

# Digitalna transformacija u industriji osiguranja

---

**Mandir, Denis**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:532224>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-17**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Komunikacijski menadžment**

**Denis Mandir**

**DIGITALNA TRANSFORMACIJA U INDUSTRIJI**  
**OSIGURANJA**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2022. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Komunikacijski menadžment**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**DIGITALNA TRANSFORMACIJA U INDUSTRIJI OSIGURANJA**

**Mentor:**

**dr. sc. Stjepan Lacković, prof. v. š.**

**Naziv kolegija:**

**Medijska komunikologija**

**Student:**

**Denis Mandir**

**JMBAG studenta:**

**2401013407**

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	5
ABSTRACT.....	6
1. UVOD.....	7
2. DIGITALNA TRANSFORMACIJA.....	9
2.1. DEFINICIJA DIGITALNE TRANSFORMACIJE.....	9
2.2. RAZVOJ DIGITALNE TRANSFORMACIJE.....	11
2.3. DIMENZIJE STRATEGIJA DIGITALNE TRANSFORMACIJE.....	15
2.4. VRSTE DIGITALNE TRANSFORMACIJE.....	16
2.5. PRISTUPI DIGITALNOJ TRANSFORMACIJI POSLOVANJA.....	19
2.6. PROVEDBA DIGITALNE TRANSFORMACIJE.....	20
3. PRIMJERI DIGITALNE TRANSFORMACIJE U PRAKSI.....	25
3.1. UPS.....	25
3.2. MCDONALD'S.....	27
3.3. DOMINO'S.....	28
3.4. NIKE.....	29
3.5. IKEA.....	30
3.6. SEPHORA.....	33
3.7. AUDI.....	34
4. STUDIJA SLUČAJA CROATIA OSIGURANJA.....	36
5. DIGITALNA TRANSFORMACIJA CROATIA OSIGURANJA.....	39
5.1. LAQO.....	39
5.2. DOBRA PRILIKA.....	42
5.3. MOJA CROATIA.....	44
5.4. OSVRT NA DIGITALNU TRANSFORMACIJU CROATIA OSIGURANJA.....	46
6. ZAKLJUČAK.....	48
7. POPIS KORIŠTENE LITERATURE.....	49
7.3. INTERNET IZVORI.....	52

8. POPIS ILUSTRACIJA .....	54
8.1. POPIS SLIKA .....	54
8.2. POPIS TABLICA.....	54
9. ŽIVOTOPIS PRISTUPNIKA .....	55
<b>IZJAVA O AUTORSTVU.....</b>	<b>58</b>

## SAŽETAK

Informacijsko društvo kao novi tip društva ima niz posebnosti u usporedbi s prethodnim tipovima društava, obilježava ga naglo povećanje broja informacija i promijenjena tehnička sredstva, koja omogućavaju cirkulaciju informacija u društvu, ali i osigurava održivost informacijskog društva te nameće nove načine i stilove poslovanja. Takvi novi oblici poslovanje ne dolaze ipak sami od sebe, već im prethodi proces digitalne transformacije.

Digitalna transformacija označava intenzivnu primjenu digitalne tehnologije, s namjerom preoblikovanja resursa, stvaranja novih prihoda, poslovnih modela i načina poslovanja, a ona je u modernom poslovanju neizostavna. Uvjet je uspjeha poduzeća, bez obzira na djelatnost kojom se ono bavi.

U ovom je radu naročita pozornost posvećena industriji osiguranja u Republici Hrvatskoj s naglaskom na Croatia osiguranje i njene primjere digitalne transformacije: Laqo osiguranje, Dobra prilika te Moja Croatia.

**Ključne riječi:** industrija osiguranja, Croatia osiguranje, digitalna transformacija

## **ABSTRACT**

### **INSURANCE INDUSTRY DIGITAL TRANSFORMATION**

The information society as a new type of society has a number of peculiarities compared to previous society types, marked by a sharp increase in information, and changed technical machines, which enable the circulation of information in society, but also ensures the sustainability of the information society and imposes new business ways and styles. Those new forms of business do not come by themselves, but are preceded by the process of digital transformation.

