

UTJECAJ DIGITALNE TRANSFORMACIJE NA MALE I SREDNJE PODUZETNIKE

Turčin, Nives

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:238888>

Rights / Prava: [Attribution 3.0 Unported/Imenovanje 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-25**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN

Nives Turčin

UTJECAJ DIGITALNE TRANSFORMACIJE
NA MALE I SREDNJE PODUZETNIKE

DIPLOMSKI RAD

Varaždin, 2024.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
V A R A Ž D I N

Nives Turčin

Matični broj: 0016136897

Studij: Ekonomika poduzetništva

UTJECAJ DIGITALNE TRANSFORMACIJE NA MALE I SREDNJE
PODUZETNIKE

DIPLOMSKI RAD

Mentorica:

Prof. dr. sc. Ksenija Vuković

Varaždin, srpanj 2024.

Nives Turčin

Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

Sažetak

Digitalna transformacija predstavlja upotrebu tehnologija radi unaprjeđenja poslovnih procesa i postizanja boljih rezultata u poduzećima. Glavni je cilj omogućiti poduzeću optimizaciju i unapređenje poslovanja, poticati inovacije i kreativnost te potaknuti značajne promjene ne samo u profesionalnom okruženju, već i u privatnom životu pojedinaca. Digitalna transformacija pruža mogućnost poduzećima da se prilagode dinamičnom tržištu i promjenjivim zahtjevima, otvarajući prostor za stvaranje novih vrijednosti te unapređenje iskustva kupaca i korisnika usluga.

U teorijskom dijelu istraživanja detaljno će se analizirati digitalnu transformaciju, njezine pristupe te utjecaj i koristi za mala i srednja poduzeća. Prikazat će se primjer digitalne transformacije u jednom poduzeću.

Koristeći kvalitativni pristup, provest će se dubinski polustrukturirani intervju. Analiza prikupljenih podataka uključivat će tehniku kodiranja - otvoreno, fokusirano i aksijalno, radi dubljeg razumijevanja informacija iz intervju. Također, koristit će se triangulacija, kombinirajući rezultate intervju s informacijama iz sekundarnih izvora poput relevantne literature i istraživačkih izvještaja. Ovakav pristup omogućuje cjelovitu analizu utjecaja digitalne transformacije na poslovna okruženja.

Ključne riječi: digitalna transformacija, mali i srednji poduzetnici, dubinski polustrukturirani intervju

Sadržaj

Sadržaj.....	iii
1. Uvod.....	1
2. Digitalna transformacija.....	3
2.1. Pojmovno određenje.....	3
2.2. Prednosti digitalne transformacije.....	4
2.3. Izazovi digitalne transformacije.....	5
3. Razvoj digitalne transformacije.....	7
3.1. Digitizacija.....	7
3.2. Digitalizacija.....	7
3.3. Digitalna optimizacija.....	8
3.4. Digitalna transformacija.....	8
3.5. Digitalna transformacija u Europi.....	9
3.6. Digitalna transformacija u Hrvatskoj.....	12
4. Utjecaj digitalne transformacije na male i srednje poduzetnike.....	14
5. Istraživanje.....	18
5.1. Metodologija istraživanja.....	18
5.2. Rezultati istraživanja.....	19
5.2.1. Osnovne informacije o poduzeću i poduzetniku.....	19
5.2.2. Percepcija uloge digitalne transformacije.....	21
5.2.3. Izazovi u digitalnoj transformaciji.....	25
5.2.4. Prilagodba poslovnih strategija suvremenim trendovima.....	29
5.2.5. Učinci digitalne transformacije na konkurentnost poduzeća.....	31
5.2.6. Razvoj digitalnih vještina.....	32
5.2.7. Suradnja i partnerstva u procesu transformacije.....	34
5.2.8. Stavovi poduzetnika o utjecaju digitalne transformacije.....	36
6. Zaključak.....	45
Popis literature.....	48
Popis slika.....	52
Prilozi.....	54

1. Uvod

Tema ovog diplomskog rada je „Utjecaj digitalne transformacije na male i srednje poduzetnike“. Obrađena teorija je potkrijepljena primjerima iz prakse, točnije iz malih i srednjih poduzeća.

Cilj ovog diplomskog rada je prikazati trenutnu situaciju malih i srednjih poduzetnika u Hrvatskoj, ali i u svijetu, te istražiti kako digitalna transformacija utječe na njihovo poslovanje.

Analizirati će se razlozi zbog kojih poduzetnici pristupaju digitalnim tehnologijama, s kakvim izazovima se suočavaju prilikom digitalizacije svojih poslovnih procesa, te koje su im podrške dostupne.

Motivacija za odabir teme „Utjecaj digitalne transformacije na male i srednje poduzetnike“ proizlazi iz prethodnog znanja stečenog na kolegiju Mala i srednja poduzeća U EU, a posebno iz rasprava i tema okruglih stolova provedenih u sklopu tog kolegija.

Za pisanje ovog diplomskog rada korišteni su članci, knjige, pouzdane internetske stranice, te završni radovi drugih autora.

Digitalna transformacija poslovanja podrazumijeva intenzivnu primjenu digitalnih tehnologija i resursa s ciljem stvaranja novih izvora prihoda, inovativnih poslovnih modela i novih načina poslovanja. Ova transformacija nastaje kada kompanija provodi temeljite promjene u svojim ključnim poslovnim aktivnostima u vrlo kratkom vremenskom razdoblju, uključujući strategiju, strukturu, poslovne procese, poslovni model i organizacijsku strukturu (Spremić, 2017).

Mala i srednja poduzeća se zbog svojih specifičnosti posebno se istražuju i analiziraju u odnosu na velika poduzeća. U vrijeme brzih gospodarskih promjena, globalizacije i potrebe za razvojem konkurentnosti kako gospodarskih subjekata, tako i država, posebna pažnja posvećuje se sektoru malih i srednjih poduzeća, te širem sektoru malog gospodarstva (Vidučić, 2005).

Digitalizacija omogućava nov, brži, povezaniji i kvalitetniji rad s kupcima ili korisnicima usluga, dobavljačima, poslovnim partnerima, kao i unutar odjela same kompanije. Smatraju da ova transformacija doprinosi stvaranju nove vrijednosti unutar kompanije, ali isto tako kao i svaki drugi proces, digitalna transformacija je podložna utjecaju vanjskih faktora (Lugavić, Rožajac, 2022).

Digitalna transformacija značajno mijenja poslovanje poduzeća širom svijeta, s posebnim naglaskom na male i srednje poduzetnike.

Ovaj diplomski rad istražuje utjecaj digitalne transformacije na MSP, analizirajući prilike za unapređenje poslovnih procesa, povećanje konkurentnosti i ulazak na nova tržišta. Također, razmatraju se izazovi poput ograničenih financijskih resursa i nedostatka stručnih kadrova. Cilj rada je pružiti dublje razumijevanje važnosti digitalne transformacije za MSP kroz istraživanje, a koje uključuje intervju s pet poduzeća.

2. Digitalna transformacija

U ovom poglavlju objašnjena je digitalna transformacija i definirani su osnovni pojmovi uz nju. Detaljno su prikazane prednosti i nedostaci digitalne transformacije, kako bi se razumio njen utjecaj na poslovanje. Također, navedeni su konkretni primjeri koji pokazuju kako digitalna transformacija može poboljšati učinkovitost, povećati konkurentnost i unaprijediti procese, ali i s kakvim se izazovima poduzeća mogu susresti tijekom njezine primjene.

2.1. Pojmovno određenje

Digitalna transformacija predstavlja proces kreativnog mijenjanja tradicionalnih poslovnih inicijativa ili pokretanja novih, koristeći društvene, mobilne i druge digitalne tehnologije. Ovaj proces zahtijeva promjenu vodstva, poticanje inovativnog i poduzetničkog pristupa poslovanju te intenzivnu uporabu dostupnih tehnologija (Algebra, bez dat.).

Franc i Dužević (2020) zaključuju kako se digitalizacija može opisati kao alat koji se koristi za smanjivanje nejednakosti i siromaštva, ali samo ako se na pravilan način primijeni. Također, digitalizacija utječe i na obrazac održivosti te na budući razvoj društva.

Digitalizacija podrazumijeva promjene potaknute razvojem, širenjem i rastućom primjenom digitalnih tehnologija koje omogućuju stvaranje, obradu i prijenos informacija i znanja. Obično se promatra u kontekstu promjene poslovnih modela i stvaranja novih prilika korištenjem digitalnih tehnologija. Digitalizacija se ne oslanja na jednu jedinu inovaciju, već na skup novih tehnologija koje uključuju međusobno djelovanje različitih segmenata, poput telekomunikacijskih mreža, računalnih tehnologija i softvera, te učinaka koji proizlaze iz primjene tih digitalnih tehnologija (Katz, 2017).

Transformacija općenito znači preobrazbu ili pretvorbu. Svaka preobrazba je proces koji se odvija tijekom određenog vremenskog razdoblja, a ne događa se odjednom. Digitalna transformacija uključuje primjenu digitalnih tehnologija i angažman pojedinaca. Nije dovoljno samo uvesti digitalnu tehnologiju u poslovanje; važno je također educirati zaposlenike kako bi se osigurao uspješan prijelaz i maksimalna iskorištenost novih tehnologija. (Kučina Softić, Odak, Lasić Lazić, 2021).

Digitalna transformacija podrazumijeva integraciju digitalnih tehnologija u poslovne procese poduzeća i javne službe, kao i njihov utjecaj na društvo. Tehnologije poput digitalnih platformi, interneta stvari, računalstva u oblaku, baza podataka i umjetne inteligencije značajno mijenjaju različite sektore, uključujući transport, energetiku, poljoprivredno-prehrambenu industriju, telekomunikacije, financijske usluge, tvorničku proizvodnju i zdravstvenu zaštitu.

Ove tehnologije ne samo da mijenjaju naše svakodnevne živote, već i optimiziraju proizvodne procese, smanjuju emisije i otpad, povećavaju konkurentsku prednost tvrtki te omogućuju stvaranje novih proizvoda i usluga (Europski parlament, 2021).

Digitalna transformacija ne odnosi se samo na tehnologiju, prijelaz na računalstvo u oblaku ili razvoj mobilnih alata. Iako, te tehnologije omogućuju transformaciju, stvarna digitalna transformacija podrazumijeva isporuku proizvoda omogućenih digitalnim tehnologijama na ciljano tržište. Da bi organizacije bile uspješne, moraju se prilagoditi kulturi "odozdo prema gore", u kojoj osoblje ravnopravno sudjeluje s idejama, eksperimentima i pilot projektima koji usmjeravaju strategiju i prioritete (Progress, bez dat.).

Analizirajući dosadašnja istraživanja na polju digitalne transformacije, Lugavić i Rožajac (2022) zaključuju da se digitalna transformacija odnosi na proces koji započinje u trenutku kada organizacija počinje razmatrati uvođenje digitalnih tehnologija u sve aspekte poslovanja i traje sve do njihove potpune integracije. Također, da digitalizacija omogućava nov, brži, povezaniji i kvalitetniji rad s kupcima ili korisnicima usluga, dobavljačima, poslovnim partnerima, kao i unutar odjela same kompanije. Smatraju da ova transformacija doprinosi stvaranju nove vrijednosti unutar kompanije, ali isto tako kao i svaki drugi proces, digitalna transformacija je podložna utjecaju vanjskih faktora.

2.2. Prednosti digitalne transformacije

U današnjem svijetu, digitalna transformacija postaje neizbježan proces koji će "prisiliti" poduzeća na njeno provođenje ako žele ostati konkurentna. Kako bismo shvatili važnost ovog procesa, dovoljno je osvrnuti se na nedavnu prošlost tvrtki poput Kodaka i Nokije, koje su bile lideri u svojim industrijama, ali su propale zbog nedostatka spremnosti na inovacije te nedostatka znanja i volje za prilagodbom novim tehnologijama. Unatoč tome, mnoga poduzeća odgađaju pokretanje aktivnosti za digitalnu transformaciju zbog dugotrajnosti samog procesa, povezanih troškova i nedostatka stručnjaka u tom području (Grčić, 2021).

Podrška brzo rastućim novoosnovanim i rastućim poduzećima potiče inovacije i stvara nova radna mjesta jer ta poduzeća obično otvaraju nove pozicije. Digitalne tehnologije omogućuju poduzećima brzu prilagodbu promjenjivim tržišnim uvjetima i potrebama kupaca, što im pomaže da ostanu konkurentna i bolje pozicionirana za rast (Mar, Tambiama, 2019).

Prednosti digitalne transformacije su brojne, a među najznačajnijima su: izravnija i kvalitetnija komunikacija s kupcima te mogućnost stvaranja personaliziranih ponuda usluga i proizvoda; mogućnost pohrane i brze dostupnosti velikog broja podataka te njihovo učinkovito povezivanje u skupove na temelju određenih parametara, s ciljem planiranja poslovanja i

proizvodnje; umreženost svih procesa koja omogućava kreiranje učinkovitijeg sustava kontrole i nadzora te pravovremeno otklanjanje zastoja, kvarova i problema u robnim zalihama; umreženost svih poslovnica, odjeljenja i proizvodnih pogona, čak i na različitim geografskim lokacijama, koja omogućava bolju komunikaciju među zaposlenicima i sinkronizaciju svakodnevnih aktivnosti; povezanost uprave, proizvodnje i svih ostalih sektora i odjela; smanjenje materijalnih troškova; ubrzanje proizvodnje; kvalitetnija izrada proizvoda i ponuda usluga te bolje upravljanje radnim vremenom (Grčić, 2021).

Digitalne tehnologije olakšavaju korištenje sve većih količina informacija i podataka u suvremenom okruženju. Zahvaljujući njima, danas putujemo, učimo, komuniciramo i koristimo različite usluge na potpuno novi način.

2.3. Izazovi digitalne transformacije

Spremić (2017) zaključuje kako bi digitalna transformacija poslovanja bila moguća, prvo je potrebno stvoriti okruženje u kojem će biti poželjno postavljati ključna pitanja, poput načina na koji se poslovni model poduzeća može prilagoditi za stvaranje nove vrijednosti i poboljšanje korisničkih iskustava pomoću digitalne tehnologije. Ova "digitalna reorganizacija poslovanja" zahtijeva od rukovodstva da uspostavi novu organizacijsku kulturu temeljenu na inovativnosti i viziji korištenja suvremenih digitalnih tehnologija u poslovanju.

Tijekom provedbe digitalne transformacije, ključno je odabrati pravog partnera koji osim tehničke stručnosti, posjeduje i sposobnost razumijevanja poslovne strategije. Digitalna transformacija obuhvaća ne samo poduzeća, već i ljude koji u njima rade te njihovu sposobnost prilagodbe promjenama koje donosi razvoj digitalnih tehnologija (Golubović, 2022).

Prijelaz na digitalno poslovanje, poput svakog novog poslovnog modela, donosi niz izazova, uključujući ograničene resurse, vremenske prepreke, nedostatak kreativnih rješenja i tehničke poteškoće. Da bi poduzeće uspjelo u ovom procesu, ključno je temeljito razumijevanje i priprema za sve potencijalne izazove. Digitalizacija poslovanja ne utječe samo na zaposlenike i organizaciju, već i na sve povezane s njihovim aktivnostima, zbog čega je potrebno ovoj transformaciji pristupiti s velikom pažnjom i ozbiljnošću.

Spremić (2017) ističe ključne čimbenike u prilagodbi funkcija informacijske tehnologije uvjetima digitalne ekonomije. To uključuje kombinaciju poduzetničkog načina razmišljanja i korporativne odgovornosti, privlačenje i zadržavanje IT talenata, agilan razvoj naprednih aplikacija te brzu isporuku istih, fleksibilnu i sigurnu arhitekturu omogućenu uslugama, mogućnost skaliranja infrastrukture putem računalstva u oblaku te naprednu i modernu analitiku za različite vrste podataka.

Izazovi digitalne transformacije su mnogobrojni, osobito za javni sektor i tvrtke koje nemaju jasno definiran plan, pa tako implementacija novih tehnologija može biti izazovna, osobito u okruženjima gdje nedostaje interni IT odjel za podršku. Osim tehničkih izazova, važna je i psihološka komponenta procesa, odnosno prihvaćanje promjene od strane zaposlenika, što može biti ključno za uspjeh. Također, i strateško planiranje je neophodno kako bi se postavili dugoročni ciljevi, pomoćni ciljevi te identificirala potrebna znanja i vještine za njihovo ostvarenje. S obzirom na to da digitalna transformacija zahtijeva značajna financijska ulaganja, izuzetno je bitno pažljivo planiranje budžeta i adekvatno alociranje sredstava kako bi se osigurala stabilnost i uspješna provedba svih faza projekta digitalne transformacije (Inovacijska platforma, 2022).

Prema istraživanju koje je obuhvatilo 150 financijskih direktora kompanija iz 16 zemalja, ključni izazov za poslovanje u 2024. godini ostaje digitalna transformacija, smatrajući je važnijom od troškova financiranja, ekonomskog rasta, inflacije ili ostvarivanja strateških ciljeva. Iako prepoznaju važnost prilagođene kulture, samo 22% ispitanika je zadovoljno trenutnim stanjem. Naglasak u poslovanju u 2024. godini stavljen je na korištenje podataka, kibernetičku sigurnost i prilagodbu poslovnih procesa te vještina zaposlenika digitalizaciji. Međutim, nedostatak upravljanja procesom uvođenja i provedbe transformacije te nedostatak financijskih vještina u digitalnom okruženju predstavljaju izazove za uspješnu digitalnu transformaciju (Boldor, 2023).

3. Razvoj digitalne transformacije

U ovom poglavlju, pod nazivom "Razvoj digitalne transformacije", objašnjeni su ključni koncepti vezani uz digitizaciju, digitalizaciju, digitalnu optimizaciju i digitalnu transformaciju. Detaljno su prikazane prednosti i nedostaci svakog od ovih procesa kako bi se razumio njihov utjecaj na poslovanje. Također, navedeni su konkretni primjeri koji pokazuju kako digitalna transformacija može poboljšati učinkovitost, povećati konkurentnost i unaprijediti procese, ali i s kakvim se izazovima poduzeća mogu susresti tijekom njene primjene.

3.1. Digitizacija

Rifkin (2015) navodi kako je digitizacija započela sredinom prošlog stoljeća i često se povezuje s trećom industrijskom revolucijom, ali ipak izražava sumnju prema tumačenju razvoja računalne tehnologije i kibernetike kao revolucije u poslovnoj praksi. Iako je digitizacija smanjila troškove, nije promijenila temeljne proizvodne prakse, pa je svijet ostao ovisan o fosilnim gorivima (Lozić, 2023).

Digitizacija predstavlja prijelaz s analognog na digitalni način rada. U poduzetništvu, digitizacija igra ključnu ulogu u raznim poslovima i procesima. Taj prijelaz uključuje pretvaranje analognih podataka u binarni kod (0 i 1) kako bi ih sustavi mogli prihvatiti, obraditi, dijeliti i pohraniti (Bloomberg, 2018).

Digitalizacija označava pretvaranje objekata u digitalni oblik te neki popratni izumi (Franc, Dužević, 2020).

U poslovnom svijetu digitalizacija se često promatra iz perspektive procesa i često postaje sinonim za automatizaciju. To je zato što se, u poslovnom kontekstu, dokumenti digitaliziraju, a i pojedini dijelovi poslovnih tijekova i procesa također mogu biti digitalizirani. Dakle, kada se koriste digitalni podaci, odvojeni od fizičkih korisnika, za automatizaciju poslovnih procesa i tijekova rada, govorimo o digitizaciji (Scoop, bez dat.).

3.2. Digitalizacija

Digitalizacija se može opisati kao postupak inoviranja poslovnih modela i procesa koji iskorištavaju prilike koje digitalizacija nudi (Franc, Dužević, 2020).

Digitalizacija obuhvaća dva simultana procesa:

1. tehnološki razvoj putem inovacija i istraživanja i razvoja,

2. primjenu tehnologije u poduzećima, u vladi i među potrošačima

Isto tako, tehnološki razvoj prethodi difuziji tehnologije, što znači da je moguć značajan vremenski odmak od nastanka proizvoda do njegovog utjecaja (Katz, 2017).

Digitalizacija u konačnici podrazumijeva prijelaz interakcija, komunikacija, poslovnih funkcija i modela na digitalne platforme, koje često kombiniraju digitalne i fizičke elemente, integrirani marketing ili pametnu proizvodnju s kombinacijom autonomnih, polu-autonomnih i ručnih operacija (Ilgrec, 2018).

Općenito, digitalizacija se vidi kao korak prema digitalnom poslovanju i digitalnoj transformaciji, te stvaranju novih digitalnih prihoda i ponuda. Zbog toga mnogi ljudi često koriste termine digitalizacija i digitalna transformacija naizmjenično (Ilgrec, 2018).

