

# Digitalna transformacija tržišta maloprodaje - analiza platforme Amazon

---

Grčić, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:828878>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-19**

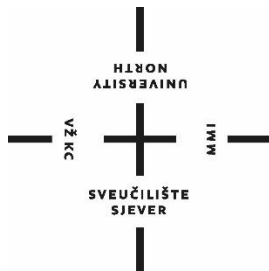


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**DIPLOMSKI STUDIJ POSLOVNA EKONOMIJA**



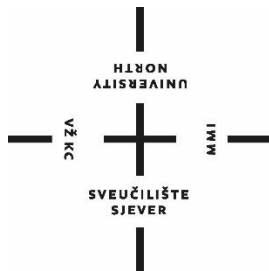
DIPLOMSKI RAD br. 502/PE/2024

**DIGITALNA TRANSFORMACIJA TRŽIŠTA**  
**MALOPRODAJE: ANALIZA PLATFORME AMAZON**

Ivana Grčić

Varaždin, rujan 2024.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**DIPLOMSKI STUDIJ POSLOVNA EKONOMIJA**



DIPLOMSKI RAD br. 502/PE/2024

**DIGITALNA TRANSFORMACIJA TRŽIŠTA**  
**MALOPRODAJE: ANALIZA PLATFORME AMAZON**

Student:

Ivana Grčić, 0336029165

Mentor:

doc. dr. sc. Joško Lozić

Varaždin, rujan 2024.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	Ivana Grčić	JMBAG	0336029165
DATUM	09.09.2024.	KOLEGIJ	Blockchain i digitalna infrastruktura u poslovanju
NASLOV RADA	Digitalna transformacija tržišta maloprodaje - analiza platforme Amazon		

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Digital transformation of the retail market - Amazon platform analysis
-----------------------------	--

MENTOR	Joško Lozić	ZVANJE	Docent
--------	-------------	--------	--------

ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Katerina Fotova Čiković, predsjed.
	2. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, zamjenski član
	3. doc.dr.sc. Joško Lozić, mentor
	4. doc.dr.sc. Mirko Smoljić, zamjenski član
	5.

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	502/PE/2024
------	-------------

OPIS

Digitalna transformacija donosi brojne prednosti, ali i izazove. Za trgovce, to znači prilagodbu novim tehnologijama i promjenu tradicionalnih poslovnih modela. U isto vrijeme, potrošači imaju pristup boljem iskustvu kupovine s većom transparentnošću i većim izborom. Kako tržište maloprodaje nastavlja evoluirati, uspješna digitalna transformacija postaje ključna za konkurentnost i dugoročnu održivost. Trgovci koji uspiju integrirati tehnologiju u svoje poslovne procese i prilagoditi se novim očekivanjima potrošača bit će bolje pozicionirani za suočavanje s izazovima i iskorištavanje prilika koje donosi digitalno doba.

- Zadatak diplomskog rada je sljedeći:
- istražiti pojam digitalne transformacije
  - analizirati utjecaj digitalne transformacije na maloprodaju
  - analiza maloprodaje na primjeru poduzeća Amazon
  - donijeti zaključak na temelju provedenog istraživanja

ZADATAK URUČEN

30.9.2024.



PODPIS MENTORA

## **SAŽETAK**

Digitalna transformacija donosi mnoge prednosti, ali isto tako i izazove. Poslovne organizacije se trebaju prilagoditi novim tehnologijama i promjenu tradicionalnih poslovnih modela. Isto tako, potrošači dobivaju bolje korisničko iskustvo s većom transparentnošću i većim izborom.

Digitalna transformacija tržišta maloprodaje, uzimajući Amazon kao ključni primjer, pruža značajan uvid u promjene u maloprodajnoj industriji uzrokovane tehnološkim napretkom i globalnim izazovima poput pandemije COVID-19. Kao lider u online maloprodaji, Amazon demonstrira kako tehnološke inovacije i strateške prilagodbe mogu revolucionirati maloprodajni sektor, unaprijediti korisničko iskustvo i stvoriti nove poslovne modele koji postavljaju industrijske standarde. Pandemija COVID-19 ubrzala je prelazak potrošača na online kupovinu, što je dramatično povećalo potražnju za e-trgovinom i digitalnim uslugama. Amazon je, suočen s naglim porastom potražnje, brzo prilagodio svoje operativne i marketinške strategije. Otvorivši nove distribucijske centre, povećavši logističke kapacitete i unaprijedivši tehnološke platforme, Amazon je uspješno odgovorio na izazove pandemije i dodatno unaprijedio svoje poslovanje.

**Ključne riječi:** digitalna transformacija, Amazon, maloprodaja

## **ABSTRACT**

Digital transformation brings many advantages, but also challenges. Business organizations need to adapt to new technologies and changes in traditional business models. Also, consumers get a better user experience with more transparency and more choice.

The digital transformation of the retail market, taking Amazon as a key example, provides significant insight into the changes in the retail industry caused by technological advances and global challenges such as the COVID-19 pandemic. As a leader in online retail, Amazon demonstrates how technological innovation and strategic adaptation can revolutionize the retail sector, improve the customer experience and create new business models that set industry standards. The COVID-19 pandemic has accelerated the shift of consumers to online shopping, which has dramatically increased the demand for e-commerce and digital services. Faced with a surge in demand, Amazon quickly adjusted its operational and marketing strategies. By opening new distribution centers, increasing logistics capacity and improving technological platforms, Amazon successfully responded to the challenges of the pandemic and further improved its business.

**Keywords:** digital transformation, Amazon, retail

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. DIGITALNA TRANSFORMACIJA SUVREMENOG POSLOVANJA.....	3
2.1. Pojmovno određenje digitalne transformacije .....	3
2.2. Proces uvođenja novih tehnologija u poslovanje .....	5
2.3. Prednosti i nedostaci digitalizacije u poslovanju .....	10
2.4. Digitalizacija poslovnih sustava.....	13
3. POJAM MALOPRODAJE I NASTALE PROMJENE NA TRŽIŠTU MALOPRODAJE .....	17
3.1. Pojam maloprodaje .....	17
3.2. Oblici maloprodaje.....	18
3.3. Tradicionalna fizička maloprodaja.....	20
3.3.1. Pojam maloprodajne lokacije.....	20
3.3.2. Pozicija asortimana u maloprodaji .....	24
3.3.3. Koncept unutarnjeg uređenja trgovine u maloprodaji (Layout) .....	26
3.4. Suvremena online maloprodaja.....	28
3.4.1. Pojam online maloprodaje .....	28
3.4.2. Trendovi u online maloprodaji.....	29
3.4.3. Izazovi i problemi u online maloprodaji .....	31
4. ANALIZA ONLINE MALOPRODAJE NA PRIMJERU PODUZEĆA AMAZON .....	33
4.1. Povijesni razvoj Amazon poduzeća .....	33
4.2. Utjecaj pandemije na maloprodaju Amazon poduzeća .....	35
4.3. Koncept online maloprodaje Amazon poduzeća.....	36
4.4. Promet online maloprodaje Amazon poduzeća .....	38
4.5. Primijenjene strategije online maloprodaje Amazon poduzeća .....	40
5. ZAKLJUČAK .....	42
LITERATURA.....	45

# 1. UVOD

Digitalna transformacija tržišta maloprodaje predstavlja jedan od najznačajnijih i najdinamičnijih fenomena u modernom poslovanju. U posljednjim desetljećima, ubrzan tehnološki razvoj i globalna povezanost interneta promijenili su način na koji potrošači pristupaju, istražuju i kupuju proizvode. U srži ovog procesa nalazi se evolucija od tradicionalnih maloprodajnih modela prema digitalnim rješenjima koja omogućavaju bržu, personaliziraniju i učinkovitiju interakciju između maloprodajnih tvrtki i njihovih kupaca. U ovom kontekstu, Amazon se pojavljuje kao jedan od najistaknutijih primjera digitalne transformacije koja je redefinirala standarde maloprodaje u digitalnom dobu.

Osnovan 1994. godine od strane Jeffa Bezosa, Amazon je započeo kao skromna online knjižara, ali je brzo evoluirao u globalni maloprodajni div. Ova transformacija nije samo rezultat poslovne strategije usmjerene na širenje asortimana proizvoda i usluga, već i posljedica dubljeg razumijevanja i implementacije naprednih digitalnih tehnologija. Amazonova sposobnost prilagodbe i inovacije u razvoju tehnologije omogućila je tvrtki da stvori sveobuhvatan ekosustav koji uključuje e-trgovinu, cloud computing, umjetnu inteligenciju i pametne uređaje. Ovaj rad istražuje kako je Amazon postao sinonim za digitalnu transformaciju i kako su njegove strategije i tehnologije oblikovale tržište maloprodaje.

Digitalna transformacija maloprodaje obuhvaća širok spektar promjena, uključujući način na koji se podaci prikupljaju, analiziraju i koriste za unapređenje korisničkog iskustva. U srži tih promjena nalazi se digitalizacija poslovnih procesa, koja uključuje integraciju naprednih informacijskih sustava i tehnologija koje omogućavaju efikasnije upravljanje zalihama, personalizaciju marketinških kampanja i optimizaciju lanca opskrbe. Amazon, kao pionir u primjeni ovih tehnologija, ilustrira kako digitalne inovacije mogu dramatično unaprijediti operativnu učinkovitost i stvarati novu vrijednost za potrošače.

Povijesno gledano, prelazak s tradicionalnih maloprodajnih kanala na online platforme predstavlja značajnu promjenu u ponašanju potrošača. Potrošači su sada naviknuti na instant pristup informacijama i mogućnost usporedbe cijena i proizvoda u realnom vremenu. Ova promjena zahtijeva od maloprodajnih tvrtki da razviju strategije koje se ne oslanjaju samo na prodaju proizvoda, već i na stvaranje vrijednosti kroz personalizirana iskustva, brzu dostavu i



inovativne usluge. Amazon je, s jedinstvenim pristupom digitalnoj transformaciji, postavio visoke standarde u svim ovim područjima.

Ključni aspekt Amazonove strategije digitalne transformacije je njegova sposobnost da koristi podatke za personalizaciju korisničkog iskustva. Korištenjem sofisticiranih algoritama i analize velikih podataka, Amazon može predviđati potrebe svojih kupaca, pružati preporuke na temelju njihovih prethodnih kupovina i prilagođavati marketinške poruke. Ova personalizacija ne samo da poboljšava korisničko iskustvo, već također povećava vjernost kupaca i potiče ponovnu kupovinu.

Također, Amazonova implementacija cloud computing usluga putem Amazon Web Services (AWS) revolucionirala je način na koji tvrtke upravljaju svojim IT resursima. AWS nije samo omogućio Amazonu da skalira svoje poslovanje s lakoćom, već je i pružio ključnu infrastrukturu za brojne druge tvrtke širom svijeta. Ovaj aspekt digitalne transformacije omogućio je tvrtkama da se usmjere na svoje osnovne poslovne aktivnosti, dok su se tehnički zahtjevi za održavanje i razvoj IT infrastrukture prenijeli na AWS.

Uzimajući u obzir sve ove faktore, jasno je da digitalna transformacija nije samo promjena u načinu poslovanja, već temeljita promjena u načinu na koji se vrijednost stvara i isporučuje potrošačima. Amazonova priča pruža vrijedan uvid u uspješnu implementaciju digitalne transformacije i nudi brojne lekcije za druge maloprodajne tvrtke koje teže prilagodbi i inovacijama u digitalnom dobu.

Ovaj rad će detaljno analizirati različite aspekte Amazonove digitalne transformacije, uključujući tehnološke inovacije, strategije poslovnog modela i utjecaj na tržište maloprodaje. Proučit će se kako su ove strategije omogućile Amazonu da ostane lider u globalnoj maloprodaji i kako su oblikovale očekivanja i ponašanje potrošača u digitalnom okruženju. Analizom ovih čimbenika, rad će pružiti sveobuhvatan pregled Amazonovog utjecaja na tržište maloprodaje i razumijevanje važnosti digitalne transformacije za budući razvoj maloprodajnih sektora.

## **2. DIGITALNA TRANSFORMACIJA SUVREMENOG POSLOVANJA**

### **2.1. Pojmovno određenje digitalne transformacije**

Digitalno doba predstavlja jedno od najrevolucionarnijih razdoblja u povijesti ljudske civilizacije. S naglim napretkom tehnologije, svijet se transformirao, a poslovni sektor nije iznimka. Ovaj rad istražuje utjecaj digitalne revolucije na poslovanje i korporativno upravljanje. Iako se tehnologija razvija kontinuirano, ključni momenti i inovacije uvodili su promjene koje mijenjaju način na koji organizacije obavljaju svoje funkcije i kako se upravlja njihovim poslovanjem.

Digitalno doba karakterizira razvoj tehnologija kao što su umjetna inteligencija (AI), analitika podataka, blockchain tehnologija, internet stvari (IoT), i mnoge druge. Te inovacije su prodrle u sve aspekte poslovanja. Andy Jassy, izvršni direktor Amazon Web Services, primijetio je: "Svugdje gdje pogledate, inovacija sada dolazi od bržih, smislenijih i pristupačnijih tehnologija." (Redecker, 2020).

Analizirajući ovu digitalnu transformaciju, moramo uzeti u obzir utjecaj na korporativno upravljanje, što je ključna komponenta uspješnog vođenja organizacija. Uz citat Erica Riesa koji smo spomenuli u uvodu, Steve Jobs, suosnivač Applea, dodaje: "Inovacija razdvaja vođe od sljedbenika." Korporativno upravljanje postalo je temeljni element inovacije i konkurentske prednosti u digitalnom dobu.

Razvoj tehnologije kroz povijest donio je mnoge promjene u svim aspektima ljudskog života, a posebno u svijetu poslovanja. Od industrijske revolucije do digitalne ere, tehnologija je kontinuirano transformirala način na koji tvrtke operiraju, komuniciraju i pružaju svoje usluge. Put koji su prošle organizacija u digitalizaciji poslovnih procesa propoznaje se kao putovanje od digitizacije ka digitalnoj transformaciji organizacije (Lozić, 2023).

Jedan od najznačajnijih utjecaja tehnologije na poslovanje jest pojava informacijskih tehnologija (IT). Razvoj računala i interneta omogućio je tvrtkama da povežu svoje operacije globalno, omogućavajući brzu i efikasnu komunikaciju i razmjenu podataka. Informacijski sustavi, poput ERP (Enterprise Resource Planning) i CRM (Customer Relationship Management) sustava, omogućuju tvrtkama da integriraju svoje poslovne procese, upravljaju resursima i poboljšaju odnose s klijentima. Na primjer, tvrtke koriste CRM sustave za praćenje interakcija s kupcima,

analizu njihovih potreba i prilagodbu marketinških strategija, što rezultira povećanjem zadovoljstva kupaca i lojalnosti.

Automatizacija je drugi ključni aspekt tehnološkog razvoja koji je transformirao poslovanje. Kroz upotrebu robota, umjetne inteligencije (AI) i strojnog učenja, tvrtke mogu automatizirati mnoge rutinske zadatke, smanjujući troškove i povećavajući efikasnost (Troise i suradnici, 2022).