Digital transformation means the intensive application of digital technology, with the intention of reshaping resources, creating new revenues, business models and ways of doing business, and it is indispensable in modern business. It is a condition for the success of the company, regardless of the activity in which it is engaged.

In this paper, special attention is paid to the insurance industry in the Republic of Croatia with an emphasis on Croatia osiguranje and its examples of digital transformation: Laqo osiguranje, Dobra prilika and Moja Croatia.

**Keywords:** insurance industry, Croatia osiguranje, digital transformation

## 1. UVOD

Tema ovog rada je digitalna transformacija u industriji osiguranja, a poseban je naglasak na primjeru osiguravajućeg društva Croatia osiguranje. Croatia osiguranje najveće je i najstarije (138 godina poslovanja) osiguravajuće društvo u Republici Hrvatskoj. Društvo je lider na tržištu, a usmjereno je na digitalizaciju i spremno odgovoriti izazovima budućnosti (kompanija.crosig.hr).

Digitalna transformacija proces je koji obuhvaća svaki aspekt suvremenog društva i to zahvaljujući sve raširenoj upotrebi tehnologije. Dakako, digitalna transformacija je najznačajnija u poslovnim procesima, olakšava (i ubrzava) proizvodne procese, pojednostavljuje komunikaciju proizvođača i nabavljača, logističke procese dostavljanja i skladištenja, ali i komunikaciju prodavača i kupaca. Digitalnom transformacijom moguće je provjeriti želje, potrebe i interese tržišta te im primjereno oblikovati ponudu.

Alati digitalne transformacije nedvojbeno su dobili na vrijednosti, a u mnogim poslovnim procesima su i ubrzano razvijeni, u uvjetima epidemije korona virusa. Od različitih oblika rada od kuće, školovanja na daljinu do izrađivanje Internet trgovina, gotovo svatko je osjetio digitalnu transformaciju u razdoblju od 2019. godine do danas.

Rad je oblikovan u pet poglavlja, a započinje uvodom u kojem je najavljen problem rada te opisana svrha i struktura rada. Teoretski dio rada započinje poglavljem posvećenim digitalnoj transformaciji. Digitalna transformacija je proces intenzivne primjene digitalne tehnologije, s namjerom preoblikovanja resursa, stvaranja novih prihoda, poslovnih modela i načina poslovanja. U četiri je potpoglavlja detaljno definiran pojam digitalne transformacije, opisan njen povijesni razvoj, objašnjene su dimenzije strategija digitalne transformacije te su opisane i faze strateškog menadžmenta, koji je zadužen za provedbu digitalne transformacije.

Sljedeće poglavlje sažeto opisuje nekoliko svjetskih primjera digitalne transformacije poslovanja, a to su UPS, McDonald's, Domino's, Nike, Ikea, Spehora i Audi. Za svako je od nabrojanih poduzeća detaljnije objašnjen proces digitalne transformacije te su predstavljeni koraci tog procesa.



Slijedi poglavlje u kojem se detaljno opisuje osiguravajuće društvo Croatia osiguranje od osnutka do danas, a zatim i digitalna transformacija poslovanja Croatia osiguranja koje, zasada, počiva na Laqo osiguranju, mobilnoj aplikaciji Dobra prilika i portalu Moja Croatia. Laqo je prvo potpuno digitalno osiguranje u Republici Hrvatskoj, mobilna aplikacija Dobra prilika odnose se na program pogodnosti za korisnike Croatia osiguranja, a portal Moja Croatia korisnicima nudi mogućnost ugovaranja pojedinog osiguranja od kuće, kao i pregled već ugovorenih osiguranja i sl. Rad završava zaključkom.

U radu je provedeno sekundarno istraživanje relevantne stručne literature o temi, a svrha je rada pružiti sažet pregled važnijih dosadašnjih saznanja o digitalnoj transformaciji u industriji osiguranja te ih oprimjeriti na osiguravajućem društvu Croatia osiguranje.

## **2. DIGITALNA TRANSFORMACIJA**

### **2.1. DEFINICIJA DIGITALNE TRANSFORMACIJE**

Informatičko društvo obilježava društveni poredak koji uz trendove globalizacije, napreduje i mijenja svaki aspekt ljudskog života pa čak i načine na koje čovjek uči i obrazuje se. Naglasak informatičkog društva je na informacijskoj tehnologiji koja pokreće i nosi razvoj i napredak (Lukačević, 2015).

