

Digitalna transformacija na primjeru uslužne organizacije

Kozmač, Iva

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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:211:910145>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2022-01-18**



Repository / Repozitorij:

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



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN**

Iva Kozmač

**DIGITALNA TRANSFORMACIJA NA
PRIMJERU USLUŽNE ORGANIZACIJE**

ZAVRŠNI RAD

Varaždin, 2021.

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

Iva Kozmač

Matični broj: 0016133068

Studij: Informacijski sustavi

**DIGITALNA TRANSFORMACIJA NA PRIMJERU USLUŽNE
DJELATNOSTI**

ZAVRŠNI RAD

Mentor:

Doc. dr. sc. Igor Pihir

Varaždin, rujan 2021.

Iva Kozmač

Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj završni 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 unutar organizacija se odnosi na poboljšanje poslovnog modela, prihoda ili cijelog načina poslovanja uključujući tehnologiju. Kako bi organizacije uspjele provesti digitalnu transformaciju trebaju se prilagoditi i omogućiti isporuku svojih proizvoda na staro i novo ciljano tržište. Krajnji cilj digitalne transformacije je stvaranje novih mogućnosti za kupce te poboljšanje cijelog iskustva kupaca.

Ovaj rad se u teorijskom dijelu bude fokusirao na objašnjenje što je to digitalna transformacija, kako se razlikuje od digitizacije i digitalizacije, te će biti opisani elementi, domene i strategije digitalne transformacije. Također, prikazano je kako se je digitalna transformacija koristila u vrijeme pandemije i kako su dostavne službe iskoristile pandemiju i digitalnu transformaciju za svoj napredak poslovanja.

U radu se nalazi primjer uslužne djelatnosti, organizacije Starbucks, koja je iskoristila digitalnu transformaciju kako bi poboljšala svoju organizaciju i uspjela u tom poduhvatu.

Ključne riječi: digitalna transformacija, digitizacija, digitalizacija, uslužna djelatnost, Starbucks

Sadržaj

1. Uvod	1
2. Metode i tehnike rada	2
3. Digitalna transformacija	3
3.1. Digitizacija.....	3
3.2. Digitalizacija.....	3
3.3. Digitalna transformacija.....	4
4. Domene digitalne transformacije.....	5
5. Elementi digitalne transformacije	7
6. Strategija digitalne transformacije	9
6.1. Perspektive strategije digitalne transformacije.....	9
6.2. Pet koraka prema strategiji digitalne transformacije	10
7. Digitalna transformacija u vrijeme pandemije	12
7.1. Obustava rada uslužnih djelatnosti.....	12
7.2. Dostavne službe za vrijeme pandemije	13
8. Primjeri digitalne transformacije na organizaciji (Starbucks).....	15
8.1. Organizacija prije digitalne transformacije	16
8.2. Digitalna transformacija organizacije.....	17
8.2.1. Potrebe za digitalnom transformacijom.....	17
8.2.2. Digitalna transformacija Starbucksa	19
8.2.3. Starbucks nakon digitalne transformacije	23
8.2.4. Starbucks danas	25
9. Zaključak	27
Popis literature	28
Popis slika	32
Popis tablica.....	33

1. Uvod

Digitalna transformacija je prisutna u današnjem poslovnom svijetu sve više i sve se više organizacija odlučuje svoje poslovanje poboljšati. Digitalna transformacija predstavlja promjenu unutar organizacije promjenom tehnologija i resursa. Organizacije se odlučuju na takve promijene kako bi poboljšala svoje cjelokupno poslovanje, poslovni model i uslugu, te time poboljšala svoje procese.

Kada se govori o digitalnoj transformaciji govori se o promjeni tri različita područja unutar neke organizacije (usluga, proces ili poslovni model). Svaka promjena unutar organizacije mora biti strateški razrađena i mora imati dobro isplanirana optimalna rješenja kako bi opstala na tržištu i ostala konkurentna. Također, kod stalnih primjena tehnologija, organizacije moraju dobro razumijeti potrebe svojih korisnika i moraju razumijeti kako ta digitalna transformacija djeluje na njih. Upravo radi kupaca, većina organizacija odluči napraviti transformaciju svoje organizacije i time korisnicima poboljšati njihovo iskustvo i stvoriti bolje mogućnosti.

U ovom završnom radu bit će opisana razlika između digitizacije, digitalizacije i digitalne transformacije, govorit će se o metodama, elementima i strategijama digitalne transformacije, te će se opisati kakva je situacija s organizacijama u doba pandemije COVID19 koja je većinu organizacija natjerala na digitalnu transformaciju i kako su dostavne službe iskoristile cijelu situaciju za svoj razvoj. U drugom dijelu rada bit će prikazana digitalna transformacija na primjeru uslužne djelatnosti, Starbucksa.

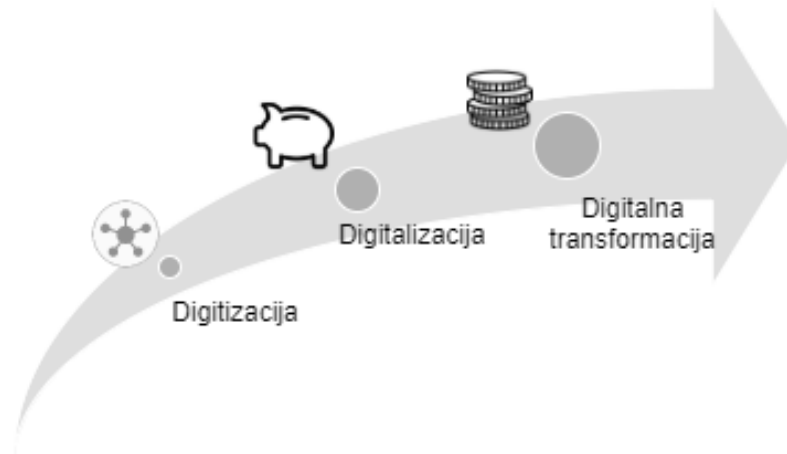
2. Metode i tehnike rada

Za izradu ovog završnog rada korišteni su različiti materijali i literatura. Za potrebe teorijskog dijela rada korištene su knjige, razni članci i intervjui dostupni na internetu te određeni case study izvori. Kako bi se moglo usporediti poslovanje organizacije, korišteni su i financijski izvještaji koji su također dostupni na Internetu.

Od drugih alata koji su se korišteni su Microsoft word, u čemu je napisan rad, te program draw.io koji je korišten kako bi se izradile određene slike i modeli koji služe za bolji prikaz zadane teme. Također, korišten je besplatni online alat Visme za izradu timelinea i za potrebe prikaza mobilne aplikacije, aplikacija je instalirana na mobilni uređaj radi provjere mogućnosti i realnog opisa primjera studije slučaja Starbucks.

3. Digitalna transformacija

U ovom poglavlju bit će definirani pojmovi digitizacije, digitalizacije i digitalne transformacije. U većini slučajeva dolazi do miješanja ovih pojmova i njihovog značenja, pa kako bi lakše razumjeli što je to zapravo digitalna transformacija, moramo razumjeti razlike između njih.



Slika 1: Digitalna transformacija (Izvor: Zabukovšek i sur., 2020, str. 7)

3.1. Digitizacija

Kao definiciju digitizacije možemo uzeti ovu: „Digitizacija je proces pretvaranja informacija iz fizičkog formata u digitalni (Pivić, 2020).“. Prema ovoj definiciji možemo vidjeti da je to zapravo pretvaranje nečega analogno u digitalno, odnosno stvaranje podataka koji će se kasnije koristiti za procese u obliku koji računalo može pročitati. Kao primjere digitizacije možemo uzeti proces skeniranja slika ili dokumenata i spremanja istih na računalo u obliku PDF-a.

3.2. Digitalizacija

Za razliku od digitizacije koja se bazira na tehnologiji, digitalizacija se bazira na procesima. Proces digitalizacije iskorištava digitizaciju u svrhu poboljšanja poslovnih modela, odnosno koristi podatke koji su već u digitalnom obliku za poboljšanje poslovnih procesa, prihoda ili poslovnih modela. Primjeri digitalizacije su: prebacivanje slika i podataka o proizvodima na Internet, te se ti podaci mogu pretraživati i preuzeti od strane drugih korisnika. Također, za primjer možemo uzeti i izradu raznih google prezentacija i sl. koje su spremljene na google računu i podijeljene su s drugim korisnicima, te se mogu uređivati i ažurirati.

3.3. Digitalna transformacija

„Digitalna transformacija poslovanja se odnosi na intenzivnu promjenu digitalne tehnologije i digitalnih resursa u svrhu novih izvora prihoda, novih poslovnih modela i, općenito, novih načina poslovanja.“ (Spremić, 2017, str. 38). Kako bi organizacije postigle digitalnu transformaciju moraju provesti promijene u najvažnijim dijelovima poslovanja kao što su strategija i poslovni modeli, te moraju napraviti promjene tehnologija.

Svaka organizacija koja uvodi digitalnu transformaciju mora uvesti optimalna rješenja i sustave kako bi opstali na tržištu i kako bi organizacija ostala konkurentna prema svim drugim organizacijama. Također, organizacije moraju biti spremne na stalne preinake i promjene kako ne bi zaostale za konkurencijom. (Tomičić Furjan, Pihir i Tomičić-Pupek, 2019.)

Osim orijentaciji prema kupcima, digitalizacija ima veliki utjecaj i na zaposlene, njihove vještine i fleksibilnosti u poslovnom okruženju. Zbog preokreta u načinu poslovanja može doći i do otpora samih zaposlenika iako organizacije prate nove trendove, ali sam utjecaj imaju i veličina i struktura organizacije i odijela u koju zaposlenici pripadaju.

Digitalna transformacija može zahvatiti tri različita područja unutar organizacije, a to su poslovni model, proces ili uslugu („whatfix“, 2021). Prvo područje na kojima djeluje digitalna transformacije su procesi. Poboljšanjem ovog područja, organizacije mogu svojim zaposlenicima pružiti lakše obavljanje posla uz pomoć novih i transformiranih tehnologija i samim time omogućava zaposlenicima kontinuitet praćenja posla. Nadalje, transformacija djeluje i na poslovni model, odnosno organizacije moraju napraviti poboljšanja unutar sustava poslovanja i bazirati se na novim vrijednostima koje žele pružiti svojim korisnicima. Treće područje je usluga prema kupcima. U ovoj domeni, organizacije se trebaju fokusirati na potrebe kupaca te pomoću inovacija uvedenih u tehnologije poboljšati njihovo iskustvo i samim time postati što konkurentniji na tržištu.