U proizvodnom sektoru, roboti su preuzeli mnoge proizvodne procese, omogućujući bržu i precizniju proizvodnju. Na primjer, automobilska industrija koristi robote za sklapanje automobila, što smanjuje ljudske pogreške i povećava proizvodni kapacitet. U uslužnom sektoru, chatbotovi i virtualni asistenti koriste se za pružanje podrške kupcima, omogućujući tvrtkama da odgovaraju na upite 24/7, čime se poboljšava korisničko iskustvo.

Digitalna transformacija predstavlja sveobuhvatan proces koji obuhvaća integraciju digitalnih tehnologija u sve aspekte poslovanja. Ovo uključuje ne samo usvajanje novih tehnologija, već i promjenu poslovnih modela i strategija kako bi se iskoristile prednosti digitalne ere. Tvrtke koje uspješno provode digitalnu transformaciju mogu postići značajne konkurentske prednosti.

Primjerice, e-trgovina je postala ključna komponenta maloprodajnog sektora, omogućujući tvrtkama da dosegnu globalnu publiku i pruže personalizirane usluge putem online platformi. Amazon, kao pionir u e-trgovini, pokazuje kako digitalna transformacija može dovesti do dominacije na tržištu kroz inovacije i prilagodljivost (Mutiara i suradnici, 2023).

Tehnologija je također promijenila način na koji tvrtke komuniciraju i surađuju. Alati za suradnju na daljinu, poput video konferencija, dijeljenja datoteka u oblaku i platformi za projektno upravljanje, omogućili su tvrtkama da fleksibilno organiziraju radne timove, bez obzira na geografske barijere. Digitalizacija je omogućila razvoj potpuno novih industrija temeljenih na digitalnim tehnologijama, a primjer za to je dating industrija koja se sasvim promijenila način komunikacije među korisnicima (Lozić, 2021).

Pandemija COVID-19 ubrzala je ovaj trend, prisiljavajući mnoge tvrtke da usvoje rad na daljinu kao normu. Ovaj prijelaz donio je i nove izazove, poput potrebe za cyber sigurnošću i upravljanjem virtualnim timovima, ali i prilike za smanjenje troškova uredskog prostora i poboljšanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenika.

Međutim, razvoj tehnologije donosi i izazove koje tvrtke moraju adresirati. Brzi tehnološki napredak može stvoriti pritisak na tvrtke da kontinuirano ulažu u nove tehnologije kako bi ostale konkurentne, što može biti financijski zahtjevno.

Također, automatizacija i AI mogu dovesti do gubitka radnih mjesta, što zahtijeva prilagodbu radne snage kroz prekvalifikaciju i obrazovanje. Pitanja privatnosti i etike također postaju sve važnija u digitalnom svijetu, gdje se ogromne količine podataka prikupljaju i analiziraju za poslovne svrhe (Smith, 2021).

Razvoj tehnologije imao je dubok i trajan utjecaj na poslovanje, donoseći brojne prednosti, ali i izazove. Informacijske tehnologije, automatizacija i digitalna transformacija omogućili su tvrtkama da postanu efikasnije, inovativnije i globalno konkurentne. S tim u svezi, digitalizacija je otvorila put razvoju sasvim novih načina konzumiranja medijskih sadržaja, kao i monetizacije usluga. Primjer za to je glazbena industrija koja je razvila prihode od prodaje prava, a najveći dio prihoda dolazi od pretplate za streaming platforme (Lozić, Fotova Čiković, 2023).

Međutim, tvrtke moraju biti spremne ulagati u nove tehnologije, prilagođavati svoje strategije i adresirati etičke i društvene implikacije kako bi uspješno navigirale kroz kontinuirano promjenjivo tehnološko okruženje. Kroz pažljivo upravljanje tehnološkim razvojem, tvrtke mogu iskoristiti njegove prednosti i stvoriti održive i prosperitetne poslovne modele za budućnost.

## **2.2. Proces uvođenja novih tehnologija u poslovanje**

Digitalna transformacija odnosi se na intenzivnu primjenu digitalne tehnologije i resursa kako bi se ti resursi pretvorili u nove prihode, poslovne modele i načine poslovanja. Transformacija nastaje kada poduzeće odluči u relativno kratkom vremenskom razoblju iz temelja mijenjati svoje poslovne procese, strategije, aktivnosti, hijerarhijsku i organizacijsku strukturu, sve kako bi se ti procesi i strategije bolje povezali i na kraju krajeva omogućili bolju konkurentsku prednost poduzeću na tržištu (Spremić, 2017).

Troise i suradnici (2023) navode da su ključni elementi koncepta digitalne transformacije:

1. **Strateško usmjeravanje:** Digitalna transformacija počinje razumijevanjem kako digitalne tehnologije mogu podržati i oblikovati poslovnu strategiju. To uključuje razmatranje kako se promjene na tržištu, konkurenciji i potrebama kupaca odražavaju na strategiju.

2. Tehnološka integracija: Implementacija tehnoloških rješenja, poput analitike podataka, cloud računarstva, umjetne inteligencije, interneta stvari i blockchain tehnologije, ključna je za postizanje digitalne transformacije. To podrazumijeva prepoznavanje odgovarajućih alata i njihovo uvođenje u organizaciju.
3. Promjena kulture i organizacijske transformacije: Digitalna transformacija zahtijeva promjene u organizacijskoj kulturi i strukturi. To uključuje promicanje inovacija, agilnosti, učenja i prilagodbe novim tehnologijama.
4. Korisničko iskustvo: Fokusiranje na poboljšanje korisničkog iskustva ključan je aspekt digitalne transformacije. Organizacije se trude osigurati da njihovi proizvodi i usluge budu prilagođeni potrebama i očekivanjima digitalnih potrošača.
5. Analitika i podaci: Korištenje analitike podataka pomaže organizacijama bolje razumjeti svoje operacije, kupce i tržište te donositi bolje informirane odluke.
6. Otvorenost za suradnju: Digitalna transformacija često uključuje suradnju s partnerima, dobavljačima i drugim dionicima kako bi se stvorile inovativne ekosustave i prilike.

Digitalna transformacija nije jednokratni projekt, već kontinuirani proces koji zahtijeva posvećenost i prilagodbe. Ona je ključna za dugoročnu konkurentnu prednost i sposobnost organizacije da se prilagodi brzo mijenjajućem poslovnom okruženju. Digitalna transformacija je process u kojem se digitalizacijom tehnoloških procesa nastoji postići digitalna optimizacija poslovanja kako bi se ostvarili najveći poslovni učinci, odnosno racionalizirali troškovi poslovanja na najmanju moguću mjeru (Lozić, Fotova Čiković, 2024).

Digitalna transformacija predstavlja duboku i sveobuhvatnu promjenu u načinu na koji organizacije koriste digitalne tehnologije za radikalno unapređenje svojih poslovnih procesa, proizvoda i usluga (Troise i suradnici, 2023).

Ovaj proces nije samo tehnološki, već uključuje i promjene u poslovnim modelima, organizacijskoj kulturi i korisničkom iskustvu. U suvremenom poslovnom okruženju, digitalna transformacija postala je ključna za opstanak i uspjeh mnogih organizacija, bez obzira na industriju u kojoj djeluju.

Jedan od glavnih pokretača digitalne transformacije je brzi tehnološki napredak. Razvoj tehnologija poput interneta stvari (IoT), umjetne inteligencije (AI), blockchaine, big data analitike i cloud computinga omogućio je organizacijama da prikupe, analiziraju i koriste

ogromne količine podataka na načine koji su prije bili nezamislivi. Ove tehnologije omogućuju tvrtkama da bolje razumiju svoje kupce, optimiziraju operacije i stvaraju nove vrijednosti. Na primjer, analitika velikih podataka može pomoći tvrtkama u predviđanju tržišnih trendova i prilagodbi svojih proizvoda i usluga potrebama potrošača (Pors, 2015).

Digitalna transformacija također zahtijeva promjenu poslovnih modela. Tradicionalni poslovni modeli često se temelje na fizičkoj prisutnosti i linearnim procesima, dok digitalni poslovni modeli koriste mrežne efekte i skalabilne tehnologije za postizanje veće učinkovitosti i inovativnosti. Platforme kao što su Uber i Airbnb koriste digitalne tehnologije za povezivanje ponude i potražnje na načine koji radikalno mijenjaju tradicionalne industrije prijevoza i smještaja (Troise i suradnici, 2023).

Ovi modeli omogućuju tvrtkama da brzo rastu i prilagođavaju se promjenama na tržištu, stvarajući konkurentske prednosti koje su teško dostižne tradicionalnim tvrtkama.

Promjena organizacijske kulture ključna je komponenta uspješne digitalne transformacije. Tvrtke moraju usvojiti kulturu inovacija, agilnosti i suradnje kako bi iskoristile prednosti digitalnih tehnologija.

To uključuje promicanje otvorenosti prema promjenama, poticanje stalnog učenja i eksperimentiranja te omogućavanje timovima da brzo odgovore na promjene u okruženju. Leadership igra ključnu ulogu u ovoj transformaciji, jer lideri moraju inspirirati i voditi organizaciju kroz nesigurnosti i izazove koje donosi digitalna era.

Korisničko iskustvo također je u središtu digitalne transformacije. U današnjem digitalnom svijetu, očekivanja potrošača su sve veća, a lojalnost je često kratkotrajna. Tvrtke koje uspijevaju u digitalnoj transformaciji stavljaju korisnika u središte svojih strategija, pružajući personalizirane i besprijekorne korisničke doživljaje.

Mutiara i suradnici (2023) navode da digitalne platforme, aplikacije i alati omogućuju tvrtkama da prate ponašanje korisnika, prikupljaju povratne informacije i brzo prilagođavaju svoje ponude. Na primjer, Netflix koristi algoritme strojnog učenja za preporučivanje sadržaja na temelju preferencija korisnika, čime povećava zadovoljstvo korisnika i njihovu angažiranost.

Unatoč brojnim prednostima, digitalna transformacija suočava se s mnogim izazovima. Implementacija novih tehnologija može biti skupa i kompleksna, zahtijevajući značajna ulaganja

u infrastrukturu, softver i obuku zaposlenika. Organizacije se također suočavaju s otporom prema promjenama, jer zaposlenici mogu biti nesigurni ili skeptični prema novim tehnologijama i procesima.

Osim toga, digitalna transformacija donosi i rizike vezane uz sigurnost podataka i privatnost, jer veća povezanost i razmjena informacija povećavaju izloženost cyber prijetnjama.

Digitalna transformacija je ključni proces koji omogućuje organizacijama da iskoriste prednosti digitalnih tehnologija za unapređenje svojih poslovnih modela, operacija i korisničkog iskustva. Iako donosi značajne izazove, prednosti koje nudi u smislu inovacija, učinkovitosti i konkurentne prednosti čine je neizostavnim dijelom suvremenog poslovanja (Redecker, 2020).

Tvrtke koje uspješno provedu digitalnu transformaciju bit će bolje pripremljene za suočavanje s brzim promjenama na tržištu i stvaranje održivog rasta u digitalnoj eri. Kroz promicanje kulture inovacija, ulaganje u nove tehnologije i fokus na korisničko iskustvo, organizacije mogu postići uspjeh i prosperitet u sve kompleksnijem i dinamičnijem poslovnom okruženju.

Prvi korak u procesu digitalne transformacije je razvoj strategije. Strategija digitalne transformacije mora biti usklađena s ukupnim poslovnim ciljevima organizacije i uključivati jasnu viziju i plan za postizanje tih ciljeva.

Ovo zahtijeva duboko razumijevanje trenutnog stanja tehnologije unutar organizacije, kao i identificiranje područja koja mogu imati koristi od digitalizacije. Analiza tržišta i konkurencije također je ključna kako bi se razumjele prilike i prijetnje koje digitalna transformacija donosi. U ovoj fazi, uključivanje svih ključnih dionika u organizaciji, uključujući menadžment i zaposlenike, je od vitalnog značaja za osiguranje potpore i zajedničkog razumijevanja vizije.

Digitalna transformacija zahtijeva modernizaciju postojećih IT sustava i implementaciju novih tehnologija koje mogu podržati poslovne procese na učinkovitiji način. To uključuje ulaganja u cloud computing, big data analitiku, umjetnu inteligenciju, Internet stvari (IoT) i druge digitalne alate (Smith, 2021).

Pravilno odabrana tehnologija može pomoći u automatizaciji procesa, smanjenju troškova i povećanju učinkovitosti. Međutim, važno je osigurati da su nove tehnologije integrirane s postojećim sustavima kako bi se izbjegle poteškoće u interoperabilnosti i omogućila nesmetana operativna funkcionalnost.

Digitalna transformacija zahtijeva preispitivanje i redizajn postojećih poslovnih procesa kako bi se osiguralo da su optimizirani za digitalno okruženje. Ovo može uključivati automatizaciju rutinskih zadataka, korištenje analitike za donošenje boljih odluka i usvajanje agilnih metodologija rada. Ključno je da organizacije budu spremne na promjene i fleksibilne u prilagodbi novih metoda rada. Promjena poslovnih procesa može također zahtijevati obuku zaposlenika kako bi se osigurali da imaju potrebne vještine za rad s novim tehnologijama.

Digitalna transformacija mora staviti korisnika u središte svih aktivnosti. To znači razumijevanje korisničkih potreba i preferencija te prilagodbu proizvoda i usluga kako bi se poboljšalo korisničko iskustvo. Digitalni alati omogućuju prikupljanje i analizu podataka o korisnicima u stvarnom vremenu, što može pomoći organizacijama da personaliziraju svoje ponude i pruže bolje usluge. Povećanje zadovoljstva korisnika može rezultirati većom lojalnošću i boljim poslovnim rezultatima (Pors, 2015).

Nadalje, digitalna transformacija zahtijeva kulturu koja podržava inovacije, suradnju i kontinuirano učenje. Organizacije moraju poticati otvorenost prema promjenama i osigurati da zaposlenici imaju priliku sudjelovati u transformacijskom procesu. Ovo može uključivati programe obuke i razvoja, poticanje kreativnosti i eksperimentiranja te prepoznavanje i nagrađivanje uspjeha. Liderstvo igra ključnu ulogu u ovoj fazi, jer vođe moraju inspirirati i motivirati timove te osigurati jasnoću i smjer kroz proces transformacije.

Konačno, ključno je kontinuirano praćenje i prilagodba. Digitalna transformacija nije jednokratni događaj, već kontinuirani proces. Organizacije moraju redovito pratiti napredak, mjeriti rezultate i prilagođavati strategije i taktike prema potrebi. Ovo uključuje korištenje podataka i analitike za donošenje informiranih odluka te stalno preispitivanje i poboljšanje poslovnih procesa.

Proces digitalne transformacije donosi brojne izazove, ali i velike mogućnosti za organizacije. Ključ za uspjeh leži u temeljitoj pripremi, jasnoj viziji, pravoj tehnologiji, prilagodbi poslovnih procesa, fokusu na korisnika, promjeni kulture i kontinuiranom praćenju (Troise i suradnici, 2023).