Informatizacija je proces koji upotrebom informatičke tehnologije unaprjeđuje i pojednostavljuje komunikaciju odnosno razmjenu informacija. Informatizacija je sveprisutan proces globalno jer se cijelo društvo informatizira već upotrebom pametnih telefona.

Digitalna transformacija je proces intenzivne primjene digitalne tehnologije, s namjerom preoblikovanja resursa, stvaranja novih prihoda, poslovnih modela i načina poslovanja. Digitalna transformacija se odnosi na transformaciju poslovnih procesa, strategija, aktivnosti, hijerarhijske i organizacijske strukture s namjerom postizanje konkurentske prednosti (Spremić, 2017).

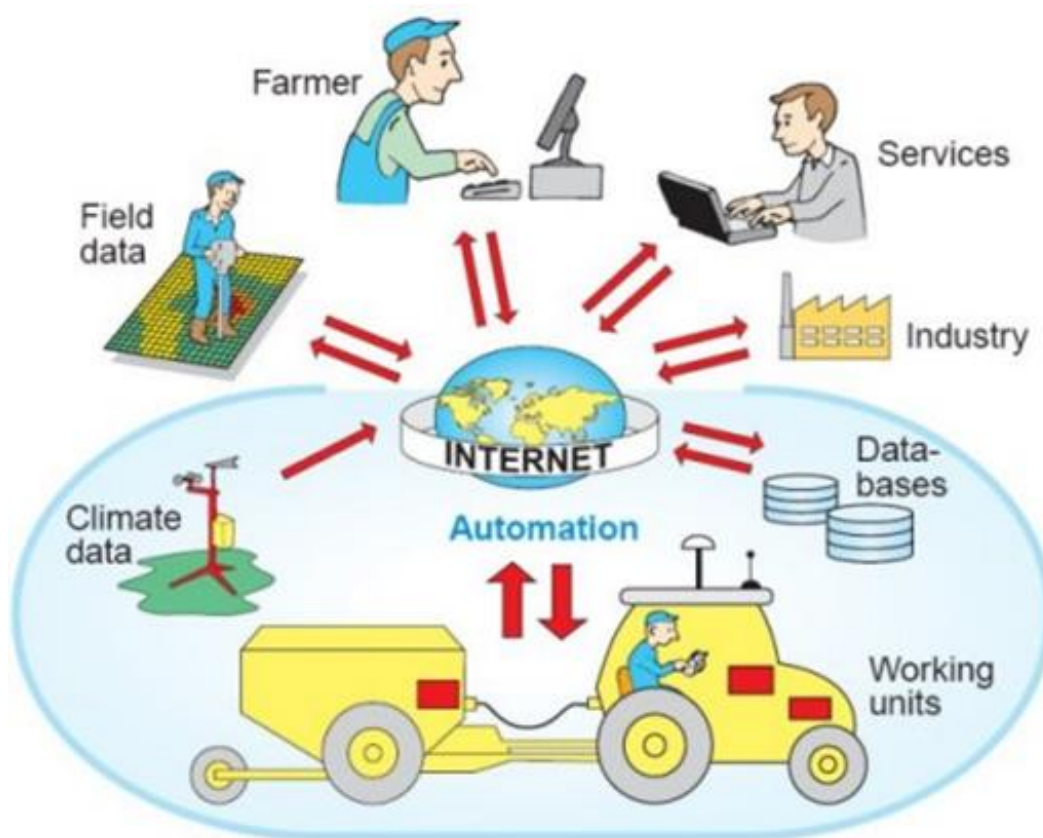
Digitalizacija tržišta označava promjenu oblika poslovanja iz fizičkog u elektroničko, odnosno digitalizacijom nastaju e-tržišta. Digitalizacija znači promjenu različitih medija u elektronički oblik. Danas je moguće slušati glazbu, čitati knjige, telefonirati, slati poruke, fotografirati i locirati GPS lokaciju korištenjem samo jednog uređaja i to mobitela, a njega si većina građana može financijski priuštiti. Digitalizacija je najsnažniji korak globalizacije, a vodeću ulogu ima Internet.