Prema Chrzanowska (2020) primjeri dobro izvedene digitalne transformacije:

- Adobe – prijelaz s instalacije programa preko DVD-a i licenciranih ključeva na stvaranje Creative Clouda. Creative Cloud nudi sve Adobeve aplikacije na jednom mjestu i svi pretplatnici imaju pristup i mogu se instalirati samo iz oblaka.
- Keller Williams – najveća svjetska franšiza za nekretnine. Digitalna transformacija počela je stvaranjem vlasničkih softvera koji služe za pretraživanja imovina pomoću umjetne inteligencije.

4. Domene digitalne transformacije

Digitalna transformacija težak je i složen proces, te samim time timovi unutar organizacija koji su zaduženi za to područje trebaju uložiti velike napore. Kako bi ta transformacija uspjela potrebno je složiti tim koji će djelovati na području više domena. . Kada se govori o domenama digitalne transformacije, različiti autori imaju svoju viziju podijele. Prema Devenportu i Redmanu (2020) u te domene se ubrajaju: tehnologija, podaci, procesi i sposobnost organizacijskih tehnologija. Prema knjizi profesora Davida Rogersa domene transformacije su: kupci, konkurencija, podaci, inovacije i vrijednosti (Doak, 2018). Također, potrebne su i sposobnosti kako bi se uočile potrebe vezane za poboljšanje procesa, odnosno uočavanje treba li organizacija poboljšati trenutne procese ili se treba napraviti temeljita promjena unutar organizacije.

Tehnologija predstavlja razvoj i primjenu alata za poboljšanje procesa, te samim time ima i veliku ulogu u digitalnoj transformaciji. Kako bi se tehnologije što bolje uklopile u organizacije potrebno ih je prilagoditi specifičnim potrebama organizacija i već postojećim tehnologijama. Kako bi se tehnološka domena razvijala, potrebno je donijeti potrebnu ravnotežu između inovacija i potreba za inovacijama i mogućnostima organizacije da je uklopi u svoje poslovanje.

Osim tehnologija, za digitalnu tehnologiju potrebna je i kvaliteta podataka. Upravo podaci znaju predstavljati probleme jer nisu u standardima koja zahtjeva digitalna transformacija. Većina organizacija, radi prevelikog broja podataka, radi s neusklađenim podacima te se isti gube ili uopće se ne koriste u poslovanju. Prema Davenportu i Redmanu (2020) trebale bi se stvoriti uloge kao što su kupci podataka i tvorci podataka. Pod to se smatra da bi se trebali podijeliti podaci na podatke koji su potrebni sada organizacijama za poslovanje i podacima koji će biti potrebni za poslovanje nakon digitalne transformacije.

Digitalna transformacija zahtjeva povezivanje više domena kojima se treba upravljati i voditi, a za to su zaduženi procesi. Bez upravljanja procesima transformacija ne bi bila moguća jer bi dolazilo do neusklađenosti između novih potreba organizacije i uobičajenim načinom rada. Iz tog razloga unutar domene procesa dolazi do sposobnosti uočavanja potreba, bile one orijentirane na poboljšanje trenutnih procesa ili stvaranja novih. Odnosno, tu se mora uočiti je li neko poboljšanje potrebno na trenutnom procesu ili je potrebno napraviti potpunu reorganizaciju unutar cijele organizacije.

U domenu sposobnosti organizacijskih procesa se uključuju zaposlenici, odnosno tu se misli na komunikaciju i složenosti unutar organizacije i odnosa s vođama tj. direktorima.

Kako bi digitalna transformacija uspjela, sve osobe koje su u organizaciji moraju biti dobro upućene u procese koji se događaju. Upravo radi upućenosti u sve događaje vezane za transformaciju traže se ljudi koji će biti sposobni prilagoditi se svim domenama za koje je to potrebno.

Usporedimo li različite literature, možemo zaključiti da većina autora različite pojmove ubraja u domene transformacije, te se većina njih može usko povezati ili se smatraju s više strana točni. Neke od navedenih domena koje je naveo prof. Rogersu (Doak, 2018) smatraju se i elementima digitalne transformacije koji će biti objašnjeni u daljnjem radu. Kako bi digitalna transformacija uspjela, sve navedene domene trebaju zajedno funkcionirati. Upravo zbog neuočavanja potreba razumijevanja u sve domene, dolazi do neiskorištavanja potpunih potencijala organizacija i lošeg provođenja digitalne transformacije.

5. Elementi digitalne transformacije

Kada se govori o elementima digitalne transformacije, različiti izvori poput Zovko (2019) i Zabukovšek i sur. (2020, str. 9), fokusiraju se na različite elemente. U ovom poglavlju objasnit će se elementi potrebni kako bi se uspješno izvela digitalna transformacija i elemente na koje digitalna transformacija utječe.

Digitalna transformacija uključuje promjenu kulture organizacije i ponašanje zaposlenika, te se više fokusira na upravljanje promjenama i prilagodbu zaposlenika, a manje na tehnološka rješenja i njihovo uređenje (Zovko, 2019). U elemente koji su potrebni kako bi digitalna transformacija bila uspješna Zovko (2019) ubraja: vodstvo, jačanje digitalne sposobnosti, osnaživanje zaposlenika, digitalizaciju alata i komunikaciju.

Vodstvo je jedan od važnijih elemenata, jer bez dobrog vodstva i podrške direktora organizacije ne bi bilo uspješne transformacije. Osim fokusa na tehnološki napredak, treba se voditi i prema napretku zaposlenika, a to se može postići jasnim uputama o promijeni poslovanja. Pod vodstvo možemo ubrojati i domenu sposobnosti organizacijskih procesa iz poglavlja 4, jer dobro vodstvo može povezati sve domene i osnovati tim koji će zajedno upravljati i donositi odluke za dobru transformaciju. Također, osnaživanje zaposlenika je bitan čimbenik koji utječe na organizaciju, a ujedno pripada i u vodstvo. Osnaživanje zaposlenika može pomoći pri manjem otporu promjenama i većoj prilagodbi za dobrobit većine. Pod elemente pripada i digitalnu sposobnost, ne samo organizacije nego i zaposlenika. Unutar organizacije tijekom digitalne transformacije dolazi do inovacije unutar tehnologija i težnja za znanjem iskorištavanja novih tehnologija. Samim razvojem tehnologija i zaposlenici moraju imati tehnološki razvoj, te u slučajevima gdje zaposlenici nemaju želju za prilagodbom bit će od male pomoći pri razvoju organizacije.

Osim elemenata koji su potrebni za dobru digitalnu transformaciju, postoje i elementi na koje digitalna transformacija utječe. Zabukovšek i sur. (2020, str. 9) u elemente digitalne transformacije uključuje korisnike, konkurenciju, podatke, inovaciju, vrijednosti, poslovne procese i organizaciju organizacijske strukture.

Kao i zaposlenici unutar organizacije, korisnici su bitan vanjski element. Organizacije postaju sve više povezanije s korisnicima preko društvenih mreža, web preglednika i sl., te se moraju procijeniti potrebe kako bi korisničko iskustvo bilo što jedinstvenije. Digitalnom transformacijom utječe se i na konkurentne organizacije, bile one organizacije s kojima se surađuje ili protiv kojih se organizacija nadjačava. Odnosno, dobra digitalna transformacija može nadjačati konkurentnu organizaciju, dok loša transformacija organizacija može pomoći

konkurenciji da ostvari bolje rezultate. Što se tiče podataka, oni pripadaju i u domenu podataka kojom se treba upravljati kako bi se transformacija uspješno izvela, ali isto tako transformacija ima i utjecaj na podatke. Upravo se transformacijom ti podaci transformiraju u digitalne proizvode ili usluge kako bi bilo lakše s njima upravljati, analizirati i osigurati. Inovacija je rezultat digitalne transformacije, odnosno pomoću digitalne transformacije inovacija napreduje, razvija se i fokusira se na rezultate koji organizacija dobiva kao potvrdu preko tehnologija. Organizacije su razlikuju prema vrijednostima, te sve uspješne organizacije imale su definirane ciljeve za ostvarivanje istih u budućnosti. Digitalna transformacija pomaže vrijednostima, pruža im napredak i primjenu i time se organizacija odmiče od tradicionalnog načina rasta na tržištu. Što se tiče poslovnih procesa, oni su element na koji djeluje digitalna transformacija i ujedno domena kojom se treba upravljati i prije transformacije. Procesi su ključni kako bi se mogli uvesti noviteti i kako bi organizacija mogla povezati različite informatičke sustave s mrežama. Procesi utječu i na strukturu koja treba biti prilagodljiva i raspoređena na kraće periode izvedbe. I na kraju organizacija organizacijske strukture ima bitnu ulogu radi sve većeg broja klijenata i prilagodljivosti trendovima vremena. Digitalna transformacija ima utjecaj na strukturu zbog automatiziranih poslovnih procesa i uključenosti zaposlenika u te procese.

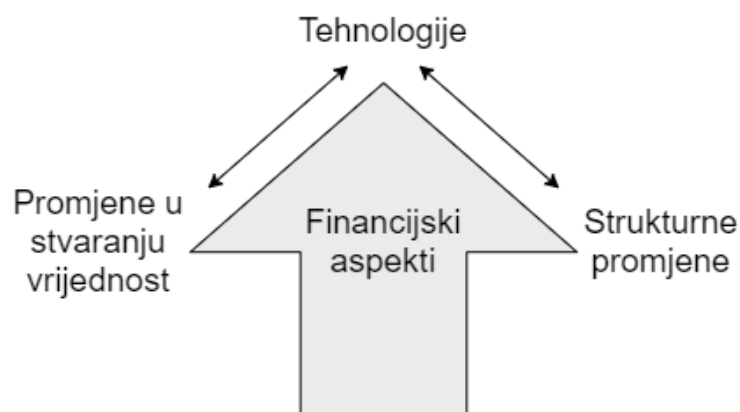
Sve domene koje su bitne za digitalnu transformaciju uz sebe povezuju manje elemente na koje se treba orijentirati i time pridonijeti u poboljšanju poslovanja. Kao što se može zaključiti, veliki broj elemenata koji utječu na digitalnu transformaciju se i sami mijenjaju i postaju elementi na koje je utjecala transformacija. Kako je bilo rečeno u poglavlju 4, neke od elemenata drugi autori svrstavaju u određene domene koje vode ka digitalnoj transformaciji. Elementi koji bi se mogli promatrati kao i zasebne domene su: stranke, konkurencija, podaci, inovacije i vrijednosti. Samim time, može se zamijetiti koliki utjecaj zapravo digitalna transformacija ima i koliko je bitna organizacija plana za pokretanja transformacije unutar organizacije.