Organizacije koje uspješno provedu digitalnu transformaciju mogu postići značajne konkurentske prednosti, poboljšati učinkovitost i inovativnost te bolje zadovoljiti potrebe svojih korisnika u sve dinamičnijem i digitalnom poslovnom okruženju.



### **2.3. Prednosti i nedostaci digitalizacije u poslovanju**

Digitalizacija je proces integracije digitalnih tehnologija u sve aspekte poslovanja, što dovodi do fundamentalnih promjena u načinu na koji organizacije operiraju i pružaju vrijednost svojim kupcima. Iako digitalizacija nudi brojne prednosti, također nosi sa sobom određene nedostatke i izazove.

Prednosti digitalizacije u poslovanju (Peachey, 2020):

1. Povećana efikasnost i produktivnost
2. Bolja komunikacija i kolaboracija
3. Poboljšana korisnička iskustva
4. Smanjeni troškovi
5. Povećana agilnost i fleksibilnost.

Digitalizacija omogućava automatizaciju mnogih poslovnih procesa, što značajno smanjuje vrijeme potrebno za obavljanje određenih zadataka. Na primjer, softver za upravljanje zalihama može automatski pratiti nivoe zaliha i naručivati nove proizvode kada je to potrebno, eliminirajući potrebu za ručnim vođenjem evidencije. Ovo povećava efikasnost i omogućava zaposlenicima da se fokusiraju na složenije zadatke koji zahtijevaju ljudsku kreativnost i donošenje odluka.

Digitalni alati kao što su e-mail, instant poruke, videokonferencije i kolaborativne platforme omogućavaju zaposlenicima da efikasno komuniciraju i sarađuju, bez obzira na njihovu fizičku lokaciju. Ovo je posebno važno za globalne organizacije gdje timovi rade na različitim kontinentima. Digitalna komunikacija smanjuje vrijeme odgovora i omogućava brže donošenje odluka, što može dovesti do bržeg postizanja poslovnih ciljeva (Troise i suradnici, 2023).

Digitalizacija omogućava organizacijama da bolje razumiju potrebe svojih kupaca i prilagode svoje usluge kako bi ispunile te potrebe. Na primjer, korištenje analitike podataka može pomoći organizacijama da prate ponašanje kupaca i identifikuju obrasce koji ukazuju na preferencije i trendove. Ovo omogućava personalizaciju usluga i proizvoda, što poboljšava korisničko iskustvo i povećava lojalnost kupaca.

Automatizacija poslovnih procesa smanjuje potrebu za manuelnim radom, što može rezultirati smanjenjem troškova rada. Osim toga, digitalni alati mogu smanjiti operativne troškove

smanjenjem potrebe za fizičkim resursima poput papira, prostora za skladištenje i drugih materijala. Na primjer, prelazak na digitalno arhiviranje dokumenata smanjuje troškove skladištenja i omogućava lakši pristup informacijama.

Digitalizacija omogućava organizacijama da brzo prilagode svoje poslovne modele i procese kako bi odgovorile na promjene na tržištu. Na primjer, korištenje cloud tehnologija omogućava organizacijama da brzo skaliraju svoje IT resurse prema potrebama, bez potrebe za velikim početnim ulaganjima u hardver. Ovo povećava agilnost i omogućava organizacijama da budu konkurentnije na tržištu.

Nedostaci digitalizacije u poslovanju (Peachey, 2020):

1. Visoki početni troškovi
2. Sigurnosni rizici
3. Ovisnost o tehnologiji
4. Gubitak radnih mjesta
5. Kompleksnost implementacije.

Implementacija digitalnih tehnologija može zahtijevati značajna početna ulaganja. Ovo uključuje troškove nabavke softvera i hardvera, troškove obuke zaposlenika, kao i troškove integracije novih sistema sa postojećim. Za male i srednje poduzetnike, ovi troškovi mogu biti prepreka za digitalizaciju.

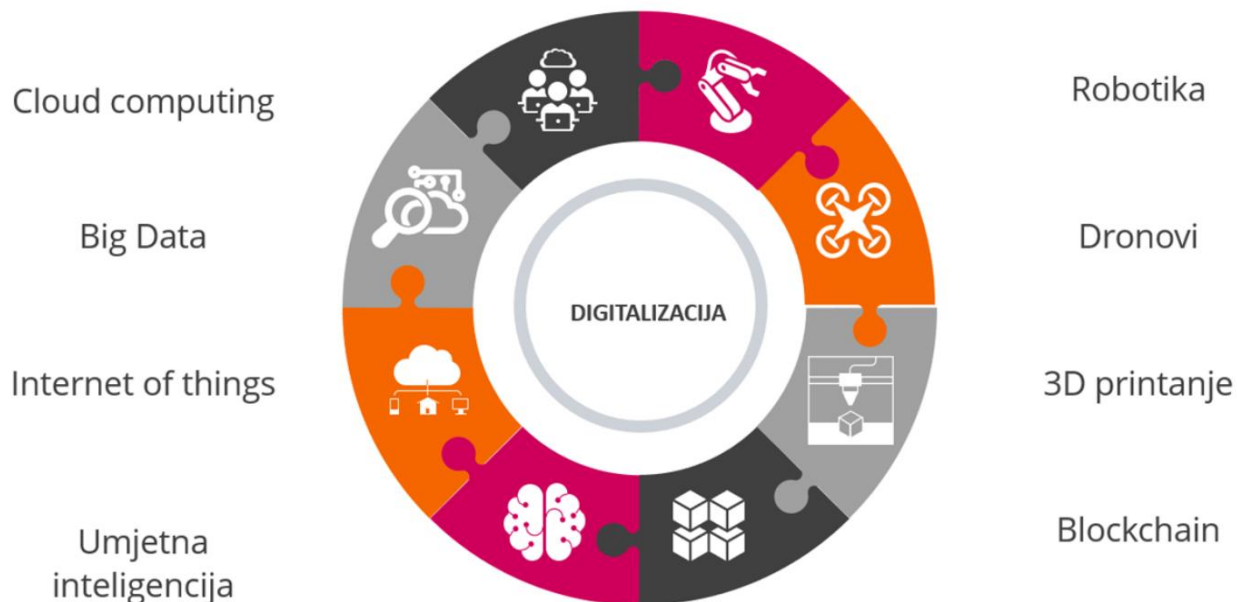
Digitalizacija povećava rizik od cyber napada i krađe podataka. Organizacije koje prikupljaju i čuvaju velike količine podataka moraju osigurati da su njihovi sistemi zaštićeni od neovlaštenog pristupa. Sigurnosne povrede mogu imati ozbiljne posljedice, uključujući gubitak povjerenja kupaca, pravne sankcije i financijske gubitke (Troise i suradnici, 2023).

Povećana digitalizacija dovodi do veće ovisnosti o tehnologiji. Kvarovi u IT sistemima ili prekidi u uslugama mogu značajno omesti poslovne operacije. Organizacije moraju osigurati da imaju robusne sisteme za oporavak od katastrofa i planove za kontinuitet poslovanja kako bi minimizirale rizike povezane s tehničkim problemima.

Automatizacija poslovnih procesa može dovesti do smanjenja potrebe za određenim vrstama poslova, što može rezultirati gubitkom radnih mjesta. Iako digitalizacija stvara nove prilike za

zapošljavanje u tehnološkim sektorima, zaposlenici koji nemaju odgovarajuće vještine mogu se suočiti s poteškoćama u pronalaženju posla.

Slika 1. Prikaz digitalizacije



Izvor: <https://www.calluro.hr/sto-je-digitalna-transformacija-poslovanja-i-kako-ju-financirati-kroz-eu-fondove.aspx>

Implementacija digitalnih tehnologija može biti kompleksna i zahtijevati specijalizirana znanja. Organizacije se često suočavaju sa izazovima prilikom integracije novih sistema sa postojećim infrastrukturom. Ovo može dovesti do prekida u poslovanju i zahtijevati dodatna ulaganja u vrijeme i resurse za rješavanje problema.

Digitalizacija u poslovanju donosi brojne prednosti, uključujući povećanu efikasnost, bolju komunikaciju, poboljšana korisnička iskustva, smanjene troškove i povećanu agilnost. Međutim, također nosi sa sobom određene nedostatke i izazove kao što su visoki početni troškovi, sigurnosni rizici, ovisnost o tehnologiji, gubitak radnih mjesta i kompleksnost implementacije (Troise i suradnici, 2023).

Organizacije koje uspješno balansiraju između iskorištavanja prednosti digitalizacije i upravljanja njenim rizicima mogu postići značajnu konkurentsku prednost na tržištu. U konačnici, ključ za uspješnu digitalizaciju leži u strateškom planiranju, kontinuiranoj edukaciji zaposlenika i fleksibilnosti u prilagođavanju novim tehnologijama i poslovnim izazovima.

## 2.4. Digitalizacija poslovnih sustava

U današnjem dinamičkom poslovnom okruženju informacija je izuzetno bitna sastavnica svakog informacijskog sustava i svake poslovne odluke, te je od posebnog značaja za managere, odnosno korisnike informacija.

Pravodobna i točna informacija i znanje koje nastaje na temelju takvih informacija danas su kompanijama osnovni resurs poslovanja. Informacija nema samo obavještajnu funkciju nego donosi novost koja može činiti buduću korist. Informacija je podatak obrađen u obliku koji je smislen njezinom primatelju i koji ima stvarnu ili percipiranu vrijednost za njegove sadašnje ili buduće odluke i akcije (Pors, 2015).

Zbog značajnog utjecaja na poslovne odluke i upravljanje bitno je znati prepoznati kvalitetu informacije. Ona se u procesu dijeljenja ne može potrošiti, ali može zastarjeti i izgubiti na vrijednosti. Zbog navedenog pravovremena informacija predstavlja značajnu vrijednost za svog korisnika jer je temelj odluka.

Nepravovremena informacija svom korisniku ne daje dodanu vrijednost koju bi ostvario da je informaciju dobio na vrijeme.

Informacija je sve više, one se gomilaju pa je do relevantnih informacija sve teže doći. Kako bi korisnici imali potpune, pouzdane i pravovremene informacije potrebni su im informacijski sustavi. Informacijski sustav je dio poslovnog sustava koji prikuplja, pohranjuje, čuva, obrađuje i isporučuje informacije važne za organizaciju (Panian, 2012).

On djeluje unutar nekog poslovnog sustava, te obavlja interakciju s poslovnim sustavom i s okolinom. Poslovni sustav razmjenjuje s okolinom materiju, energiju i informacije, a informacijski sustav preuzima informacije, obrađuje ih i tako obrađene prezentiraju poslovnom sustavu. On osim informacija pruža još značajna znanja i digitalne proizvode. Informacijski sustav za konačan cilj ima opskrbiti poslovni sustav s njemu značajnim informacijama za poslove odlučivanja, odnosno donošenje odluka.

Osnovni dijelovi informacijsko sustava su (Panian, 2012):

- hardware – fizički dio informacijskog sustava (računala, radne stanice, mrežna računala,..)

- softver – nevidljivi dio informacijskog sustava u obliku programskih rješenja, algoritama koji pokreću hardware
- lifeware – ljudi koji se koriste informacijskim sustavom
- dataware – podatkovni resursi – načini i metode organizacije baze i skladišta podataka
- netware – komunikacijska i mrežna rješenja koja povezuju sve elemente u jednu cjelinu
- orgware – organizacijski postupci i metode povezivanja svih elemenata u jednu cjelinu.

Informacijske sustave možemo podijeliti u nekoliko osnovnih vrsta (Panian, 2012):

- klasični ili transakcijski informacijski sustavi – osnovni dio svakog informacijskog sustava koji pomaže u tekućim procesima i transakcijama, a pruža neprerađene informacije o nekoj aktivnosti;
- sustavi za potporu odlučivanja – osim sirovih podataka, posjeduju i baze modela, dokumente, statistike koje pomažu managerima pri odlučivanju. Oni imaju napredne mogućnosti obrade informacija na temelju kojih stvaraju baze modela koje kasnije izvršnim managerima omogućuju složenije analize procesa i odluka koje podržavaju stratejsko odlučivanje;
- ekspertni sustavi – su najviša faza razvoja informacijskog sustava koja ima mogućnost pohrane znanja stručnjaka nekog područja, upotreba tog znanja pri odlučivanju i stvaranju novog znanja. Ekspertna znanja se ugrađuju u softver i na taj način stvaraju umjetnu inteligenciju koja se koristi za rješavanje problema, koja su značajan resurs poslovanja. Kako ekspertni sustavi imaju sposobnost objašnjavati postupak zaključivanja i prenositi znanja korisniku, a korisnik navedene zaključke može provjeriti, ovi sustavi korisnicima - managerima služe poput najboljih savjetnika.

Organizacije posvećuju sve veću pažnju informacijsko-komunikacijskim sposobnostima jer je to glavni izvor i pokretačka snaga poslovnih procesa, kako u gospodarstvu, tako i politici, društvu, od lokalne zajednice do svjetskih razina. Onaj tko je pri vrhu izvora informacija, tko bolje zna iskoristiti informacije u prednosti je pred onima koji to nemaju.

Kako bi organizacija došla do navedenog cilja sve veće napore i resurse ulaže u izgradnju informacijsko-komunikacijski sposobnosti, stvaranje baza znanja, business intelligence,..

Poslovna (BI) inteligencija je poslovni koncept koji objedinjuje skup metodologija i softverskih alata koji za cilj ima izgradnju poslovnog sustava izvješćivanja koji na temelju informacija iz internih baza podataka, te podataka iz okruženja stvara informacije potrebne za donošenje poslovnih odluka (Sang i suradnici, 2016).

Prema Panianu (2012) BI se može definirati kao sposobnost skupljanja, obrade, interpretacije i uporabe informacija u svrhu uspješnog poslovanja, tj. sposobnost pretvaranja podataka i informacija u smislene inteligentne akcije. BI je proširenje principa određenosti na cjelokupno poslovanje, te time utječe na formiranje sveobuhvatno utemeljenih i podatkovno određenih poslovnih odluka.

Sustavi poslovne inteligencije se intenzivno razvijaju u poduzećima koja su automatizirala svoje poslovne procese, te kao posljedicu imaju velike količine podataka koje je potrebno strukturno i vizualno oblikovati u prihvatljive informacije koje se analiziraju, interpretiraju i prezentiraju putem izvješća, sažetaka, grafikona kako bi korisnicima pružili detaljno znanje o stanju poslovanja, a navedeno znanje dovelo do stvaranja profita u organizacijama.

Poslovni informacijski sustav je složeni sustav, a jedna od sastavnica sustava je i informacijski sustav. On pomaže u procesu odlučivanja na način da korisnike opskrbljuje s potrebnim informacijama koje je obradio informacijski sustav temeljem informacija koje je primio iz unutarnje i vanjske okoline. Poslovno informacijski sustavi trebaju se temeljiti na najnovijim informacijsko-komunikacijskim tehnologijama (Redecker, 2017).