3.3. Digitalna optimizacija

Digitalizacija poslovnih aktivnosti usmjerena je na snižavanje troškova proizvodnje i povećanje prihoda organizacije. Prijelaz iz digitaliziranih poslovnih procesa u modele koji optimiziraju proizvodnju naziva se digitalnom optimizacijom. To podrazumijeva smanjenje troškova i bolje iskorištavanje resursa. Nakon digitalizacije, važno je analizirati sve poslovne aktivnosti kako bi se utvrdilo mogu li se postojeći procesi pojednostaviti, poboljšati, automatizirati ili ubrzati korištenjem digitalnih tehnologija. Cilj je optimizirati postojeće poslovne procese bez promjene poslovnog modela (Garge, 2018).

Digitalna optimizacija je proces korištenja digitalnih tehnologija za unapređenje postojećih operativnih procesa i poslovnih modela (Patel, 2019).

Prvo, digitalna optimizacija se može usporediti s ubiranjem najdostupnijih plodova na tehnološkom stablu. Održava vas na razini s konkurencijom, ali ne pruža konkurentsku prednost koja bi organizaciju stavila u vodeću poziciju. Drugo, fokusira se više na unutarnje procese tvrtke nego na potrebe klijenata, što na današnjem tržištu nije uvijek korisno (Newman, 2019).

Digitalna optimizacija ne pruža trajna rješenja jer jednom postignuti stupanj optimizacije ne može kontinuirano odgovarati na promjene u zahtjevima potrošača (Aheleroff, Philip, Zhong i Xu, 2019).

3.4. Digitalna transformacija

Digitalna transformacija je širi pojam koji uključuje, ali nije ograničen na digitalizaciju. Digitalizacija je doprinijela širenju digitalnih tehnologija u društvu i donijela značajne promjene

u povezivanju i ponašanju ljudi. Shvaća se kao upravljana prilagodba za one tvrtke koje teže povećanju digitalizacije kako bi osigurale stvaranje održive vrijednosti (Gimpel, Röglinger, 2015).

Digitalna transformacija uključuje viziju budućnosti i inovativna rješenja koja nadilaze trenutnu digitalnu optimizaciju. Ona predstavlja proces stvaranja potpuno novog poslovnog modela te, što je ključno, novog strateškog pristupa osvajanju tržišta i postizanju profitabilnosti. Također, digitalna transformacija je proces korištenja digitalnih tehnologija za stvaranje ili prilagodbu poslovnih procesa, kulture i korisničkog iskustva kako bi se zadovoljili promjenjivi zahtjevi poslovanja i tržišta (Lozić, 2019).

Digitalna transformacija označava restrukturiranje čitavog ekonomskog sustava, institucija i društva, a sve kroz integraciju novih tehnologija (Franc, Dužević, 2020).

3.5. Digitalna transformacija u Europi

Digitalna transformacija se ističe kao ključni strateški cilj Europske unije (EU), naglašen u različitim inicijativama za modernizaciju gospodarstva i društva. Cilj ove transformacije je integracija digitalnih tehnologija kroz sve aspekte života, što zahtijeva usklađeno djelovanje članica EU i suradnju s privatnim sektorom, akademskom zajednicom i civilnim društvom. Kroz poticanje digitalizacije svih sektora društva, EU teži poboljšanju pristupa digitalnim uslugama, poticanju inovacija te osiguranju sigurnosti i privatnosti podataka. Digitalna transformacija ima širok društveni utjecaj, oblikujući način rada, učenja, komunikacije te pristupa javnim uslugama. Kroz politike i strategije, EU nastoji osigurati potrebnu infrastrukturu i podizati svijest o važnosti digitalnih vještina među građanima. Upravo kroz integrirani pristup, digitalna transformacija može postati snažan pokretač ekonomskog rasta, inovacija te društvenog napretka unutar Europske unije (mojeRačun, 2022).

Europski parlament aktivno sudjeluje u kreiranju politika usmjerenih na jačanje europskih kapaciteta u području digitalne transformacije, odnosno uvođenju nove tehnologije. Spomenute politike otvaraju nove mogućnosti za potrošače, ali najviše za poduzeća, podržavaju razvoj digitalnih vještina među građanima i osposobljavanje radnika, te podupiru zelenu tranziciju EU-a, a s ciljem postizanja klimatske neutralnosti do 2050. godine. Također, ove inicijative pomažu u digitalizaciji javnih usluga, pri čemu se osigurava poštovanje osnovnih prava i vrijednosti. Poticanje digitalizacije tako donosi brojne prednosti za društvo, uključujući povećanje efikasnosti, inovacija i konkurentnosti. Europska komisija je predstavila inicijativu pod nazivom Digitalno desetljeće Europe, koja ima za cilj unaprijediti digitalnu infrastrukturu i usluge na cijelom području (Europska komisija, bez dat.).

U svibnju 2021. Europski parlament je prihvatio izvješće o oblikovanju digitalne budućnosti Europe. U izvješću se apelira na Europsku komisiju da intenzivnije odgovori na izazove digitalne tranzicije, naglašavajući važnost iskorištavanja prednosti jedinstvenog digitalnog tržišta, unapređenja korištenja umjetne inteligencije te pružanja podrške za razvoj digitalnih vještina i inovacija. Osim toga, Europski parlament je usvojio program Digitalna Europa, prvi financijski program EU-a koji je posebno osmišljen za poticanje primjene tehnologija u poduzećima, ali i među građanima (Europski parlament, 2021).

Prema (Europska komisija) Digital Economy and Society Index (DESI) je godišnje izvješće koje objavljuje Europska komisija, a koje prati napredak zemalja članica EU-a u digitalnoj transformaciji. DESI 2022 indikatori su podijeljeni u četiri kategorije (European Commission, 2023):

1. Povezivost

Ova dimenzija mjeri dostupnost i kvalitetu širokopojasne infrastrukture, uključujući fiksne i mobilne širokopojasne mreže. Iako, osnovna širokopojasna infrastruktura pokriva cijelu EU, samo 44% kućanstava ima pristup mrežama vrlo velikog kapaciteta (VHCN), pri čemu ruralna područja značajno zaostaju za urbanim.

2. Ljudski kapital

Spomenuta dimenzija ocjenjuje digitalne vještine stanovništva, ističući postotak pojedinaca s osnovnim i naprednim digitalnim vještinama, broj ICT stručnjaka i razinu obrazovanja u digitalnim vještinama. Prema najnovijem izvješću, samo 54% Europljana u dobi od 16 do 74 godine posjeduje barem osnovne digitalne vještine, a EU zaostaje za svojim ciljem u pogledu ICT stručnjaka.

3. Integracija digitalnih tehnologija

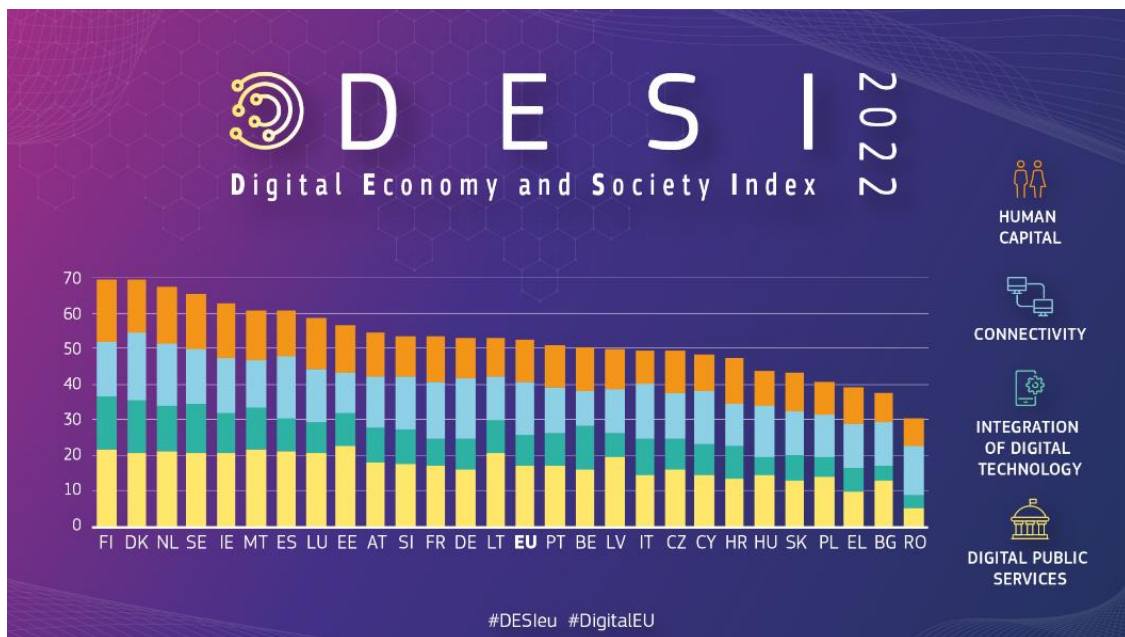
Ova pak dimenzija procjenjuje usvajanje digitalnih tehnologija od strane poduzeća, posebno malih i srednjih poduzeća (MSP), s naglaskom na digitalnu intenzitetu, e-trgovini i korištenju naprednih tehnologija kao što su umjetna inteligencija i Big Data. Zemlje poput Finske i Irske prednjače u digitalizaciji poslovanja, dok su druge, poput Bugarske i Rumunjske, zaostale.

4. Digitalne javne usluge

Ova dimenzija ispituje dostupnost i korištenje e-uprave i otvorenih podataka. Cilj je učiniti javne usluge učinkovitijima i dostupnijima putem interneta, promičući transparentnost i učinkovitost u javnom sektoru.

DESI pruža sveobuhvatan pregled digitalnog napretka u EU, ističući područja u kojima države članice postižu izvrsnost te ona koja zahtijevaju dodatna poboljšanja. Unatoč

postignutom napretku, značajni izazovi ostaju u smanjenju jaza u digitalnim vještinama i proširenju digitalne infrastrukture, posebno u većini ruralnih područja (European Commission, 2023).



Slika 1: DESI 2022 (Izvor: European Commission (2023). The Digital Economy and Society Index (DESI))

Izvešća DESI 2022 analiziraju napredak u digitalizaciji država članica EU-a na temelju podataka iz 2021. godine. Unatoč pandemiji COVID-19, zabilježen je napredak, ali postoje izazovi u zatvaranju jaza u digitalnim vještinama, transformaciji malih i srednjih poduzeća te u implementaciji 5G mreža. Također, EU je osigurala značajne resurse za podršku digitalnoj transformaciji. Iz toga slijedi da nacionalni planovi za oporavak i otpornost sadrže 127 milijardi eura za digitalne reforme i investicije i pruža priliku za ubrzanje digitalizacije, povećanje otpornosti i smanjenje ovisnosti o vanjskim izvorima. Prosječno je 26% sredstava iz Fonda za oporavak i otpornost usmjereno u digitalne projekte, prema obveznom pragu od 20%. Neke države članice, poput Austrije, Njemačke, Luksemburga, Irske i Litve, čak su izdvojile više od 30% sredstava za digitalizaciju (European Commission, 2023).

Europska komisija prati napredak država članica kroz Indeks gospodarske i društvene digitalizacije (DESI) od 2014. godine. Hrvatska je u 2022. zauzela 21. mjesto s blagim rastom u usporedbi s prethodnom godinom. Unatoč dobrim rezultatima u digitalnim vještinama, nedostatak stručnjaka za informacijsko-komunikacijske tehnologije predstavlja vrlo velik izazov. Ipak, postoji naglasak na ulaganju u digitalne tehnologije kako bi se ostvarili ciljevi digitalnog desetljeća, a nova Strategija digitalne Hrvatske za razdoblje do 2030. postavlja smjer prema održivom gospodarstvu i društvu, jačanju otpornosti na krize, zelenoj i digitalnoj tranziciji te ravnomjernom regionalnom razvoju (Inovacijska platforma, 2022).

3.6. Digitalna transformacija u Hrvatskoj

Digitalna transformacija je ključna za povećanje konkurentnosti i održivosti poduzeća u globalnoj ekonomiji. U Hrvatskoj, ovaj proces uključuje uvođenje nekih naprednih digitalnih tehnologija u poslovne procese, odnosno modele kako bi se povećala učinkovitost, smanjili troškovi i poboljšala korisnička iskustva.

Prema istraživanju Apsolona, najveće prepreke za provedbu digitalne transformacije u Hrvatskoj su financijski troškovi. Digitalizacija platnih sustava i instrumenata igra ključnu ulogu u ubrzanju prihvaćanja digitalnih promjena u ekonomiji i društvu u cjelini. Također, tadašnji problemi često preusmjeravaju pažnju s novih strateških smjerova. Nedostatak vremena, posebno za edukaciju zaposlenika, također doprinosi sporijoj digitalizaciji poslovanja (Perić, 2022).

Prema istom istraživanju, sljedeće smjernice mogu ubrzati proces digitalizacije i transformacije poduzeća i društva: povećanje ulaganja u informacijsku infrastrukturu, transformacija javnog sektora u servis gospodarstvu i građanima, usklađivanje obrazovnog sustava s potrebama tržišta i izgradnja digitalnih vještina, integracija digitalnih tehnologija u gospodarstvo, poboljšanje postojećih i razvoj novih digitalnih usluga za javnu upravu, ulaganje u pametne gradove, ubrzanje prilagodbe zakona u poduzećima i gospodarstvu, te korištenje europskih fondova za razdoblje 2021.-2027. za digitalnu transformaciju (Golubović, 2022).

Strategija digitalne Hrvatske do 2032. godine donosi vrlo dobar plan za poticanje tehnološkog razvoja i inovacija. Jedan od glavnih ciljeva je stvaranje povoljnog okruženja za digitalnu transformaciju kroz ulaganja u razvoj digitalnih vještina građana i povećanje broja stručnjaka u području informacijsko-komunikacijskih tehnologija (ICT). Digitalizacija javne uprave je ključan aspekt ove strategije, s naglaskom na integraciju naprednih tehnologija kao što su umjetna inteligencija i 5G mreže. Osim toga, planirano je jačanje kibernetičke sigurnosti kako bi se osigurala zaštita podataka i infrastrukture. Spomenute mjere ne samo da će unaprijediti učinkovitost i transparentnost javnih usluga, već će i poboljšati kvalitetu života građana. Također, strategija također ističe važnost suradnje svih društvenih dionika, uključujući vladu, privatni sektor i akademsku zajednicu, u postizanju ovih ciljeva. Kroz zajedničke napore i korištenje europskih fondova za digitalnu transformaciju u razdoblju od 2021. do 2027. godine, Hrvatska teži postati konkurentno, inovativno i sigurno društvo i gospodarstvo (Narodne novine, 2023).

Digitalna transformacija je neizbježan proces koji donosi brojne prednosti, ali i izazove. Hrvatska, kao dio Europske unije, ima priliku iskoristiti dostupne resurse, kao i smjernice kako bi ubrzala ovaj proces i osigurala konkurentnost svojih poduzeća na globalnom, odnosno širem

tržištu. Ono što je od velike važnosti je strateški pristup, kontinuirano ulaganje u tehnologiju i edukaciju, te mogućnost prilagodbi zakonodavnog okvira, a kako bi se pri tome stvorili idealni uvjeti za digitalnu transformaciju.

4. Utjecaj digitalne transformacije na mala i srednje poduzetnike

Digitalna transformacija predstavlja izazov, ali i priliku za mala i srednja poduzeća. Proces transformacije uključuje primjenu tehnologija poput računalstva u oblaku, analize velikih podataka, robota i umjetne inteligencije za prilagodbu, ali i poboljšanje poslovnih modela. Mala i srednja poduzeća moraju biti konstanto fleksibilna i inovativna kako bi ostala konkurentna. Ključne faze uspješne digitalne transformacije uključuju identifikaciju arhitekture, odabir cloud servisa, planiranje transformacije te implementaciju i testiranje. Digitalna transformacija omogućava bolju prepoznatljivost i komunikaciju s potrošačima, koristeći društvene mreže za razvoj boljih odnosa, ali i povećanja lojalnosti (Pihir, Križanić, Kutnjak, 2019).

Poduzetnici primjećuju poboljšanja u poslovanju nakon digitalne transformacije, koja omogućava malim i srednjim poduzećima pružanje vrhunskog korisničkog iskustva, prilagođavajući se promjenama u ponašanju i potrebama klijenata. Digitalna transformacija koristi tehnologije kao što su računalstvo u oblaku, umjetna inteligencija i mobilni telefoni, čime kupci postaju stalno povezani i imaju veću kontrolu. Prema istraživanju IDG-a, gotovo 90% organizacija već primjenjuje ili planira primijeniti digitalne strategije u svom poslovanju. Digitalna transformacija tako omogućava poduzećima pružanje boljih usluga pomoću napredne automatizacije, što je osobito korisno za mala poduzeća. Sama primjena digitalnih tehnologija poboljšava poslovanje kroz tri glavna aspekta kao što su digitalizacija uredskog poslovanja, brzo donošenje informiranih odluka te sustavno praćenje performansi zaposlenika. Digitalizacija uredskog poslovanja uključuje automatizaciju administrativnih zadataka, što štedi vrijeme i smanjuje pogreške, dok korištenje podataka i analitike omogućava brzo donošenje informiranih odluka, čime tvrtke mogu bolje reagirati na promjene u okruženju (Antoljak, 2022).

Sve ove prednosti digitalne transformacije omogućuju malim, ali i srednjim poduzećima ne samo priliku za rast i razvoj, već i povećanje operativne učinkovitosti i smanjenje troškova. Implementacija tih digitalnih rješenja osigurava poslovnu uspješnost, omogućujući poduzeću brže prilagođavanje na promjene. Zapravo, digitalna transformacija pomaže poduzećima da ostanu konkurentni, identificiraju nove poslovne prilike i učinkovito se suoče s izazovima na tržištu, čime se dugoročno osigurava održivost i uspjeh cijelog poslovanja.

Digitalna transformacija značajno utječe na mala i srednja poduzeća. Spomenuti proces uključuje korištenje digitalnih tehnologija za stratešku transformaciju poslovnih procesa i usluga kako bi se pratile i zadovoljile potrebe kupaca i tržišta. Mala i srednja poduzeća koja prihvaćaju digitalnu transformaciju mogu povećati prihode, poboljšati otpornost na tržišne

promjene, zadržati zaposlenike, ukloniti geografske granice, smanjiti kapitalne troškove i poboljšati korisničko iskustvo. Također, digitalne tehnologije omogućuju efikasnije poslovanje, pristup globalnim tržištima i bolje donošenje odluka temeljenih na podacima (Sparity, bez dat.).

Digitalna transformacija ima velik utjecaj na male i srednje poduzetnike, mijenjajući njihove poslovne modele, ciljeve i strategije. Kroz automatizaciju administrativnih zadataka smanjuje se vrijeme izvršenja i mogućnost pogrešaka, čime mala i srednja poduzeća postižu veću operativnu učinkovitost. Digitalna transformacija mijenja način na koji se komunicira s dobavljačima, odnosno s kupcima, a olakšavajući pronalaženje novih poslovnih partnera i povećavajući konkurentnost. Međutim, mala i srednja poduzeća se suočavaju s financijskim izazovima jer ulaganja u digitalne tehnologije mogu biti skupa. Podrška vlade u obliku financijskih poticaja i edukacija o digitalnim tehnologijama može pomoći malim i srednjim poduzećima u procesu digitalizacije. Pri tome je razvoj jasnog plana digitalizacije s konkretnim ciljevima ključan za uspjeh (Singh, 2023).

Mala i srednja poduzeća igraju ključnu ulogu u globalnoj ekonomiji, doprinoseći do 70% zapošljavanju i BDP-u. Međutim, 67% malih i srednjih poduzeća se bori za opstanak, a to je većinom zbog ograničenih stručnih znanja i resursnih ograničenja. Čak više od 85% poduzeća prepoznaje povećano usvajanje novih tehnologija i širenje digitalnog pristupa kao ključne pokretače transformacije. Digitalna infrastruktura prepoznata je kao značajan faktor dugoročnog financijskog rasta i prilagodljive sposobnosti za sva mala i srednja poduzeća. Ulaganja u digitalizaciju omogućuju malim i srednjim poduzećima da dobiju informacije, odnosno uvide iz svojih podataka, povećaju učinkovitost procesa, poboljšaju konkurentnost i stvore veće mogućnosti za rast poduzeća. Unatoč ekonomskoj važnosti, mala i srednja poduzeća su doživjeli pad doprinosa BDP-u. Na primjer, u SAD-u je doprinos malih i srednjih poduzeća BDP-u pao gotovo u iznosu od 5%, odnosno s 48,0% na 43,5% u periodu od 1990. do 2014. godine, što je većinom posljedica nedovoljnog usvajanja ili korištenja tehnologija. Poduzećima se kroz modele daje pristup raznim tehnologijama, infrastrukturi ili softveru, bez potrebe za kupnjom i upravljanjem osnovnim tehnologijama. Unatoč tome, mala i srednja poduzeća se i dalje suočavaju s preprekama kao što su ograničeni financijski, ali i ljudski resursi, nedovoljan pristup ključnoj infrastrukturi te nedostatak dugoročnih strategija (World Economic Forum, 2023).