Digitalizacija u poslovanju znači transparentnost poslovanja, inovativna poslovna rješenja i promjenu menadžerskih stilova, odnosno vođenja poduzeća ili organizacije. Digitalizacija označava korištenje informatičko-komunikacijske tehnologije, a taj pojam označava krovni pojam koji određuje hardver, alate i algoritme kojima informacijski sustavi inovativnim metodama ubrzavaju poslovanje uz povećanu efikasnost. Informacijsko-komunikacijska tehnologija je interaktivna tehnologija, a obuhvaća i digitalnu tehnologiju, odnosno sve suvremene komunikacijske uređaje i koncepte kojima se digitalno mogu razmjenjivati sadržaji

(Spremić, 2017). Pojam je nastao prevođenjem engleske složenice *Information and Communications Technology*, a često se koristi kratica – IKT.

Pojavom informacijsko-komunikacijske tehnologije komunikacija ljudi i računala je pojednostavljena, a razmjena informacija ubrzana, dok je uporabom Interneta čak trenutačna. Mogućnošću pohrane i obrade velike količine podataka, ljudima su otvorene nove mogućnosti utemeljene na tim novim znanjima, tj. informacijama (Renko, 2009).

Jedan primjer proširenja ljudskih mogućnosti korištenjem informacijsko-komunikacijsko tehnologije prikazuje slika ispod.



**Slika 1. Dobrobiti IKT-a za pojedince, ali i za poduzetnike**

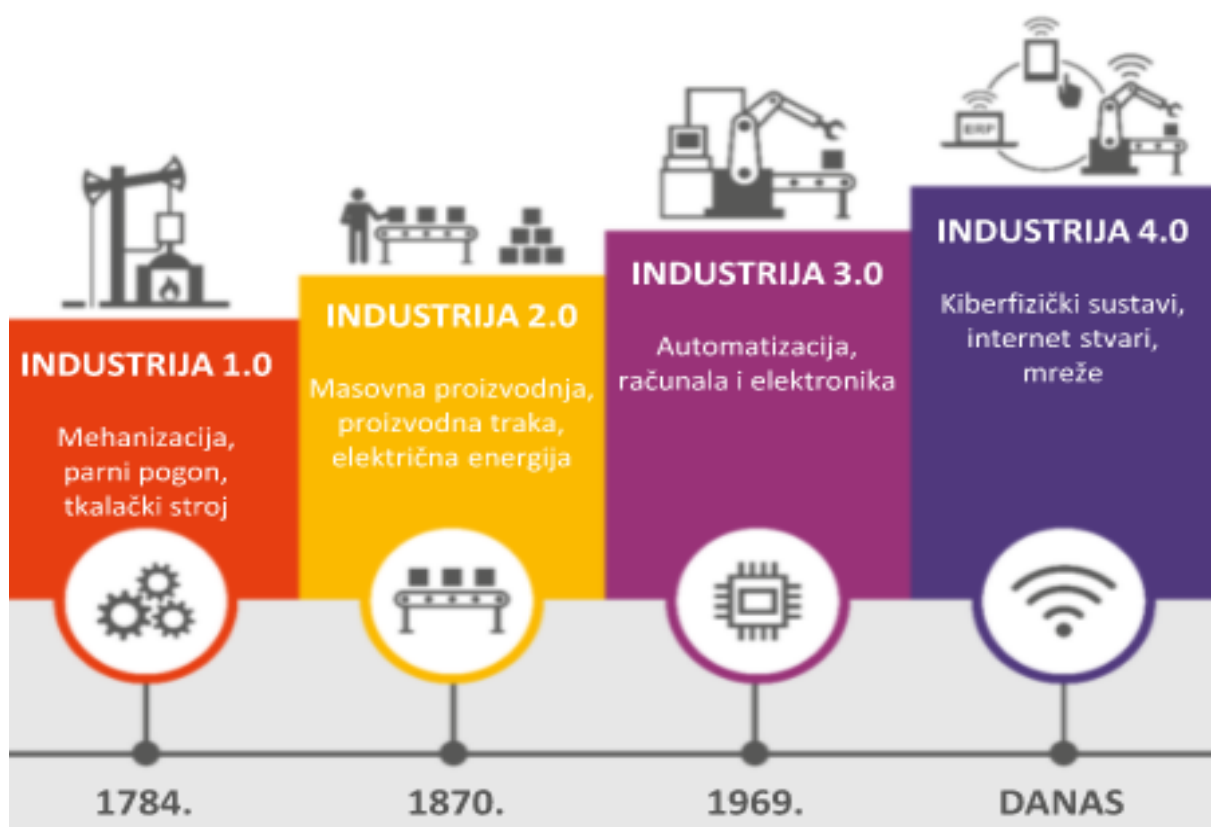
Izvor: Taimur Hassan (2014)