Broj informacijskih sustava od organizacije do organizacije se razlikuje ovisno o vrstama poslovnih funkcija koje navedene organizacije obavljaju. Podjela prema vrstama poslovnih funkcija odnosi se na djelatnosti koje navedena organizacija ima u svom poslovanju. Tako se može reći kako postoji nekoliko osnovnih područja informacijskih sustava, a to su: financije, računovodstvo, marketing, proizvodnja, upravljanje kadrovima.

Informacijski sustav u financijama odgovoran je za financijsko planiranje i praćenje tijeka novca. Na temelju informacija o ulazu i izlazu novca predviđa buduće tijekove novca, te planira načine podmirenja svojih obveza iz vlastitih izvora ili vanjskih izvora financiranja.

Informacijski sustav u računovodstvu je usko vezan za informacijski sustav u financijama jer su im podaci zajednički i potrebni u oba sustava. Njega se može smatrati kao temeljnim izvorom informacija za potrebe upravljanja i odlučivanja. U ovom sustavu bilježe se sve poslovne transakcije koje se mogu vrijednosno iskazati.

Informacijski sustav u proizvodnji zadužen je za praćenje proizvodnje proizvoda, odnosno pružanja usluga kupcima. Snažna konkurencije na tržištu od proizvođača proizvoda i isporučitelja usluge zahtijeva proizvodnju navedenih proizvoda prema najvišim standardima kvalitete, te je nužno pratiti i pridržavati se propisanih preporuka u smjeru upravljanja kvalitetom u cjelokupnom proizvodnom procesu.

Informacijski sustav za upravljanje kadrovima zadužen je za ostvarivanja bržih poslovnih procesa planiranja, upravljanja i profesionalnog razvoja ljudskih potencijala.

### **3. POJAM MALOPRODAJE I NASTALE PROMJENE NA TRŽIŠTU MALOPRODAJE**

#### **3.1. Pojam maloprodaje**

Maloprodaja predstavlja ključnu komponentu u lancu opskrbe, koja povezuje proizvođače i potrošače kroz prodaju proizvoda i usluga. Definira se kao poslovna djelatnost koja se bavi prodajom robe i usluga krajnjim korisnicima, odnosno potrošačima. Ova aktivnost igra vitalnu ulogu u gospodarstvu jer ne samo da omogućuje dostupnost proizvoda i usluga, već također doprinosi ekonomskom rastu i razvoju tržišta.

Maloprodaja obuhvaća niz funkcija koje su bitne za ispunjavanje potreba potrošača. Prvo, maloprodaja omogućava pristup proizvodima i uslugama na jednostavan i praktičan način. Kroz različite kanale, uključujući fizičke prodavaonice i online platforme, maloprodaja olakšava potrošačima kupovinu. Drugo, maloprodaja služi kao posrednik između proizvođača i krajnjih korisnika, često pružajući dodatne usluge poput savjetovanja, prilagodbe i servisiranja proizvoda (Levy i Weitz, 2014).

Utjecaj maloprodaje na ekonomiju je višestruk i značajan. Maloprodaja doprinosi zaposlenosti, budući da mnoge osobe rade u ovoj industriji, uključujući radnike u prodavaonicama, logističke radnike i upravljačke osoblje. Također, maloprodaja generira prihod kroz poreze i doprinose lokalnim zajednicama (Amadeo i Brock, 2021).

Suvremeni trendovi u maloprodaji uključuju digitalizaciju i rast e-trgovine, što mijenja način na koji potrošači kupuju i kako trgovci upravljaju svojim poslovanjem. Tehnološki napreci, kao što su pametni telefoni i internetske platforme, omogućuju potrošačima da kupuju proizvode u bilo kojem trenutku i s bilo kojeg mjesta. Ovi trendovi donose nove izazove, uključujući potrebu za prilagodbom strategija marketinga i upravljanja zalihama.

Drugi važan trend je povećana svijest potrošača o ekološkim i održivim praksama. Potrošači sve više traže proizvode i usluge koji su u skladu s načelima održivosti i ekološke odgovornosti. Ovaj trend ima značajan utjecaj na maloprodaju, potičući trgovce da se prilagode i implementiraju zelene prakse (Campbell i Campbell, 2019).

Iako maloprodaja donosi mnoge prilike, suočava se i s brojnim izazovima. Konkurencija je intenzivna, posebno s rastom e-trgovine i promjenama u potrošačkim navikama. Trgovci moraju



stalno inovirati i prilagođavati svoje strategije kako bi ostali konkurentni na tržištu (Renko, 2020). Također, pitanja kao što su logistika i upravljanje zalihama postaju sve važnija zbog globalizacije i promjena u potražnji.

Maloprodaja je ključni dio modernog gospodarstva, s velikim utjecajem na ekonomski razvoj i svakodnevni život potrošača. Kroz svoje funkcije, utjecaj na ekonomiju, prilike i izazove, maloprodaja nastavlja evoluirati i prilagođavati se novim trendovima i tehnologijama. Razumijevanje ove industrije i njenih dinamika bitno je za uspješno upravljanje i planiranje u ovom sektoru.

### **3.2. Oblici maloprodaje**

Maloprodaja je ključni segment gospodarstva koji omogućava direktnu prodaju proizvoda i usluga krajnjim potrošačima. Različiti oblici maloprodaje razvijeni su kako bi se zadovoljile specifične potrebe kupaca i prilagodile promjenjivim tržišnim uvjetima. Jedan od najstarijih i još uvijek najvažnijih oblika maloprodaje su tradicionalne trgovine. Ove fizičke prodavaonice nude izravan kontakt s proizvodima i prodavačima, što omogućava kupcima da vide, dodirnu i isprobaju proizvode prije kupnje. Tradicionalne trgovine pružaju osobniji pristup, s mogućnošću savjetovanja s prodavačima i neposrednim preuzimanjem kupljenih proizvoda. Unatoč rastu online trgovine, fizičke trgovine zadržavaju svoju važnost zbog iskustva kupnje koje nude, posebno u sektorima poput mode, namještaja i prehrane (Campbell i Campbell, 2019).

Vrcić (2022) navodi da online prodaja, poznata i kao e-trgovina, transformirala je maloprodajni sektor omogućavajući kupcima da kupuju proizvode putem interneta. Prednosti online prodaje uključuju praktičnost, širok izbor proizvoda, jednostavnu usporedbu cijena i mogućnost kupnje 24 sata dnevno. Online trgovine često nude niže cijene zbog smanjenih operativnih troškova. Međutim, nedostatak fizičkog kontakta s proizvodima može biti ograničenje za neke potrošače. Popularnost e-trgovine dodatno je potaknuta pandemijom COVID-19, koja je značajno povećala broj online kupaca.

Specijalizirane trgovine su maloprodajne jedinice koje se fokusiraju na određeni asortiman proizvoda ili usluga. Ove trgovine nude duboko znanje i stručnost u svojoj kategoriji, što privlači kupce koji traže specifične ili visokokvalitetne proizvode. Primjeri specijaliziranih trgovina

uključuju dućane s tehničkom opremom, knjižare, trgovine sportskom opremom i trgovine luksuznom robom. Kroz personaliziranu uslugu i stručne savjete, specijalizirane trgovine stvaraju lojalnu bazu kupaca.

Trgovački centri predstavljaju kompleksan oblik maloprodaje koji okuplja velik broj različitih trgovina na jednom mjestu. Ovi centri nude raznoliku ponudu proizvoda i usluga, često uključujući dodatne sadržaje poput restorana, kina i zabavnih zona. Trgovački centri privlače velik broj posjetitelja, čime stvaraju snažan protok kupaca i olakšavaju uspjeh pojedinačnih trgovina unutar centra. Njihova prednost leži u mogućnosti obavljanja različitih kupnji na jednom mjestu, što štedi vrijeme i povećava zadovoljstvo kupaca (Renko, 2020).

Tržnice su tradicionalni oblik maloprodaje koji nudi svježe proizvode, rukotvorine i druge artikle, često izravno od proizvođača ili lokalnih trgovaca. Tržnice pružaju autentično iskustvo kupnje, podržavaju lokalne poljoprivrednike i obrtnike te promiču održivu potrošnju. Kroz interakciju s proizvođačima, kupci mogu saznati više o porijeklu i kvaliteti proizvoda. Tržnice su često smještene na otvorenim prostorima ili u specijaliziranim dvoranama, pružajući dinamično i društveno okruženje za kupovinu.

Mobilna maloprodaja, koja uključuje prodaju putem mobilnih trgovina, kamiona s hranom i privremenih kioska, predstavlja fleksibilan i inovativan oblik maloprodaje. Ove jedinice omogućavaju prodaju na različitim lokacijama, često prilagođavajući se događanjima, sezonskim potrebama ili specifičnim tržištima (Vrcić, 2022). Mobilna maloprodaja pruža praktičnost i pristupačnost, često donoseći proizvode direktno do kupaca na mjestima gdje bi inače bilo teško otvoriti stalnu trgovinu.

Raznolikost oblika maloprodaje odražava složene i promjenjive potrebe modernih potrošača. Tradicionalne trgovine, online prodaja, specijalizirane trgovine, trgovački centri, tržnice i mobilna maloprodaja svaki imaju svoje prednosti i izazove. Uspjeh maloprodaje često ovisi o sposobnosti prilagodbe i integracije različitih oblika maloprodaje kako bi se pružilo najbolje moguće iskustvo kupcima. Kombinacija inovacija i tradicionalnih pristupa omogućuje maloprodajnom sektoru da nastavi rasti i evoluirati u skladu s potrebama tržišta.

### **3.3. Tradicionalna fizička maloprodaja**

Tradicionalna fizička maloprodaja odnosi se na poslovne modele u kojima se proizvodi i usluge nude potrošačima putem fizičkih prodavaonica ili maloprodajnih objekata. Ovaj oblik maloprodaje ima dugu povijest i predstavlja osnovu za moderni maloprodajni sektor. Unatoč razvoju digitalnih kanala i e-trgovine, tradicionalna fizička maloprodaja i dalje igra ključnu ulogu u gospodarstvu i u svakodnevnom životu potrošača.

#### **3.3.1. Pojam maloprodajne lokacije**

Izbor lokacije maloprodajne trgovine ima veliki i dubok utjecaj na njenu poslovnu vitalnost. Loš izbor u većini slučajeva može značiti neuspjeh, dok dobar izbor može voditi poslovanje prema uspjehu za sve vrijeme.

Reilly je (1929) iznio "teoriju prostorne interakcije" koja pretpostavlja mogućnost da kupci prave kompromise između razlika vezanih uz proizvod i uslugu specifične za trgovinu u odnosu na mjesto kupnje, atraktivnosti, pri čemu je važnije što se transakcija odvija nego mjesto gdje se transakcija odvija. Kasnije tijekom godine (1929), teorija lokacije maloprodaje koju je unaprijedio Hotelling navela je načelo minimalne diferencijacije, koja se fokusira na blizinu trgovca na malo konkurentu, a ne na blizinu potrebama i željama kupaca.

Christaller je (1933) iznio "teoriju središnjeg mjesta" koja se usredotočuje na ulogu troškova prijevoza i predviđa da potražnja za robom i uslugama opada kada se povećava udaljenost od izvora opskrbe. Međutim, ova teorija zanemaruje višestruku svrhu shopping putovanja i neke druge bitne čimbenike; koji se u ovoj studiji nalaze kao ključne odrednice kupčevog odabira mjesta za kupnju. Daljnje istraživanje koje je proveo Nelson (1958) godine nazvano je "Teorija kumulativne privlačnosti" i spomenulo je da se "očekuje da će određeni broj trgovina generirati više prihoda ako su smještene u susjedstvu, a ne raštrkane". Autori smatraju da je to vrlo relevantno u studiji slučaja trgovačkog centra u Dubaiju o kojoj se govori kasnije u ovom radu.

Campbell i Cambell (2019) identificirali su različite varijable u svom radu pod naslovom "Formulacija strategije maloprodajne lokacije u okruženju koje se mijenja". Navodi se da marketinški stručnjaci trebaju uzeti u obzir višestruke varijable dok osnivaju svoje maloprodajne tvrtke, od kojih je lokacija možda najvažnija odrednica uspjeha. Dobra lokacija daje poduzeću

strateške prednosti koje bi konkurencija mogla teško prevladati, dok se ostali elementi marketinškog miksa mogu vrlo lako mijenjati kao odgovor na promjenjivo okruženje.

Također su definirali trokomponentnu proceduru odabira lokacije: model procjene poželjnosti lokacije, kriterij za odabir među alternativama i heuristiku za olakšavanje računске procedure. Ovaj model također su testirali autori u svojoj studiji na trgovačkom centru u Dubaiju. Jones i Simmons (1990) pokazali su da su tri najvažnija svojstva maloprodajne trgovine lokacija, lokacija i lokacija. Kao i većina maloprodajnih aforizama, ovo nije posve točno; razne vrste drugih čimbenika također mogu igrati ulogu u uspjehu ili neuspjehu maloprodajne tvrtke, no lokacija je presudna. Kroz lokaciju se roba i usluge mogu prodati kupcima. Dobra lokacija omogućuje lak pristup, privlačenje većeg broja kupaca i povećanje potencijalne prodaje maloprodajnog mjesta.

Maloprodajna lokacija dugo se smatra važnom strateškom poslovnom odlukom iz više razloga. Prvo, na odluke potrošača o odabiru trgovine uvelike utječe dostupnost maloprodajnih lokacija prema modelima prostorne interakcije, koji označavaju odnos između potrošačeve percepcije korisnosti i karakteristika destinacije. Drugo, trgovci na malo mogu razviti održivu konkurentsku prednost kroz strategiju lokacije (Levy i Weitz, 2014).

Dobra maloprodajna lokacija kao konkurentska prednost koju konkurencija ne može kopirati. Jedna lokacija može zauzeti jednu maloprodaju, a vrijeme također igra presudnu ulogu uz lokaciju.

Na primjer, tada se u određenom kvartu otvori maloprodajna trgovina Guccija, koja će za nekoliko mjeseci biti jedina kupovina svih Guccijevih proizvoda za jednu četvrt.

Ako se Nike pojavi u istom susjedstvu nakon nekoliko mjeseci, neće biti moguće da Nike zauzme istu lokaciju kao Gucci. Nike trgovina mora biti smještena ili vrlo blizu, što u potpunosti ovisi o dostupnosti lokacije, ili mora biti smještena jako daleko od Guccijeve trgovine ciljajući na to drugo susjedstvo i druge kupce.

Blizina kupaca još je jedna briga za većinu maloprodajnih poduzeća. Nekoliko trgovina može se otvoriti izvan grada s jeftinijim budžetom, ali trgovcima neće biti moguće dovesti kupce u tu određenu četvrt.