6. Strategija digitalne transformacije

Kako bi organizacija postigla strategiju transformacije potrebno je i strateško planiranje, odnosno potrebno je definirati strategiju i odlučiti o resursima koji su dodijeljeni za provođenje strategije. Za početka, trebaju se definirati elementi koji su ključni za provođenje strategije digitalne transformacije, te se provode različite analize. Prema Matt, Hess i Benlian (2015, str. 3) dvije perspektive strategije digitalne transformacije su: Četiri dimenzije strategije digitalne transformacije i Proceduralni aspekti strategije digitalne transformacije. Osim perspektive na koje se treba osvrnuti, organizacije si stvaraju i korake po kojoj izvršavaju strategiju, te će u ovom radu biti prikazani i objašnjeni koraci prema Zhovtyuku (2018).

6.1. Perspektive strategije digitalne transformacije

Prema Matt i sur. (2015, str. 2-6) elementi koji ulaze u četiri dimenzije su: uporaba tehnologije, promjene u stvaranju vrijednosti, strukturne promjene i financijski aspekti.



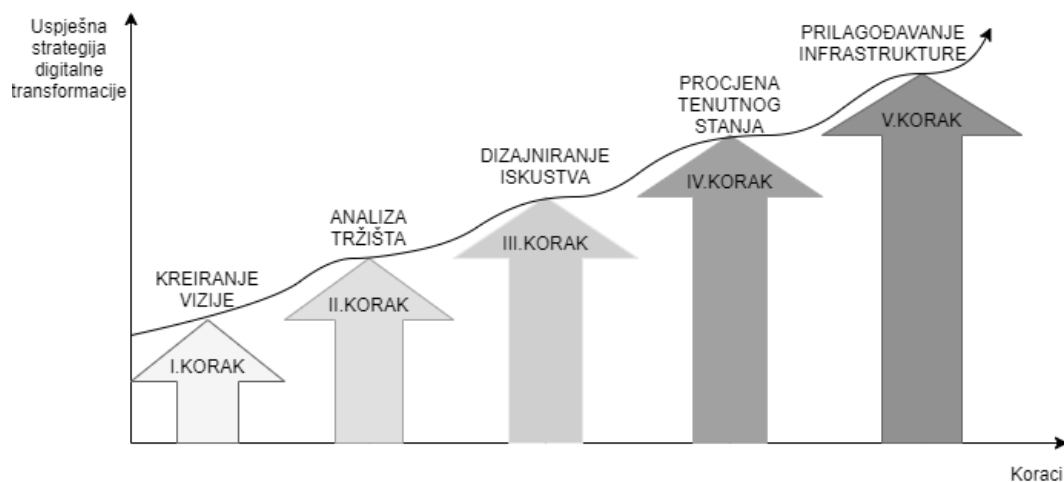
Slika 2: Četiri dimenzije strategije (Izvor: Matt i sur., 2015)

Tehnologija u organizacijama povećava zainteresiranost zaposlenika i stvara novi stav prema novitetima i njihovom iskorištavanju. Shodno tome, dolazi do potreba za poboljšanjem, te organizacije moraju odlučiti žele li ostati na starim tehnologijama ili žele nove, inovativne tehnologije. Samom promjenom tehnologija se stvaraju i nove vrijednosti koje se trebaju mijenjati. Tehnologija omogućava unaprjeđenje ali isto tako dolazi do problema manjka iskustva zaposlenika pa se moraju postaviti nove vrijednosti i ciljevi. Kako bi se digitalna transformacija uspješno provela potrebna je financijska podrška, odnosno potrebno je unaprijed planirati i istražiti na koji je način najbolje provesti strategiju transformacije. Strukturne promjene odnose se na promjene digitalnih aktivnosti unutar tih struktura i bazira se jesu li promjene vezane za proizvod, vještine ili procese (Matt i sur., 2015).

Kako je digitalna transformacija složen i kontinuiran pothvat, važno je osigurati jasne odgovornosti za definiranje i provedbu strategija digitalne transformacije (Matt i sur., 2015). Proceduralni aspekti pomažu pri definiranju i provedbi strategija. Kao dio strategije, moraju se postaviti odgovorne osobe koje će biti zadužene za transformaciju od početka do kraja procesa i moraju biti podrška timu koji radi na transformaciji kako ne bi došlo do problema. Cijelo strateško planiranje treba biti pod stalnim nadzorom i trebale bi se raditi procjene koje bi pokazivale napredak dotadašnjeg napretka. Ako očekivanja nisu zadovoljavajuća, potrebne su ponovne procjene strategija i osiguravanje novih.

6.2. Pet koraka prema strategiji digitalne transformacije

Kako bi poduzeće ostvarilo najbolju strategiju za digitalnu transformaciju treba pratiti korake koje si je postavilo i stvarati temelj za što bolju izvedbu transformacije. Svaka strategija zasnovana na analizi može pomoći pri predviđanju problema, rizika i troškova. Prema Zhovtyuku (2018) koraci koji vode prema dobroj strategiji su: kreiranje vizije, analiza tržišta, dizajniranje iskustva, procjena trenutnog stanja i prilagođavanje infrastrukture (slika 3).



Slika 3: Koraci prema dobroj strategiji (Izvor: Zhovtyuku, 2018)

Na samom početku treba se stvoriti vizija kako bi se provela transformacija i treba se usredotočiti na krajnji cilj. Sama vizija i krajnji cilj se trebaju fokusirati na korisnike ali i na zaposlenike, te se trebaju graditi ciljevi sukladni stvarnošću i mogućnostima organizacije. Kako bi se postavili ciljevi, mora se napraviti analiza tržišta i provjeriti jesu li ti ciljevi dostižni. Analiza tržišta pomaže i pri održavanju strategije da bude ažurna i da prati stalne tehnološke razvoje svojih konkurenata. Kada se govori o iskustvu, misli se o iskustvu korisnika i zaposlenika. Kako bi transformacija uspjela organizacije trebaju razmišljati o mogućnostima obavljanja posla,

odnosno na brzinu i lakoću obavljanja posla te kako preko društvenih platformi isprezentirati mogućnosti korisnicima. Kada se je sve analizirali i stvorili su se ciljevi, organizacija treba promatrati stanje u kojem se trenutno nalazi kako bi mogla otkriti koje procese trebaju optimizirati i koje alate treba koristiti kako bi postigla što uspješniju digitalnu transformaciju. I kao krajnji korak je prilagođavanje cijelog sustava organizacije. Ovaj korak možemo povezati s domenama digitalne transformacije zato što upravo u ovom koraku organizacije trebaju formirati tim i postaviti glavnoga koji će tim voditi prema uspješnoj digitalizaciji.

Ako organizacija ima dobro isplaniranu strategiju veća je mogućnost da i cijela digitalna transformacija uspije. Organizacije koje su pratile korake i strategije uspjele su u svom pothvatu. Prema Zhovtyuk (2018) 2016. godine više od 125 000 organizacija je pokrenulo digitalnu transformaciju s očekivanjima da im se prihodi povećaju za 80%, a samo 27% organizacija ima smislenu strategiju.

7. Digitalna transformacija u vrijeme pandemije

Od početka širenja pandemije COVID19 nitko nije bio svjestan koliko će se digitalna transformacija proširiti i kako će svakodnevica postati ovisna o tehnologiji i njezinoj primjeni. Sve djelatnosti koje su se mogle odrađivati od kuće bile su primorane organizirati uvijete takvog rada, te se je digitalna transformacija počela ubrzano događati. Ovakva ubrzana digitalizacija dovela je do problema educiranost zaposlenika u tehnologiji i uz redovne sate rada bilo je potrebno uvesti dodatne sate za edukacije.

7.1. Obustava rada uslužnih djelatnosti

U ožujku 2020. godine počele su se uvoditi mjere koje su utjecale na izvođenje svih djelatnosti i počela je obustava rada. U tablici 1. možemo vidjeti mjere stožera preuzete sa stranica Ministarstva unutarnjih poslova – Ravnateljstva civilne zaštite (2021) vezane za obustavu rada uslužnih djelatnosti.

Tablica 1. Odluke vezane za obustavu rada uslužnih djelatnosti

Datum	Odluka
19. ožujka 2020.	Obustava rada uslužnih djelatnosti u kojima se ostvaruje bliski kontakt s klijentima (Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske, 2020)
24. travnja 2020.	Obustava rada ugostiteljskih objekata svih kategorija, uz izuzetak usluge pripreme i dostave hrane, usluge smještaja te rada pučkih i studentskih kuhinja (Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske, 2020)
13. listopada 2020.	Ugostiteljski objekti mogu raditi od 06,00 do 24,00 sata (Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske, 2020)
27. studenoga 2020.	Obustava rada ugostiteljskih objekata i pružanja ugostiteljskih usluga na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima, osim za ugostiteljske objekte iz skupine „Hoteli“ i „Kampovi“ (Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske, 2020)
25. svibnja 2021.	Ograničavanje rada objekata tako da hranu, piće, napitke i slastice mogu usluživati na prostoru za usluživanje na otvorenom, uz pridržavanje epidemioloških mjera (Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske, 2021)

02. srpnja 2021.	Obavezno korištenje maski za lice za zaposlenike u uslužnim djelatnostima koji dolaze u kontakt s klijentima (Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske, 2021)
------------------	--

(Izvor: Ministarstvo unutarnjih poslova – Ravnateljstvo civilne zaštite, 2021)

7.2. Dostavne službe za vrijeme pandemije

Kako je i poznato, sve više organizacija prelazi na mobilne aplikacije kao platforme za poslovanje. Uslužne organizacije kao restorani, trgovine, benzinske pumpe, ljekarne i sl., počeli su koristiti dostavne službe kako bi svoje proizvode dostavile svojim korisnicima. Ovaj oblik poslovanja koristio se je i prije kod nekih djelatnosti, ali organizacije su imale svoje vlastite dostavljače, dok danas ima sve više organizacija koje dostavu provode pomoću aplikacija koje su povezane sa službama kao što su Glovo, Wolt, Uber Eats i sl.