Implementacija tehnologije u poslovanje malih i srednjih poduzeća otvara nove mogućnosti, ali i izazove. Kroz razumijevanje i usvajanje tih novijih tehnologija može se značajno unaprijediti operativnu efikasnost, proširiti prisutnost poduzeća na tržištu te potaknuti rast malih i srednjih poduzeća.

Prepoznavanje važnosti digitalizacije, ulaganje u odgovarajuću infrastrukturu i poticanje kulture inovacija mogu pozicionirati MSP-ove da uspiju u sve konkurentnijem okruženju (World Economic Forum, 2023).

Digitalna transformacija donosi brojne koristi za mala i srednja poduzeća. Povećava efikasnost i produktivnost kroz automatizaciju zadataka, poboljšava korisničko iskustvo putem personalizirane komunikacije kroz različite kanale. Na primjer, platforme društvenih medija i marketinški alati putem e-pošte omogućuju malim i srednjim poduzećima da komuniciraju s kupcima u stvarnom vremenu, brzo odgovaraju na upite te nude personalizirane preporuke. Također, povećava agilnost i fleksibilnost omogućavajući brzi odgovor na tržišne promjene, te pruža konkurentsku prednost kroz inovativna rješenja i tehnologije poput umjetne inteligencije. Tako mala i srednja poduzeća koja usvoje digitalnu transformaciju bit će spremnija za prilagodbu i uspjeh u suvremenom tehnološki poslovnom okruženju (Meritec, 2024).

Barolli (2020) istražio je utjecaj pandemije COVID-19 na mala i srednja poduzeća te potrebu za digitalnom transformacijom radi održivosti njihovog poslovanja. Pandemija COVID-19 znatno je utjecala na zdravlje i gospodarstvo diljem svijeta, s drastičnim posljedicama na trgovinu, ulaganja, ali i turizam. Uvođenje socijalnog distanciranja rezultiralo je ograničenjem aktivnosti izvan domova, što je izravno utjecalo na poslovne aktere, uključujući mala i srednja poduzeća. Mala i srednja poduzeća su posebno osjetljiva kategorija jer su često ovisna o brzini obrta robe, ali i usluga. Smanjenje potražnje zbog pandemije poremetilo je njihov novčani tok, pa su se mnoga poduzeća suočila s izazovom, kao što je rad od kuće.

Ova kriza pokazala je da sposobnost prilagodbe i brza implementacija digitalnih tehnologija mogu biti ključni čimbenici za opstanak i uspjeh poduzeća u izazovnim vremenima. Stoga, investiranje u digitalnu infrastrukturu i digitalne strategije ne samo da pruža alate za trenutačni opstanak, već i za dugoročnu održivost te konkurentnost na tržištu.

Digitalna transformacija pokazala se ključnom za održavanje poslovanja malih i srednjih poduzeća tijekom pandemije. Ona je omogućila poduzećima da se prilagode promijenjenim okolnostima te da nastave svoje procese i aktivnosti putem online platformi. Međutim, mnogi vlasnici MSP-a nisu bili upoznati s potrebnim digitalnim vještinama, što je rezultiralo potrebom za brzim učenjem i prilagodbom na online poslovanje. Također, period uzrokovan pandemijom COVID-19 potaknuo je mala i srednja poduzeća da poboljšaju kvalitetu svojih usluga te razviju strategije za online poslovanje, pa su tako digitalni marketing i online prodaja postali ključni alati za promociju i opstanak poslovanja. Zaključno, iako je pandemija donijela mnoge izazove, istovremeno je potaknula potrebu za digitalnom transformacijom u sektoru malih i srednjih poduzeća, pa su tako poduzeća koja su uspješno implementirala

digitalne strategije pokazala veću otpornost i održivost tijekom ovih nepredvidivih situacija Barolli (2020).

U Hrvatskoj se provode važne inicijative usmjerene na digitalnu transformaciju poslovanja za male i srednje poduzetnike. Prema izvještaju Hrvatske gospodarske komore, edukacija na temu strategija digitalne transformacije poslovanja je održana 7. i 8. svibnja 2024. godine u sklopu projekta EDIH CROBOHUB++. Sudionici su se educirali o ključnim konceptima i strategijama digitalne transformacije poslovanja, predstavljenim od strane Vedrana Antoljaka iz Best Advisory i Tomislava Radoša iz Hrvatske gospodarske komore. Naglasak je bio na pripremi malih i srednjih poduzeća za digitalnu transformaciju, uz prezentaciju alata i metoda za praćenje napretka poduzeća (Hrvatska gospodarska komora, 2024).

5. Istraživanje

U ovom je poglavlju prikazana metodologija istraživanja. Također, uz to prikazani su rezultati istraživanja koji su prikupljeni putem dubinskih intervjua s pet malih i srednjih poduzeća.

5.1. Metodologija istraživanja

U prikupljanju empirijskog materijala i analizi prikupljenih podataka korišten je kvalitativni pristup. Prije provođenja istraživanja postavljena su istraživačka pitanja i istraživački ciljevi.

Naime, istraživanjem se željelo doznati kako mala i srednja poduzeća percipiraju ulogu digitalne transformacije u kontekstu svoje industrije, koje su glavne prepreke s kojima se susreću mali i srednji poduzetnici prilikom provođenja digitalne transformacije te kako mala i srednja poduzeća prilagođavaju svoje strategije poslovanja suvremenim trendovima uzrokovanim digitalnom transformacijom.

Ciljevi istraživanja bili su istražiti način percipiranja uloge digitalne transformacije u kontekstu njihove industrije, istražiti prepreke sa kojima se mala i srednja poduzeća susreću prilikom provođenja digitalne transformacije i proučiti način prilagođavanja strategija suvremenim trendovima uzrokovanim digitalnom transformacijom. Svim ispitanicima iz odabranih pet poduzeća bile su uručene privole za korištenje stvarnog imena poduzeća i za korištenje osobnog imena. Tri poduzeća su zatražila anonimnost, dok je jedno poduzeće pristalo na korištenje stvarnog imena poduzeća i osobnog imena, a posljednje je dalo privolu samo na korištenje imena poduzeća te imena, ali bez prezimena.

Kroz tekst će se anonimni ispitanici označavati kao sugovornik 1, koji je ispitanik iz poduzeća koje proizvodi alatne strojeve, sugovornik 2 iz poduzeća koje prodaje sportsku opremu, i sugovornik 3 iz poduzeća koje proizvodi i prodaje namještaj. Ostala dva poduzeća su Ivančica d.d. s ispitanikom Sinišom Zverom te poduzeće Krešimir-Futura d.o.o. s ispitanicom Jasminom.

Istraživanje je provedeno u lipnju 2024. godine, a intervju je proveden s pet malih i srednjih poduzeća s područja Varaždinske županije. Intervjui su provedeni uživo, a pitanja su unaprijed pomno osmišljena te su svi sudionici odgovarali na jednaka pitanja. S obzirom da je istraživačica postavljala i podpitanja proveden je polustrukturirani intervju. Potpitanja su postavljena po potrebi, a sam intervju se sastojao od osam seta pitanja.

Prvi set pitanja odnosio se na opće podatke o ispitanicima i poduzeću, a u kojem se nastojalo otkriti školovanje ispitanika, godina osnivanja te pozicija ispitanika u poduzeću. Drugi set pitanja odnosi se na percepciju uloge digitalne transformacije, a gdje se nastojalo istražiti stajalište poduzeća u kontekstu digitalne transformacije, te unutarnji stavovi i shvaćanja zaposlenika. Treći set pitanja podrazumijeva izazove. Spomenutim setom pitanja nastojalo se otkriti jesu li ispitanici odnosno sudionici istraživanja imali kakve izazove prilikom uvođenja digitalnih promjena. Četvrti set pitanja se odnosio na prilagodbu poslovne strategije suvremenim trendovima, dok je peti set pitanja nastojao istražiti učinke digitalne transformacije na konkurentnost poduzeća. Šestim i sedmim setom pitanja se nastojalo istražiti razvoj digitalnih vještina te utjecaj suradnje i partnerstva u procesu digitalne transformacije. Osmi ujedno i posljednji set pitanja odnosi se na stavove poduzetnika o utjecaju digitalne transformacije i neka njihova razmatranja o budućnosti digitalne transformacije.

5.2. Rezultati istraživanja

U ovom djelu prikazani su rezultati koji su dobiveni putem dubinskog intervjua s pet poduzeća. Kako se intervju sastojao od osam manjih setova pitanja prvi se odnosi na neke osnovne informacije o poduzeću te samom poduzetniku. U preostalim pitanjima nastojalo se otkriti o percepciji uloge digitalne transformacije, potom o izazovima i poslovnim strategijama poduzeća prema digitalnoj transformaciji, kao i učincima na konkurentnost. Posljednji skup pitanja se odnosio na primjere suradnje i partnerstva u procesu digitalizacije, te o samim stavovima poduzetnika prema digitalnoj transformaciji.

5.2.1. Osnovne informacije o poduzeću i poduzetniku

S namjerom da se prikupe opći podaci o ispitanicima korištene su sljedeće kategorije: područje poslovanja i industriju u kojoj djeluju, te godina osnivanja, dob i obrazovanje, kao i pozicija ispitanika u poduzeću koje se intervjuira.

Područje poslovanja i industrija daje uvid u kontekst u kojem poduzeće djeluje, omogućavajući razumijevanje specifičnih izazova i prilika s kojima se suočavaju ispitanici. Tako je jedan ispitanik odgovorio da se bavi proizvodnjom namještaja, drugi proizvodnjom cipela, odnosno poduzeće Ivančica d.d., dok je područje trećeg ispitanika proizvodnja alatnih strojeva. Četvrti ispitanik istaknuo je prodaju proizvoda putem samoposlužnih aparata, odnosno poduzeće pod imenom Krešimir-Futura d.o.o., dok je peti naveo prodaju sportske opreme. Navedena područja poslovanja ukazuju na širok spektar aktivnosti i specifičnih izazova unutar svakog poduzeća.

Možete li nam opisati područje poslovanja i industriju u kojoj vaše poduzeće djeluje, te koje je godine osnovano?

Pa tvrtka Krešimir-Futura se bavi prodajom proizvoda putem samoposlužnih aparata, znači toplih i hladnih napitaka. Hladni su pakirani, a također još i vode u galonima. I to je uglavnom sve znači putem gotovinske naplate, ali različite vrste plaćanja. A bezgotovinski to imamo što prodajemo vodu i nešto malo kave različitim fizičkim i pravnim osobama i to je nekih 3 % prodaje.

-Prodaja putem samoposlužnih aparata
-Topli i hladni napitci
-Gotovinska naplata
-Bezgotovinska naplata za fizičke i pravne osobe

Slika 2: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Jasmine iz poduzeća Krešimir-Futura d.o.o.)

Možete li nam opisati područje poslovanja i industriju u kojoj vaše poduzeće djeluje, te koje je godine osnovano?

Firma je osnovana 1946. godine. Znači nekada smo radili cipele za rudare, a sad radimo za djecu. Prije je bila to privatizacija, a danas je to dioničko društvo. Od 2000.-te godine razvijamo svoj brend.

-1946. godina
-Cipele za rudare
-Cipele za djecu
-Privatizacija, dioničko društvo

Slika 3: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Siniše Zver iz poduzeća Ivančica d.d.)

Možete li nam opisati područje poslovanja i industriju u kojoj vaše poduzeće djeluje, te koje je godine osnovano?

Većinom posluje s inozemnim kupcima, naš glavni kupac je kupac iz Njemačke i on nam zauzima 95% proizvodnje, a bavimo se proizvodnjom alatnih strojeva, CNC glodalica. Znači kompletna strojna obrada, što se tiče za njihovu proizvodnju. Plus još vršimo dodatne usluge strojne obrade također za inozemne kupce iz Njemačke.

-Inozemni kupci
-95% proizvodnje je kupac iz Njemačke
-Kompletna strojna obrada
-Dodatne usluge strojne obrade

Slika 4: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 1)

Što se tiče obrazovanja ispitanika, svi ispitanici su istaknuli kako imaju najmanje srednjoškolsko zanimanje. Intervjui su vođeni s direktorima četiri poduzeća, dok je u jednom poduzeću intervju vođen s pomoćnicom izvršnog direktora, a koja je nedavno završila Diplomski studij na Fakultetu strojarstva i brodogradnje. Ispitanici su također predstavili svoje pozicije unutar poduzeća.

Za početak nam se ukratko predstavite (dob, vrsta obrazovanja).

Ja sam Jasmina, članica sam uprave poduzeća. Tvrtka ima 75 zaposlenih trenutno, ali to se i mijenja jer je takva fluktuacija djelatnika.

-Članica uprave poduzeća
-75 zaposlenih
-Fluktuacija djelatnika

Koja je vaša pozicija unutar poduzeća?

Znači zamjenica sam direktora i vlasnika tvrtke. Što se tiče te pozicije, to je više kontrola cjelokupnog poslovanja, jer je to obiteljska firma, znači direktor i vlasnik je moj suprug. Znači tiče me se skoro svaki segment poslovanja.

-Zamjenica direktora i vlasnika tvrtke
-Kontrola cjelokupnog poslovanja
-Obiteljsko poduzeće

Slika 5: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Jasmine iz poduzeća Krešimir-Futura d.o.o.)

<p>Za početak nam se ukratko predstavite (dob, vrsta obrazovanja).</p> <p>Ja sam u 12. mjesecu prošle godine sam završila diplomski studij na Fakultetu strojarstva i brodogradnje, Sveučilišta u Zagrebu. Znači po zanimanju sam magistar inženjer strojarstva.</p>	<p>-Diplomski studij na Fakultetu strojarstva i brodogradnje -Magistar inženjer strojarstva</p>
<p>Koja je vaša pozicija unutar poduzeća?</p> <p>A tu sam zaposlena od 1. mjeseca na radno mjesto Pomoćnik izvršnog direktora.</p>	<p>-Pomoćnik izvršnog direktora</p>

Slika 6: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 1)

<p>Za početak nam se ukratko predstavite (dob, vrsta obrazovanja).</p> <p>Moje je ime Siniša Zver, imam 49 godina. U firmi sam od 2000.-te godine. Počeo sam raditi u marketingu, prodaji. Znači ono, niže razine poslova. Sad sam već sedmu godinu predsjednik uprave. A da završio sam ekonomski fakultet.</p>	<p>-49 godina -Početak rada u odjelu marketinga -Predsjednik uprave -Ekonomski fakultet</p>
<p>Koja je vaša pozicija unutar poduzeća?</p> <p>Predsjednik uprave Ivančice.</p>	<p>-Predsjednik uprave</p>

Slika 7: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Siniše Zver iz poduzeća Ivančica d.d.)

<p>Za početak nam se ukratko predstavite (dob, vrsta obrazovanja).</p> <p>Imam 59 godina i završio sam srednju školu kao ekonomist.</p>	<p>-Ekonomist</p>
<p>Koja je vaša pozicija unutar poduzeća?</p> <p>Ja sam vlasnik i direktor našeg poduzeća, što znači da sam odgovoran za vođenje strategije koja obuhvaća sve aspekte našeg poslovanja. Svakodnevno sam uključen u operativne procese kako bih osigurao da naše aktivnosti budu usklađene s dugoročnim ciljevima i vizijom poduzeća. Moja uloga obuhvaća nadzor nad financijskim planiranjem, upravljanje ljudskim resursima te usmjeravanje razvoja proizvoda i usluga kako bismo ostali konkurentni na tržištu. Također aktivno surađujem s različitim odjelima kako bih potaknuo inovacije i osigurao da naš tim radi u skladu s najvišim standardima kvalitete i efikasnosti.</p>	<p>-Strategija -Operativni procesi -Dugoročni ciljevi -Vizija poduzeća -Upravljanje ljudskim resursima -Razvoj proizvoda i usluga -Konkurentnost na tržištu -Inovacije -Efikasnost</p>

Slika 8: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 2)

Gospođa Jasmina kao vlasnica i direktorica poduzeća Krešimir-Futura d.o.o. svojim iskustvom u vođenju strategije, financijskim planiranjem, upravljanjem ljudskim resursima te razvojem proizvoda i usluga osigurava usklađenost s dugoročnim ciljevima i visokim standardima.

Također, Siniša Zver, predsjednik uprave Ivančice, svojim znanjem iz marketinga i prodaje doprinosi inovativnom pristupu i razvoju. Svi od ispitanika aktivno surađuju s odjelima kako bi potaknuli inovacije i osigurali visoke poslovne standarde, a što u konačnici jamči stabilnost i uspješnost njihovih poduzeća.

5.2.2. Percepcija uloge digitalne transformacije

U navedenom odlomku je prikazana uloga percepcije digitalne transformacije. Odnosno, na prvo pitanje je trebalo dati odgovor na koji način opisuju važnost digitalne transformacije sa stajališta njihove industrije. Svi od ispitanika su spomenuli kako im je

digitalna transformacija uvelike važna za njihovo poduzeće, odnosno njihovu industriju. Također, nekoliko ispitanika su naveli kako je to i vrlo iscrpni financijski trošak.

Tako je poduzeće Krešimir-Futura d.o.o. uvelo program za praćenje kako bi sve podatke o prodaji svojih proizvoda vidjeli u jedinici vremena. Što se tiče poduzeća Sugovornika 1, on je naveo kako je vrlo teško provođenje digitalne transformacije u njihovom poduzeću zbog financijskog stanja, ali su svjesni koliko je važna sama digitalna transformacija.

Ispitanici su istaknuli važnost digitalne transformacije za njihova poduzeća i industrije, unatoč financijskim izazovima. Svi ispitanici priznaju značaj digitalne transformacije za poslovni uspjeh.

Prema istraživanju o digitalnoj transformaciji u Hrvatskoj 2021. godine može se zaključiti kako su poduzeća pokazala određeni napredak u shvaćanjima i stavovima u odnosu na prethodne godine, ali prema rezultatima je vidljivo da je potrebno dodatno istaknuti važnost digitalne transformacije te povećati sredstva, napore, ali i vrijeme koje je uloženo (Apsolon, 2022).

Kako biste opisali sa stajalište vašeg poduzeća važnost digitalne transformacije unutar vaše industrije?

Pa je ona je jako važna nama, znači dok nismo uveli program za praćenje bilo je jako puno onog ručnog praćenja, gdje su podaci morali stizati s terena, praktički fizički. A sad, od kad imamo program za praćenje sve je vidljivo u jedinici vremena, sekundi. Znači možemo sve pogledati i kakva nam je situacija na terenu.

- Program za praćenje
- Previše ručnog praćenja
- Podaci s terena
- Brzo vidljivi podaci

Slika 9: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Jasmine iz poduzeća Krešimir-Futura d.o.o.)

Kako biste opisali sa stajalište vašeg poduzeća važnost digitalne transformacije unutar vaše industrije?

Pa s obzirom na našu industriju i strojnu obradu mislim da je digitalna transformacija važna, ali zbog financijskog stanja poduzeća teško provediva.

- Važnost digitalne transformacije
- Teško provođenje digitalne transformacije zbog financijskog stanja

Slika 10: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 1)

Što se tiče načina na koji ispitanici vide ulogu digitalnih tehnologija u svojoj budućnosti, te na koji način planiraju iskoristiti tehnologije, a kako bi poduzeće ostalo konkurentno bilo je različitih odgovora.

Tako je poduzeće Sugovornika 3, a koji se bave proizvodnjom namještaja istaknulo kako su već 2020. godine sa softverom uspjeli sve procese poslovanja pratiti digitalno putem ERP sustava. To im je omogućilo točno praćenje učinka svakog zaposlenika, kao i troškova.

S druge strane, kod poduzeća koje se bavi proizvodnjom alatnih strojeva, Sugovornik 1 je istaknuo kako zaposlenici koji su zaposleni u višim odjelima nisu spremni za promjene te im to stvara veliki problem. Misli da bi obnovom radnog kadra situacija bila puno bolja. Ako

uzmemo u obzir poduzeće Ivančica d.d. vidimo ogromnu suprotnost prema prethodnom poduzeću. Ivančica d.d. je povezana 0-24 sata sa svojim kupcima, pa isto tako konstanto nadograđuje razvijenu strategiju, a kako bi učinili da jedan stroj radi više procesa i da se smanje razne bolesti poput oštećenja kralježnice, ruke i slično. Zapravo, vrlo dobro prate tehnologiju i uvijek su spremni na promjene.

