pod utjecajem korona krize.....	28
Slika 6. Kako se razvio omni kanal	33
Slika 7. Kako funkcionira omnikanalna trgovina?	39
Slika 8. Primjer omnikanalne interakcije sa stajališta potrošača i odabranih povezanih organizacijskih i tehnoloških pitanja sa stajališta tvrtke	41
Slika 9. Procesi putovanja korisnika	60
Slika 10. Omnichannel korisničko putovanje.....	61
Slika 11. Vizija trgovine budućnosti 2030.	69
Slika 12. Nike by You - prilagođene tenisice.....	71
Slika 13. Walmart „Pickup Towers“	72
Slika 14. Robot.He - Alibaba's Robot Restaurant	73
Slika 15. Shop&Touch - Konzum Plus	87