Glovo su osnovali Oscar Pierre i Sacha Michaud 2015. godine. Danas je proširen na 21 zemlju i kroz 876 grada, te je postao najveća platforma u Europi (Glovo, 2021). Aplikacija sadrži mogućnosti dostave hrane i pića iz restorana, kupovinu prehrambenih proizvoda i ostalih namirnica, naručivanje lijekova te dostavu i odnos pošte. Glovo trenutno broji 3.8 milijuna aktivnih korisnika, 58 tisuća aktivnih kurira, posluje s 89 tisuća lokalnih restorana i trgovina i ima 2.7 tisuća zaposlenih (Glovo, 2021).



Slika 4. Glovo logo (Izvor: Glovo Logo Vector, 2020)

Wolt je osnovan 2014. godine u Helsinkiju, Finska, a osnivač je tim od šest ljudi. Na početku aplikacija je služila samo za naručivanje hrane, a danas služi i za naručivanje i dostavu. Kako bi uspjeli morali su se istaknuti na tržištu, pa su optimizirali tehnologiju, uravnotežili su isporuke u stvarnom vremenu kako bi narudžbe bile isporučene što je brže moguće i uspostavili su lokalne korisničke podrške u svim zemljama u kojima se nalaze. Trenutno posluje s više od 5 000 restorana i ima preko 10 000 dostavljača diljem svijeta (Wolt, 2021).



Slika 5. Wolt logo (Izvor: Wolt Logo, 2020)

Uber Eats je platforma koja služi za dostavu hrane iz restorana, a osnovana je 2014. godine. Uber je prvobitno bio organizacija koja se je bavila prijevozom, a kasnije je uvela mogućnost Uber Eats-a u New Yorku, Los Angelesu, Chicagu i Barceloni (Said, 2015). Kao i kod ostalih dostavnih službi, hrana se prenosi autom, pješke ili na biciklu do određene lokacije.



Slika 6. Uber Eats logo (Izvor: Uber Eats Logo Vector , 2021)

8. Primjeri digitalne transformacije na organizaciji (Starbucks)

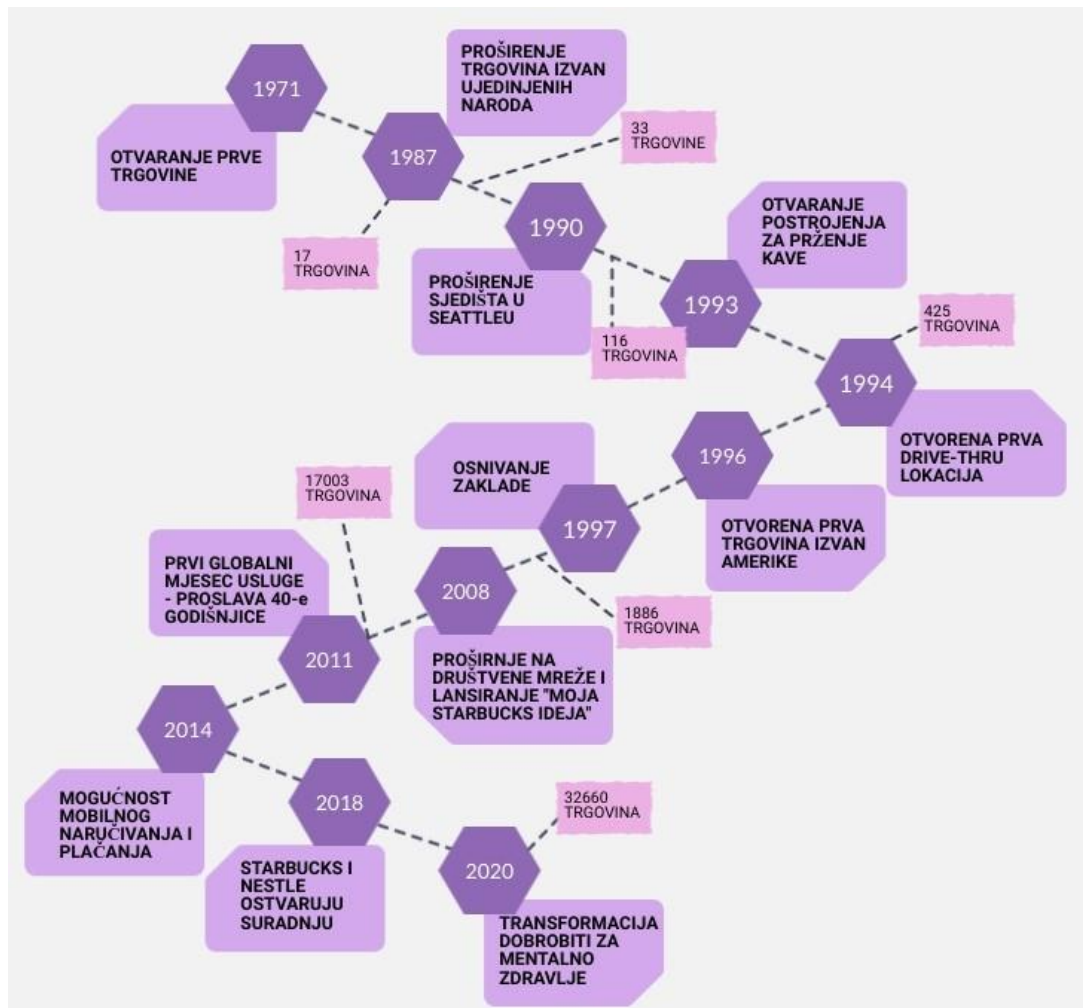
Starbucks je međunarodni lanac kafića i kavana sa sjedištem u Seattleu, Washingtonu i Sjedinjenim Američkim Državama. Osnovan je 1971.godine u Seattleu, a njegovi osnivači su Jerry Baldwin, Gordon Bowker i Zev Siegel („MBA Knowledge Base“, 2021). Ova organizacija krenula je s otvaranjem prve trgovine u kojoj se je mogla kupiti svježe pržena kava, čaj ili začini iz cijeloga svijeta, a kasnije su se počeli prodavati i sendviči, proizvodi s jogurtom, krafne, kolači, kroasani, keksi, voće i dr.



Slika 7. Logo Starbucks (Izvor: Starbucks, 2016)

Prvi partner bio im je Alfred Peet koji je bio početni dobavljač kave, te su osnivači kasnije počeli s eksperimentiranjem različitih tehnika prženja kave kako bi stvorili svoje okuse i mješavine. 1982. Howard Schultz, prodajni predstavnik tvrtke od koje su kupovali aparate za kavu, postao je šef marketinga u Starbucksu. 1987. Baldwin i Bowker su odlučili prodati organizaciju Schultzu, koji je Starbucks proširio i kao kafić. U tom periodu, Starbucks je imao 11 trgovina i nešto manje od 100 zaposlenika. Tržište Starbucks rasio je brzo i u pet godina prodaja je porasla s 50 milijuna dolara na 500 milijuna. 1988. godine Starbucks je uveo svoj katalog koji je slao putem pošte te je ugled organizacija sve više rastao. Od 1993 godine prodaja je u godišnjem prosjeku rasla za 65%, dok je neto prihod porastao od 70 do 100%. 1995.godine organizacija je imala veliki rast prodaje kada je lansirala smrznuti napitak od kave, te je te godine Starbucks počeo isporučivati kavu i za letove United Airlinesa. 1998.godine sklapa ugovor o licenciranju s tvrtkom Kraft Foods kako bi mogao distribuirati kavu u trgovine mješovite robe. 1999. Starbucks je razvio vlastitu marku čaja, a 2000. sklopili su ugovor sa Kozmo.com kako bi svojim korisnicima pružili video zapise, grickalice i druge artikle. 2008.godine Starbucks se proširuje na društvene mreže i započinje sa „Moja Starbucks ideja“, gdje je omogućio korisnicima da daju svoje ideje kako bi se proizvodi mogli unaprijediti. („MBA

Knowledge Base“, 2021) Na slici 8 možemo vidjeti neke od važnijih događaja koji su obilježili rast Starbucksa.



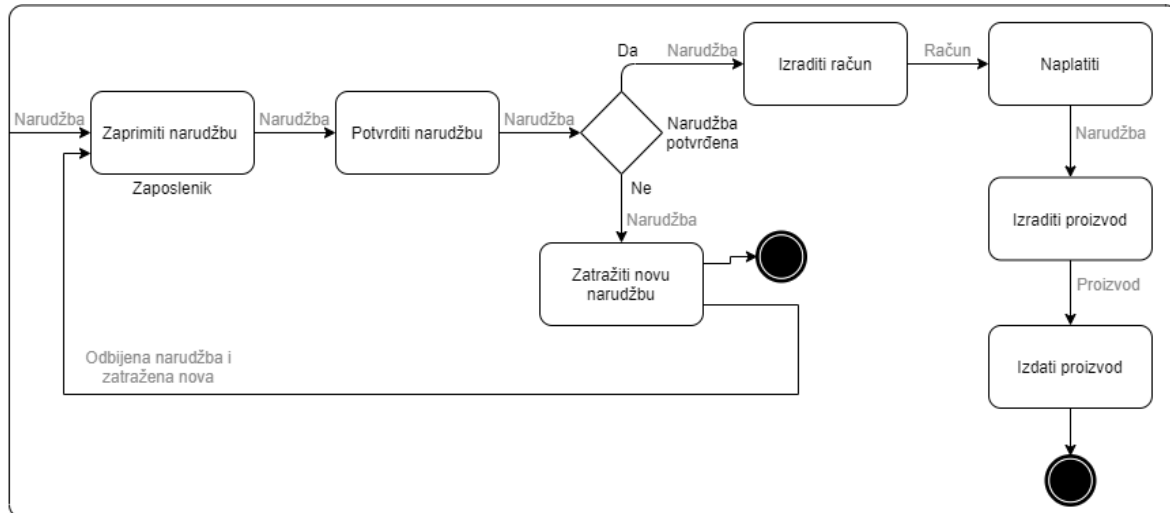
Slika 8: Starbucks timeline (Izvor: „MBA Knowledge Base“, 2021)

8.1. Organizacija prije digitalne transformacije

Prije same digitalne transformacije Starbucks proizvodi mogli su se kupiti tako da je kupac osobno došao u trgovinu ili drive-in te naručio i preuzeo proizvod. Na slici 9 možemo vidjeti kako se odvija proces obrade i izrade proizvoda prema određenim aktivnostima.

Sam proces započeo je s usmenom narudžbom kupca, nakon čega su zaposlenici morali vidjeti ima li tog proizvoda (npr. kolača, poslastica i sl.) i u slučaju da nema nečega što bi kupac zatražio morali su zatražiti novu narudžbu. Ako postoji proizvod kojeg je kupac zatražio, zaposlenik ga je morao pripremiti ili izraditi (kava, čaj), nakon pripremanja proizvoda

morao je izraditi račun, naplatiti kupcu i izdati proizvod, te bi proces obrade i izrade proizvoda završio.