Ispitanici iz različitih industrija imaju različite perspektive o ulozi digitalnih tehnologija u budućnosti svojih poduzeća. Primjerice, poduzeće koje se bavi proizvodnjom namještaja već od 2020. godine uspješno koristi ERP sustav za digitalno praćenje poslovnih procesa, što im je omogućilo efikasno upravljanje učinkom i troškovima.

S druge strane, poduzeće u sektoru proizvodnje alatnih strojeva suočava se s izazovima zbog nedovoljne spremnosti zaposlenika na promjene, što zahtijeva obnovu radne snage kako bi se bolje iskoristile digitalne tehnologije.

Prema istraživanju o digitalnoj transformaciji u Hrvatskoj 2021. godine može se zaključiti kako su poduzeća postala sve svjesnija pojma digitalne transformacije. Poduzeća više ne promatraju isključivo digitalizaciju postojećeg poslovnog modela ili analognih procesa. Shvatili su da uspješna i kvalitetna digitalna transformacija uključuje integraciju i optimizaciju IT sustava, jačanje digitalnih kapaciteta zaposlenika putem edukacija te razvijanje novih digitalnih poslovnih modela (Apsolon, 2022).

Možete li detaljnije objasniti kako vaše poduzeće vidi ulogu digitalnih tehnologija u svojoj budućnosti i kako planira iskoristiti te tehnologije kako bi ostalo konkurentno?

Uvođenjem ERP-a 2020. godine sa pratećim softverom uspjeli smo sve procese poslovanja pratiti digitalno (centralizirano) kroz ERP. To nam omogućuje točno praćenje učinka svakog djelatnika, točan uvid tko je i u koje vrijeme sudjelovao u bilo kojem dijelu proizvodnog procesa sa točnom utvrđenim utroškom resursa (rada i repromaterijala).

- Uvođenje ERP-a
- Softver
- Digitalno praćenje poslovnih procesa
- Učinek svakog djelatnika
- Praćenje utroška resursa

Slika 11: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 3)

Možete li detaljnije objasniti kako vaše poduzeće vidi ulogu digitalnih tehnologija u svojoj budućnosti i kako planira iskoristiti te tehnologije kako bi ostalo konkurentno?

Pa loše, s obzirom da poduzeće u ovim višim kadrovima kao što su tehnologija, konstrukcija planiranje i ostalo trenutno ima starije inženjere i radnike i njima je teško pojmiti tu digitalnu transformaciju i nove načine digitalizacije, ali ako idemo u obnovu radnog kadra i uvođenje nove radne snage mislim da bi se slika koja trenutno vlada unutar poduzeća mogla znatno promijeniti. Naime, svi mi mladi koji dolazimo s fakulteta smo već uključeni u digitalnu transformaciju i nama je skroz logično da pratimo trendove i tehnologiju te da smo uključeni u digitalizaciju, te da se konstanto unapređuje i proširuje cjeloživotno obrazovanje.

- Stariji inženjeri i radnici
- Teško shvaćanje digitalne transformacije
- Novi načini digitalizacije
- Obnova radnog kadra i uvođenje radne snage
- Uključenost mladih u digitalizaciju

Slika 12: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 1)

Možete li detaljnije objasniti kako vaše poduzeće vidi ulogu digitalnih tehnologija u svojoj budućnosti i kako planira iskoristiti te tehnologije kako bi ostalo konkurentno?

Znači mi smo danas spojeni sa kupcima 24/7 razumijete? Znači mi radimo sa vodećim web shopovima po Europi. Imamo 1500 kupaca, izvozimo u 42 zemlje. Izvoz nam je 80% našeg ukupnog prihoda. To bez digitalne tehnologije ne bi mogli. Znači, posao se totalno ubrzao. Dinamičnost posla, fleksibilnost i digitalne tehnologije, ovo je samo ulaganje u prodajni segment. Ono di mi dosta ulažemo je proizvodnja. Znači, naša industrija nikad nije bila zanimljiva mladim ljudima i vi morate jednostavno radno mjesto činiti zanimljivijim za mladog čovjeka. Znači ne znam dal znate kako izgleda proces krojenja kože u proizvodnji. Zapravo imate jednu štrancu, koja koja ima svoje stajaće radno mjesto, ima veliki gore pomični dio, pa se koža stavlja i noževi i tada se režu krojni dijelovi. Danas to još uvijek radimo, ali smo započeli s uvođenjem digitalizacije tog proizvodnog procesa. Krojni dijelovi se digitalno pripremaju za taj sustav, odrede se koji dio bi trebao biti skrojen i na koji način. Koža se digitalizira i dobi svoj kod, pa se na jednom stolu radi više operacija, a dok je prije to radilo pet ljudi. Tako da umjetna inteligencija složiti krojne dijelove na toj koži pomoću parametara koje ste zadali i onda to izreže. Normalno, sad kad usporedimo ovo, gdje ljudi obolijevaju od raznih upala, problema s kičmom jer cijeli život rade isti pokret i ovo sada digitalno radno mjesto, gdje je operater. U prvom trebate dobrog krojača da dobro iskroji kožu, a tamo imate jednog krojača koji znači na digitalizatoru i koji priprema kak će se koža iskrojiti. Zapravo, ubacuje kožu u stroj i pokreće program. Sad kad gledate da osposobite jednog čovjeka u toj industriji, vama treba do godine dana, a ovako on može imati normu za 2 do 3 mjeseca. Poanta digitalizacije su brze promjene, a ne da se stoji na mjestu.

-Povezanost s kupcima 0-24 sata

-Vodeći web shopovi

-1500 kupaca i izvoz u 42 zemlje

-80% ukupnog prihoda je izvoz

-Ulaganje u proizvodnju

-Učiniti radno mjesto zanimljivim

-Uvođenje digitalizacije u proizvodne procese

-Jedan stroj radi više procesa

-Razne bolesti povezane s upalama kralježnice, ruku i slično

-Isti pokreti u radu

-Norma za 2 do 3 mjeseca

Slika 13: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Siniše Zver iz poduzeća Ivančica d.d.)

Kroz intervju je otkriveno kako ispitanici različito opisuju stavove i shvaćanja njihovih zaposlenika u vezi s digitalnom transformacijom. Za poduzeće koje se bavi prodajom sportske opreme, Sugovornik 2 je otkrio kako njegovi zaposlenici gledaju na digitalnu transformaciju kao na priliku za osobni rast i razvoj, pa na taj način shvaćaju koliko je uvođenje i praćenje tehnologije vrlo bitna u poslovanju. Također, ističe kako su svi zaposlenici otvoreni prema učenju, a kako bi u konačnici povećali samu uspješnost.

U poduzeću Krešimir-Futura d.o.o. vrlo je slična situacija, međutim ima i onih zaposlenika koji nisu toliko zainteresirani za promjene. Gospođa Jasmina ističe kako su to u većini slučajeva u pitanju stariji djelatnici, dok su mlađi otvoreni za promjene. Naime, poduzeće koje proizvodi alatne strojeve, odnosno Sugovornik 1 ističe kako imaju veliki problem u otvorenosti prema promjenama, te su i u ovom slučaju problem stariji djelatnici, dok se mlađi puno prije prilagode.

Kako biste opisali unutarnje stavove i shvaćanja vaših zaposlenika u vezi s digitalnom transformacijom?

Naši zaposlenici gledaju na digitalnu transformaciju kao na priliku za osobni i profesionalni rast. Shvaćaju važnost uvođenja novih tehnologija za unaprjeđenje efikasnosti i kvalitete našeg rada. Svi su otvoreni za učenje i prilagodbu novim alatima i procesima kako bi zajednički doprinijeli uspjehu našeg poduzeća u ovom naprednom tehnološki teškom, odnosno iscrpnom dobu.

-Prilika za osobni i profesionalni rast
-Važnost uvođenja novih tehnologija
-Otvorenost prema učenju

Slika 14: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 2)

Kako biste opisali unutarnje stavove i shvaćanja vaših zaposlenika u vezi s digitalnom transformacijom?

Pa imamo nešto malo djelatnika koji su, ajmo reći malo stariji, ne bi ja to tak govorila o dobi...ali evo oni koji nisu baš zainteresirani za promjene, vole statiku i da se ništa ne mijenja. Ali ovi mlađi brzo to prihvaćaju, bez obzira na stručnu spremu. Znači kod nas je srednja stručna sprema potrebna gotovo za sve naše poslove.

-Stariji djelatnici nisu zainteresirani za promjene
-Mlađi se brzo prilagođavaju promjenama

Slika 15: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Jasmine iz poduzeća Krešimir-Futura d.o.o.)

Kako biste opisali unutarnje stavove i shvaćanja vaših zaposlenika u vezi s digitalnom transformacijom?

Pa to je upravo to, da se stariji radnici protive tome, nisu za to i teško se navikavaju na promjene, a dok mlađi, oni su baš fleksibilni što se tiče promjena i svih ostalih stvari koje se dešavaju vezano uz tehnologiju.

-Protivljenje starijih radnika prema promjenama
-Fleksibilnost mladih

Slika 16: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 1)

5.2.3. Izazovi u digitalnoj transformaciji

Ovisno o djelatnosti, ispitanici su se suočili s različitim ključnim izazovima tijekom digitalne transformacije. Detaljno će se opisati konkretni problemi i situacije, poput otpora prema promjenama unutar organizacija i nedostatka digitalnih vještina među zaposlenicima. Također, istražiti će se metode procjene rizika koje su koristili za upravljanje tim izazovima, uključujući analizu potencijalnih prijetnji i procjenu njihovog utjecaja na poslovanje.

Tako je Siniša Zver iz poduzeća Ivančica d.d. istaknuo kako je važno na početku postaviti pitanje prije uvođenja tehnološkog rješenja, odnosno što će se s time dobiti. Neki od ključnih izazova s kojima se ovo poduzeće suočilo je stupanj isplativosti; na primjer kod uvođenja automata za šivanje. Također, konkurencija je jedan najvažniji izazov koji uvijek treba pratiti i poboljšavati te povezanost s kupcima.

Poduzeće koje se bavi prodajom sportske opreme, odnosno Sugovornik 2 ističe da su jedan od najvećih izazova zapravo prilagodbe procesa novijim tehnologijama, kao i stupanj educiranja zaposlenika i kontinuirano ulaganje, a koje možda na kraju ne bude isplativo. Što se tiče poduzeća koje proizvodi alatne strojeve, odnosno Sugovornik 1 kao najveći izazov vidi financijski aspekt, jer se događa da nekada nemaju sredstava ni za pokrivanje fiksnih troškova, kao i obrazovanje starijih zaposlenika.

Prema istraživanju o digitalnoj transformaciji u Hrvatskoj 2021. godine, Apsolon (2022) navodi da su najveće prepreke hrvatskih poduzeća u provedbi procesa digitalne transformacije nedostatak vremena za provođenje, previše fokusiranje na postojeće poslovne prioritete te financijski troškovi. Istraživanje je pokazalo da, ako se odluče provesti transformaciju, najveći udio ispitanika (60,8 %) smatra da će najveći utjecaj imati na zaposlenike, dok se na drugom mjestu ističe očekivani utjecaj na poslovni model poduzeća (39,6 %).

Koji su, prema vašem mišljenju, ključni izazovi s kojima se vaše poduzeće suočava prilikom uvođenja digitalnih promjena, posebno u kontekstu vaše industrije i tržišnih trendova?

Prvo znači, uvijek kad idete u neko novo tehnološko rješenje digitalno, prvo radite zakaj to idem raditi, hoćemo nešto s time dobiti. Imamo pet automata koja su u fazi šivanja i koja su digitalna rješenja. Znači, za to trebate neki softver pripremiti, program i sve. Isplativost znači. Drugo, imate konkurenciju koja vas gasi uvijek, morate uvijek biti bolji od konkurencije. Kak biti bolji, pa tak da prvo analizirate konkurenciju i kažem konkurencija je ovdje, a mi ovdje i gdje želimo biti. Mi kad smo krenuli s izvozom 2000. godine i odradili taj tržišni zaokret, nakon nekog vremena tržište se otvara. Vi morate konstanto biti u kontaktu s kupcima, a kak ćete biti? Pa preko digitalne tehnologije. Znači to nam je omogućilo da dođemo na višu razinu. Kod nas se na svaki e-mail odgovara unutar 24 sata jer kupac mora znati da si uvijek tu za njega. Mi prema nekim stručnim časopisima tako stojimo kao broj dva u Europi za dječje cipele.

- Postavljanje pitanja prije uvođenja tehnološkog rješenja
- Uvođenje softvera
- Isplativost
- Biti bolji od konkurencije
- Tržišni zaokret 2000. godine
- Konstantan kontakt s kupcima preko digitalne tehnologije
- Odgovaranje na e-mailove unutar 24 sata
- Broj 2 u Europi za dječje cipele

Slika 17: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Siniše Zver iz poduzeća Ivančica d.d.)

Koji su, prema vašem mišljenju, ključni izazovi s kojima se vaše poduzeće suočava prilikom uvođenja digitalnih promjena, posebno u kontekstu vaše industrije i tržišnih trendova?

Ključni izazovi s kojima se naše poduzeće suočava pri uvođenju digitalnih promjena uključuju prilagodbu postojećih operativnih procesa novim tehnologijama, osiguravanje sigurnosti podataka i integraciju različitih IT sustava. Osim toga, važno je educirati i osnažiti naše zaposlenike u korištenju novih alata te je vrlo bitno pratiti brze tržišne promjene kako bismo ostali relevantni i konkurentni. Digitalizacija zahtijeva kontinuirano ulaganje i prilagodbu kako bi se maksimalno iskoristile sve prednosti koje donose moderna tehnološka rješenja.

- Problem prilagodbe procesa novijim tehnologijama
- Sigurnost podataka
- Važnost educiranja zaposlenika
- Kontinuirano ulaganje

Slika 18: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 2)

Koji su, prema vašem mišljenju, ključni izazovi s kojima se vaše poduzeće suočava prilikom uvođenja digitalnih promjena, posebno u kontekstu vaše industrije i tržišnih trendova?

Znači to su prvo financijski izazovi, jer samo uvođenje digitalizacije je veliki financijski izazov za naše poduzeće, koje jedva ponekad zna prekriti fiksne troškove, a kamoli još da ulaže u amortizaciju. Drugo je to, obrazovanje starijeg kadra.

- Financijski izazovi
- Teško prekrivanje fiksnih troškova
- Obrazovanje starijeg kadra

Slika 19: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 1)

Ovisno od djelatnostima ispitanika, problemi koje su doživjeli tijekom procesa digitalizacije su se razlikovali kao i utjecaji na poslovanje te načini analize rizika. Tako je

poduzeće Krešimir-Futura d.o.o. istaknulo problem nemogućnosti povećanja cijena u postotku, već su zaokruživali na primjer za 10 centi. Također, dobavljači su postepeno povećavali cijene, pa su tako i oni morali. Najveći problem je bio rekonstrukcija samoposlužnih aparata, gdje su morali u sve aparate ugraditi novi uređaj.

Poduzeće koje se bavi proizvodnjom namještaja, odnosno Sugovornik 3 istaknuo je nekoliko problema, a to su veliki financijski troškovi, ali kroz koje se postiže optimizacija pojedinih procesa i u konačnici omogućuje povrat uloženog, barem se tako uvijek nadaju. Osim toga, jedan od problema koji je poduzeće navelo je otpor djelatnika, ali koji nestane s vremenom jer se poslovanje pojednostavi. Rizik se prati pomoću praćenja proizvodnje, te brzog prepoznavanja i rješavanja problema.

Za poduzeće Ivančicu d.d. jedan od izazova je taj što se isti stroj koristi u nekoliko različitih industrija pa tako oni trenutno koriste samo 30% mogućnosti tog istog stroja. Osim toga, veliki je problem bila edukacija za rad na tim strojevima koja je trajala nekoliko mjeseci, kao i redovito postavljanje nekih novih postavki na strojevima. Ono zadnje što je gospodin Siniša Zver spomenuo bila je i predugo trajanje implementacije projekta gdje su uveli automat za šivanje, te su sami morali na istome i učiti. Istaknuo je kako mogu izračunati produktivnost, no to su samo brojke na papiru, jer svaki dan se može dogoditi da se stroj pokvari i svi izračuni tada padaju u vodu.

Možete li navesti konkretne probleme ili teškoće koje ste doživjeli tijekom procesa digitalizacije? Kako su ti problemi utjecali na vaše poslovanje i koje strategije ste primijenili za njihovo prevladavanje?

Pa da...mi ne možemo povećavati cijene u postotku, radi tehničkih nemogućnosti da sad kad nam poraste cijena kave za određeni postotak da mi isto tak povećamo cijenu napitka, to je nemoguće zbog tehničkih razloga. Znači moramo zaokruživati cijene na 10 centi recimo, ne možemo na manje, jer povrat iz naplatnog sistema nije moguć s tolikom velikom vrstom apoena. Da, tak da tu se onda gledalo kad je došao euro u Hrvatsku kao valuta plaćanja. Onda ispočetka su to dosta kupci preračunavali i nismo mogli da cijenu pretvorimo točno po tečaju kak bi trebalo iz kune u euro, nego smo morali zaokružiti i naviše, ali ne radi zarade nego su nam dobavljači već prethodno dok su bile kune postepeno povećavali cijene više puta. A onda smo čekali da nam bude lakše samo iz tehničkih razloga povećati cijene na terenu, jer se moralo dosta toga i na aparatima fizički napraviti. Nije bilo baš sve moguće odavde iz sjedišta firme samo kliknuti.

Kako provodite analizu rizika i prepoznajete potencijalne poteškoće pri integraciji novih tehnologija i procesa u vaše poslovanje?

Pa ne znam kako bi to...pa rizik kod nas zapravo zbog naplate koja je osnovna znači naplata odmah. Znači 95% prodaje kod nas je praktički gotovinska naplata i onda što se mene tiče to je najveći rizik, a mi takvoga rizika nemamo. A sad što se tiče tržišta...mi od samog osnutka firme klijente i lokacije isprobavamo, neke su rentabilne, neke nisu, ali s obzirom na količinu koju smo postigli sve se to nekak izbalansira i jedno s drugim se pokriva. Znači nikad ne odustajemo nakon kratkog vremena, da sad smatramo aha ništa od tog klijenta i da napuštamo mjesto prodaje.

- Nemogućnost povećanja cijena u postotku
- Zaokruživanje cijene na 10 centi
- Nemogućnost povrata s toliko velikom količinom apoena
- Rekonstrukcija samoposlužnih aparata nakon uvođenja eura

- 95% je gotovinska naplata
- Istraživanje lokacija
- Nema odustajanja i napuštanja mjesta prodaje

Slika 20: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Jasmine iz poduzeća Krešimir-Futura d.o.o.)

Možete li navesti konkretne probleme ili teškoće koje ste doživjeli tijekom procesa digitalizacije? Kako su ti problemi utjecali na vaše poslovanje i koje strategije ste primijenili za njihovo prevladavanje?

U startu veliki financijski izdatak, prilikom implementiranja otpor djelatnika. Nakon prevladavanja svih početnih teškoća i implementiranja u proizvodni proces olakšalo nam je poslovanje i brzo povratilo početno ulaganje.

Kako provodite analizu rizika i prepoznajete potencijalne poteškoće pri integraciji novih tehnologija i procesa u vaše poslovanje?

Točno definiram radnjama unutar ERP modula – praćenje proizvodnje – točno možemo prepoznati probleme u stvarnom vremenu i pravovremeno iste rješavati.

- Financijski trošak
- Otpor djelatnika
- Pojednostavljenje poslovanja
- Povratak ulaganja

- Definiranje radnji unutar ERP-a
- Praćenje proizvodnje
- Prepoznavanje problema
- Brzo rješavanje problema

Slika 21: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 3)

Možete li navesti konkretne probleme ili teškoće koje ste doživjeli tijekom procesa digitalizacije? Kako su ti problemi utjecali na vaše poslovanje i koje strategije ste primijenili za njihovo prevladavanje?

Znači digitalizacija zadire u puno segmenata. Ako mi govorimo konkretno o digitalizaciji krojarne, taj stroj se koristi ne samo u našoj industriji, već se koristi i u industriji koja možda radi neke druge stvari i izrezuje neki tekstil itd. To je zapravo CNC stroj, ali je samo nadogradnja s digitalizacijom. Znači prilagodba našim potrebama. Mi stroj koristimo godinu dana i mogu reći da mi možda koristimo 30% mogućnosti toga stroja, ali sad smo došli do neke faze di smo svladali tih 30% i sad ide ponovno trening, a već su bila 2 treninga. Znači dolaze instruktori iz Italije, jer je talijanska firma i tu provode neko vrijeme i nadograđujemo to znanje. Znači pojavi se novi materijal i onda trebate drugačije postavke parametara na digitalizatoru, na stolu, pa smjer krojenja. Imate svakodnevno učenje, pa učimo na najteži način, ali najkvalitetnije na vlastitim greškama. Mi smo uvijek prvi u nečemu, ali to vas najviše košta. Evo uveli smo automat za šivanje, koja je bila velika investicija, ali prvi u ovom dijelu Europe. Mi smo ušli u to i 6 mjeseci smo bili zaštopani, dok nismo sami isprobali i naučili.