Stoga trgovci na malo moraju razmišljati na način na koji bi razmišljao kupac i otvoriti trgovinu koja bi kupcima odgovarala. Budući da su geografski ljudi raspoređeni na svim mogućim lokacijama, trgovci na malo ne mogu otvoriti trgovinu u svakom susjedstvu i umjesto toga moraju razmišljati o središnjoj lokaciji koja bi bila dostupna većini susjedstva unutar određenog promjera kruga (Renko, 2020).

Maloprodaja bi trebala biti blizu mjesta kupaca. Riječ koja se ovdje koristi nema kvantifikaciju i ne može se kvantificirati u trgovini koja bi se trebala nalaziti unutar 1 milje ili deset milja od kupca, a to ovisi o mjestu u zemlji i vjerojatnosti trgovca na malo.

Vrcić (2022) navodi da posjedovanje prikladne maloprodajne trgovine pomaže organizaciji da olakša lanac opskrbe i distribuciju za određeno prodajno mjesto. To smanjuje troškove organizacije kao braće kada je u pitanju ispunjavanje trenutnih zahtjeva kupca i ispunjavanje hitnih narudžbi maloprodajno mjesto neće imati poteškoća u tome.

Budući da su troškovi prijevoza smanjeni, to smanjuje ukupne troškove upravljanja opskrbnim lancem i operacije tako da se maloprodajna trgovina i maloprodajna korporacija po svemu približavaju šest sigma procesu. Posjedovanje mnogih maloprodajnih trgovina u blizini također omogućuje maloprodajnoj korporaciji skladištenje i skladištenje na jednom prikladnom mjestu s kojeg se većina maloprodajnih mjesta može otvoriti u kratkom roku. To skraćuje vrijeme čekanja i također smanjuje slučajeve „nema zaliha” u trgovinama.

Maloprodajne lokacije igraju ključnu ulogu u uspjehu svakog poslovanja koje se bavi prodajom proizvoda ili usluga izravno krajnjim korisnicima. Različite karakteristike tih lokacija mogu značajno utjecati na promet, zadovoljstvo kupaca i profitabilnost.

Jedno od najvažnijih obilježja maloprodajne lokacije je njezina dostupnost. Lokacija koja je lako dostupna kupcima ima prednost jer omogućava jednostavan pristup pješacima, vozačima i korisnicima javnog prijevoza. Blizina glavnih prometnica, javnih prijevoznih sredstava i parkirališta značajno povećava privlačnost maloprodajne lokacije. Osim toga, dostupnost se odnosi i na radno vrijeme koje bi trebalo biti prilagođeno potrebama ciljane publike (Brčić-Stipčević i Renko, 2007).

Vidljivost je još jedno ključno obilježje. Maloprodajne lokacije koje su vidljive s prometnih ulica ili se nalaze u područjima s velikim protokom ljudi imaju veće šanse privući prolaznike i

potencijalne kupce. Dobro označene trgovine s jasnom signalizacijom i privlačnim izlozima mogu značajno poboljšati prepoznatljivost i privući pažnju kupaca.

Konkurentska okolina također igra značajnu ulogu. Lokacija u blizini drugih uspješnih trgovina ili unutar trgovačkih centara može biti korisna jer privlači veći broj kupaca. Međutim, preblizak položaj konkurenciji može i smanjiti tržišni udio. Stoga je potrebno pažljivo analizirati okruženje i pronaći balans između koristi od zajedničkog privlačenja kupaca i rizika od gubitka zbog konkurencije (Campbell i Campbell, 2019).

Ciljna publika i demografija područja oko maloprodajne lokacije također su ključni faktori. Trgovina koja se nalazi u području gdje je visok postotak potencijalnih kupaca iz ciljne skupine ima veće šanse za uspjeh. Renko (2020) navodi, na primjer, trgovina luksuzne robe bit će uspješnija u bogatijem kvartu, dok će trgovina sportskom opremom bolje poslovati u blizini sportsko-rekreacijskih objekata.

Troškovi vezani uz lokaciju su također bitni. Visoki najamnine ili troškovi održavanja mogu smanjiti profitabilnost, čak i ako je lokacija naizgled idealna. Stoga je važno da poduzeća procijene financijski aspekt i osiguraju da prednosti lokacije nadmašuju njezine troškove.

Unutarnji dizajn i raspored trgovine također su važni za iskustvo kupaca. Dobro osmišljena unutrašnjost koja omogućava lak pristup proizvodima, ugodnu atmosferu i učinkovito kretanje kroz prostor može značajno poboljšati zadovoljstvo kupaca i potaknuti prodaju. Udobnost i privlačnost unutrašnjeg prostora često su odlučujući faktori koji utječu na odluku kupca da se vrati.

Na kraju, tehnička infrastruktura i tehnološka opremljenost maloprodajne lokacije mogu biti presudni. Dostupnost moderne tehnologije, kao što su sustavi za plaćanje, sustavi upravljanja zalihama i marketinški alati, može povećati učinkovitost poslovanja i zadovoljstvo kupaca.

Uspjeh maloprodajne lokacije ovisi o pažljivoj analizi i optimizaciji različitih obilježja kao što su dostupnost, vidljivost, konkurentska okolina, demografija, troškovi, unutarnji dizajn i tehnološka opremljenost. Svako od ovih obilježja može imati značajan utjecaj na privlačenje kupaca, njihovo iskustvo i, na kraju, profitabilnost poslovanja. Kombinacija ovih faktora i njihova prilagodba specifičnim potrebama i karakteristikama ciljane publike ključna je za uspjeh maloprodajnog poslovanja.

### 3.3.2. Pozicija asortimana u maloprodaji

Sve što trgovac nudi potrošačima u svrhu zadovoljenja njihovih potreba je proizvod. Svaki proizvod će imati svoja upotrebna svojstva ,različitost primjene, funkcionalnost, ekološki aspekt kao i način na koji se taj proizvod preoznaje na tržištu. Proizvod možemo promatrati kroz njegova dva dijela – generički dio i opipljivi dio. Generičko svojstvo vrtnih škara je da režu biljni materijal, a opipljivi dio je ono što možemo vidjeti ili dodirnuti – boja, materijal, dizajn. Prošireni proizvod se sastoji od jamstva, zemlje porijekla, prošlosti proizvođača (Vranešić i suradnici, 2008).

Danas je na tržištu prisutan veliki broj trgovaca sa svakojakim ponudama proizvoda i potrošač uistinu ima na izbor veliki broj sličnih proizvoda od različitih prodavača. Da bi trgovac zadovoljio očekivanja kupaca te se istaknuo od konkurencije i na kraju krajeva ostavrio profit, potrebno je upravljati svim aspektima politike asortimana.

Tako će ponuda svih proizvoda jedne prodavaonice predstavljati njezin asortiman. Liniju proizvoda će činiti grupa proizvoda unutar neke vrste proizvoda (tegle od terakote) dok će artikl biti određena jedinica unutar linije ili marke proizvoda koja se razlikuje prema veličini, cijeni ili nekom drugom svojstvu. Kako bi prodavaonica upravljala svojim asortimanom potrebno je kontinuirano provoditi aktivnosti u svrhu ostvarivanja ciljeva poduzeća. Te aktivnosti će uključivati poteze kojima prodavač nastoji ponuditi optimalnu količinu proizvoda u vrijeme i mjesto i uz prihvatljive cijene. U slučaju asortimana vrtnog centra, prodavač će nastojati ponuditi dovoljne količine sezonskih biljaka te svu popratnu opremu potrebnu za uzgoj. U praksi se susrećemo sa raznim podjelama asortimana pa tako imamo podjelu prema vremenu (dnevni, sezonski stalni), zatim podjelu prema ispunjavanju plana(može biti planirano i ostvareno), itd. U literaturi se najčešće govori o dvije vrste asortimana: stalni asortiman i kratkotrajni asortiman prodavaonice. (Renko, 2020).

Sukladno pojedinim dijelovima godine kratkotrajni asortiman će se proširivati i produbljivati te će tako činiti osnovu konkurentske prednosti prodavaonice kako bi privukla kupce. Kako bi u potpunosti razumjeli kompleksnost asortimana proizvoda prodavaonice, uz ove dvije osnovne vrste, asortiman je potrebno sagledati i kroz njegove dvije temeljne dimenzije: dubinu i širinu. Širinu asortimana pratimo kroz broj različitih grupa artikala te linija proizvoda što ih prodavaonica ima. Kolika je širina asortimana, toliko kupac ima na raspolaganju kupovnih

opcija. Što više idemo u dubinu asortimana odnosno broj različitih artikala unutar linije proizvoda, tako moramo razmišljati i o gustoći (koiko su te jedinice proizvoda međusobno povezane) te razvedenosti asortimana odnosno rasporedu jedinica artikla prema kvaliteti, cijeni i sl. (linija posuda za biljke nudi posude različitih dimenzija, materijala, oblika, proizvođača).

Kod Nielsena (1992) može se vidjeti kako je upravljanje asortimanom definirano kao proces upravljanja svakom kategorijom kao da je zasebna poslovna jedinica, dok se unutar maloprodajnog lanca drugačije upravlja kategorijama na lokalnoj razini kako u svrhu zadovoljenja potreba potrošača. U praksi možemo vidjeti kako se maloprodajna poduzeća služe različitim strategijama kod upravljanja svojim asortimanom.

Ključna obilježja organizacije asortimana se prema Cambellu i suradnicima (2019) definiraju:

- Strategija asortimana strateški je prodajni alat maloprodajne industrije koji optimizira raznolikost robe ponuđene na prodaju.
- Ova strategija je usredotočena na koncepte "dubokog asortimana" i "široke raznolikosti".
- Strategije asortimana proizvoda započele su u kontekstu fizičkih trgovina, ali su od tada uspješno prenesene na platforme za e-trgovinu.

Asortiman prodavaonice je definiran ponudom proizvoda te određene prodavaonice u određenom vremenu. Cilj planiranja asortimana proizvoda je specificirati koji to asortiman donosi najveću profitabilnost suočavajući se pritom sa različitim ograničenjima kao što su budžet za određene linije proizvoda kao i limitirani prostor na policama za izlaganje proizvoda te naravno i odluke o broju dobavljača za svaki tip proizvoda.

Trgovci su primorani raditi na planiranju asortimana proizvoda iz razloga što je potrebno periodično provjeriti koji su proizvodi na koji način pozicionirani u odnosu na kupca i trenutno stanje na tržištu. Pritom naravno treba paziti i na promjene u ukusima kupaca koji imaju na raspoloženju širok izbor ponuda i potrebno je uistinu uložiti trud sa strane trgovca kako bi ostvario tu dodanu vrijednost i razlikovao se od konkurencije.

Ograničen prostorom poslovnice i policama za izlaganje proizvoda te finacijskim resursima, trgovac se doista treba angažirati oko procesa donošenja odluka sa koliko različitih kategorija će raspologati te kolike će zalihe držati. Svi smo mi doživjeli iskustvo kada smo tražili određeni proizvod kojeg tada nije bilo te smo se morali zadovoljiti supstitutom. Sklonost kupca da je



voljan određeni proizvod zamijeniti nekim drugim je također vrlo bitna kod planiranja asortimana. U takvom slučaju trgovac će ponuditi određenu dubinu asortimana i samim time će i odluka o količini zaliha nekog proizvoda biti manje kritična (Renko, 2020).

Trgovci se danas susreću sa zahtjevnim i sve upućenijim kupcima, te mora dobro odlučiti koje će modele asortimana koristiti kako bi zadovoljio potrebne suvremenog ciljnog tržišta i bio jedinstven te tako ostvario veću dodanu vrijednost od konkurencije.

Odluke koje trgovac donosi o asortimanu trebaju biti u skladu sa željama tržišta, sa tipom prodajnog objekta, ne smijemo zaboraviti na troškove, konkurenciju i trendove. Sve te stavke moraju biti uzete u obzir kada će trgovac osmišljati svoju strategiju asortimana (Pavlek, 2004).

Proučavajući literaturu poznati su nam tipovi modela asortimana koji kombiniraju dubinu i širinu asortimana te uzak i plitak asortiman. Modelom širokog i dubokog asortimana će trgovac zadovoljiti potrebe širokog prodajnog tržišta i veliku frekvenciju kupaca što će mu u konačnici donijeti lojalnog kupca koji može zadovoljiti svoje potrebe. Modelom širokog i plitkog asortimana trgovac će ići kada želi pokriti potrebe šireg geografskog tržišta obzirom da je ovaj model karakterističan kada je u pitanju veliki broj kategorija proizvoda uz ograničen broj artikala u svakoj od njih (Cornelius i suradnici, 2010).

Specijalizirane prodavaonice nude nekoliko kategorija proizvoda i veliki asortiman u svakoj od kategorija pa će trgovac ići sa modelom uskog i dubokog asortimana. Što više se želi zadovoljiti točno određenih tržišni segment, to će uži asortiman biti. Specifični kupci ovih kategorija će biti zadovoljni i lojalni, iako neće moći zadovoljiti sve svoje potrebe odlaskom u takvu prodavaonicu.

### **3.3.3. Koncept unutarnjeg uređenja trgovine u maloprodaji (Layout)**

Maloprodaja se formirala od početka ljudskog života. Kao društvena bića, ljudi imaju potrebe koje moraju biti zadovoljene i međusobno su ovisne. Međutim, zajedno s tehnološkim razvojem i promjenama u obrascima potrošačke potrošnje, maloprodajno poslovanje nastavlja doživljavati promjene.

Trenutačno maloprodajno poslovanje nije samo proces kupnje i prodaje proizvoda u maloprodaji od proizvođača do potrošača kroz maloprodajne trgovine, već također ima bitnu ulogu u

gospodarstvu zajednice u njihovim područjima (Amadeo i Brock (2021) spominju da će dostupnost proizvoda u zajednici pokrenuti kotače gospodarstva i učiniti da se život kreće u skladu.

Uređenje maloprodajne trgovine (Layout) regulira tijek posjeta potrošača i vizualni merchandising te atmosferu trgovine (Štulec i suradnici, 2016) vjeruju da elementi povezani s pet osjetila, kao što su boja zidova, intenzitet osvjetljenja, oblik police, pozadinska glazba i osvježivač zraka, potiču pozitivne emocije koje utječu na ponašanje potrošača i interes za kupovinu. Međutim, ne mogu sve maloprodajne trgovine primijeniti isti koncept rasporeda trgovine.

Trgovci na malo moraju uzeti u obzir ograničenja prodajnog prostora, raznolikost izloženih proizvoda i kupovne ciljeve kupca. Maloprodajne trgovine s konceptom butika u trgovačkom centru mogu optimalno urediti raspored svojih prodavaonica, ali to neće biti lako primijeniti na maloprodajne objekte s konceptom minimarketa. Istraživanje koje su proveli El-Murad i suradnici (2012) utvrdili su da maloprodajne trgovine formata minimarketa imaju poteškoća u slobodnom oblikovanju rasporeda prodavaonica zbog uskog trgovačkog prostora u trgovini. Proizvodi koji se prodaju nisu vrlo raznoliki i obično su monotoni. Potrošači koji kupuju u minimarketima prioritet daju brzini i praktičnosti.