Slika 9. Obraditi i izdati narudžbu AS IS (Izvor: autor, 2021)

8.2. Digitalna transformacija organizacije

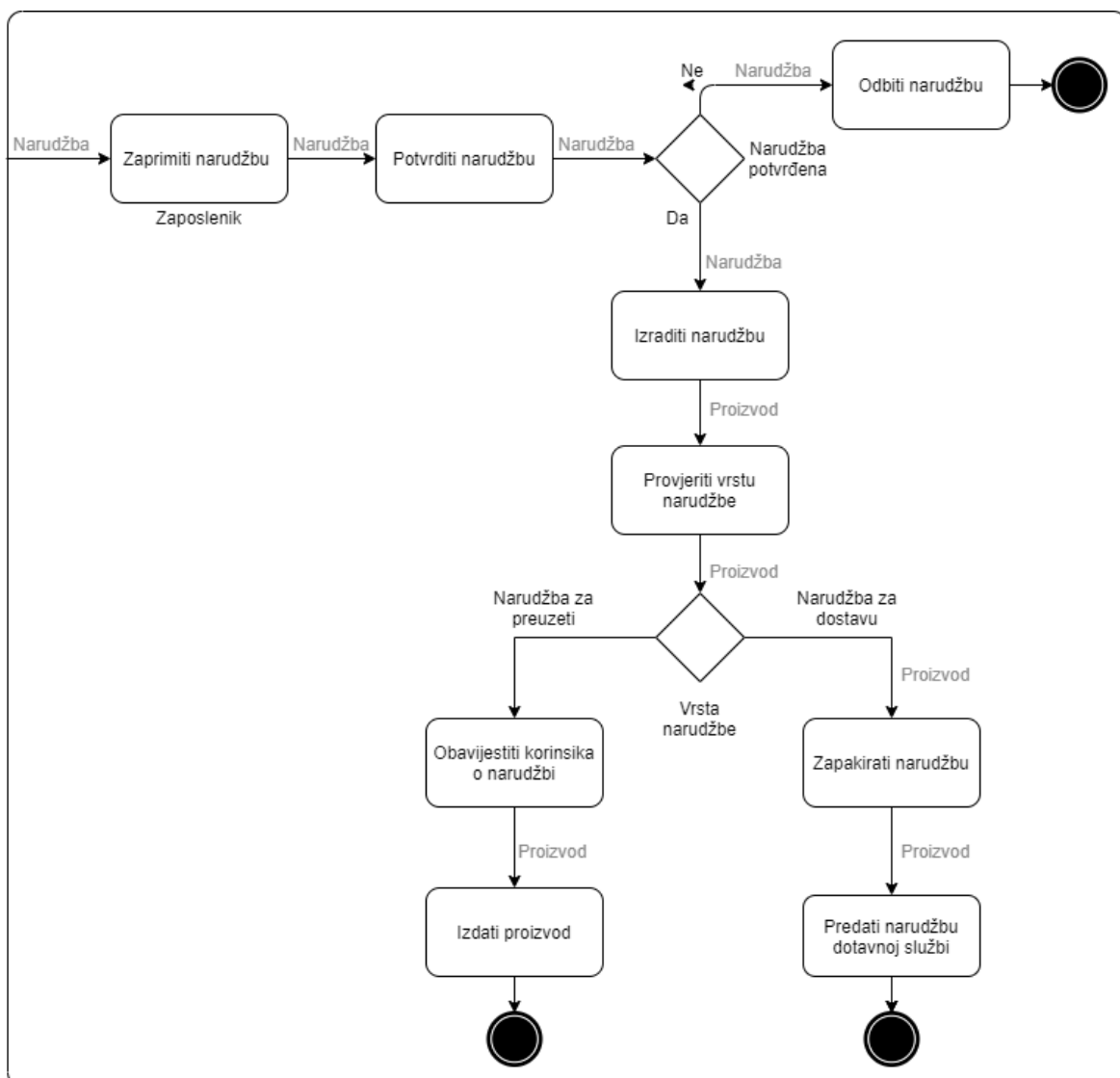
Jedna od potreba za digitalnom transformacijom bila je prevelika količina podataka koji su se trebali analizirati. Prema Chrzanowskoj (2020) podaci su pokazivali da oko 25.000 trgovina diljem svijeta ostvarivale su se oko 90 milijuna transakcija tjedno. Sve te transakcije su stvarale toliku količina podataka te su napori u marketinškom i prodajnom odijelu, te nabavnom lancu opskrbe bili su sve veći.

8.2.1. Potrebe za digitalnom transformacijom

Osim prevelikog protoka podataka unutar Starbucksa, još jedna od prekretnica kako bi krenuli u pothvat digitalne transformacije bili su Johnson i Gerri Martin-Flickinger. Gerri je Starbucksov izvršni direktor za tehnologiju koji je studirao umjetnu inteligenciju i strojno učenje na fakultetu. On vjeruje da se umjetna inteligencija može primijeniti u svim aspektima poslovanja, od tehnologije, financija, marketinga pa sve do maloprodaje. Njihova ideja bila je da uvedu umjetnu inteligenciju koja na posljetku bude organizaciji pomogla kao nevidljivi pomoćnik svim radnicima unutar Starbucksa. Umjetna inteligencija bila bi pomoć kod analize velikih količina podataka i obavljala bi poslove kao što su zalihe, logistika unutar lanca opskrbe te kod različitih narudžbi. Također, smatrali su da umjetna inteligencija može pomoći pri izradama rasporeda i u predviđanjima potreba zaposlenika. Htjeli su da AI bude uključen pri održavanju sve opreme, kako bi čak i prije samog kvara, mogao taj kvar otkriti i na vrijeme upozoriti. (Warnick, 2020)

Također, napravljeno je istraživanje koje bi otkrilo koje sve potrebe imaju trgovine Starbucks. Iz tog istraživanja moglo se je zaključiti da umjetna inteligencija bude imala veliki utjecaj pri uštedi vremena, te da će se organizacije moći više koncentrirati na kupce i izradu kave. Također, cijela aplikacija (Starbucks Coffe Company, 2015) koja je probana u svrhu izrade ovog rada, a namijenjena je za korisnike, osmišljena je kako bi pružala najbolje moguće iskustvo. Htjelo se je omogućiti korisnicima da imaju prilagođen izbor proizvoda prema vlastitim preferencama ali isto tako da postoje preporuke vezane za određene proizvode.

Kako je bila ideja da se uvede nova aplikacija preko koje bi se mogli naručiti proizvodi, proces obrade i izdavanja narudžbi bi se promijenio, odnosno bio bi unaprijeđen. Na slici 10 možemo vidjeti kako bi se proces obrade i narudžbe odvijao.



Slika 10. Obraditi i izdati narudžbu TO BE (Izvor: autor, 2021)

Sam proces započeo bi s aktivnosti zaprimanja narudžbe, ali sada ne samo usmeno, već i online preko aplikacije. Nakon što korisnik pošalje svoju narudžbu zaposlenik treba

prihvatiti ili odbiti, te u slučaju da je narudžba odbijena korisnik bi dobio obavijest o odbijanju narudžbe i proces bi završio. Ako zaposlenik prihvati narudžbu, narudžba ide u proizvodnju. Nakon što je narudžba pripremljena, zaposlenik provjerava koja je vrsta narudžbe, odnosno želi li korisnik sam doći po svoju narudžbu ili želi da mu bude dostavljena. U slučaju da je narudžba po koju korisnik sam dolazi gotova, preko aplikacije se obavještava i po dolasku korisnika zaposlenik mu izdaje proizvod i proces se završava. Ako korisnik zatraži dostavu, nakon provjere vrste narudžbe, zaposlenik treba zapakirati proizvod i predati ga dostavnoj službi s čime proces unutar lokala Starbucksa završava.

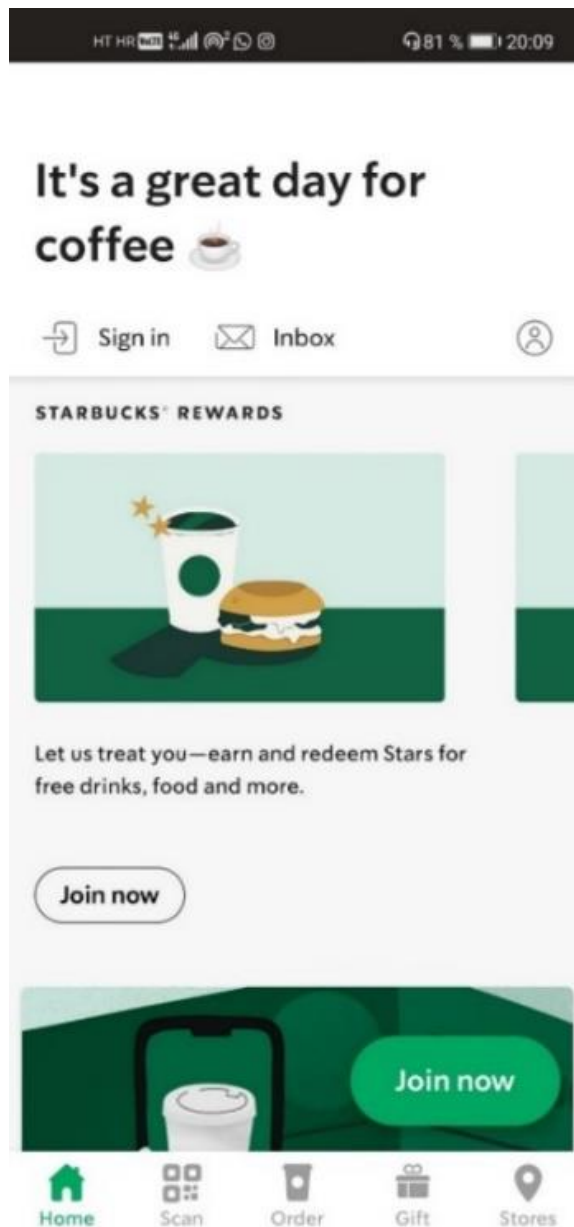
8.2.2. Digitalna transformacija Starbucksa

2015. godine unutar Starbucksa se uvode promijene koje se smatraju jednim od najboljih primjera digitalne transformacije unutar organizacija (Chrzanowska, 2020). Pomoću digitalne transformacije htjeli su povezati fizička i digitalna iskustva korisnika, a to im je i uspjelo nakon uvođenja aplikacije mobilnog naručivanja i plaćanja te programa Starbucks nagrađivanja.