Kako provodite analizu rizika i prepoznajete potencijalne poteškoće pri integraciji novih tehnologija i procesa u vaše poslovanje?

Znači gledajte, jako je teško i rizik uvijek postoji. Znači kad se veli uspjeh je 50% , ili buš uspio il ne budeš uspio i to je po meni jedino pravo. Papir svašta trpi, pa evo mi izračunamo produktivnost, pa treba biti takva i takva, to je super ali u slučaju da na stroju neki dio ode vama je stroj tjedan dana u popravku. Onda sva ta vaša predviđanja padaju u vodu. To su vam svakodnevni problemi.

-Digitalizacija krojarne
-Korištenje samo 30% mogućnosti CNC stroja

-Edukacije za rad na strojevima

-Postavljanje novih postavki na stroju
-Svakodnevno učenje na vlastiti greškama

-Velika investicija
-Trajanje projekta kroz 6 mjeseci

-Postojanje rizika
-Produktivnost

-Kvar stroja je velika investicija
-Predviđanja padaju u vodu

Slika 22: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Siniše Zver iz poduzeća Ivančica d.d.)

5.2.4. Prilagodba poslovnih strategija suvremenim trendovima

Ovisno o vrsti industrije, odnosno području poslovanja poduzeća su opisala različite prilagodbe poslovnih strategija suvremenim trendovima. Poduzeće koje se bavi proizvodnjom namještaja istaknulo je kako nakon nabave novog softvera puno lakše prezentiraju proizvode krajnjim korisnicima, jer su prije radili po već gotovim projektima. Uvođenjem tih novih tehnoloških, ali i softverskih rješenja uspjeli su lakše prezentirati i prodati proizvode prilagođene željama kupaca. Takvi novi softveri su omogućili lakšu komunikaciju s projektantima, tako da zaključuju da ne bi danas mogli na taj način prodavati svoje proizvode da nisu 2020. godine ušli u potpunu digitalizaciju.

S druge strane, poduzeće koje se bavi proizvodnjom alatnih strojeva uočavaju dosta velike nedostatke kroz suradnju s drugim poduzećima, jer svu njihovu dokumentaciju oni moraju iz digitalnog oblika pretvarati u analogni, odnosno na papire. Isto tako, tada nastane previše papira, pa je problem kada ti isti papiri nestanu. Što se tiče nekih strategija za provođenje digitalizacije imaju u planu, no kako naglašavaju u velikom su nedostatku zbog financija.

Dok poduzeće koje se bavi proizvodnjom sportske opreme, odnosno Sugovornik 2 ističe da su implementirali nova rješenja kroz program koji im služi za praćenje i upravljanje podacima te resursima. Nove strategije koje su naveli, uspostavili su kroz usklađenost potreba suvremenog digitalnog tržišta, pa tako prilagođavaju ponudu proizvoda i usluga.

<p>Kako vaše poduzeće prilagođava svoje strategije digitalnoj transformaciji? Možete li dati primjere promjena u strategiji koje ste već implementirali?</p> <p>Nabavkom novih softvera 2020. godine puno lakše možemo prezentirati (u 2D i 3D modelu) naše proizvode i usluge krajnjim korisnicima (investitorima). Prije nismo imali alate za prezentaciju naših proizvodnih mogućnosti krajnjim korisnicima nego smo proizvodili samo projektirani namještaj prema gotovim projektima od vanjskih projektanata. Uvođenjem novih tehnoloških i softverskih rješenja u mogućnosti smo sami taj dio odraditi i lakše prezentirati i prodati naše proizvode kupcima.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Nabava novih softvera -Lakše prezentiranje proizvoda i usluga -Proizvodnja namještaja prema gotovim projektima -Lakša prezentacija -Lakša prodaja krajnjim kupcima
<p>Kako ste uspostavili nove strategije koje su usklađene s potrebama suvremenog digitalnog tržišta i potrošača? Koje korake poduzimate kako biste osigurali da vaše strategije odgovaraju zahtjevima i preferencijama digitalnog tržišta?</p> <p>Novi softveri i ERP omogućili su nam lakšu komunikaciju sa projektantima jer radimo u istim softverskim rješenjima te se lako međusobno razmjenjujemo i dogovaramo – sve u digitalnom obliku.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Lakša komunikacija -Razmjena rješenja među projektantima
<p>Kako ocjenjujete učinkovitost novih digitalnih strategija? Koje mjere pratite i kako reagirate na povratne informacije kako biste ih poboljšali?</p> <p>Da nismo 2020.godine krenuli u potpunu digitalizaciju poslovanja ne bi danas mogli na ovakav način svoje proizvode prezentirati na tržištu i krajnjim kupcima.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Potpuna digitalizacija

Slika 23: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 3)

<p>Kako ste uspostavili nove strategije koje su usklađene s potrebama suvremenog digitalnog tržišta i potrošača? Koje korake poduzimate kako biste osigurali da vaše strategije odgovaraju zahtjevima i preferencijama digitalnog tržišta?</p> <p>Znači onak kako možemo, tak funkcioniramo, ali uočavamo veliki nedostatak toga i u planu imamo provesti tu digitalizaciju i uvesti te neke korake digitalne transformacije, ali to nam nekako ovisi o financijama. Jednostavno o nekim suvremenijim metodama, teško da možemo trenutno razmišljati, jer bi trebali doći prvo na neku bazičnu razinu digitalizacije. Pogotovo da ti svi kadrovi koji su ključni, voditelji pogona da oni imaju pristup e-mailu i erp sustavu i da se znaju s time služiti i da prek toga opće mogu nadzirati proizvodnju. Jer na primjer mi u sklopu svog erp sustava, mi opće nemremo procijeniti koliko nam je opterećeni kapacitet. Nemamo uvid u to, nego samo na licu mjesta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Provođenje digitalizacije -Koraci digitalne transformacije -Ovisnost o financijama -Suvremene metode -Pristup ERP-u i e-mailovima -Nadziranje proizvodnje -Nemogućnost procjene opterećenosti kapaciteta
<p>Kako ocjenjujete učinkovitost novih digitalnih strategija? Koje mjere pratite i kako reagirate na povratne informacije kako biste ih poboljšali?</p> <p>Pa da, pa baš to. Pratimo to što nam naši inozemni kupci šalju. Znači imamo mogućnost da te neke digitalne obrađene crteže otvorimo na primjer na jednom računalu, ali to nemremo otvoriti na svih ostalih 12 preostalih, jer nemaju svi tu licencu. I onda se snalazimo pa informacije kolaju između nas. Baš dugo traje vrijeme prilagodbe na neke nove promjene.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Otvaranje dokumentacije na jednom računalu -Nedostatak licence -Duži period vremena prilagodbe na nove promjene

Slika 24: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 1)

Kako vaše poduzeće prilagođava svoje strategije digitalnoj transformaciji?
Možete li dati primjere promjena u strategiji koje ste već implementirali?

Naše poduzeće kontinuirano prilagođava strategije digitalnoj transformaciji kako bi ostalo konkurentno. Implementirali smo rješenja preko programa, odnosno aplikacije za bolje upravljanje podacima i resursima, ali i za poboljšanje korisničkog iskustva. Također ulažemo u razvoj digitalnih vještina naših zaposlenika kako bismo osigurali uspješno korištenje novih tehnologija. Ove promjene su usmjerene na unaprjeđenje operativne efikasnosti i povećanje zadovoljstva kupaca, potičući održivi rast u digitalnom okruženju.

- Konkurentnost
- Bolje upravljanje podacima
- Povećanje zadovoljstva kupaca

Slika 25: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 2)

5.2.5. Učinci digitalne transformacije na konkurentnost poduzeća

Kroz intervju je otkriveno kako je sama digitalna transformacija utjecala na konkurentnost poduzeća, te koje su prednosti i nedostaci. Poduzeće Krešimir-Futura d.o.o. je uveo i omogućio plaćanje karticama i putem aplikacije koju su razvili. Naglasili su kako to prihvaćanje ide malo sporije, ali napreduje, jer su ljudi u strahu da ne ostanu bez novaca na kartici. Što se tiče pozicioniranja na tržištu, navode se kao među troje najboljih poduzeća u kontekstu digitalne tehnologije jer redovito prate tehnologiju i dugoročno promišljaju. Utjecaj digitalne transformacije na konkurentnost poduzeća Ivančica d.d. se vidi kroz prepoznatljivost kvalitete na tržištu, a koja je prepoznata na svim društvenim mrežama.

Kako digitalna transformacija utječe na konkurentnost vašeg poduzeća na tržištu? Možete li opisati kako su se vaše konkurentne prednosti ili nedostaci promijenili s implementacijom digitalnih promjena?

Pa na primjer kad smo uveli različite vrste plaćanja... znači sa karticama i upotrebom našega programa, koji se nadopunjava sa sredstvima sa tekućih računa građana, pa da si oni uvijek imaju određeni iznos na aplikaciji i da ne moraju koristiti baš stvarno fizičku gotovinu. Smatrali smo da je to prednost, ali mislili smo da je puno veća prednost. Malo to sporo ide prihvaćanje korištenja te aplikacije, jer vjerojatno su ljudi u strahu da ne bi novce izgubili, ili da si prebace novce pa da onda više to nije upotrebljivo. Moguće baš iz tih razloga. Mislim, ja sam inače u banci radila pa teško se bilo prihvaćalo čak i Internet bankarstvo prije 20 i nešto godina, i za to je trebalo vremena, pa onda smatramo i da će za ovo trebati. Mislim iz mjeseca u mjesec je sve veća potrošnja, odnosno plaćanje putem kartica, odnosno našeg programa. Znači sve manje treba gotovine, ali ipak nije sve to baš tako brzo. Smatram da ide malo sporo, ali evo mi smo uporni pa čekamo.

- Plaćanje putem kartica i aplikacije
- Nema potrebe koristiti gotovinu
- Sporo prihvaćanje korištenja aplikacije
- Strah ljudi od gubitka novaca
- Rast mjesečnog plaćanja aplikacijom
- upornost

Koje promjene u pozicioniranju vašeg poduzeća primjećujete u odnosu na konkurenciju kao rezultat digitalnih promjena?

Pa smatramo da smo u Hrvatskoj među prve tri, četiri tvrtke koje stvarno dugoročno promišljaju i ulažu u sav taj napredak za korištenje naših samoposlužnih aparata. Međutim, još uvijek na tržištu imamo i male firme koje po mojem mišljenju ne razmišljaju previše dugoročno nego dokle ide i nemaju te sve digitalne mogućnosti, ali još uvijek se na tržištu nalaze iz koje kakvih razloga zbog kojih ih prihvaćaju i s takvim aparatima, koji zapravo nemaju ništa ono što mi imamo, osim klasično kak je nekad bilo..kovanice, tri vrste kave i to je to.

- Među najboljih 3 poduzeća u kontekstu digitalizacije u sektoru
- Dugoročno promišljanje
- Ulaganje u digitalizaciju

Slika 26: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Jasmine iz poduzeća Krešimir-Futura d.o.o.)

Kako digitalna transformacija utječe na konkurentnost vašeg poduzeća na tržištu? Možete li opisati kako su se vaše konkurentne prednosti ili nedostaci promijenili s implementacijom digitalnih promjena?

Evo sad sam vam rekao kako utječe. Znači danas je online, društvene mreže itd. Znači konkurentnost podiže apsolutno. Evo sad ću vam reći konkretan primjer. Evo mi imamo novu liniju cipela s anatomskim ulošcima za stabilnost kičme itd., zapravo postoji cijela jedna filozofija oko toga i to vam je postao u Europi Lifestyle. Uglavnom, s zdravstvenog aspekta. Evo iz prodaje mi pošalju kako naš klijent u Irskoj, zapravo žena koja ide ulicom i snima tik tok, ona nosi naše te zdravstvene cipele i dvoje djece, kao i muž, i malo djetete. To kad je snimila to je bio običan video. U petak milijun pregleda, ponedjeljak milijun 300, a srijedu milijun i pol. Koji je to doseg, a sasvim slučajno.

Slika 27: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Siniše Zver poduzeća Ivančica d.d.)

-Povećanje konkurentnosti

-Nova linija odobrenih zdravstvenih cipela

-Slučajna promocija preko Tik-Tok-a

Što se tiče poduzeća koje proizvodi i prodaje namještaj, odnosno Sugovornik 3 ističe kako je velika prednost da i kupci i investitori puno lakše komuniciraju s njima jer zajedno rade u istim softverskim rješenjima, pa i na taj način puno lakše razmjenjuju informacije. Isto tako, ističe kako se promijenila struktura kupaca, odnosno postali su dostižni oni kupci s kojima prije nisu surađivali, jer im nisu odgovarali, ali sad kroz praćenje digitalizacije postavili su visoku razinu ljestvice.

Kako digitalna transformacija utječe na konkurentnost vašeg poduzeća na tržištu? Možete li opisati kako su se vaše konkurentne prednosti ili nedostaci promijenili s implementacijom digitalnih promjena?

Kupci i investitori puno lakše komuniciraju sa nama jer radimo u istim softverskim rješenjima te puno lakše izmjenjujemo informacije.

Koje promjene u pozicioniranju vašeg poduzeća primjećujete u odnosu na konkurenciju kao rezultat digitalnih promjena?

Promjena strukture kupaca – postali su nam dostižni kupci sa kojima nismo uspjeli ranije komunicirati jer nismo imali ista softverska rješenja – nismo bili kompatibilni.

Slika 28: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 3)

-Lakša komunikacija

-Ista softverska rješenja

-Lakša razmjena informacija

-Promjena strukture kupaca

-Povećanje kupaca

5.2.6. Razvoj digitalnih vještina

U istraživanju utjecaja i razvoja digitalne transformacije, odnosno vještina na pet poduzeća, primijećeno je da je razvoj digitalnih vještina ključan za uspješnu implementaciju novih tehnologija. Digitalne vještine zaposlenika omogućuju bolju prilagodbu na promjene, povećavaju efikasnost rada i potiču inovacije. Fokus na kontinuirano obrazovanje i usavršavanje digitalnih vještina postao je neophodan za održavanje konkurentnosti na tržištu u ovo današnje doba.

Siniša Zver iz poduzeća Ivančica d.d. ističe kako je vrlo bitno biti educiran kako bi efikasno koristili digitalne tehnologije. Jedini problem koji je naveo je to što ne može cijela proizvodnja otići na edukacije, već se šalje određeni broj mehaničara koji su odgovorni za strojeve.

Kako ocjenjujete važnost razvoja digitalnih vještina među zaposlenicima u kontekstu digitalne transformacije? Kako se ta važnost reflektira na strategije zapošljavanja i razvoja vašeg osoblja?

Digitalna tehnologija su nove tehnologije i da bi efikasno koristili digitalne tehnologije vi morate biti educirani. znači to je jako bitno. Stvar je u tome kaj kod nas ne postoji, kaj sam rekel početku sva ta digitalna rješenja su specifična za svaku industriju pa tak i za nas. To su znači edukacije koje provodimo često, ali to šaljemo mehaničare u Italiju il dalje, da nauče servise obuku i slično, jer ne može cijel proizvodnja. Ali, edukacija je ključna.

-Važnost educiranja

-Slanje mehaničara na edukacije u Italiju

-Problem je što ne može cijela proizvodnja

Slika 29: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Siniše Zver iz poduzeća Ivančica d.d.)

S druge strane, poduzeće koje se bavi proizvodnjom i prodajom namještaja ističe kako je jednostavnija kontrola utrošenog vremena zaposlenika te se zna koliko je vremena potrebno za pojedini proces, a što uvelike doprinosi važnosti razvoja digitalnih vještina. Neki programi obuke i edukacije koje su provodili su bile povezane s novim ERP sustavom, a prema kojem je u početku bilo odbojnosti jer su zaposlenici smatrali da se samo komplicira rad. Nakon nekoliko mjeseci zaposlenici su prihvatili promjene i shvatili da im olakšava pojedine procese. Zaključuju kako je ulaganje u obuku zaposlenika veliko početno ulaganje, ali se uvijek na kraju isplati.

Kako ocjenjujete važnost razvoja digitalnih vještina među zaposlenicima u kontekstu digitalne transformacije? Kako se ta važnost reflektira na strategije zapošljavanja i razvoja vašeg osoblja?

Puno lakša kontrola utrošenog vremena sa točnom raspodjelom izvršenim zadatka po jedinici vremena (za svaki proizvod znamo koliko je od kojeg djelatnika utrošeno vremena).

Možete li opisati programe obuke i edukacije koje provodite kako biste osposobili svoje zaposlenike za nove digitalne alate i tehnologije? Kako se ti programi prilagođavaju potrebama i razinama vještina vašeg osoblja?

Nakon izvršene edukacije primjene novog ERP-a u početku je bilo puno odbojnosti prema istome jer su svi smatrali da to samo komplicira rad. Nakon 3-4 mjeseca uhodavanja i prilagodbe pokazalo se da smo na dobrom putu. Nakon 12 mjeseci uhodavanja svi su uvidjeli benefite jer nam je isto omogućilo potpuno digitalnu kontrolu poslovanja.

Kako procjenjujete utjecaj ulaganja u obuku zaposlenika na produktivnost, inovativnost i dugoročni uspjeh vašeg poduzeća?

To je put kojem nema alternative – veliko početno ulaganje se vraća puno prije nego je bilo planirano i puno je lakše i sigurnije poslovanje poduzeća.

-Kontrola utrošenog vremena
-Raspodjela izvršenih zadataka

-Edukacija primjene novog ERP-a
-Odbojnost
-Komplicirani rad
-Prilagodba na novi sustav
-Uviđanje benefita
-Kontrola poslovanja

-Veliko početno ulaganje
-Lakše i sigurnije poslovanje

Slika 30: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 2)

Što se tiče poduzeća koje proizvodi alatne strojeve, Sugovornik 1 ističe da je razvoj digitalnih vještina zaposlenika vrlo važan za samu produktivnost poduzeća, kao i uspješnost, no u njihovom slučaju se ne provodi. Ističe kako plan edukacije postoji, a koji bi trebali proći i tehnolozi i konstruktori, no to je sve na papiru i ne provodi se, a što je jedan veliki nedostatak.

Od svih pet ispitanika, ovo poduzeće je jedino koje ne provodi nikakvu edukaciju, ali imaju u planu to promijeniti.

<p>Kako ocjenjujete važnost razvoja digitalnih vještina među zaposlenicima u kontekstu digitalne transformacije? Kako se ta važnost reflektira na strategije zapošljavanja i razvoja vašeg osoblja?</p> <p>To bi po meni bilo jako važno, ali u praksi slabog učinka je.</p>	<p>-Važnost digitalnih vještina zaposlenika -Slabi učinak u praksi</p>
<p>Možete li opisati programe obuke i edukacije koje provodite kako biste osposobili svoje zaposlenike za nove digitalne alate i tehnologije? Kako se ti programi prilagođavaju potrebama i razinama vještina vašeg osoblja?</p> <p>S obzirom da sam ja tu nova, ja sam u prvom mjesecu tražila plan edukacija. Koji moraju proći i tehnolozi i konstruktori, voditelji održavanja, pa zaštita na radu i napravljen je prema ISO normi 9001, koji bi svako trebao proći. No, s obzirom da pol godine prolazi, ja još nisam vidla da se to provodi, iako je to po planu zamišljeno.</p>	<p>-Plan edukacija -Nedostatak edukacija</p>

Slika 31: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 1)

Dok poduzeće koje prodaje sportsku opremu ističe kako je ulaganje u obuku zaposlenika ključno za poboljšanje produktivnosti, ali i dugoročni uspjeh poduzeća. Isto tako, praćenjem napretka nakon obuke procjenjuju stvarnu vrijednost ulaganja, te na taj način osiguravaju spremnost zaposlenika na izazove digitalne transformacije.

<p>Kako procjenjujete utjecaj ulaganja u obuku zaposlenika na produktivnost, inovativnost i dugoročni uspjeh vašeg poduzeća?</p> <p>Ulaganje u obuku zaposlenika ključno je za poboljšanje produktivnosti, poticanje inovacija i dugoročni uspjeh poduzeća. Praćenjem napretka nakon obuke u smislu produktivnosti i implementacije novih ideja procjenjujemo stvarnu vrijednost ulaganja u obuku te osiguravamo da naš tim bude spreman za izazove digitalne transformacije.</p>	<p>-Obuka zaposlenika je ključna za poboljšanje produktivnosti -Spremnost na izazove digitalne transformacije</p>
---	---

Slika 32: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 2)

5.2.7. Suradnja i partnerstva u procesu transformacije

U istraživanju provedenom s pet poduzeća, utvrđeno je da suradnja i partnerstva igraju ključnu ulogu u digitalnoj transformaciji. Strateška partnerstva omogućuju brže usvajanje novih tehnologija i razmjenu znanja, dok povezivanje s tehnološkim tvrtkama omogućuje poduzećima da ostanu inovativna i konkurentna.