U usporedbi s potrošačima koji kupuju u hipermarketima, oni veći naglasak stavljaju na asortiman, varijantu kvalitete, povjerenje i robne marke. Zbog toga se njihove kupovne namjere razlikuju od onih koji kupuju u hipermarketima i manjim trgovinama (Najib i Santoso, 2016.). Međutim, maloprodajne trgovine s formatom minimarketa i dalje moraju paziti na izgled trgovine kako bi postale trgovine mješovitom robom.

Amir (2004) taj raspored trgovine definira kao koncept rasporeda i izlaganja proizvoda na policama, uključujući prilagodbu položaja polica u trgovini. Prema njegovim riječima, dizajn rasporeda trgovine mora uzeti u obzir sve povezane aspekte na integrirani način, uključujući prikladnost izgleda trgovine s ciljnim tržištem, raznolikost prodanih proizvoda, dostupnost proizvoda, tijekom kretanja proizvoda, čišćenje i brigu o robi. klasifikacijski aranžmani. Svi prethodno navedeni faktori moraju se međusobno podržavati.

Prema Lewisonu (1994), raspored prodavaonica bitan je element za utjecaj na ponašanje potrošača stvaranjem kupovne atmosfere i poticanjem interesa za kupnju. Ovaj argument je u

skladu s Simonson (1999), koji kažu da raspored prodavaonica ima ključnu ulogu u zadovoljavanju potreba kupaca i utjecanju na njihove želje i preferencije.

Renko (2020) tvrdi da se raspored trgovine sastoji od rasporeda proizvoda, položaja blagajnika i tijeka kretanja potrošača u trgovini. Prodavaonice moraju biti dizajnirane tako da imaju put kretanja potrošača koji olakšava brzo i jednostavno pronalaženje i nabavu proizvoda. Prednosti dobrog rasporeda trgovine uključuju pomoć trgovcima na malo da proizvode izlože na atraktivan način, olakšavanje kupnje potrošačima, povećanje učinkovitosti osoblja trgovine, povećanje profita trgovine i poticanje interesa potrošača za kupnju.

### **3.4. Suvremena online maloprodaja**

Suvremena online maloprodaja označava razvoj i implementaciju najnovijih tehnologija i strategija koje oblikuju način na koji se proizvodi i usluge nude i kupuju putem interneta. Ova dinamična industrija stalno se mijenja kako bi zadovoljila sve zahtjevnije potrebe potrošača i prilagodila se brzim tehnološkim promjenama. Razumijevanje suvremenih trendova i izazova u online prodaji ključno je za uspješno poslovanje u ovom sektoru.

#### **3.4.1. Pojam online maloprodaje**

Online maloprodaja, poznata i kao e-trgovina, predstavlja jednu od najbrže rastućih komponenti modernog tržišta. Ova vrsta maloprodaje omogućava kupcima da kupe proizvode i usluge putem interneta, bez fizičke prisutnosti u prodavaonicama. Razvoj online maloprodaje uvelike je transformirao način na koji ljudi kupuju i poslovni modeli maloprodaje.

Počeci e-trgovine datiraju iz ranih 1990-ih, kada je internetska tehnologija počela dobivati na popularnosti. Prvi online maloprodajni sustavi bili su jednostavni i često ograničeni na nekoliko proizvoda. Tijekom tog razdoblja, razvoj e-trgovine bio je ograničen zbog sporog internetskog pristupa i nedostatka sigurnosnih protokola. Međutim, s razvojem širokopojasnog interneta i boljih sigurnosnih mjera, e-trgovina je brzo počela rasti. Pioniri poput Amazona i eBaya postavili su temelje za online maloprodaju, omogućujući korisnicima kupovinu iz udobnosti vlastitog doma (Amadeo i Brock, 2021).

Tehnološki napreci odigrali su ključnu ulogu u razvoju online maloprodaje. Povećanje brzine internetskih veza, razvoj sofisticiranih sustava za upravljanje plaćanjima i poboljšanje sigurnosnih protokola omogućili su maloprodajnim tvrtkama da prošire svoje operacije online.

Razvoj tehnologija poput mobilnih aplikacija i platformi za e-trgovinu, kao što su Shopify i Magento, omogućio je trgovcima da lakše kreiraju i upravljaju vlastitim online trgovinama. Također, napredak u analizi podataka i algoritmima preporuka poboljšao je korisničko iskustvo omogućujući personalizirane preporuke proizvoda, što je dodatno stimuliralo rast online maloprodaje (Levy i Weitz, 2014).

Evolucija poslovnih modela u online maloprodaji također je značajno utjecala na razvoj sektora. Prvotni modeli fokusirali su se na jednostavnu prodaju proizvoda, dok su se s vremenom razvili složeniji modeli uključujući pretplatničke usluge, direktnu prodaju potrošačima i integraciju s društvenim mrežama.

Tvrtke su počele usvajati strategije kao što su dropshipping, gdje prodavači ne drže vlastite zalihe, već ih direktno šalju od proizvođača do krajnjeg kupca. Ovaj model omogućava širenje asortimana proizvoda bez potrebe za velikim investicijama u skladišta. Također, mnoge tvrtke integriraju svoje online i offline operacije kroz multikanalne strategije, omogućujući kupcima da iskoriste prednosti oba kanala (Renko, 2020).

S obzirom na sve ove promjene, online maloprodaja je postala ne samo konkurentna fizičkoj maloprodaji, već je često postala primarni kanal za kupovinu za mnoge potrošače. Iako izazovi poput sigurnosti podataka, logistike i konkurencije ostaju prisutni, kontinuirani tehnološki napreci i promjene u potrošačkim navikama ukazuju na to da će online maloprodaja nastaviti rasti i razvijati se u budućnosti.

### **3.4.2. Trendovi u online maloprodaji**

Online maloprodaja, također poznata kao e-trgovina, doživjela je dramatičan rast i evoluciju u posljednjim desetljećima. Uz sveprisutnu digitalizaciju i sve veću upotrebu mobilnih uređaja, online maloprodaja postala je ključni segment globalnog tržišta.

Rast online maloprodaje postao je jedan od najvažnijih trendova u maloprodajnoj industriji. Prema podacima iz istraživanja, online maloprodaja ne samo da nadmašuje tradicionalne

maloprodajne kanale u pogledu rasta, već također značajno doprinosi globalnoj ekonomiji (Amadeo i Brock, 2021).

Uvođenje novih tehnologija, kao što su brzi internetski priključci i sofisticirani sustavi za upravljanje inventarom, omogućilo je trgovcima da prošire svoje tržište izvan fizičkih lokacija i dosegnu kupce diljem svijeta.

Ekspanzija online maloprodaje također je potaknuta promjenom potrošačkih navika. Kupci sve više preferiraju kupovinu putem interneta zbog pogodnosti, brzine i širokog izbora proizvoda. Ovaj trend dodatno je ubrzan pandemijom COVID-19, koja je prisilila mnoge potrošače da se okrenu online kupovini kako bi izbjegli fizičke trgovine i prilagodili se novim uvjetima.

Mobilna maloprodaja predstavlja još jedan značajan trend u razvoju online maloprodaje. S porastom upotrebe pametnih telefona i tableta, trgovci su prepoznali potrebu za prilagodbom svojih strategija kako bi omogućili besprijekorno iskustvo kupovine putem mobilnih uređaja. Razvoj mobilnih aplikacija omogućuje korisnicima da pretražuju proizvode, upotrebljavaju kupon kodove i završavaju kupovinu s lakoćom, bez obzira na njihovu lokaciju (Renko, 2020).

Mobilna maloprodaja ne samo da omogućava korisnicima jednostavan pristup proizvodima, već također pruža trgovcima priliku da prikupe i analiziraju podatke o ponašanju potrošača. Ovo omogućava bolju prilagodbu ponude i marketinških kampanja specifičnim potrebama i željama korisnika, čime se povećava učinkovitost prodaje i korisničko iskustvo (Campbell i Campbell, 2019).

Personalizacija je postala ključna komponenta u online maloprodaji. Korištenjem naprednih analitičkih alata i tehnologija za prikupljanje podataka, trgovci mogu pružiti prilagođene preporuke i ponude koje su usklađene s individualnim preferencijama kupaca. Ova praksa ne samo da poboljšava korisničko iskustvo, već također povećava vjerojatnost konverzije i lojalnosti kupaca.

Upotreba podataka u online maloprodaji omogućuje trgovcima da bolje razumiju obrasce potrošnje, predviđaju trendove i optimiziraju inventar. Analizom podataka o prethodnim kupovinama, pretraživanjima i interakcijama s web stranicama, trgovci mogu personalizirati marketinške kampanje i prilagoditi svoje proizvode i usluge specifičnim potrebama svojih korisnika (Renko, 2020).

Društveni mediji i influenceri imaju značajnu ulogu u oblikovanju modernog tržišta online maloprodaje. Društvene mreže kao što su Facebook, Instagram i TikTok postale su platforme za promociju proizvoda i usluga, omogućujući trgovcima da dođu do velikog broja potencijalnih kupaca.

Influenceri, koji imaju značajan utjecaj na svoje pratitelje, često surađuju s brendovima kako bi promovirali proizvode putem svojih kanala, stvarajući time autentične i uvjerljive preporuke (Campbell i Campbell, 2019).

Ovaj trend se pokazao vrlo uspješnim u privlačenju pažnje potrošača i povećanju angažmana, jer preporuke od strane poznatih osoba često imaju veći utjecaj nego tradicionalne marketinške metode. Uloga društvenih medija i influencera u online maloprodaji neprestano raste, a trgovci se sve više oslanjaju na ove kanale kako bi poboljšali vidljivost i reputaciju svojih brendova.

Razvoj online maloprodaje u posljednjim godinama donio je brojne promjene i prilike za trgovce i potrošače. S porastom mobilne maloprodaje, personalizacijom putem podataka i utjecajem društvenih medija i influencera, online maloprodaja se stalno razvija i prilagođava novim trendovima i tehnologijama.

Trgovci koji uspješno implementiraju ove strategije mogu poboljšati svoje poslovne rezultate i zadovoljstvo kupaca, dok potrošači uživaju u većoj pogodnosti, personalizaciji i relevantnim marketinškim ponudama.

### **3.4.3. Izazovi i problemi u online maloprodaji**

U današnjem digitalnom dobu, online maloprodaja doživljava rapidan rast, ali s njom dolaze i različiti izazovi koji utječu na sigurnost, učinkovitost i konkurentnost tržišta. Ovi izazovi variraju od sigurnosti podataka do pravnih pitanja koja prate ovu industriju.

Jedan od ključnih problema u online maloprodaji odnosi se na sigurnost i privatnost podataka. Kako potrošači sve više koriste internetske platforme za kupovinu, trgovci moraju osigurati da su osobni podaci kupaca zaštićeni od neovlaštenog pristupa i zloupotrebe.

Prema Amadeu i Brocku (2021), osiguranje zaštite podataka ne samo da je ključno za održavanje povjerenja kupaca, već također utječe na ekonomsku stabilnost trgovaca. Implementacija

naprednih sigurnosnih mjera i sustava za enkripciju predstavlja osnovu za prevazilaženje ovog izazova.

S druge strane, logistika i upravljanje zalihama predstavljaju još jedan kompleksan izazov u online maloprodaji. Trgovci moraju osigurati efikasno upravljanje zalihama kako bi zadovoljili potražnju kupaca i minimizirali troškove povezane s prekomjernim ili nedostatnim zalihama.

Campbell i Campbell (2019) ističu da je uspješno upravljanje ovim aspektom ključno za postizanje konkurentske prednosti, jer direktno utječe na sposobnost trgovaca da brzo i precizno isporučuju proizvode.

Kvaliteta proizvoda i politika povrata također su važni faktori u online maloprodaji. Kupci očekuju visokokvalitetne proizvode i fleksibilne politike povrata koje omogućuju lako vraćanje ili zamjenu proizvoda koji ne ispunjavaju njihova očekivanja. Levy i Weitz (2014) napominju da kvalitetan odnos sa kupcima i transparentnost u vezi sa politikom povrata mogu značajno poboljšati zadovoljstvo kupaca i smanjiti broj pritužbi.

Konkurencija i zasićenost tržišta predstavljaju dodatne izazove za online maloprodaju. S obzirom na velik broj trgovaca i proizvoda dostupnih na internetu, tržište je postalo izuzetno konkurentno. Renko (2020) navodi da trgovci moraju stalno inovirati i prilagođavati svoje strategije kako bi ostali konkurentni i privukli kupce u zasićenom tržištu.

Na kraju, regulacija i pravna pitanja također igraju ključnu ulogu u online maloprodaji. Trgovci se suočavaju s različitim pravnim zahtjevima i regulacijama koje se odnose na zaštitu potrošača, povrat proizvoda i trgovinu preko granica. Implementacija zakonskih normi i osiguranje usklađenosti sa zakonima su neophodni za izbjegavanje pravnih problema i održavanje poslovne etike.

S obzirom na sve ove izazove, jasno je da online maloprodaja zahtijeva pažljivo planiranje i upravljanje. Svaki od navedenih aspekata – sigurnost podataka, logistika, kvaliteta proizvoda, konkurencija i pravne regulacije – predstavlja ključne elemente uspjeha u ovom dinamičnom sektoru.

## 4. ANALIZA ONLINE MALOPRODAJE NA PRIMJERU PODUZEĆA AMAZON

### 4.1. Povijesni razvoj Amazon poduzeća

Amazon, jedan od najvećih i najutjecajnijih online maloprodajnih divova, započeo je svoje putovanje u lipnju 1994. godine, kada je Jeff Bezos osnovao tvrtku u garaži svog doma u Seattleu (Mishra, 2020). U početku, Amazon je zamišljen kao internetska knjižara, s ambicijom da postane "najveća knjižara na svijetu". Bezos je prepoznao potencijal interneta kao platforme koja bi mogla revolucionirati maloprodaju, omogućujući potrošačima pristup širokom asortimanu knjiga iz udobnosti vlastitog doma.

Slika 2. Prikaz Amazon logo-a



Izvor: <https://www.amazon.com/Amazon-eGift-Card-Logo/dp/B07PCMWTSG>

Prvi koraci tvrtke bili su skromni, s početnim investicijama koje su dolazile iz privatnih izvora. Amazon je brzo postao poznat po svojoj sposobnosti da pruži ogroman izbor knjiga i izuzetnu korisničku uslugu. Tijekom nekoliko prvih godina, tvrtka je proširila svoju ponudu proizvoda i počela prodavati glazbu i filmove, čime je postavila temelje za širenje u maloprodajni sektor



(Gulseven, Isik, i Ibis, 2021). Amazon je primjer platforme koja je od online prodavaonice knjiga postala poseban ekosustav koji proizvodi i vlastiti sadržaj (Lozić, 2023).