Aplikacija koju je Starbucks uveo u svoje poslovanje omogućuje korisnicima da što lakše naručuju i plaćaju svoje narudžbe uz pomoć Starbucks kartice. Narudžba koju je korisnik naručio, šalje se najbližoj Starbucks trgovini ovisno o lokaciji na kojoj je kupac uz pomoć automatskog lociranja pomoću GPS-a. Na samoj aplikaciji korisniku je vidljivo je li njegova narudžba odobrena, je li u proizvodnji, kada je gotova i sl., te kada je cijeli proces završen obavještava se korisnika pa nema nepotrebnih čekanja. Korisnici sa svakom narudžbom skupljaju bodove za program Starbucksovog nagrađivanja, koji omogućavanju različite popuste i pogodnosti prilikom sljedećih kupnji. (Starbucks Coffe Company, 2015).

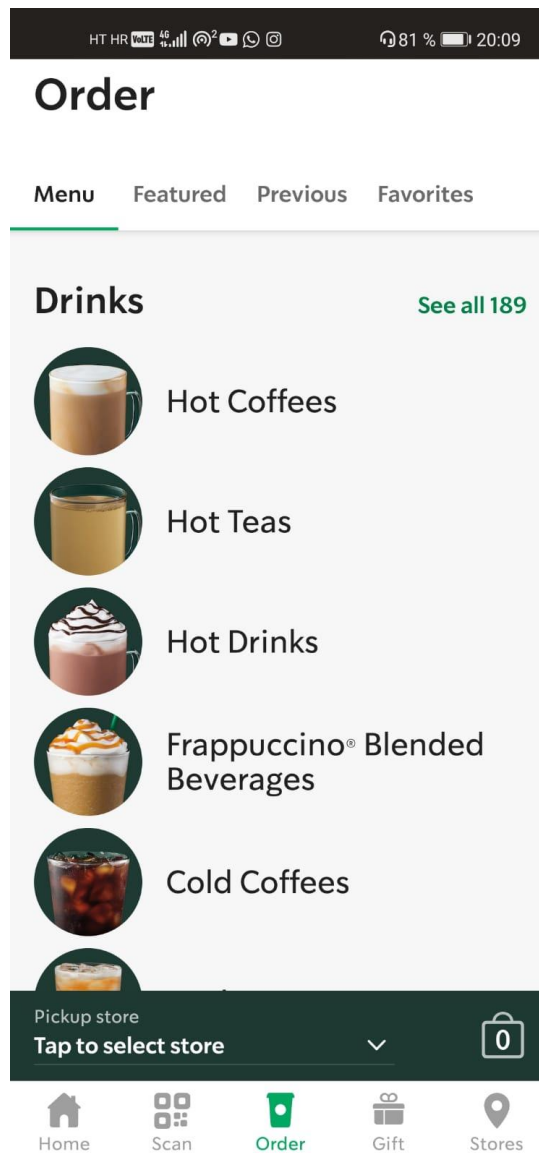
Kako bi se ojačala mobilna platforma, podaci kao što su proizvodi, cijene, mjesta trgovina, obujam prodaje i sl., je uključeno i analizirano unutar aplikacije te je prilagođeno za što bolje korisničko iskustvo (Lee, 2020).

Na slikama 11, 12 i 13 možemo vidjeti kako je zamišljena i izgleda mobila aplikacija Starbucks, te se mogu vidjeti neke od mogućnosti aplikacije. Na slici 11 vidi se kako izgleda početna stranica aplikacije na kojoj se korisnik može prijaviti sa svojim korisničkim podacima, prikazane su poruke koje se odnose na nove proizvode i usluge, te se vide obavijesti koje su vezane za Starbucksovo nagrađivanje.



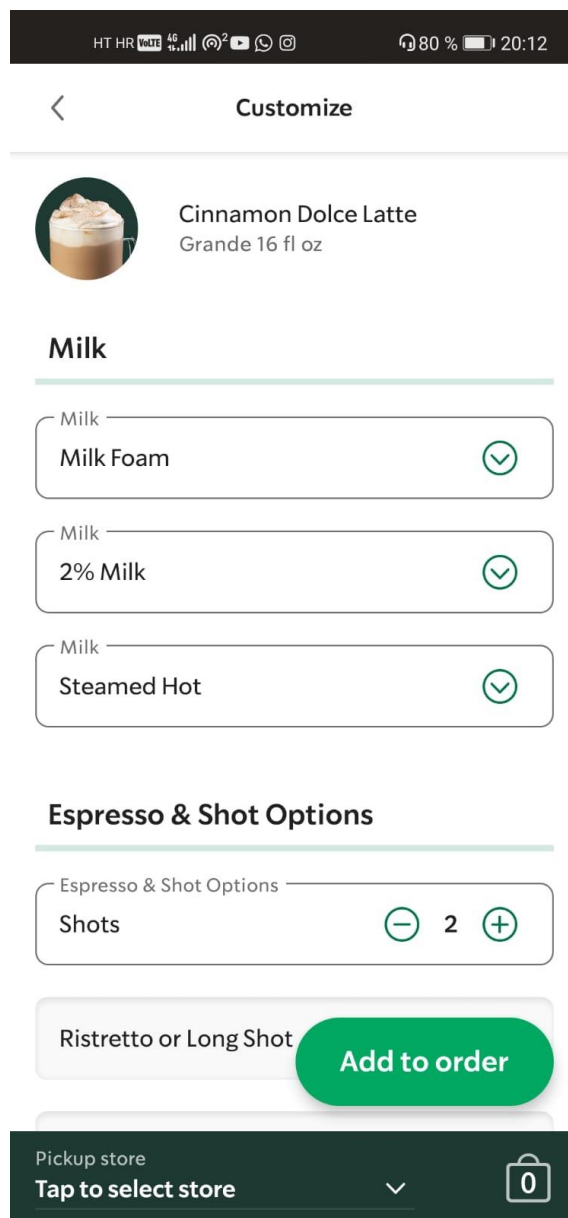
Slika 11. Početna stranica Starbucks aplikacije (Izvor: Starbucks Coffe Company, 2015)

Također u aplikaciji kada se od pod *order* mogu se vidjeti dostupni proizvodi, proizvodi koji su preporučeni, prije naručeni i proizvodi koje si osoba može staviti kao favorite. Za svaki proizvod koji se nalazi pod orders prikazano je njegovo im, kako bi taj proizvod trebao izgledati, koja mu je cijena i što se sve od sastojaka nalazi u njemu. Izgled narudžbi može se vidjeti na slici 12.



Slika 12. Mogućnosti odabira Starbucks proizvoda (Izvor: Starbucks Coffe Company, 2015)

Nakon odabira određenog proizvoda, otvara se prozor prikazan na slici 13. Svaki korisnik si zatim može složiti svoje piće prema svojim preferencama, naravno uz već prije navedene opcije odabira. Nakon slaganja preferenci, klikom na *Add to order*, proizvod se dodaje u košaricu i može se izabrati još proizvoda ili se šalje narudžba.



Slika 13. Mogućnost priagođavanja proizvoda (Izvor: Starbucks Coffe Company, 2015)

U digitalnoj transformaciji Starbucks koristi vrstu strojnog učenja koja služi kako bi se korisnicima pružilo prilagođeno iskustvo, odnosno iskustvo koje bi dobili od dolaska u samu Starbucks trgovinu. Prema Growth & transformation for SME [GT4SME] (2020) osim prilagođavanja korisnicima, Starbucks uvodi i IoT u strojeve koji prikupljaju velike količine podataka za svaku određenu kavu, od temperature vode pa sve do određenih vrsta zrna kave. Također, Starbucks surađuje s Microsoftom i pomoću njega je razvijen uređaj koji povezuje različite dijelove opreme s platformama kako bi se sigurnije prikupljali podaci i kako bi se lakše dolazilo do otkrivanja kvarova kod strojeva.

Još jedna od mnogobrojnih mogućnosti aplikacije je i praćenje kave od zrna pa sve do šalice, sa svrhom povezivanja klijenata s ljudima koji njihovu kavu uzgajaju. Korisnik može

vidjeti od kud dolazi zrno njegove kave, kako je uzgojena te na koji način Starbucks podržava poljoprivrednike s lokacija uzgoja. Također, korisnici vide podatke o tome kako je kava ispečena i gdje, te različite podatke o kušanju iste. Još neke od mogućnosti aplikacije je i usluga Aire koja povezuje slijepo i slabovidne osobe s agentima koji bi im na daljinu mogli davati vizualne informacije koje bi im pomagale prilikom kupnje nekog Starbucksovog proizvoda i prilikom kretanja unutar Starbucks trgovina („GT4SME“, 2020)

8.2.3. Starbucks nakon digitalne transformacije

Kao što je prije rečeno, Starbucksova digitalna transformacija se smatra jednim od najboljih i najuspješnijih primjera. Kako bi se to potkrijepilo, u sljedećim tablicama možemo vidjeti prihode koje je Starbucks imao 2014., 2015. i 2016. godine.

Tablica 2. Prikaz prihoda u milijunima (2014./2015.)

	27.09.2015.	28.09.2014.	% promjena
Neto prihodi:			
Lokali pod upravom poduzeća	\$ 15.197,3	\$ 12.977,9	17,1 %
Licencirani lokali	1.861,9	1.588,6	17,2
Drugo	2.103,5	1.881,3	11,8
UKUPNI NETO PRIHOD	\$ 19.162,7	\$ 16.447,8	16,5 %

(Izvor: Starbucks Corporation, 2015)

Tablica 3. Prikaz prihoda u milijunima (2015./2016.)