Razlozi za korištenje IKT-a u poslovanje, odnosno za uvođenje e-poslovanja su:

- želja za optimizacijom iskorištavanja raspoloživih resursa poduzeća, a posebno s naglaskom na informacijske resurse,
- postizanje (i zadržavanje) konkurentske pozicije na tržištu,
- ostvarivanje što boljeg poslovnog učinka, naročito uspjeha koji se mjeri financijski, i kojeg je moguće usporediti s prijašnjim razdobljima,
- povećanje ugodne i motivacijske radne atmosfere koja će pozitivno utjecati na sve radnike, menadžere i druge djelatnike u poslovanju,
- podizanje razine obrazovanja i civilizacijske pozicije te unaprjeđenje poslovnoga okruženja i organizacijske kulture,
- praćenje tehnološkog razvoja u svijetu,
- ostvarivanje socijalnih, političkih, makroekonomskih, psiholoških i drugih koristi poslovanja (Panian, 2000).

## **2.2. RAZVOJ DIGITALNE TRANSFORMACIJE**

Preduvjeti razvoja digitalne transformacije su proces digitizacije i digitalizacije. Digitizacija označava proces prelaska iz analognoga u digitalni oblik koji se odvija dekodiranja analognih informacija u binarni jezik. Digitizacija, pojednostavljeno, označava proces pretvorbe različitih fizičkih predmeta i stvari (poput dokumenata na papiru) u digitalni oblik. Digitizacija je, dakle, automatizacija poslovnih procesa. Digitalnu transformaciju i povijest svih dosadašnjih transformacija industrije prikazuje slika ispod.



**Slika 2. Povijest transformacije industrije**

Izvor: <https://op.europa.eu/>

Digitalizacija obuhvaća procese omogućavanja, poboljšanja i transformacije poslovnih aktivnosti, poslovnih funkcija i operacija, modela, procesa i aktivnosti, iskorištavanja digitalnih tehnologija, odnosno široke uporabe podataka u digitalnome obliku.

Digitalizacijom opisujemo proces preusmjeravanja interakcija, komunikacije, poslovnih funkcija i modela u digitalne. Takvi su digitalni modeli često mješavina digitalnih i fizičkih sadržaja, integracija autonomnih, poluautonomnih te ručnih operacija. Digitalizacija je putovanje prema digitalnoj transformaciji (pa se često ti pojmovi poistovjećuju).



**Slika 3. Usporedba pojmova digitizacije, digitalizacije i digitalne transformacije**

Izvor: <https://www.spaceo.ca/>

Digitalna transformacija se razvija kao odgovor na potrebu za optimizacijom troškova u smislu smanjenja ulaznih troškova i maksimalizacije profita. Digitalna transformacija prati ukupan ciklus proizvoda od istraživanja tržišta i prilagodbe ponude, oblikovanja dizajna i proizvodnje do prodaje i isporuke, stoga digitalnu transformaciju obilježavaju sljedeće aktivnosti:

- prikupljanje informacija i relevantnih podataka o tržištu, a pritom su te informacije aktualne i tvore bogat informacijski sustav,
- prijenos prikupljenih informacija digitalnim alatima,
- obrada prikupljenih informacija (identificiranje onih informacija koje su relevantne) te
- pretvaranje informacija u rezultate (preporuke).