Kroz intervju s Jasminom iz poduzećem Krešimir-Futura d.o.o. saznalo se kako surađuju s tvrtkom koja im je prodala program, odnosno aplikaciju, a koja prikazuje stanje prodanih proizvoda, kao i stanja na skladištu u svakom trenutku. Također, i dalje plaćaju naknadu kako bi se program konstantno nadograđivao i bio u koraku s tehnologijom. Osim tog partnera, ističu i onog u odjelu računovodstva, a koji implementira svaki puta neke nove promjene kod promjena zakona.

Možete li analizirati prednosti i izazove suradnje u implementaciji digitalnih promjena? Koje su glavne prednosti partnerstva, a s kojim izazovima se najčešće suočavate?

Pa sad smo stvarno partneri s tvrtkom koja nam je prodala program, jer je i njima cilj da mi imamo što veću prodaju i da imamo što veći broj aparata. Iz toga što mjesečno plaćanje, tzv. najma ovisi o tome koliko mi prodajnih mjesta imamo, jer mi njima plaćamo mjesečno po prodajnom mjestu. U svakom samoposlužnom aparatu je uređaj za praćenje i prema tome se onda financira, tak da je njima isto cilj da je naša prodaja čim veća. Stvarno surađuju s nama u svakom pogledu.

- Partnerstvo s tvrtkom koja je prodala program
- Cilj je imati veću prodaju i više aparata
- Uređaj za praćenje
- Suradnja je pozitivna

Imate li primjere uspješnih partnerstava koja su doprinijela bržoj i uspješnijoj digitalnoj transformaciji vašeg poduzeća? Kako su ta partnerstva bila organizirana i što smatrate ključnim za njihov uspjeh?

Pa, nema puno tih partnera, osim ovog koji sam navela u prethodnim pitanjima. Drugi partner je što se tiče računovodstva i tu ništa osim kod promjene zakona, pa oni tu implementiraju neke promjene, a koje su potrebne. Važnije nam je ovo za praćenje prodaje.

- Nema puno partnera
- Partner u računovodstvu kod stupanja novih zakona

Slika 33: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Jasmine iz poduzeća Krešimir-Futura d.o.o.)

Sugovornik 1 iz poduzeća koje prodaje alatne strojeve navodi kako surađuju s poduzećem iz Međimurja. Ističu kako nemaju nikakve popratne dokumentacije na papire, već sve u digitalnom obliku. Ovo im je zapravo prvi ovakav oblik suradnje, tako da se na taj način kroz povratne informacije i prilagođavaju novijim tehnologijama.

Imate li primjere uspješnih partnerstava koja su doprinijela bržoj i uspješnijoj digitalnoj transformaciji vašeg poduzeća? Kako su ta partnerstva bila organizirana i što smatrate ključnim za njihov uspjeh?

Pa na primjer to je suradnja s firmom s Međimurja, s njom ugovaramo suradnju izradu limarije, pa komuniciramo na tome da nema nikakve popratne dokumentacije na papiru nego da se sve šalje u digitalnom obliku. Oni nam na taj način daju povratnu informaciju i mi kad dođemo kod njih u posjetu, na njihovim strojevima za savijanje, rezanje su digitalni modeli pa nam na licu mjesta mogu ukazati koji je problem. Puno toga je što možemo virtualno odraditi.

- Suradnja s poduzećem s Međimurja
- Ugovor o suradnji
- Digitalni oblik suradnje
- Povratne informacije

Slika 34: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 1)

Suprotno od svih poduzeća, poduzeće koje se bavi proizvodnjom i prodajom namještaja zaključuje kako im suradnja nije puno pomogla, odnosno imaju put koji nema alternative. Poduzeća s kojima su surađivali nisu razmišljali ni provodili digitalizaciju poslovnih procesa.

Kako biste ocijenili važnost suradnje s drugim poduzećima, partnerima i stručnjacima u provođenju digitalne transformacije? Kako ta suradnja doprinosi vašoj konkurentnosti?

Primijetili smo da sve više poduzeća s kojima surađujemo shvaća da je to put kojem nema alternative. Nema konkurentnog proizvoda ni poduzeća koje SVAKODNEVNO ne razmišlja i provodi digitalizaciju poslovnih procesa.

- Put bez alternative
- Provođenje digitalizacije

Slika 35: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 3)

5.2.8. Stavovi poduzetnika o utjecaju digitalne transformacije

Poduzetnici su prepoznali digitalnu transformaciju kao ključan faktor za povećanje konkurentnosti i efikasnosti poslovanja. Većina ispitanika smatra da digitalizacija omogućuje bolju prilagodbu tržišnim promjenama i otvara nove poslovne prilike. Međutim, neki su izrazili zabrinutost zbog visokih troškova implementacije i potrebe za stalnim usavršavanjem zaposlenika kako bi se maksimalno iskoristile prednosti digitalnih tehnologija.

Tako poduzeće koje proizvodi i prodaje namještaj zaključuje kako je vrlo bitno praćenje budućnosti s ciljem uvođenja novih digitalnih rješenja u poslovanje. Osim toga, i svi zaposlenici su svjesni da su potpuno digitalizirali procese i time podigli konkurentnost poduzeća. Zadovoljni su što su time imali i mogućnost povećati plaće svojim zaposlenicima.

<p>Kako vaše poduzeće gleda na trenutni napredak u digitalnoj transformaciji? Postoje li određene inicijative koje smatrate posebno uspješnima ili manje uspješnima?</p> <p>Stalno gledanje u budućnosti sa ciljem uvođenja najnovijih digitalnih rješenja u poslovanju.</p>	<p>-Stalno razmišljanje o budućnosti -Uvođenje digitalnih rješenja</p>
<p>Kako vaši zaposlenici percipiraju promjene koje su rezultat digitalne transformacije? Imate li ideje o tome kako poboljšati njihovo prihvaćanje novih tehnologija i procesa?</p> <p>Svi zaposlenici su svjesni da smo uvođenjem najnovijih digitalnih rješenja u potpunosti digitalizirali proces proizvodnje i time podigli konkurentnost. Isto nam je omogućilo posljedično da smo u mogućnosti podignuti i plaće svim zaposlenicima.</p>	<p>-Potpuna digitalizacija procesa proizvodnje -Podizanje konkurentnosti -Podizanje plaća</p>

Slika 36: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 3)

Poduzeće koje proizvodi alatne strojeve, a ujedno i najmanje koristi digitalnu transformaciju, odnosno radi spriječenosti s financijske strane ne uspijeva, Sugovornik 1 se nada da će uspjeti stariju radnu populaciju potaknuti na promjene. Isto tako se nada da će u budućnosti čovjek biti sve manje ugrožen i uključen u rad, odnosno da čovjek nadgleda već automatizirani proces, a da se u konačnici očuva čovjekovo zdravlje.

<p>Kakva su vaša razmatranja o budućnosti digitalne transformacije i njenom utjecaju na poslovanje malih i srednjih poduzeća? Vidite li određene trendove koji bi mogli značajno utjecati na industriju u narednim godinama?</p> <p>Pa da, pa to je upotreba sve više senzoričke unutar proizvodnje, amortizacije, robotike. Znači to sve ide u cilju sve veće produktivnosti u budućnosti i da čovjek bude što manje ugrožen i uključen u rad. Zapravo čovjek bi trebao biti samo da misli, a automatizirani procesi da obavljaju fizički posao. Čovjek bi više sam trebao nadzirati i mislim da je to cilj industrije i da na temelju te senzoričke sačuvaju samo čovjekovo zdravlje.</p>	<p>-Upotreba senzoričke unutar proizvodnje -Veća produktivnost -Manja ugroženost čovjeka -Automatizirani poslovni procesi -Nadziranje -Čovjekovo zdravlje</p>
---	---

Slika 37: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 1)

Poduzeće Krešimir-Futura d.o.o. zaključuje kako bi bilo manje gotovine u optjecaju, i manji troškovi da bi ljudi više prihvaćali plaćanje putem kartica.

Kakva su vaša razmatranja o budućnosti digitalne transformacije i njenom utjecaju na poslovanje malih i srednjih poduzeća? Vidite li određene trendove koji bi mogli značajno utjecati na industriju u narednim godinama?

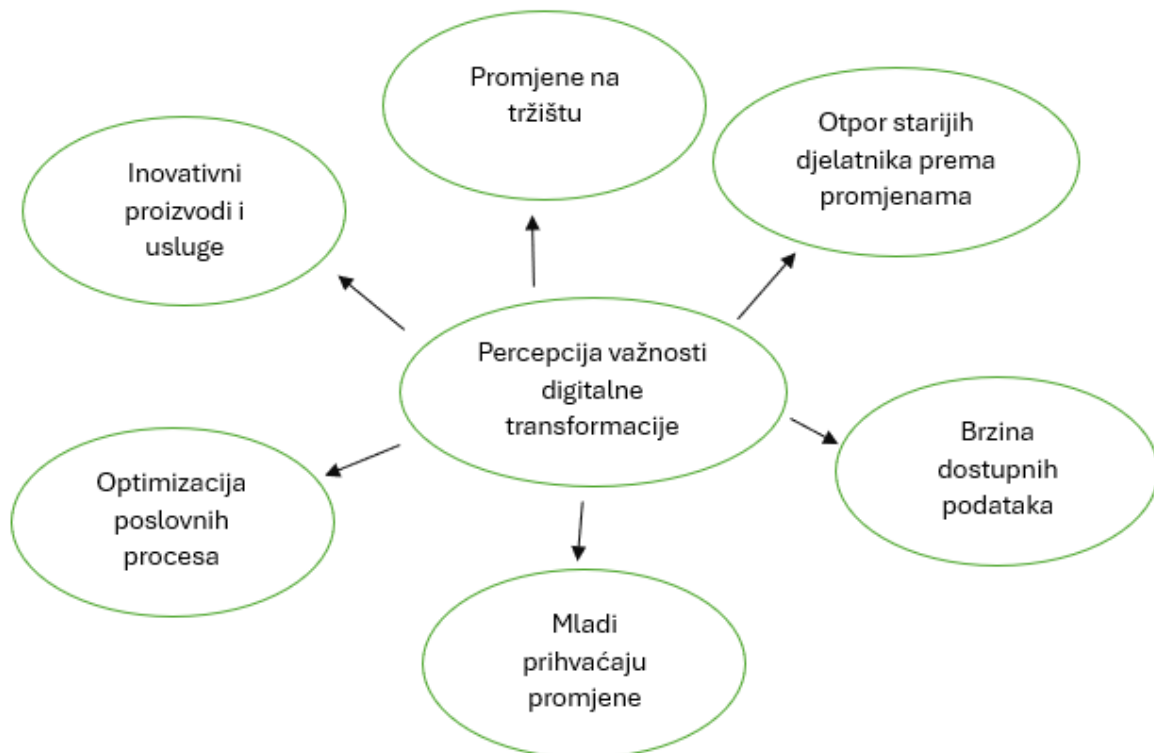
Pa kad bi ljudi sve više prihvaćali plaćanja putem kartica, odnosno putem naše aplikacije bilo bi manje gotovine u opticaju, s time bi bilo i manje rizika od krađe i obrade gotovog novca, a koja također ima svoju cijenu. Znači, sve to poskupljuje naš posao, s tom gotovinom, tak da s time bi se jako promijenilo i smanjilo bi dosta tih troškova koje imamo. Tako da više ne mogu zamisliti posao bez toga programa.

-Manje gotovine u opticaju kad bi se plaćalo karticama i aplikacijom
-Manje rizika od krađe
-Rast troškova zbog gotovine

Slika 38: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Jasmine iz poduzeća Krešimir-Futura d.o.o.)

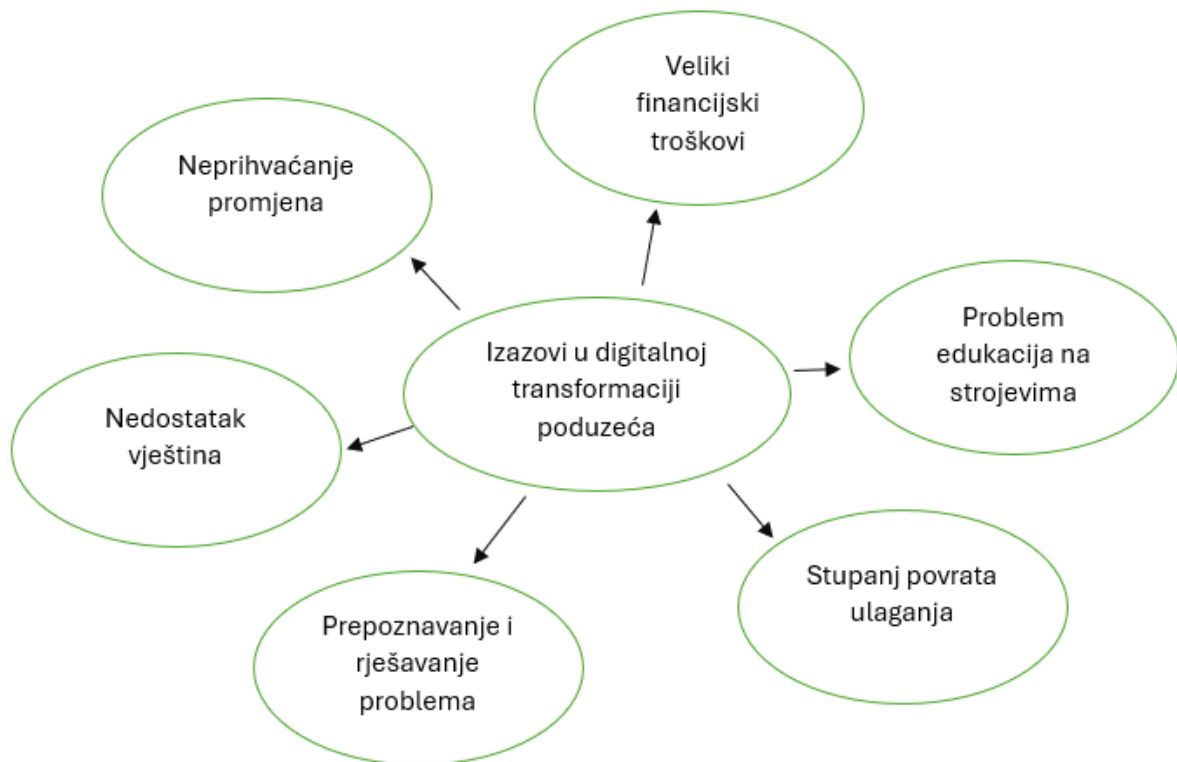
Prema istraživanju o digitalnoj transformaciji u Hrvatskoj 2021. godine, hrvatski gospodarstvenici sve bolje razumiju značaj digitalne transformacije kao kompleksni proces koji zahtijeva strateški pristup. To je rezultiralo osrednjim ocjenama stanja digitalizacije u gospodarstvu, s porastom očekivanja. Važno je da javna uprava brzo djeluje u postavljanju temelja digitalizacije kako bi se osigurala kvalitetna digitalna budućnost i potaknulo poslovanje te jednostavnija komunikacija (Apsolon, 2022).

Nakon što je provedeno inicijalno kodiranje slijedi fokusirano kodiranje unutar kojeg će se otvoreni kodovi iz inicijalnog kodiranja grupirati u kategorije. Tako se na slici 38 može vidjeti primjer fokusiranog kodiranja koje se odnosi na kategoriju percepcija uloge digitalne transformacije.



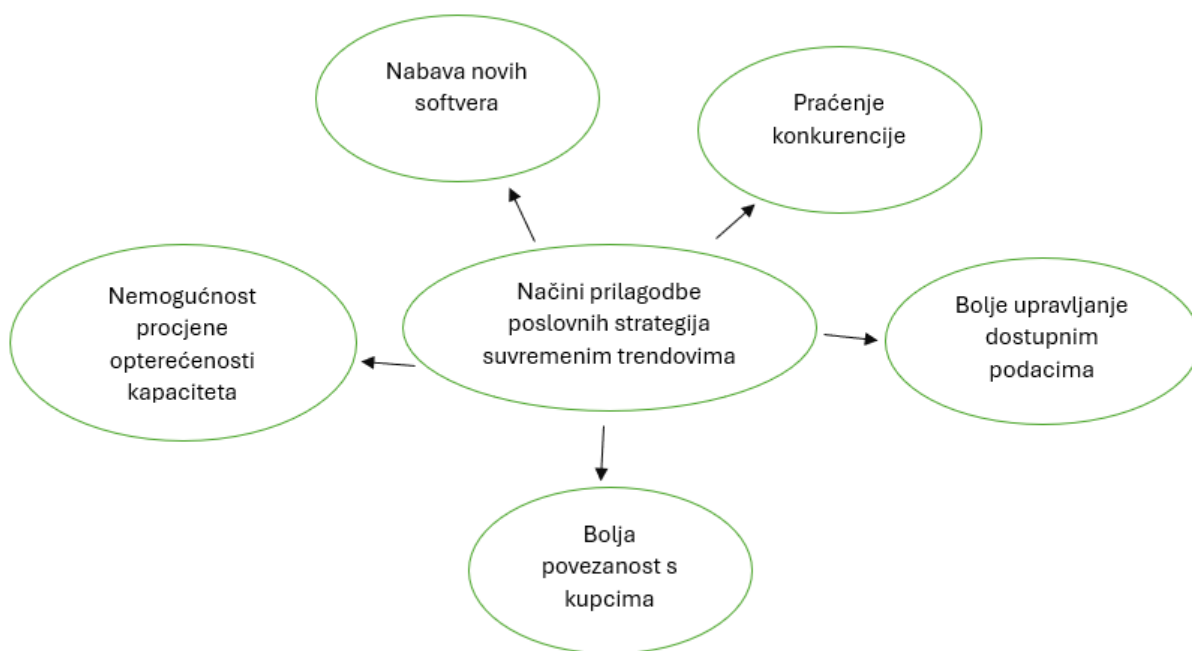
Slika 39: Isječak iz fokusiranog kodiranja: kategorija "Percepcija važnosti digitalne transformacije" (Izvor: izrada autorice)

Na slici 39 moguće je vidjeti kategoriju izazovi u digitalnoj transformaciji poduzeća unutar koje se nalaze otvoreni kodovi koji podrazumijevaju motive koje su ispitanici naveli prilikom intervjua.



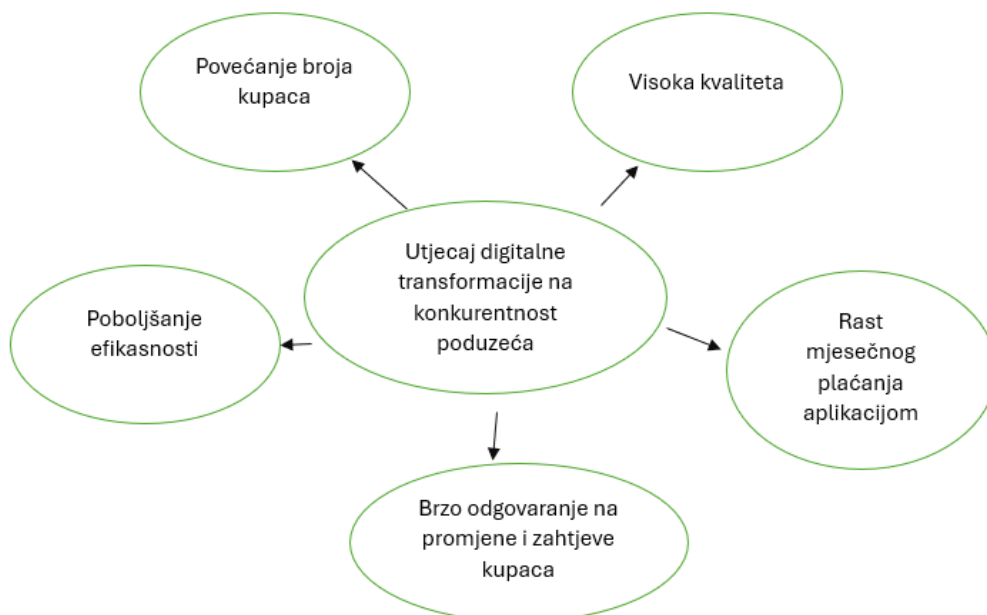
Slika 40: Isječak iz fokusiranog kodiranja: kategorija "Izazovi u digitalnoj transformaciji poduzeća" (Izvor: izrada autorice)

Slika 40 prikazuje kategoriju načina prilagodbe poslovnih strategija suvremenim trendovima. Prilikom uvođenja poslovnih strategija istaknuli su praćenje konkurencije, bolje upravljanje dostupnim podacima, bolja povezanost s kupcima, nabava novih softvera i nemogućnost procjene opterećenosti kapaciteta.