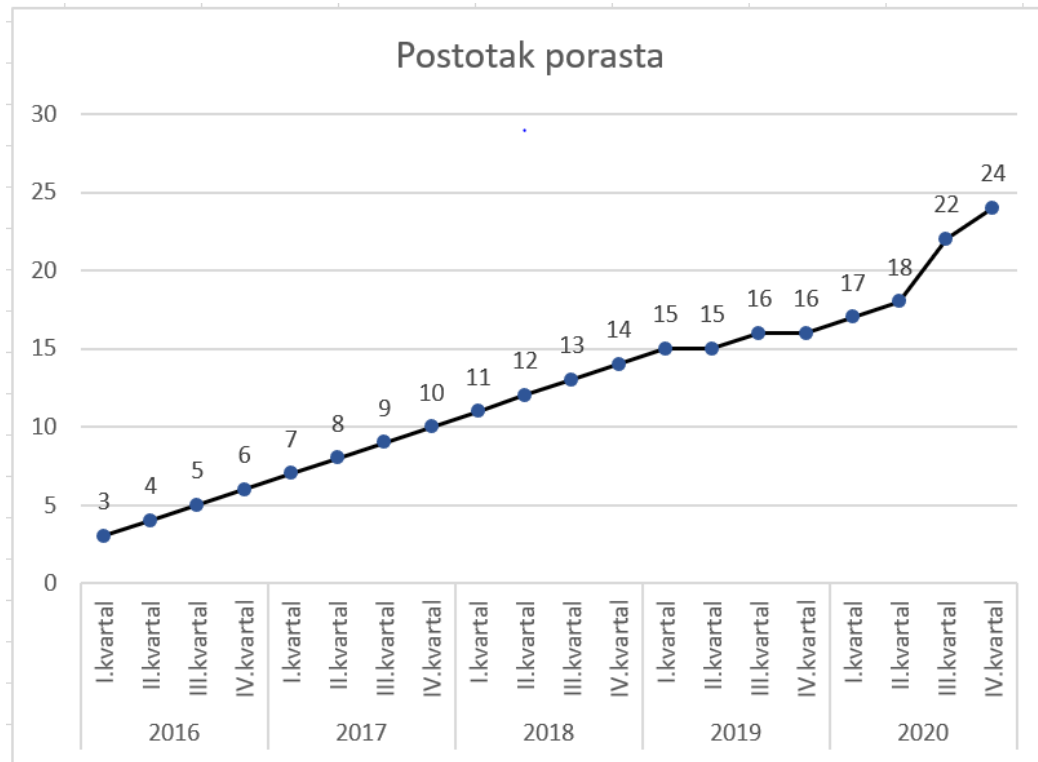
	30.09.2016.	1.10.2015.	% promjena
Neto prihodi:			
Lokali pod upravom poduzeća	\$ 16.844,1	\$ 15.197,3	10,8 %
Licencirani lokali	2.154,2	1.861,9	15,7
Drugo	2.317,6	2.103,5	10,2
UKUPNI NETO PRIHOD	\$ 21.315,9	\$ 19.162,7	11,2 %

(Izvor: Starbucks Corporation, 2016)

Prije same digitalne transformacije, 2014. godina, Starbucks je imao neto prihode od 16.447,8 milijuna dolara. Godina kada je uvodio digitalnu transformaciju, prihodi su se povećali za 16,5%, te su neto prihodi iznosili 19.162,7 milijuna dolara. Nakon digitalne transformacije, u fiskalnoj 2016. godini, prihodi su porasli čak za 11,2%, odnosno porasli su na 21.315,9. Iz

ovih podataka možemo vidjeti kako je digitalna transformacija unutar organizacije bila uspješna i nije dovela do pada prihoda, već je doprinijela dosta velikom porastu.

Kroz godine gotovo četvrtina svih transakcija unutar Starbucksa su mobilne transakcije preko aplikacije. Kako možemo vidjeti na slici 14, postoci transakcija su sve više rasli, ali najveći porast desio se je 2020. godine kada je porast bio sa 17% na 24%.



Slika 14. Mobilne narudžbe u % od 2016. do 2020 (Izvor: Campbell, 2020.)

Osim povećanja prihoda nakon digitalne transformacije, Starbucksova mobilna aplikacija postala je toliko popularna da je nadmašila aplikacije za mobilno plaćanje koje su bile za opću namjenu. Emarketer je 2018. godine proveo istraživanje koje je pokazalo da je Starbucksova mobilna aplikacija postala najpopularniji oblik plaćanja, te da je nadmašila Googleovo i Appleovo tadašnje online plaćanje (Campbell, 2020). Na tablici 4 možemo vidjeti kako se je kroz godine mijenjao broj mobilnih transakcije preko različitih platformi.

Tablica 4. Mobilne transakcije (u milionima) za različite platforme

	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Starbucks	20.7	23.4	25.7	27.6	28.8
Apple Pay	19.9	22.0	24.0	25.5	26.6
Google Pay	9.3	11.1	12.4	13.4	14.3
Samsung Pay	8.4	9.9	11.0	11.9	12.7

(Izvor: Campbell, 2020)

8.2.4. Starbucks danas

Organizacija Starbucks je danas najveća u svijetu kafića, te posjeduje 32 938 prodajnih mjesta. Zbog svojih rezultata i pozitivnih komentara, Starbucks je svrstan u top 500 Forbesovih svjetskih javnih organizacija. Najveći broj trgovina, čak više od polovice svih ukupno, nalazi se u Kaliforniji (1.863 lokacije). Kao što je poznato i iz izvješća, Starbucks upravlja preko dvije vrste trgovine: licenciranima i tvrtkama. Čak 51% trgovina vode tvrtke, a ostale trgovine imaju svoju licencu i pod stalnim su razvojem. U prva tri mjeseca 2021. godine, Starbucks je otvorio 278 novih trgovina, a zatvorena je samo 161 trgovina. („Knoema“, 2021)

Za vrijeme trajanja COVID-19 pandemije, Starbucks je zbog svoje prijašnje digitalne transformacije bio u prednosti za razliku od svojih konkurenata. Predsjednik Starbucksa, Kevin Johnson, smatrao je da i s padom prihoda od 38% organizacija može agresivno kretati dalje i dodatno razlikovati od drugih („WARC“, 2020). Kako je pandemija krenula, naručivanje preko mobitela i Starbucksov program nagrađivanja porasli su te je potražnja od strane kupaca povećala za 17%. Kako bi se poslovanje nastavilo, Starbucks je u vrijeme pandemije imao nekoliko mogućnosti naručivanje i preuzimanja proizvoda. Jedan od njih, kako je već rečeno je naručivanje i plaćanje preko mobilne aplikacije, drugi je uhvati i kreni, odnosno na pojedinim mjestima gdje se je mogla održavati socijalna distanca, korisnici su mogli naručiti i u trgovini i uzeti za van. Također, postojala je kombinacija drive-thru, tako da korisnik naruči unaprijed i kada dođe na lokaciju, s autom može stati na rezervirano parkirno mjesto. Kada je korisnik došao na parking, unutar aplikacije se je unosio broj parkirnog mjesta i barista bi narudžbu donesao do automobila. Osim preuzimanja narudžbe, mogla se je odabrati opcija dostave preko Uber Eats-a.

Za vrijeme pandemije organizacija je i dalje bila fokusirana na svoje zaposlenika, te su nudili brojne mogućnosti kako bi se svima olakšalo u toj situaciji. Prema Peiper (2020) Starbucks je nudio naknade za mentalno zdravlje i naknade za vrijeme potrebno samim partnerima, njihovim obiteljima i sl. Također, Starbucks je osiguravao plaće za partnere kojima

je dijagnosticiran virus kako bi mogli ostati samoizolirani. Kao podršku su svim partnerima, na dan njihova rada ali i slobodna dana, omogućavali jednu namirnicu ili jedno partnersko piće besplatno.

9. Zaključak

Svrha ovog rada bila je objasniti što je to digitalna transformacija i objasniti je na primjeru uslužne organizacije. Kako bi se shvatilo što je to digitalna transformacija, osvrnuli smo se na pojmove digitizacije i digitalizacije, kako bi se izrazila njihova razlika i sličnost. Također, objašnjeno je kakve se sve domene koriste prilikom digitalne transformacije, koje su to strategije za postizanje što boljih rezultata i na koje elemente unutar organizacije digitalna transformacija utječe ili koji elementi utječu upravo na digitalnu transformaciju. Premda su 2020. i 2021. godine pandemije COVIDA-19, u radu se govori o povećanoj digitalnoj transformaciji kako bi organizacije svoj rad mogle odrađivati od kuće. Između ostalog, organizacije koje su bile unaprijed prilagođene za to vrijeme nisu imale gubitke unutar prihoda kao i njihove konkurentne organizacije, koje nisu bile unaprijed prilagođene toj situaciji.

Za što bolje razumijevanje pojma, unutar rada je napravljeno istraživanje digitalne transformacije na primjeru Starbucksa, američke uslužne organizacije. Ova organizacije je primjer dobro provedene digitalne transformacije i primjer organizacije koje je bila u korak s razvojem tehnologija. Nadalje, Starbucks je organizacija koja se je fokusirala na veći broj domena i elemenata, te koristi tehnologije kako bi olakšala izvođenje procesa. Kako možemo zaključiti iz ovog rada, mnogi elementi su imali utjecaj na transformaciju ali i sama transformacija je utjecala na mnoge elemente organizacije. Kako se je navelo u poglavlju 5, da bi transformacija uspjela, organizacija se treba bazirati na elementima kao što su vodstvo, osnaživanje zaposlenika, digitalna sposobnost i sl.. Starbucks je kroz cijelu transformaciju imao podršku od direktora, od njega su dolazile nove ideje i ambicije i samim time se je stvorilo dobro vodstvo. Također, organizacija se je odlučila pokrenuti transformaciju kada je bila u mogućnosti i imala je dobru podlogu za povećanje digitalnih sposobnosti. Kada se promišlja o elementima na koje je transformacija utjecala, moglo bi se reći da na sve. Pomoću same transformacije organizacija je olakšala svojim korisnicima lakše i bolje korisničko iskustvo, za vrijeme pandemija bila je bolja od svojih konkurenata te se je različitim podacima lakše upravljalo. Također, kao inovaciju u poslovanje su dodali umjetnu inteligenciju i Starbucks aplikaciju, te samim time procesi koji se odnose na naručivanje i kupnju proizvoda su se promijenili.

Na temelju istraživanja unutar ovog rada, na temu digitalna transformacija na primjeru uslužne djelatnosti, možemo zaključiti da je digitalna transformacija bitan pojam unutar organizacija. Svaka organizacija koja prati trendove i nove tehnologije te isplanira i provede digitalnu transformaciju, pomaže sebi za lakše obavljanje poslova i svojim korisnicima pruža što bolje iskustvo.