Razvoj digitalne transformacije znači i razvoj poslovanja, koje provođenjem procesa digitizacije i pod utjecajem digitalizacije gubi svoje tradicionalne elemente. Digitalni trendovi nameću se u svim sferama čovjekova života pa suvremen potrošač i kupac ima određene zahtjeve te je transformacija poslovanja nužan preduvjet uspješnosti. U današnje doba potrošači imaju velik izbor proizvoda i jako dobro poznaju svoja prava te će svjesno birati i kupovati samo one proizvode koji odgovaraju njihovim željama, potreba i financijskim mogućnostima. Digitalnim alatima je moguće personalizirati proizvode i u potpunosti ih prilagoditi zahtjevima tržišta, a u tome značajnu ulogu igra i *Customer Relationship Management* (CRM) ili upravljanje odnosima s kupcima.

Za privlačenje i zadržavanje potrošača potrebno je udovoljiti njihovim željama i očekivanjima. Samo će se zadovoljan potrošač jamačno vratiti na prodajno mjesto, a kako bi poduzeće udovoljilo potrošačima mora poznavati kupčeve želje. Tome služe detaljne baze podataka koje odaju potrošačeve želje, navike i očekivanja. U upravljanju odnosima s kupcima, potrošač je u središtu pozornosti te se plan poslovanja i poslovne odluke donose u skladu s time (Burnett, 2001).

Upravljanje odnosima s kupcima (CRM) se odnosi na svakodnevno komuniciranje s potrošačima, a svrha je te komunikacije prikupiti, pohraniti, obraditi i interpretirati informacije o potrošačima. Te se informacije dijele među odjelima poduzeća, a utječu na daljnje poslovanje (Müller, Srića, 2005). Strukturu odnosa s kupcima prikazuje slika ispod.



**Slika 4. Što CRM uključuje?**

Izvor: izrada autora prema: raynetcrm.com

U poslovanju se digitaliziraju informacije o poslovanju te se digitalno transformira ukupno poslovanje. Eksploatacijom i integracijom digitalne tehnologije i digitalnih alata utječe se na čitav proces poslovanja, od nabave i proizvodnje do prodaje i isporuke. Digitalnom

transformacijom stvaraju se mnoge vrijednosti za poslovanje poput povećanja prodaje ili produktivnosti, porastu inovativnosti i sl.

### 2.3. DIMENZIJE STRATEGIJA DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Strategija digitalne transformacije počinje odgovaranjem na sljedeća strateška pitanja: Što?, Zašto?, Kako? i Tko?, odnosno strategijom digitalne transformacije povezuje se trenutno stanje i željeno stanje u budućnosti.

Pojašnjenje strateških pitanja Što?, Tko? i Zašto? prikazano je u tablici ispod.

**Tablica 1. Što?, Tko? i Zašto? u digitalnoj transformaciji**

Što?	Tko?	Zašto?
Što su dugoročni ciljevi?	Tko nam može pomoći u prikupljanju	Zašto je
Što su srednjoročni ciljevi?	informacija? Tko je naš kupac?	poslovanje
Što su prioritete u	Tko će prikupljati informacije?	potrebno
poslovanju?	Tko će preuzeti vodstvo i za što? Tko će	transformirati?
Što moramo znati i što još	biti vanjski suradnik?	Zašto je
moramo naučiti?	Tko može pomoći izgraditi čvrst sustav	potrebno
Što moramo povezati?	poslovanja? Tko odlučuje o izboru	razvijati sustav
Što i koje vještine moramo	strategije? Tko provodi strategiju?	poslovanja?
svladati?	Tko će vrednovati uspješnost?	

Izvor: Digital transformation strategy: the bridges to build

Za strategije digitalne transformacije, kao i sve ostale strategije poslovanja, zaduženo je strateško planiranje organizacije ili poduzeća. Strateško planiranje bazira se na vanjskim čimbenicima, odnosno čimbenicima iz okoline pa i započinje analizom okoline te određuje viziju, misiju, ciljeve i strategije poslovanja. Strateško se planiranje se provodi s namjerom osiguravanja dugoročnog opstanka poduzeća. Strateško planiranje provodi vrhovni menadžment koji ga šalje nižim razinama koji na temelju toga znaju što i kako treba raditi te



provode druge razine planiranja koje uključuju kratkotrajne planove i aktualne poslovne akcije (Buble, 2006).

Četiri su dimenzije digitalne transformacije, a to su: strategija i vizija, ljudi i kultura, procesi i upravljanje te tehnologije i sposobnosti. Te dimenzije detaljnije su navedene tablicom ispod.