Krajem 1990-ih, Amazon je započeo s agresivnim širenjem izvan knjiga i medija, uvođenjem širokog asortimana proizvoda koji uključuju elektroniku, igračke i kućanske aparate. Ova diverzifikacija postavila je Amazon kao značajnog konkurenta tradicionalnim maloprodajnim lancima i omogućila mu da se etablira kao središnje mjesto za online kupovinu. S obzirom na brzinu rasta, tvrtka je implementirala inovativne logističke i tehnološke sustave koji su omogućili efikasnu obradu velikih količina narudžbi (Hassan i suradnici, 2022).

Početakom 2000-ih, Amazon je proširio svoje poslovanje na nove teritorije i tržišta. Tvrtka je pokrenula Amazon Web Services (AWS) 2006. godine, pružajući cloud computing usluge koje su se pokazale ključnima za poslovanje mnogih tvrtki širom svijeta. AWS je brzo postao lider u području cloud tehnologija, omogućavajući Amazonu dodatni izvor prihoda i jačanje njegove tehnološke infrastrukture (Du, Xu i suradnici, 2022).

U međuvremenu, Amazon je nastavio inovirati u maloprodaji. Uvođenjem proizvoda poput Amazon Prime, koji nudi besplatnu dostavu i ekskluzivne usluge za članove, tvrtka je unaprijedila korisničko iskustvo i povećala svoju bazu kupaca. Prime je također uključivao pristup Amazonovom streaming servisu, što je dodatno diversificiralo ponudu usluga.

Osim što je proširio svoje proizvode i usluge, Amazon je također aktivno ulagao u tehnologiju. Uvođenje Alexa, pametnog asistenta koji koristi umjetnu inteligenciju za upravljanje pametnim uređajima u domu, pokazalo je Amazonovu posvećenost inovacijama u potrošačkoj elektronici. Alexa je omogućila Amazonu da se pozicionira kao ključni igrač u području pametnih kućnih uređaja, a istovremeno je pružila poticaj za razvoj novih tehnologija (Mishra, 2020).

Povijest Amazona pokazuje nevjerojatan put od skromnog početka kao knjižara do globalnog maloprodajnog diva i tehnološkog lidera. Bezosova vizija i sposobnost prilagodbe promjenama u tehnologiji i tržištu omogućile su Amazonu da ostane na čelnoj poziciji u e-trgovini i tehnologiji.

Danas, Amazon je ne samo najpoznatiji online trgovac, već i važan igrač u različitim sektorima, uključujući cloud computing, umjetnu inteligenciju, medije i logistiku. S neprekidnim fokusom na inovacije i poboljšanje korisničkog iskustva, Amazon nastavlja oblikovati budućnost maloprodaje i tehnologije.

## 4.2. Utjecaj pandemije na maloprodaju Amazon poduzeća

Amazon.com, globalni lider u e-trgovini, doživio je izvanredan rast prometa u online maloprodaji, posebno tijekom pandemije COVID-19. Ova situacija pružila je uvid u dinamiku online maloprodaje i prilagodbu velikih poduzeća poput Amazona na ekstremne uvjete tržišta. U ovom dijelu rada se definira kako je pandemija utjecala na promet Amazona, analiziraćemo strateške promjene koje je poduzeće napravilo te financijske i strukturalne prilagodbe koje su omogućile održavanje i rast prometa.

Pandemija COVID-19 značajno je povećala potražnju za online kupovinom zbog zatvaranja fizičkih trgovina i povećanih mjera socijalnog distanciranja. Prema Gulseven, Isik i Ibis (2021), Amazon je doživio izvanredno povećanje prometa tijekom pandemije, s naglim porastom narudžbi i isporuka. Ovaj porast prometa zahtijevao je brzu prilagodbu operativnih kapaciteta i poboljšanje logističkih procesa kako bi se zadovoljila povećana potražnja.

Du, Xu, Zeng i Zhu (2022) navode da je Amazon reagirao na ovaj porast potražnje strategijskim pomakom prema povećanju kapaciteta skladišta i logistike. To uključuje širenje mreže distribucijskih centara i povećanje broja zaposlenika, što je omogućilo poduzeću da brže obradi i isporuči narudžbe. Ove prilagodbe su bile ključne za održavanje visoke razine usluge i zadovoljstva kupaca usred naglog porasta prometa.

Pandemija nije samo povećala promet, već je i prisilila Amazon na brojne strukturne promjene kako bi unaprijedio svoje poslovanje. Mishra (2020) analizirao je ove promjene, ističući da je Amazon uveo inovacije u svojoj poslovnoj strukturi kako bi poboljšao učinkovitost i agilnost. Ovo je uključivalo integraciju novih tehnologija za automatizaciju skladišta i unapređenje sustava za upravljanje narudžbama, što je omogućilo brže procesiranje i isporuku proizvoda.

Kassem (2022) također ističe da je Amazon usvojio nove pristupe u upravljanju zaposlenicima i operativnim troškovima kako bi se nosio s izazovima pandemije. Ovo je uključivalo povećanje ulaganja u zaštitu zaposlenika, kao i prilagodbu radnih procesa kako bi se minimizirale operativne poteškoće i rizici.

Povećanje prometa tokom pandemije imalo je značajne financijske posljedice za Amazon. Prema Hassan, Qin i Adhikariparajuli (2022), Amazon je uspio održati stabilan financijski položaj

usprkos povećanju troškova povezanih s pandemijom. Rast prihoda od online prodaje kompenzirao je troškove povezane s povećanim operativnim i logističkim izazovima. Poduzeće je nastavilo ostvarivati profitabilnost, a njegovo tržišno usmjerenje i strategija za širenje na nova tržišta doprinijeli su dugoročnoj financijskoj stabilnosti.

Pandemija COVID-19 imala je dubok utjecaj na online maloprodaju, s posebnim naglaskom na Amazon kao predvodnika u ovom sektoru. Porast prometa tijekom pandemije zahtijevao je brze i učinkovite prilagodbe u operativnim i strukturnim aspektima poslovanja. Amazon je uspješno reagirao na ove izazove kroz strateške promjene, inovacije u poslovnom modelu i učinkovito upravljanje financijskim resursima. Ove prilagodbe omogućile su Amazonu da ne samo odgovori na krizne uvjete, već i da nastavi s rastom i održavanjem svoje dominantne pozicije na tržištu online maloprodaje.

### **4.3. Koncept online maloprodaje Amazon poduzeća**

Amazon.com, jedno od najprepoznatljivijih imena u globalnom e-trgovinskom sektoru, predstavlja odličan primjer uspješne primjene koncepta online maloprodaje. Osnovan 1994. godine, Amazon je započeo kao internetska knjižara, ali je brzo proširio svoj asortiman kako bi postao sveobuhvatan maloprodajni gigant. U ovom dijelu rada se istražuje kako je Amazon adaptirao svoj poslovni model, posebno u kontekstu izazova i prilika koje su se pojavile tokom pandemije COVID-19.

Pandemija COVID-19 donijela je velike promjene u poslovanju mnogih tvrtki, uključujući Amazon. Prema Du, Xu, Zeng i Zhu (2022), Amazon je doživio strateški pomak kako bi se prilagodio novim uvjetima tržišta. Tijekom pandemije, Amazon je povećao svoj fokus na povećanje kapaciteta isporuke i optimizaciju lanca opskrbe kako bi zadovoljio naglo povećanu potražnju za online kupovinom.

Ova prilagodba uključivala je širenje skladišnih kapaciteta, povećanje broja dostavnih vozila i poboljšanje logističkih operacija. Ove strategije su omogućile Amazonu da odgovori na izazove pandemije i održava svoju dominantnu poziciju na tržištu.

COVID-19 pandemija imala je značajan utjecaj na Amazonovo poslovanje, kako je istaknuto u radu Gulseven, Isik i Ibis (2021). Tijekom pandemije, Amazon je doživio povećanje prodaje zbog smanjenog broja fizičkih kupovina i povećane potražnje za kućnim dostavama.

Ova situacija je stvorila pritisak na Amazon da poboljša svoje operativne kapacitete, ali je također dovela do povećanja operativnih troškova, uključujući troškove zaštitne opreme i povećanje broja zaposlenika. Uz to, pandemija je dovela do povećanja složenosti u upravljanju globalnim lancem opskrbe, što je dodatno kompliciralo poslovanje.

Hassan i suradnici (2022) analizirali su izravne i neizravne financijske posljedice pandemije na Amazon. Njihovo istraživanje pokazuje da je, unatoč povećanju troškova i operativnih izazova, Amazon uspio očuvati stabilan financijski položaj zahvaljujući rastu prihoda i ekspanziji na nova tržišta. Povećana potražnja za e-trgovinom doprinijela je jačanju Amazonove financijske stabilnosti, ali su također postojali dugoročni izazovi u vezi s održavanjem konkurentnosti i zadovoljstvom korisnika.

Mishra (2020) analizirao je strukturne promjene unutar Amazona tijekom pandemije. Autor ističe da je Amazon morao implementirati niz inovacija kako bi unaprijedio svoje operativne procese i ispunio rastuće zahtjeve kupaca. Ovo je uključivalo unapređenje digitalnih platformi, poboljšanje korisničkog iskustva i uvođenje novih tehnologija za automatizaciju i optimizaciju procesa. Amazon je također povećao ulaganja u istraživanje i razvoj kako bi unaprijedio svoje proizvode i usluge, uključujući razvoj novih rješenja za logistiku i isporuku.

Amazonov uspjeh u online maloprodaji proizlazi iz njegove sposobnosti da se brzo prilagođava promjenjivim uvjetima tržišta i inovira kako bi zadovoljio potrebe svojih kupaca. Pandemija COVID-19 predstavljala je značajan izazov, ali je istovremeno pružila priliku Amazonu da testira i poboljša svoje operativne kapacitete.

Kroz strateški pomak, prilagodbu poslovnog modela i kontinuirane inovacije, Amazon je uspio očuvati svoju tržišnu poziciju i nastaviti s rastom u turbulentnim vremenima. Kako pandemija nastavlja oblikovati globalnu ekonomiju, uspjeh Amazona pruža vrijedne lekcije o otpornosti i fleksibilnosti u online maloprodaji.

#### **4.4. Promet online maloprodaje Amazon poduzeća**

Pandemija COVID-19 dramatično je promijenila načine na koje potrošači pristupaju kupovini, ubrzavši prelazak s tradicionalnih maloprodajnih kanala na e-trgovinu. U tom kontekstu, Amazon se nametnuo kao ključni igrač u digitalnom oglašavanju, osvajajući značajan dio tržišta i oblikujući budućnost online kupovine.

Ovaj dio rada istražuje kako su pandemijske promjene utjecale na e-trgovinu, ulogu Amazona kao velikog potrošača i pružatelja digitalnog oglašavanja, te ekonomske posljedice tih promjena za maloprodajni sektor.

Prije pandemije, Amazon je činio oko 4% ukupne maloprodaje u Sjedinjenim Američkim Državama. Međutim, pandemija COVID-19 potaknula je brzi rast e-trgovine, jer su potrošači, suočeni s ograničenjima kretanja i zatvaranjem fizičkih trgovina, prešli na online kupovinu. Analitičari iz UBS-a predviđaju da će e-trgovina činiti četvrtinu ukupne maloprodaje do 2025. godine, u usporedbi s 15% u prethodnoj godini. Ova promjena u potrošačkim navikama ne samo da je ubrzala prijelaz na online maloprodaju, već i uzrokovala značajnu transformaciju u maloprodajnom sektoru, uključujući predviđanje zatvaranja 100.000 maloprodajnih objekata u sljedećih pet godina.

Pandemija je otkrila i ubrzala strukturalne promjene u maloprodaji, gdje se fizičke trgovine suočavaju s velikim izazovima zbog smanjene prometa i prilagodbe na nove okolnosti. E-trgovina je postala glavni kanal za kupovinu, a tvrtke koje nisu uspjele prilagoditi svoje strategije brzo su izgubile konkurentnost (Hassan i suradnici, 2022).

Amazon je tijekom 2019. godine potrošio gotovo 7 milijardi dolara na oglašavanje, što je više nego dvostruko od iznosa koji je Walmart potrošio na oglase. Prema podacima iz Ad Agea, Amazon je postao najveći potrošač oglasa u SAD-u (Mishra, 2020). Ovaj velik proračun za oglašavanje omogućio je Amazonu da održava i proširuje svoje tržišne udjele, koristeći agresivne marketinške strategije kako bi privukao i zadržao korisnike na svojoj platformi.

Pored toga, Amazon je sam postao značajan igrač u digitalnom oglašavanju. U prvom tromjesečju 2020. godine, prihod od oglašavanja na Amazonu dosegao je 3,9 milijardi dolara, što predstavlja rast od oko 44% u odnosu na prethodnu godinu (Kassem, 2022). Oglašavanje na Amazonu pojavljuje na raznim platformama uključujući Kindle, Amazon Prime TV i

Amazon.com. Ova vrsta oglašavanja postala je bitna za mnoge male prodavače koji se natječu za vidljivost na web stranici Amazona.

Amazonova dominacija u digitalnom oglašavanju proizlazi iz jedinstvene pozicije koju ima na tržištu e-trgovine. Kada kupci traže proizvode na mreži, približno polovica njih odmah ide na Amazon i pretražuje proizvode, umjesto da koristi druge pretraživače ili web stranice. Većina potrošača ne prelazi dalje od prve stranice rezultata pretraživanja, što čini prisutnost na toj prvoj stranici ključnom za prodavatelje (Gulseven, Isik, & Ibis, 2021).

Amazon je trenutno treći najveći prodavač digitalnih oglasa u Sjedinjenim Američkim Državama, iza Facebooka i Googlea (Du, Xu, Zeng, & Zhu, 2022). Kao veliki igrač na ovom tržištu, Amazon može naplaćivati visoke cijene za oglašavanje na svojoj platformi. Natjecanje za ključne riječi povezane s proizvodima postaje sve intenzivnije, jer se više prodavača natječe za istu vidljivost na Amazonovim stranicama. Ovo natjecanje uzrokuje rast cijena za oglašavanje, što dodatno povećava prihode Amazona od digitalnog oglašavanja.

Osim što pruža oglasne usluge, Amazon koristi podatke o korisnicima i kupovnim navikama kako bi optimizirao svoje marketinške kampanje i povećao učinkovitost oglašavanja. Ovi podaci omogućuju ciljanje specifičnih segmenata tržišta i personalizaciju oglasa prema interesima i potrebama potrošača, čime se povećava vjerojatnost da će oglasi privući pažnju i dovesti do konverzije (Hassan, Qin, & Adhikariparajuli, 2022).

Pandemija COVID-19 dramatično je promijenila pejzaž maloprodaje, ubrzavši prijelaz na e-trgovinu i povećavši važnost digitalnog oglašavanja. Amazon je, kao ključni igrač u ovom sektoru, iskoristio svoje resurse za agresivno oglašavanje i razvoj vlastitih oglasnih usluga, što mu omogućuje da održava i proširuje svoje tržišne udjele.

S obzirom na rast e-trgovine i povećanu konkurenciju za digitalne oglase, budućnost maloprodaje i oglašavanja na mreži bit će oblikovana ovom novom dinamikom, a Amazon će igrati ključnu ulogu u oblikovanju tih promjena.