Popis literature

1. About Wolt (2021). About Wolt. Preuzeto 10.08.2021. s: <https://wolt.com/hr/about>
2. Campbell, I. C. (2020). Starbucks says nearly a quarter of all US retail orders are places from a phone. Preuzeto 19.08.2021. s: <https://www.theverge.com/2020/10/30/21540908/starbucks-app-q4-earnings-mobile-payments>
3. Carolyn Said, C. (2015). UberEats comes to S.F., offering meal deliveries. Preuzeto 10.08.2021. s: <https://www.sfgate.com/business/article/UberEats-comes-to-S-F-offering-meal-deliveries-6449559.php>
4. Chrzanowska, N. (2020). 4 Examples of Digital Transformation: Starbucks, Adobe, KW and more. Preuzeto 16.08.2021. s: <https://www.netguru.com/blog/digital-transformation-examples>
5. Doak, A. (2018). The Five Domains of Digital Transformation. Preuzeto: 30.08.2021. s: <https://medium.com/@Zandarkoad/the-five-domains-of-digital-transformation-ddd3bdeab043>
6. Get Logo VectorGlovo Logo Vector [Slika] (2020). Glovo Logo Vector. Preuzeto 10.08.2021. sa: <https://getlogovector.com/glovo-logo-vector-svg/>
7. Growth & transformation for SME [GT4SME] Starbucks' Digital Transformation – A Case Study (2020). Starbucks' Digital Transformation – A Case Study. Preuzeto 15.08.2021. s: <https://www.gt4sme.com/post/digitalization-challenges-on-the-path-to-a-better-living-1>
8. Davenport, H. T., Redman, T. C. (2020). Digital Transformation Comes Down to Talent in 4 Key Areas. Preuzeto 29.07.2021. s: <https://hbr.org/2020/05/digital-transformation-comes-down-to-talent-in-4-key-areas>
9. Jennifer Warnick (2020). AI for humanity: How Starbucks plans to use technology to nurture the human spirit. Preuzeto 17.08.2021. s: <https://stories.starbucks.com/stories/2020/how-starbucks-plans-to-use-technology-to-nurture-the-human-spirit/>
10. Matt, C., Hess, T., Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies, Business and Information System Engininnering, 57(5), 3-6. Preuzeto 05.08.2021. s: https://www.researchgate.net/publication/281965523_Digital_Transformation_Strategi_es
11. MBA Knowledge Base (2021). History and Background of Starbucks. Preuzeto 10.08.2021. s: <https://www.mbaknol.com/business-history/history-and-background-of-starbucks/>

12. Ministarstvo unutarnjih poslova – Ravnateljstvo civilne zaštite (2021). Odluke Stožera civilne zaštite RH za sprečavanje širenja zaraze koronavirusom. Preuzeto 16.08.2021. s: <https://civilna-zastita.gov.hr/odluke-stozera-civilne-zastite-rh-za-sprecavanje-sirenja-zaraze-koronavirusom/2304>
13. Number od Starbucks Store Globally, 1992 - 2021 Knoema (2021). Number od Starbucks Store Globally, 1992 – 2021. Ppreuzeto 23.08.2021. s: <https://knoema.com/infographics/kchdsge/number-of-starbucks-stores-globally-1992-2021>
14. Peiper, H. (2020). At a glance: What customers need to know about Starbucks response to COVID-19. Preuzeto 24.08.2021. s: <https://stories.starbucks.com/press/2020/what-customers-need-to-know-about-starbucks-response-to-covid-19/>
15. Pivić, E. (2020). Koja je razlika između digitizacije, digitalizacije i digitalne transformacije [Blog post]. Preuzeto 28.07.2021. s: <https://www.agilitas.ba/post/koja-je-razlika-izme%C4%91u-digitizacije-digitalizacije-i-digitalne-transformacije>
16. seeklogo (bez dat). Uber Eats Logo Vector [Slika] (2021). Preuzeto 10.08.2021. s: <https://seeklogo.com/vector-logo/351557/uber-eats>
17. Seo-Young Lee (2020). Study o Digital Transformation Strategies: Starbucks Case Study. Preuzeto 18.08.2021. s: <http://journal.dcs.or.kr/xml/26354/26354.pdf>
18. Spremić, M. (2017). Digitalna transformacija poslovanja. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet
19. Starbucks [slika] Logos Download [Slika] (2016). Starbucks. Preuzeto 10.08.2021. s: <https://logos-download.com/1819-starbucks-logo-download.html>
20. Starbucks Corporation [tablica] (2016). Fiscal 2016 Annual Report. Preuzeto 19.08.2021. s: https://s22.q4cdn.com/869488222/files/doc_financials/annual/2016/FY16-Annual-Report-on-Form-10-K.pdf
21. Starbucks Corporation [tablica] (2015). Fiscal 2015 Annual Report. Preuzeto 19.08.2021. s: https://s22.q4cdn.com/869488222/files/doc_financials/annual/2015/Starbucks-Fiscal-2015-Form-10-K.pdf
22. Starbucks korporacija Coffe Company (2015). Starbucks (Verzija 6.8) [Mobilna aplikacija]. Preuzeto 03.08.2021. s: GooglePlay <https://play.google.com/store/>
23. Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske (2020). Odluka o mjerama ograničavanja društvenih okupljanja, rada u trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanja sportskih i kulturnih događanja. Preuzeto 16.08.2021. s: <https://civilna->

[zastita.gov.hr/UserDocImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/Od_luka%20-%20mjere%20ograni%C4%8Davanja%20dru%C5%A1tvenih%20okupljanja,%20rada%20trgovina.pdf](https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/Od_luka%20-%20mjere%20ograni%C4%8Davanja%20dru%C5%A1tvenih%20okupljanja,%20rada%20trgovina.pdf)

24. Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske (2020). Odluka o nužnim mjerama ograničavanja društvenih okupljanja, rada u trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanja sportskih i kulturnih događanja za vrijeme trajanja proglašene epidemije bolesti COVID-19. Preuzeto 16.08.2021. s: https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/Od_luka%20-%20nu%C5%BEa%20mjera%20ograni%C4%8Davanjaami.pdf
25. Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske (2020). Odluka o privremenom uređivanju rada i ograničavanju radnog vremena ugostiteljskih objekata i drugih pružatelja ugostiteljskih usluga. Preuzeto 16.08.2021. s: https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/Od_luka%20o%20privremenom%20ure%C4%91ivanju%20rada%20i%20radnog%20vremena%20u%20ugostiteljstvu.pdf
26. Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske (2020). Odluka o nužnim epidemiološkim mjerama kojima se ograničavaju okupljanja i uvode druge nužne epidemiološke mjere i preporuke radi sprječavanja prijenosa bolesti COVID-19 putem okupljanja. Preuzeto 16.08.2021. s: https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/Od_luka%20-%20ograni%C4%8Davanja%20okupljanja%20i%20druge%20mjere.pdf
27. Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske (2021). Odluka o nužnim epidemiološkim mjerama kojima se ograničavaju okupljanja i uvode druge nužne epidemiološke mjere i preporuke radi sprječavanja prijenosa bolesti COVID-19 putem okupljanja. Preuzeto 16.08.2021. s: [https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/ova%20Odluka%20okupljanja.pdf](https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/nova%20Odluka%20okupljanja.pdf)
28. Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske (2021). Odluka o nužnoj epidemiološkoj mjeri obaveznog korištenja maski za lice ili medicinskih maski. Preuzeto 16.08.2021. s: https://civilna-zastita.gov.hr/UserDocImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/Od_luka-maske%202.7.2021..pdf
29. Tomić Furjan, M., Pihir, I., Tomić-Pupek, K. (2019). Digital Transformation Playground Operationalization – How to Select Appropriate Technologies for Business Improvement Initiatives, 62 – 63.

30. WARC (2020). How Starbucks is using COVID-19 crisis to differentiate the brand. Preuzeto 23.08.2021. s: <https://www.warc.com/newsandopinion/news/how-starbucks-is-using-covid-19-crisis-to-differentiate-the-brand/43929>
31. We are GlovoGlovo (2021) We are Glovo. Preuzeto 10.08.2021. s: <https://about.glovoapp.com/en/>
32. Whatfix (2021bez dat.) What is Digital Transformation? Preuzeto: 28.07.2021. s: <https://whatfix.com/digital-transformation/>
33. Wolt Logo [slika] PNG&SVG Dawnload, Logo, Icons, Clipart[Slika] (2020). Wolt Logo . Preuzeto 10.08.2021. sa: <https://www.freelogovectors.net/wolt-logo/>
34. Zabukovšek, S., Tominc, P., Štrukelj, T., Bobek, S. (2020). Digitalna transformacija in poslovne informacijske rešitve (1. izdanje). Maribor: Pearson Education
35. Zovko, I. (2019). 5 nužnih elemenata za (uspješnu) Digitalnu transformaciju. Preuzeto 20.8.2021. s: <https://www.linkedin.com/pulse/5-nu%C5%BEnih-elemenata-za-uspje%C5%A1nu-digitalnu-ivan-zovko?articleId=6513545701341962240>

Popis slika

Slika 1: Digitalna transformacija (Izvor: Zabukovšek i sur., 2020, str. 7)	3
Slika 2: Četiri dimenzije strategije (Izvor: Matt i sur., 2015).....	9
Slika 3: Koraci prema dobroj strategiji (Izvor: Zhovtyuku, 2018)	10
Slika 4. Glovo logo (Izvor: Glovo Logo Vector, 2020)	13
Slika 5. Wolt logo (Izvor: Wolt Logo, 2020).....	13
Slika 6. Uber Eats logo (Izvor: Uber Eats Logo Vector , 2021).....	14
Slika 7. Logo Starbucks (Izvor: Starbucks, 2016)	15
Slika 8: Starbucks timeline (Izvor: „MBA Knowledge Base“, 2021)	16
Slika 9. Obraditi i izdati narudžbu AS IS (Izvor: autor, 2021).....	17
Slika 10. Obraditi i izdati narudžbu TO BE (Izvor: autor, 2021)	18
Slika 11. Početna stranica Starbucks aplikacije (Izvor: Starbucks Coffe Company, 2015)	20
Slika 12. Mogućnosti odabira Starbucks proizvoda (Izvor: Starbucks Coffe Company, 2015)	
21	
Slika 13. Mogućnost priagođavanja proizvoda (Izvor: Starbucks Coffe Company, 2015).....	22
Slika 14. Mobilne narudžbe u % od 2016. do 2020.....	24
(Izvor: Campbell, 2020.)	24

Popis tablica

Tablica 1. Odluke vezane za obustavu rada uslužnih djelatnosti	12
Tablica 2. Prikaz prihoda u milijunima (2014./2015.)	23
Tablica 3. Prikaz prihoda u milijunima (2015./2016.)	23
Tablica 4. Mobilne transakcije (u milionima) za različite platforme	25