**Tablica 2. Dimenzije digitalne transformacije**

<b>Digitalna transformacija</b>			
<b>Strategija i vizija</b>	<b>Ljudi i kultura</b>	<b>Procesi i upravljanje</b>	<b>Tehnologija i sposobnosti</b>
digitalna strategija	digitalne vještine	digitalna inovativnost	mogućnosti iskorištavanja tehnologije
fokus i svrha digitalizacije	vodstvo i menadžment	promjena menadžmenta	prilagodba poslovanja poduzeća
ulaganja	kultura	upravljanje	pružanje usluga u digitalnom obliku

## **2.4. VRSTE DIGITALNE TRANSFORMACIJE**

Četiri su tipa digitalne transformacije, a to su:

- digitalna transformacija poslovnih procesa,
- digitalna transformacija poslovnih modela,
- digitalna transformacija domene i
- digitalna transformacija organizacijske kulture (Khandelwal i sur., 2021).

Digitalna transformacija procesa obuhvaća promjenu načina prikupljanja podataka, njihove analize, usvajanje i primjenu novih tehnologija i strojeva (ovisno o djelatnosti), a sve s namjerom smanjenja troškova poslovanja, poboljšanje kvalitete proizvoda i/li usluge te skraćivanje vremena proizvodnih ciklusa (Khandelwal i sur., 2021).

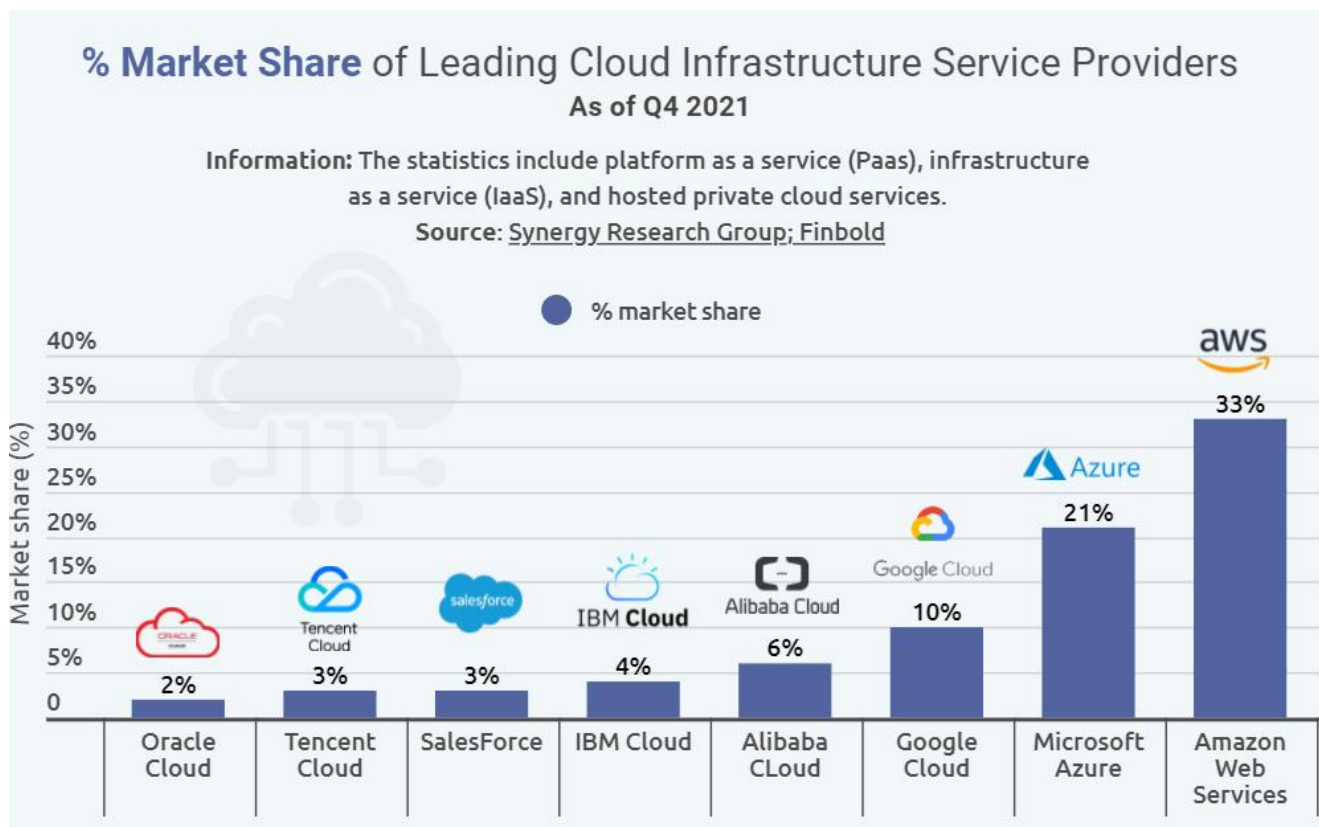
Digitalna transformacija poslovnih procesa ima namjeru povećanja vrijednosti koja se isporučuje kupcima i korisnicima. Primjeri ovakve transformacije poslovnog modela uključuju Netflixov redizajn distribucije videa i Appleov reinenciju isporuke glazbe: iTunes (Khandelwal i sur., 2021).