#### **4.5. Primijenjene strategije online maloprodaje Amazon poduzeća**

Pandemija COVID-19 je ubrzala promjene u e-trgovini, a Amazon je bio u središtu tih transformacija. Kao lider u online maloprodaji, Amazon je prilagodio svoje strategije kako bi zadovoljio promijenjene potrebe potrošača i kapitalizirao rast e-trgovine.

Ovaj dio rada analizira primijenjene strategije Amazona tijekom pandemije, fokusirajući se na njegove prilagodbe u poslovanju, tehnološke inovacije, marketinške taktike i utjecaj na financijsku situaciju tvrtke.

Pandemija COVID-19 donijela je velike izazove za maloprodaju, ali i prilike za brzi rast u online segmentu. Amazon je, suočen s dramatičnim porastom potražnje za online kupovinom, implementirao različite strategije kako bi se prilagodio novim uvjetima.

Prema Du, Xu, Zeng i Zhu (2022), Amazon je značajno proširio svoje logističke kapacitete kako bi zadovoljio povećanu potražnju, otvarajući nove distribucijske centre i unapređujući svoje skladišne procese. Ova prilagodba omogućila je bržu isporuku proizvoda i smanjenje kašnjenja, što je ključno za zadržavanje kupaca u periodima visoke potražnje.

Osim fizičke prilagodbe, Amazon je također investirao u tehnologiju i digitalnu infrastrukturu kako bi unaprijedio korisničko iskustvo. To uključuje unapređenje algoritama za preporuke, poboljšanje sučelja za pretraživanje i optimizaciju mobilnih aplikacija (Mishra, 2020). Ove promjene omogućile su korisnicima lakše pronalaženje proizvoda i poboljšale ukupno korisničko iskustvo, što je postalo ključno za održavanje konkurentnosti na tržištu.

Tehnološke inovacije igraju ključnu ulogu u strategijama online maloprodaje Amazona. Tijekom pandemije, Amazon je povećao svoje investicije u umjetnu inteligenciju (AI) i strojno učenje kako bi unaprijedio personalizaciju i predviđanje potreba potrošača. Korištenje AI-a omogućilo je Amazona da bolje razumije kupovne navike korisnika i prilagodi marketinške kampanje u stvarnom vremenu (Gulseven i suradnici, 2021).

Osim tehnoloških inovacija, Amazon je agresivno koristio marketinške strategije za privlačenje novih korisnika i zadržavanje postojećih. U prvom tromjesečju 2020. godine, Amazon je zabilježio značajan rast u prihodu od oglašavanja, dosegnuvši 3,9 milijardi dolara, što predstavlja rast od 44% u odnosu na prethodnu godinu (Hassan i suradnici, 2022).

Ova strategija uključuje ulaganje u vlastite oglasne platforme i optimizaciju oglasa kako bi se povećala vidljivost proizvoda na Amazonovoj platformi. Također, Amazon je koristio svoje podatke za ciljanje specifičnih demografskih skupina, čime je povećao učinkovitost svojih marketinških kampanja.

Pandemija je imala značajan utjecaj na financijsku situaciju Amazona. Kassem (2022) navodi da su izravne i neizravne posljedice pandemije uključivale povećanje troškova za logistiku i zdravstvenu zaštitu zaposlenika, ali i značajan rast prihoda od e-trgovine i digitalnog oglašavanja. Iako su troškovi porasli, povećani prihod omogućio je Amazonu da održi i unaprijedi svoje poslovne operacije, a dugoročne posljedice uključuju trajno povećanje udjela e-trgovine u ukupnom maloprodajnom sektoru.

Prema analizi koju je provela Mishra (2020), strukturalne promjene u Amazonskom poslovanju tijekom pandemije uključuju ne samo širenje kapaciteta, već i prilagodbu strategije nabave i distribucije. Amazon je unaprijedio svoje lanca opskrbe kako bi se prilagodio novim uvjetima, što uključuje povećanje fleksibilnosti u upravljanju inventarom i optimizaciju transportnih rješenja.

Amazon je uspješno primijenio niz strategija kako bi se prilagodio izazovima i prilikama koje je donijela pandemija COVID-19. Proširenje logističkih kapaciteta, tehnološke inovacije, agresivne marketinške strategije i prilagodba financijskim planovima omogućili su Amazonu da zadrži vodeću poziciju u e-trgovini i digitalnom oglašavanju. Dugoročne posljedice tih strategija oblikovat će budućnost online maloprodaje i nastaviti utjecati na tržišne dinamike u godinama koje dolaze.



## 5. ZAKLJUČAK

Digitalna transformacija tržišta maloprodaje, posebno na primjeru poduzeća Amazon, pruža dubok uvid u promjene koje se odvijaju u maloprodajnoj industriji uslijed tehnološkog napretka i globalnih izazova poput pandemije COVID-19. Amazon, kao lider u online maloprodaji, demonstrira kako tehnološke inovacije i strateške prilagodbe mogu revolucionirati maloprodajni sektor, unaprijediti korisničko iskustvo i stvoriti nove poslovne modele koji postavljaju standarde za cijelu industriju.

Pandemija COVID-19 ubrzala je prelazak potrošača na online kupovinu, što je dramatično povećalo potražnju za e-trgovinom i digitalnim uslugama. Amazon je, suočen s naglim porastom potražnje, reagirao brzim prilagodbama svojih operativnih i marketinških strategija, čime je osigurao održavanje i širenje svoje tržišne pozicije. Otvorivši nove distribucijske centre, povećavši kapacitet logistike i poboljšavši svoje tehnološke platforme, Amazon je uspio odgovoriti na izazove pandemije i istovremeno unaprijediti svoje poslovanje.

Jedan od ključnih aspekata digitalne transformacije Amazona je njegova sposobnost da koristi tehnologiju za optimizaciju operacija i poboljšanje korisničkog iskustva. Korištenje naprednih algoritama za preporuke, umjetne inteligencije i analize podataka omogućilo je Amazona da pruži personalizirane usluge, poboljša preciznost u predviđanju potreba potrošača i optimizira svoje marketinške kampanje. Tehnološke inovacije nisu samo poboljšale efikasnost operacija, već su također postavile nove standarde u industriji maloprodaje, omogućujući drugim tvrtkama da prate i usvoje slične tehnologije.

Amazonova strategija digitalnog oglašavanja, koja uključuje agresivnu upotrebu svojih platformi za promociju proizvoda i usluga, također je značajno doprinijela njegovom uspjehu. Kao treći najveći prodavač digitalnih oglasa u SAD-u, Amazon koristi svoje podatke o potrošačima za ciljanje specifičnih tržišnih segmenata i optimizaciju oglasa, što omogućuje visok stupanj preciznosti i učinkovitosti u oglašavanju. Ova strategija nije samo povećala prihode od oglašavanja, već je i omogućila Amazonu da dodatno poveća svoju vidljivost i privuče više kupaca na svoju platformu.

Utjecaj digitalne transformacije na maloprodaju, kao što je prikazano kroz primjere Amazona, također ukazuje na šire trendove i promjene u industriji. Kretanja prema e-trgovini, rast mobilne maloprodaje i sveprisutna upotreba društvenih medija i influencera oblikuju budućnost

maloprodaje. Tvrtnke koje uspijevaju uskladiti svoje poslovne modele s ovim trendovima i iskoristiti tehnologije za unapređenje svojih usluga imaju veće šanse za uspjeh u sve konkurentnijem tržištu.

Digitalna transformacija tržišta maloprodaje ne samo da mijenja načine na koje tvrtke posluju, već i redefinira iskustvo potrošača. Amazon je u tom smislu izvrstan primjer kako se inovacije i prilagodbe mogu koristiti za postizanje izvrsnosti u maloprodaji i postavljanje novih standarda za industriju. Gledajući u budućnost, očekuje se da će slične strategije i tehnološke prilagodbe postati još važnije, jer se tržište maloprodaje nastavlja razvijati i prilagođavati novim izazovima i prilikama. Tako, lekcije naučene iz uspjeha Amazona u digitalnoj transformaciji pružaju vrijedan okvir za druge tvrtke koje nastoje ostati konkurentne i uspješne u eri digitalne ekonomije.



#### IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski/specijalistički rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Ivana Grčić (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog/specijalističkog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Digitalna transformacija tržišta na primjeru Amazon (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Ivana Grčić  
(vlastoručni potpis)

Sukladno članku 58., 59. i 61. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti završne/diplomske/specijalističke radove sveučilišta su dužna objaviti u roku od 30 dana od dana obrane na nacionalnom repozitoriju odnosno repozitoriju visokog učilišta.

Sukladno članku 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.

## LITERATURA

1. Amadeo, K., Brock, T. J. (2021). The Retail Industry and Its Impact on The Economy. Retrieved from research,
2. Brčić Stipčević, V., Renko, S. (2007). Čimbenici utjecaja na izbor maloprodajnih oblika, pregledni znanstveni rad, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 5, br.1,
3. Campbell, J.H., Campbell, B.L. (2019) Consumer perceptions of green industry retailers, *HortTechnology* 29(2), str. 213-222
4. Cornelius, B., Natter, M. i Faure, C. (2010) How Storefront Displays Influence Retail Store Image. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 17, str. 143-151.
5. Christaller, W. (1933). *Central Places in Southern Germany*, translated by C. Baskin (1966). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
6. Ćurić Martinčević, N. (2020). *Digitalna transformacija u Hrvatskoj*, Zagreb: Apsolon,
7. Du, J., Xu, J., Zeng, X., Zhu, L. (2022). Amazon's Strategic Shift in the Face of the COVID-19, *Proceedings of the 2022 2nd International Conference on Enterprise Management and Economic Development (ICEMED 2022)*
8. El-Murad, J., Olahut, M., Ioan, P. (2012). Store atmosphere: conceptual issues and its impact on shopping behavior. *The 6th International Conference at Babes-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania*
9. Griffith, D. A. (2005) An Examination Of The Influences Of Store Layout In Online Retailing. *Journal Of Business Research*, 58, str. 1391-1396.
10. Gulseven, O., Isik, S., Ibis, H. (2021). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Amazon's Business, *SSRN Electronic Journal*,
11. Hassan, A., Qin, Z., Adhikari Parajuli, M. (2022). Direct and Indirect Implications of the COVID-19 Pandemic on Amazon's Financial Situation, *Journal of Risk and Financial Management* 15(9):414
12. Jones, K., and Simmons, J., (1990), 'The Retail Environment', *Routledge*, London, pp. 284-376
13. Kassem, S. (2022). Amazon in the time of coronavirus, *Lecturer and Research Associate at the University of Tübingen*,

14. Levy, M. And B. Weitz (2014) Retailing Management (9th Edition) Tata Mc. Graw Hill, Irwin,
15. Lewison, D. M. (1994). Retailing. New York: Macmillan College Publishing Company
16. Lozić, J. (2021). "Dating platform Tinder at the time of the Covid 19 pandemic". *7<sup>th</sup> ITEM Conference – "Innovation, Technology, Education and Management" and 67<sup>th</sup> International Scientific Conference on Economic and Social Development*, Sv. Martin na Muri, pp. 127-136.
17. Lozić, J. (2023). Digitalna transformacija organizacije: putovanje od digitizacije do digitalne transformacije. Zbornik Sveučilišta Libertas, 8(9), str. 211.-223. ISSN 2584-5055.
18. Lozić, J. (2023). Menadžment društvenih mreža. Sveučilište Sjever. Centar za izdavaštvo. ISBN 978-953-7986-62-9.
19. Lozić, J. & Fotova Čiković, K. (2023). Digital transformation: Impact of postmodern society on the revenue structure of the global music industry. 100<sup>th</sup> International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Economics, Management, Entrepreneurship and Innovations" – Svishtov. Book of Proceedings, pp. 131-140. ISSN 1849-7535.
20. Lozić, J. & Fotova Čiković, K. (2024). Digital transformation: The fundamental concept of transformation of business activities. 107<sup>th</sup> International Scientific Conference on Economic and Social Development – Economic and Social Survival in Global Changes, Zagreb, pp. 326-337. ISSN 1849-7535.
21. Mejovšek, M. (2003). Uvod u metode znanstvenog istraživanja u društvenim i humanističkim znanostima, Jastrebarsko: Naknada Slap
22. Mishra, A. (2020). Analysis of the structural changes at 'Amazon.com' during the COVID-19 pandemic, Journal SSRN, Jindal Global Law School, str. 1-10
23. Mutiara, M. W., Irawan, A. P., Marizar, E. S. (2023). Design management in today's bussiness: A review, International Journal of Application on Economics and Business 1(2), str. 889-898
24. Najib, M., Santoso, D. (2016). Pengaruh price consciousness, value consiousness, quality variation, trust dan private label attitude terhadap purchase intention pada produk pangan dengan private label. MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, 6(1), 280-295.

25. Nelson, R.L. (1958). *The Selection of Retail Locations*. New York: Dodge
26. Pavlek, Z., (2004) *Uspješna prodavaonica: Kako biti uspješan u prodaji vođenju prodajnog mjesta*. Zagreb: M.E.P. Consult,
27. Pors, A. S. (2015). *Becoming digital – passages to service in the digitized bureaucracy*. *Journal of Organizational Ethnography*, 4(2), str. 177-192.
28. Redecker, C., (2017). *European Framework for the Digital Competence of Educators: DigiCompEdu*, Luxemburg: European Commission, Official journal of EC.
29. Renko S. (2020) *Veleprodajno i maloprodajno poslovanje*, Udžbenik Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
30. Reilly, W.J. (1929). *Methods for the Study of Retail Relationships*. Austin: University of Texas.
31. Sharma, S. (2022). *Digital citizen empowerment: A systematic literature review of theories and development models*. *Information Technology for Development*, str. 1–28
32. Simonson, I. (1999). *The effect of product assortment on buyer preferences*. *Journal of Retailing*, 75(3), 347-370.
33. Smith, J. (2021). *Digitalna transformacija u korporativnom upravljanju*, Techpress,
34. Spremić, M., (2017). *Digitalna transformacija poslovanja*, Zagreb, Ekonomski fakultet,
35. Štulec, I., Petljak, K., Kukor, A. (2016). *The role of store layout and visual merchandising in food retailing*. *European Journal of Economics and Business Studies*, 4(1), 138.
36. Troise C., Tani M., Matricano D., Ferrara E. (2022). *Guest editorial: Digital transformation, strategies management and entrepreneurial process: dynamics, challenges and opportunities*. *J Strat Manage* 15(3), str. 329–334
37. Varga, M. (2016.), *Transakcijska obrada*, u: Varga, M. i Strugar, I. (ur.), *Informacijski sustavi u poslovanju* (str. 39.-60.) Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet – Zagreb
38. Vranešić T., Dvorski S., Dobrinić D., Staničić S. (2008) *Inovativni marketing*, Tiva, Varaždin,
39. Vrcić, A. (2022) *Layout prodavaonica u maloprodajnom sektoru*, *Praktični menadžment*, Zagreb, Vol. 9., str. 1-15.