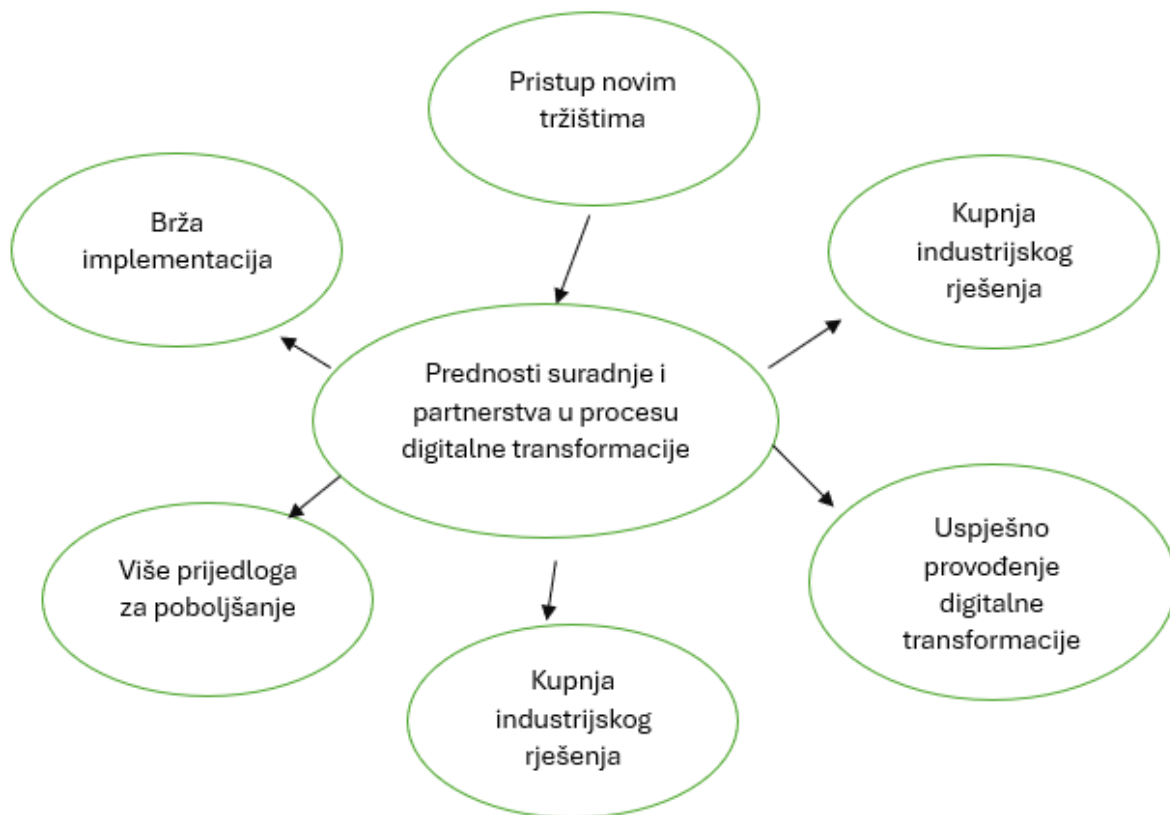
Slika 41: Isječak iz fokusiranog kodiranja: kategorija "Načini prilagodbe poslovnih strategija suvremenim trendovima" (Izvor: izrada autorice)

Kategorija utjecaja digitalne transformacije na konkurentnost poduzeća prikazana je na slici 41 na kojoj su vidljivi utjecaji poput povećanja broja kupaca, visoke kvalitete, rasta mjesečnog plaćanja aplikacijom, brzog odgovaranja na promjene i zahtjeve te utjecaj na poboljšanje efikasnosti poduzeća.

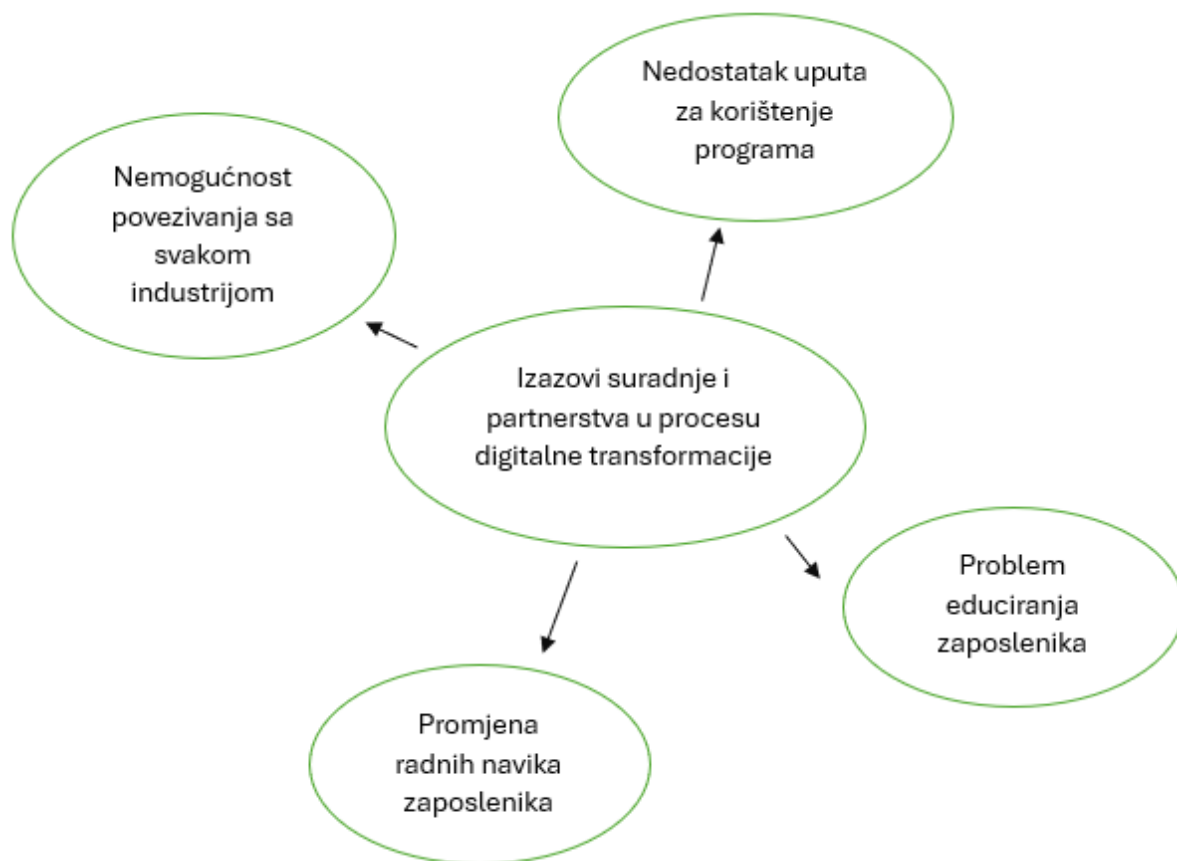


Slika 42: Isječak iz fokusiranog kodiranja: kategorija "Utjecaj digitalne transformacije na konkurentnost poduzeća" (Izvor: izrada autorice)

Na slici 42 moguće je vidjeti kategoriju prednosti suradnje i partnerstva u procesu digitalne transformacije koja prikazuje neke od zajedničkih prednosti, ali i nedostataka koje su donijela partnerstva i suradnje kroz proces digitalne transformacije.

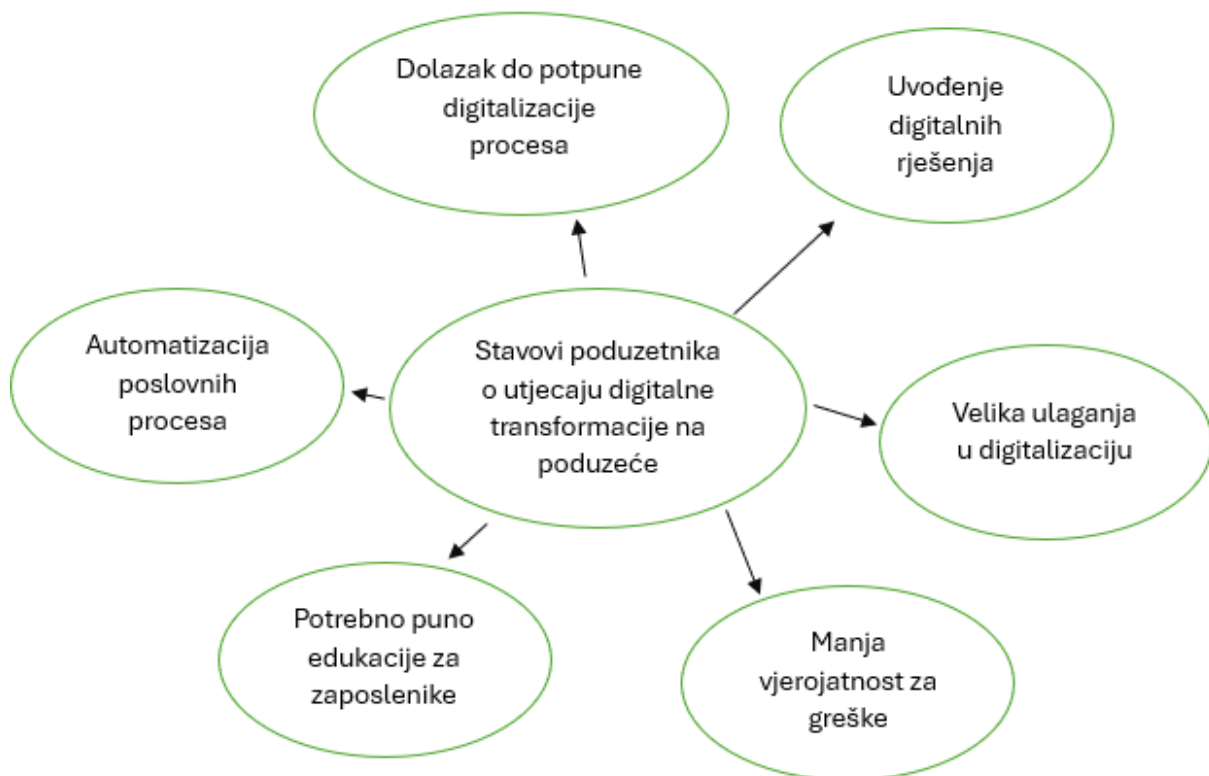


Slika 43: Isječak iz fokusiranog kodiranja: kategorija "Prednosti suradnje i partnerstva u procesu digitalne transformacije" (Izvor: izrada autorice)



Slika 44: Isječak iz fokusiranog kodiranja: kategorija "Izazovi suradnje i partnerstva u procesu digitalne transformacije" (Izvor: izrada autorice)

Slika 43 prikazuje kategoriju stavova poduzetnika o utjecaju digitalne transformacije. Na samom kraju intervjua ispitanici su istaknuli važnost uvođenja digitalnih rješenja, automatizaciju poslovnih procesa, potrebu za edukacijom zaposlenika i ostalo.

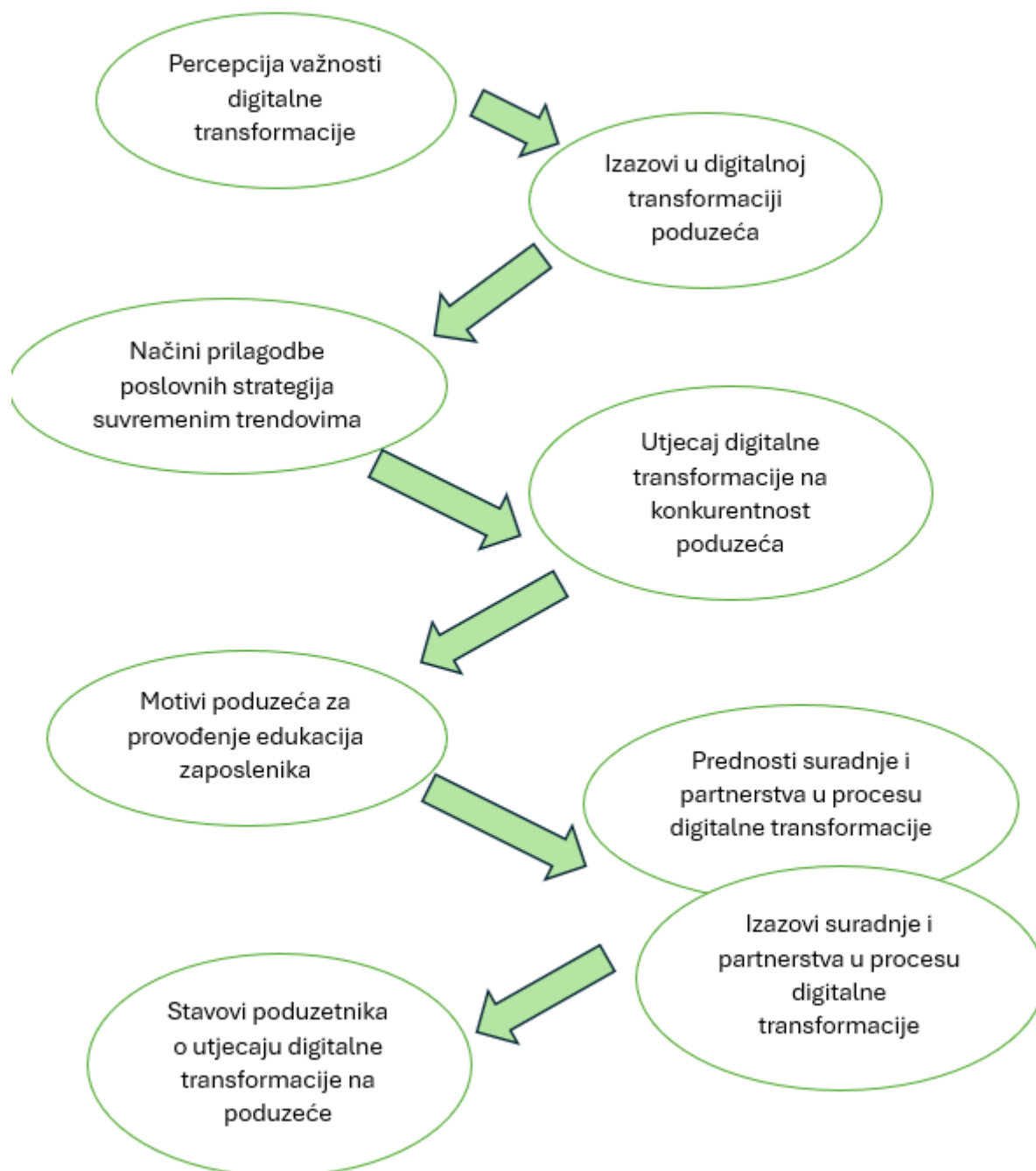


Slika 45: Isječak iz fokusiranog kodiranja: kategorija "Stavovi poduzetnika o utjecaju digitalne transformacije na poduzeće" (Izvor: izrada autorice)

Nakon fokusiranog kodiranja slijedi aksijalno kodiranje kojim su se nastojale prikazati uzročno posljedične veze koje se odnose na utjecaj digitalne transformacije na mala i srednja poduzeća. Na slici 44 može se vidjeti kako jedna dimenzija dovodi do ostvarenja sljedeće dimenzije.

Tako iz kategorije Mišljenja o važnosti digitalne transformacije nastaju izazovi u digitalnoj transformaciji. Nadalje, svi otvoreni kodovi iz kategorije Načini prilagodbe poslovnih strategija suvremenim trendovima potiču poduzeća da prihvate i zadovolje sve otvorene kodove iz kategorije Utjecaj digitalne transformacije na konkurentnost poduzeća.

Nadalje, svi otvoreni kodovi iz kategorije Motivi poduzeća za provođenje edukacija zaposlenika potiču poduzeća da prihvate i zadovolje sve otvorene kodove iz kategorije Prednosti i izazovi suradnje i partnerstva u procesu digitalne transformacije. Nakon što su poduzeća upoznala s procesom digitalne transformacije dolazi do konačnog rezultata, a to su Stavovi poduzetnika o utjecaju digitalne transformacije na poduzeće, a kojima se nastoji poboljšati cjelokupan proces uvođenja i redovitog praćenja digitalne transformacije.



Slika 46: Isječak iz aksijalnog kodiranja (Izvor: izrada autorice)

U sklopu istraživanja o spremnosti hrvatskog gospodarstva za digitalnu transformaciju, Udruga za informacijske tehnologije Hrvatske gospodarske komore i tvrtka Apsolon d.o.o. su proveli istraživanje uz pomoć Hrvatskog digitalnog indeksa. HDI je alat koji pomaže tvrtkama u procjeni njihove spremnosti za izazove digitalne transformacije, analizi postojećih poslovnih procesa te predviđanju potencijalnih rezultata digitalne transformacije. Istraživanje je

obuhvaćalo četiri ključna područja digitalne transformacije: trenutno stanje digitalizacije u hrvatskom gospodarstvu, razina spremnosti tvrtki na digitalnu transformaciju, evaluaciju postojećih poslovnih procesa u kontekstu digitalizacije te analizu očekivanih rezultata implementacije inovativnih tehnologija (Hrvatska gospodarska komora, 2020).

Prema posljednjem izvješću Europske komisije, Hrvatska se nalazi na 19. mjestu od 27 država članica Europske unije po pitanju digitalne konkurentnosti. Unatoč napretku u integraciji digitalne tehnologije, značajni izazovi ostaju u području digitalnih javnih usluga, gdje zemlja zaostaje za većinom europskih država. Ključne političke mjere trebaju podupirati napredak digitalne transformacije u gospodarstvu, a osiguravajući jednostavniju komunikaciju s državom i podršku poduzećima u razvoju njihovih digitalnih kapaciteta. Stoga, daljnji razvoj digitalne strategije i implementacija konkretnih mjera za podršku digitalnoj transformaciji bit će ključni u godinama koje dolaze kako bi se Hrvatska pozicionirala kao konkurentna digitalna u Europi, ali i globalno (Apsolon, 2022).

6. Zaključak

Digitalna transformacija donosi brojne prednosti i izazove koji zahtijevaju promišljeno planiranje, ali i implementaciju. Kroz detaljno promatranje osnovnih pojmova, prednosti i nedostataka digitalne transformacije, te analizu konkretnih primjera, jasno je da digitalna transformacija može značajno unaprijediti učinkovitost, konkurentnost, a najviše poslovne procese poduzeća.

Mala i srednja poduzeća, koja često zbog svoje veličine mogu brže implementirati promjene i prilagoditi se novim tehnologijama, što im omogućuje brže reagiranje na tržišne promjene i potrebe kupaca. Digitalna transformacija može malim i srednjim poduzećima donijeti značajne prednosti kao što su poboljšanje komunikacije s kupcima, povećanje brzine i kvalitete proizvodnje, bolje korištenje podacima i u konačnici smanjenje troškova.

Međutim, uspješna digitalna transformacija zahtijeva promjenu organizacijske kulture, razvoj novih vještina kod zaposlenika, kao i važnost edukacije i pažljivo strateško planiranje. Mala i srednja poduzeća često dolaze do specifičnih izazova kao što su ograničeni financijski resursi, nedostatak stručnjaka te otpornost zaposlenika prema promjenama. Dosta je bitno da mala i srednja poduzeća pronađu odgovarajuće poslovne partnere i resurse koji će im pomoći u ovom procesu, te da kontinuirano ulažu u edukaciju i razvoj svojih zaposlenika kako bi se maksimalno iskoristile prednosti digitalne transformacije.

Digitalna transformacija nije mali „zadatak“, već kontinuirani proces koji zahtijeva prilagodbu i stalno unapređenje kroz praćenje najnovijih tehnologija na tržištu. Za mala i srednja poduzeća, vrlo često uspješna digitalna transformacija može značiti razliku između pada i rasta, a pri tome omogućujući im da ostanu konkurentni i inovativni u ovom današnjem ubrzanom rastu tehnologije.

Prema provedenom istraživanju, jasno je da digitalna transformacija igra ključnu ulogu u strategijama poslovnog razvoja ispitanika. Svi sudionici istraživanja istaknuli su značaj digitalizacije za njihova poduzeća i industrije, unatoč izazovima poput visokih financijskih troškova. Njihova svijest o potrebi za digitalnom transformacijom odražava se u nastojanjima da se optimiziraju poslovni procesi i osigura dugoročna konkurentnost na tržištu.

Ispitanici iz različitih industrija imaju različite perspektive o ulozi digitalnih tehnologija u budućnosti svojih poduzeća. Na primjer, poduzeće koje se bavi proizvodnjom namještaja već od 2020. godine uspješno koristi ERP sustav za digitalno praćenje poslovnih procesa, što im je omogućilo efikasno upravljanje učinkom i troškovima.

S druge strane, poduzeće u sektoru proizvodnje alatnih strojeva suočava se s izazovima zbog nedovoljne spremnosti zaposlenika na promjene, što zahtijeva obnovu radne snage kako bi se bolje iskoristile digitalne tehnologije.

Na temelju istraživanja, razlike u stavovima zaposlenika prema digitalnoj transformaciji su vrlo različite. U poduzeću za prodaju sportske opreme, zaposlenici vide digitalizaciju kao priliku za osobni razvoj i ključnu komponentu uspješnosti poslovanja. U Krešimir-Futura d.o.o., većina zaposlenika je otvorena prema novim tehnologijama, ali među starijim djelatnicima postoje i oni manje skloni promjenama.

Sličan primjer je i u poduzeću koje proizvodi alatne strojeve, gdje stariji djelatnici često pokazuju manje otvorenosti prema promjenama u usporedbi s mlađim zaposlenicima. Važno je uzeti u obzir ove razlike kako bi se osiguralo uspješno uvođenje novih tehnologija uz kontinuiranu potporu i motivaciju svih zaposlenika.

Različite industrije imaju svoje specifične izazove tijekom digitalne transformacije, kako je otkriveno u istraživanju među ispitanicima. Poduzeće Ivančica d.d. naglašava važnost detaljne analize prije uvođenja tehnoloških rješenja, poput automata za šivanje, uz izazove poput konkurencije i povezanosti s kupcima.

Dok u prodaji sportske opreme, jedan od ključnih izazova je prilagodba procesa novim tehnologijama i kontinuirano ulaganje u edukaciju zaposlenika, uz naglasak na isplativost investicija. Industrija proizvodnje alatnih strojeva suočava se s financijskim izazovima, kao što su nedostatak sredstava za fiksne troškove i potreba za obrazovanjem starijih zaposlenika. Svi ovi primjeri jasno pokazuju različitost izazova s kojima se poduzeća susreću prilikom digitalne transformacije, od financijskih ograničenja do potrebe za prilagodbom radnih procesa i stalnom edukacijom zaposlenika.

U istraživanju provedenom među pet poduzeća istaknuto je da su suradnja i partnerstva ključni faktori u uspješnoj digitalnoj transformaciji. Strateška partnerstva omogućuju brže usvajanje novih tehnologija i razmjenu znanja, dok povezivanje s tehnološkim tvrtkama omogućuje poduzećima da ostanu inovativna, ali i konkurentna. Na primjer, poduzeće Krešimir-Futura d.o.o. surađuje s tvrtkom koja im je prodala aplikaciju za praćenje stanja prodanih proizvoda i stanja na skladištu u stvarnom vremenu. Redovito plaćaju nadogradnje kako bi aplikacija bila u koraku s tehnologijom.

Poduzetnici sve više prepoznaju digitalnu transformaciju kao ključan faktor za poboljšanje konkurentnosti i produktivnosti poslovanja poduzeća. Većina ispitanika vidi digitalizaciju kao sredstvo za bolju prilagodbu tržišnim promjenama i otvaranje novih poslovnih prilika. Ipak, neki izražavaju zabrinutost zbog visokih troškova implementacije i potrebe za stalnim usavršavanjem zaposlenika kako bi se maksimalno iskoristile prednosti digitalnih

tehnologija. Na primjer, poduzeće koje proizvodi i prodaje namještaj ističe važnost praćenja budućih trendova radi uvođenja novih digitalnih rješenja u svoje poslovanje, gdje su svi zaposlenici svjesni važnosti potpune digitalizacije procesa, a koja je doprinijela povećanju konkurentnosti poduzeća i omogućila povećanje plaća zaposlenicima.

Popis literature

1. Aheleroff, S., Philip, R., Zhong, R. Y. i Xu, X. (2019). *The Degree of Mass Personalisation under Industry*. Preuzeto 01.06.2024. s <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221282711930664X?via%3Dihub> .
2. Apsolon (2022). *Digitalna transformacija u Hrvatskoj 2021*. Preuzeto 28.06.2024. s <https://apsolon.com/digitalna-transformacija-u-hrvatskoj-2021/> .
3. Best Advisory. Antoljak, V. (2021). *Poduzetnici bolje posluju nakon digitalne transformacije*. Preuzeto 27.06.2024. s <https://www.best-advisory.eu/post/utjecaj-digitalne-transformacije-na-poslovanje>
4. Bloomberg, J. (2018). *Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril*. Preuzeto 29.05.2024. s <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=7c3156122f2c> .
5. European Commission, 2023. *The Digital Economy and Society Index (DESI)*. Preuzeto 06.06.2024. s <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> .
6. Europska komisija (2015). *Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća*. Preuzeto 03.06.2024. s <https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/06/Vodiczakorisnikeodefinicijimalihisrednjihpoduzeca.pdf> .
7. Europska komisija. *Digitalno desetljeće Europe: digitalni ciljevi za 2030*. Preuzeto 06.06.2024. s https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_hr .
8. Europski parlament (2021). *Oblikovanje digitalne transformacije: objašnjenje strategije EU-a*. Preuzeto 06.06.2024. s <https://www.europarl.europa.eu/topics/hr/article/20210414STO02010/oblikovanje-digitalne-transformacije-objasnjenje-strategije-eu-a> .
9. Franc, S., Dužević, I. (2020). *Digitalna transformacija i trgovina*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
10. Garge, M. (2018). *Where Do You Stand in Your Digital Journey?* Preuzeto 01.06.2024. s <https://www.gslab.com/blogs/digital-journey-of-organization/> .
11. Golubović, V. (2022). *Izazovi digitalne transformacije iz HR perspektive*. Mirakul. Preuzeto 03.06.2024. s <https://www.mirakul.hr/blog/izazovi-digitalne-transformacije-iz-hr-perspektive/> .

12. Grčić M. (2021). *Digitalna transformacija poslovanja proizvodno-tehničkih poduzeća*, Specijalistički diplomski stručni: Veleučilište u Karlovcu. Preuzeto 03.06.2024. s <https://repozitorij.vuka.hr/islandora/object/vuka%3A2059> .
13. Horvat, Đ., Tintor, Ž. i suradnici (2006). *Poduzetnička ekonomija: kako učiniti prvi korak*. Zagreb: Trgovačka akademija.
14. Hrčak Srce. Pihir, I., Križanić, S., Kutnjak, A. (2019). *Digitalna transformacija marketinga u malim i srednjim poduzećima – pregled postojećih istraživanja*. Preuzeto 26.06.2024. s <https://hrcak.srce.hr/234538> .
15. Hrvatska gospodarska komora (2020). *Istraživanje o spremnosti hrvatskog gospodarstva za digitalnu transformaciju*. Preuzeto 28.06.2024. s <https://www.hgk.hr/komora-zagreb/istrazivanje-o-spremnosti-hrvatskog-gospodarstva-za-digitalnu-transformaciju>.
16. Hrvatska gospodarska komora (2024). *Održana prva edukacija Strategija digitalne transformacije poslovanja*. Preuzeto 28.06.2024. s <https://www.hgk.hr/odrzana-prva-edukacija-strategija-digitalne-transformacije-poslovanja>.
17. Igrec, A. (2018). *Digitalna transformacija (ifjonjhkcnovnjongjsnjvijnjskdfIJHDFHEFJ*
18. Inovacijska platforma (2022). *Izazovi digitalne transformacije i ciljevi digitalnog desetljeća*. Preuzeto 06.06.2024. s <https://inovacijskaplatforma.hr/hr/vijest/izazovi-digitalne-transformacije-i-ciljevi-digitalnog-desetljeća> .
19. Katz, R. (2017). *Impact of broadband on the economy: research to date and policy issues*. Geneva: International Telecommunications Union.
20. Kučina Softić, S., Odak, M., Lasić Lazić, J. (2021). *Digitalna transformacija; Novi pristupi i izazovi u obrazovanju*. Koprivnica: Sveučilište Sjever, Centar za digitalno nakladništvo.
21. Lider. Boldor, M. (2023). *Istraživanje: Digitalna transformacija za kompanije znatno veći izazov od troškova financiranja i inflacije*. Preuzeto 06.06.2024. s <https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/istrazivanje-digitalna-transformacija-za-kompanije-znatno-veci-izazov-od-troskova-financiranja-i-inflacije-154851> .
22. Lozić, J. (2019). *Core concept of business transformation: From business digitalization to business digital transformation*. *International Scientific Conference on Economic and Social Development – Managerial Issues in Modern Business*. Warsaw, 159–167.
23. Lozić, J. (2023). *Digitalna transformacija organizacije: Putovanje od digitizacije do digitalne transformacije*. Preuzeto 29.05.2024. s <https://hrcak.srce.hr/312490> .

24. Lugavić, Z., Rožajac, A. (2022). *Digitalna transformacija: Multidisciplinarno upravljanje promjenama*. TRANZICIJA/TRANSITION, Vol 25, No 50, str. 43-64. Preuzeto 27.05.2024. s <https://hrcak.srce.hr/313071> .
25. Mar N., Tambiama M. (2019). *Digitalna transformacija*. EPRS | Služba Europskog parlamenta za istraživanja. Preuzeto 03.06.2024. s https://what-europe-does-forme.eu/data/pdf/focus/focus19_hr.pdf .
26. MojeRačun (2022). *Digitalna transformacija je strateški cilj Europske unije*. Preuzeto 05.06.2024. s <https://portal.moj-eracun.hr/blog/digitalna-transformacija-je-strateski-cilj-europske-unije/> .
27. Narodne novine (2023). *Strategija digitalne Hrvatske za razdoblje do 2032. godine*. Preuzeto 05.06.2024. s https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_01_2_17.html .
28. Newman, D. (2019). *Digital Optimization Isn't Digital Transformation*. Preuzeto 01.06.2024. s <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2019/06/18/digital-optimization-isnt-digital-transformation/?sh=4f26a8434741>
29. Patel, M. (2019). *Digital Transformation vs Digital Optimization*. Preuzeto 01.06.2024. s https://medium.com/@maxy_ermayank/digital-transformation-vs-digital-optimization-5c86cff1567b .
30. Perić, M. (2022). *Digitalna transformacija u Hrvatskoj 2021*. Apsolon. Istraživanje. Preuzeto 05.06.2024. s <https://apsolon.com/digitalna-transformacija-u-hrvatskoj-2021/>
31. Progress.com. *Defining Digital Transformation — What it Should Mean for Your Organization*. Preuzeto 29.05.2024. s <https://www.progress.com/blogs/defining-digital-transformation-mean-organization> .
32. Scoop.eu. *Digitization, digitalization, digital and transformation: the differences*. Preuzeto 01.06.2024. s https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/#What_is_digitization_The_first_definition .
33. Singh, J. (2023). *Digitalization And Its Impact on Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): An Exploratory Study of Challenges and Proposed Solutions*. Preuzeto 28.06.2024. s https://www.researchgate.net/publication/377063398_Digitalization_And_Its_Impact_on_Small_and_Medium-Sized_Enterprises_SMEs_An_Exploratory_Study_of_Challenges_and_Proposed_Solutions .
34. Spremić, M. (2017). *Digitalna transformacija poslovanja*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

35. Škrtić M., Mikić M. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
36. Vidučić, L.J. (2005). *Mala i srednja poduzeća ; Financijski, računovodstveni i pravni aspekti osnivanja i poslovanja*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
37. Sparity (bez dat.). *The impact of digital transformation on small and medium-sized businesses*. Preuzeto 01.07.2024. s <https://www.sparity.com/blogs/digital-transformation-impact-on-small-and-medium-sized-businesses/> .
38. Meritec (2024). *What are the benefits of Digital Transformation for an SME?* Preuzeto 01.07.2024. s <https://meritec.co.uk/2024/05/what-are-the-benefits-of-digital-transformation-for-an-sme/> .
39. World Economic Forum (2023). *Smaller and mid-sized businesses are fighting for survival. This is how they could prosper*. Preuzeto 01.07.2024. s <https://www.weforum.org/agenda/2023/07/digital-transformation-potential-smes/> .
40. Barolli, L. (2020). *Impact of Covid-19 on Digital Transformation and Sustainability in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Conceptual Framework*. Preuzeto 01.07.2024. s <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7283994/> .
41. Algebra,hr. *Digitalna transformacija*. Preuzeto 28.05.2024. s <https://www.algebra.hr/mba/e-leadership/digitalna-transformacija/> .
42. Zakon o računovodstvu (2020). Preuzeto 03.06.2024. s https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu#google_vignette .

Popis slika

Slika 1: DESI 2022 (Izvor: European Commission (2023). The Digital Economy and Society Index (DESI)).....	11
Slika 2: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Jasmine iz poduzeća Krešimir-Futura d.o.o.).....	20
Slika 3: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Siniše Zver iz poduzeća Ivančica d.d.)	20
Slika 4: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 1).....	20
Slika 5: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Jasmine iz poduzeća Krešimir-Futura d.o.o.).....	20
Slika 6: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 1).....	21
Slika 7: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Siniše Zver iz poduzeća Ivančica d.d.).....	21
Slika 8: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 2).....	21
Slika 9: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Jasmine iz poduzeća Krešimir-Futura d.o.o.).....	22
Slika 10: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 1).....	22
Slika 11: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 3).....	23
Slika 12: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 1).....	23
Slika 13: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Siniše Zver iz poduzeća Ivančica d.d.).....	24
Slika 14: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 2).....	25
Slika 15: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Jasmine iz poduzeća Krešimir-Futura d.o.o.)	25
Slika 16: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 1).....	25
Slika 17: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Siniše Zver iz poduzeća Ivančica d.d.).....	26
Slika 18: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 2).....	26
Slika 19: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 1).....	26
Slika 20: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Jasmine iz poduzeća Krešimir-Futura d.o.o.)	28
Slika 21: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 3).....	28
Slika 22: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Siniše Zver iz poduzeća Ivančica d.d.).....	29
Slika 23: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 3).....	30

Slika 24: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 1)	30
Slika 25: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 2)	31
Slika 26: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Jasmine iz poduzeća Krešimir-Futura d.o.o.)	31
Slika 27: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Siniše Zver poduzeća Ivančica d.d.)	32
Slika 28: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 3)	32
Slika 29: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Siniše Zver iz poduzeća Ivančica d.d.)	33
Slika 30: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 2)	33
Slika 31: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 1)	34
Slika 32: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 2)	34
Slika 33: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Jasmine iz poduzeća Krešimir-Futura d.o.o.)	35
Slika 34: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 1)	35
Slika 35: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 3)	35
Slika 36: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 3)	36
Slika 37: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Sugovornika 1)	36
Slika 38: Isječak transkripta intervjua (Izvor: izrada autorice prema navodima Jasmine iz poduzeća Krešimir-Futura d.o.o.)	37
Slika 39: Isječak iz fokusiranog kodiranja: kategorija "Percepcija važnosti digitalne transformacije" (Izvor: izrada autorice)	37
Slika 40: Isječak iz fokusiranog kodiranja: kategorija "Izazovi u digitalnoj transformaciji poduzeća" (Izvor: izrada autorice)	38
Slika 41: Isječak iz fokusiranog kodiranja: kategorija "Načini prilagodbe poslovnih strategija suvremenim trendovima" (Izvor: izrada autorice)	39
Slika 42: Isječak iz fokusiranog kodiranja: kategorija "Utjecaj digitalne transformacije na konkurentnost poduzeća" (Izvor: izrada autorice)	39
Slika 43: Isječak iz fokusiranog kodiranja: kategorija "Prednosti suradnje i partnerstva u procesu digitalne transformacije" (Izvor: izrada autorice)	40
Slika 44: Isječak iz fokusiranog kodiranja: kategorija "Izazovi suradnje i partnerstva u procesu digitalne transformacije" (Izvor: izrada autorice)	41
Slika 45: Isječak iz fokusiranog kodiranja: kategorija "Stavovi poduzetnika o utjecaju digitalne transformacije na poduzeće" (Izvor: izrada autorice)	42
Slika 46: Isječak iz aksijalnog kodiranja (Izvor: izrada autorice)	43
Slika 47: Pitanja za intervju (Izvor: Izrada autorice)	54
Slika 48: Pitanja za intervju nastavak (Izvor: Izrada autorice)	55

Prilozi

Pitanja za intervju

Osnovne informacije o poduzeću i poduzetniku

- Možete li nam opisati područje poslovanja i industriju u kojoj vaše poduzeće djeluje, te koje je godine osnovano?
- Za početak nam se ukratko predstavite (dob, vrsta obrazovanja).
- Koja je vaša pozicija unutar poduzeća?

Percepcija uloge digitalne transformacije

- Kako biste opisali sa stajalište vašeg poduzeća važnost digitalne transformacije unutar vaše industrije?
- Možete li detaljnije objasniti kako vaše poduzeće vidi ulogu digitalnih tehnologija u svojoj budućnosti i kako planira iskoristiti te tehnologije kako bi ostalo konkurentno?
- Kako biste opisali unutarnje stavove i shvaćanja vaših zaposlenika u vezi s digitalnom transformacijom?

Izazovi u digitalnoj transformaciji poduzeća

- Koji su, prema vašem mišljenju, ključni izazovi s kojima se vaše poduzeće suočava prilikom uvođenja digitalnih promjena, posebno u kontekstu vaše industrije i tržišnih trendova?
- Možete li navesti konkretne probleme ili teškoće koje ste doživjeli tijekom procesa digitalizacije? Kako su ti problemi utjecali na vaše poslovanje i koje strategije ste primijenili za njihovo prevladavanje?
- Kako provodite analizu rizika i prepoznajete potencijalne poteškoće pri integraciji novih tehnologija i procesa u vaše poslovanje?

Prilagodba poslovnih strategija suvremenim trendovima

- Kako vaše poduzeće prilagođava svoje strategije digitalnoj transformaciji? Možete li dati primjere promjena u strategiji koje ste već implementirali?
- Kako ste uspostavili nove strategije koje su usklađene s potrebama suvremenog digitalnog tržišta i potrošača? Koje korake poduzimate kako biste osigurali da vaše strategije odgovaraju zahtjevima i preferencijama digitalnog tržišta?
- Kako ocjenjujete učinkovitost novih digitalnih strategija? Koje mjere pratite i kako reagirate na povratne informacije kako biste ih poboljšali?

Učinci digitalne transformacije na konkurentnost poduzeća

- Kako digitalna transformacija utječe na konkurentnost vašeg poduzeća na tržištu? Možete li opisati kako su se vaše konkurentne prednosti ili nedostaci promijenili s implementacijom digitalnih promjena?
- Koje promjene u pozicioniranju vašeg poduzeća primjećujete u odnosu na konkurenciju kao rezultat digitalnih promjena?
- Kako digitalna transformacija može utjecati na tržišni udio, profitabilnost i dugoročni rast vašeg poduzeća?

Slika 47: Pitanja za intervju (Izvor: Izrada autorice)

Razvoj digitalnih vještina i obuka zaposlenika

- Kako ocjenjujete važnost razvoja digitalnih vještina među zaposlenicima u kontekstu digitalne transformacije? Kako se ta važnost reflektira na strategije zapošljavanja i razvoja vašeg osoblja?
- Možete li opisati programe obuke i edukacije koje provodite kako biste osposobili svoje zaposlenike za nove digitalne alate i tehnologije? Kako se ti programi prilagođavaju potrebama i razinama vještina vašeg osoblja?
- Kako procjenjujete utjecaj ulaganja u obuku zaposlenika na produktivnost, inovativnost i dugoročni uspjeh vašeg poduzeća?

Suradnja i partnerstva u procesu digitalne transformacije

- Kako biste ocijenili važnost suradnje s drugim poduzećima, partnerima i stručnjacima u provođenju digitalne transformacije? Kako ta suradnja doprinosi vašoj konkurentnosti?
- Možete li analizirati prednosti i izazove suradnje u implementaciji digitalnih promjena? Koje su glavne prednosti partnerstva, a s kojim izazovima se najčešće suočavate?
- Imate li primjere uspješnih partnerstava koja su doprinijela bržoj i uspješnijoj digitalnoj transformaciji vašeg poduzeća? Kako su ta partnerstva bila organizirana i što smatrate ključnim za njihov uspjeh?

Stavovi poduzetnika o utjecaju digitalne transformacije

- Kako vaše poduzeće gleda na trenutni napredak u digitalnoj transformaciji? Postoje li određene inicijative koje smatrate posebno uspješnima ili manje uspješnima?
- Kako vaši zaposlenici percipiraju promjene koje su rezultat digitalne transformacije? Imate li ideje o tome kako poboljšati njihovo prihvaćanje novih tehnologija i procesa?
- Kakva su vaša razmatranja o budućnosti digitalne transformacije i njenom utjecaju na poslovanje malih i srednjih poduzeća? Vidite li određene trendove koji bi mogli značajno utjecati na industriju u narednim godinama?

Slika 48: Pitanja za intervju nastavak (Izvor: Izrada autorice)