**Slika 5. Digitalna transformacija Netflix**

Izvor: World Economic Forum

Istaknuti primjer kako transformacija domene funkcionira je Amazon, koji je ušao u novu tržišnu domenu lansiranjem Amazon Web Services (AWS) i trenutno je najveća usluga računalstva u oblaku/infrastrukture na području koje je ranije bilo u vlasništvu divova kao što su IBM i Microsoft. AWS je jasan primjer kako nove tehnologije redefinišu proizvode i usluge, brišući granice industrije i stvarajući potpuno nove skupove netradicionalnih konkurenata. Transformacija domene trenutno omogućava jednu od najznačajnijih prilika za rast poduzeća (Khandelwal i sur., 2021). Uvjerljivo najveći tržišni udio koji zauzima AWS prikazan je grafom ispod.



**Slika 6. Tržište vodećih pružatelja usluga**

Izvor: financialmirror.com

Organizacijska kultura motivira zaposlenike da usvoje ponašanja koja podržavaju različitost. Jedno od uvjerenja organizacije je da raznolikost ljudskih resursa povećava konkurentsku prednost njezinih usluga i/li proizvoda.

Kultura poduzeća ili organizacije označava „*fundamentalne ideje oko kojih se gradi poslovanje odnosno niz vrijednosti i aspiracija*“, a za uspješnu je primjenu strategije nužno uskladiti kulturu i strategiju poduzeća. Kultura poduzeća bi trebala sadržavati visoke etičke standarde koji promoviraju etičnost u primjeni odabrane strategije, ali i poslovanju općenito (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008).

Kultura poduzeća je promjenjiva, neprestano se razvija i napreduje provođenjem aktivnosti poput zajedničkih ručkova, ekstenzivnih intervjua za zapošljavanje novih zaposlenika i sl.

Organizacijska se kultura odnosi i na oblikovanje radne atmosfere koja na zaposlenike djeluje motivirajuće, odnosno izravno povećava efikasnost poslovanja (Škrtić, Mikić, 2011).

*„Ljudski kapital i način kako svako pojedino poduzeće njime upravlja čini u suvremenom svijetu ključnu razliku između uspješnih i neuspješnih poduzeća“* (Škrtić, Mikić, 2011).

Razvoj i osnaživanje vještina pojedinačnih zaposlenika i ukupnog poduzeća također je preduvjet uspjeha provedbe strategije rasta jer svaka strategija zahtijeva određene vještine, pa istovremeno s prilagodbom strateške aktivnosti ljudskim potencijalima, ide i prilagodba njihovima vještinama (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008).

Digitalna transformacija organizacijske kulture obuhvaća promjenu načina razmišljanja, procesa, talenta i sposobnosti za digitalni svijet, a ono je nužno za postizanje dugoročne digitalne transformacije za bilo koju industriju. Najuspješnija poduzeća prepoznaju da digitalna transformacija zahtijeva fleksibilan tijek rada, decentralizirani proces donošenja odluka, cjeloživotno učenje i neprestano usvajanje suvremenih digitalnih i društvenih trendova te usmjerenost na održivo poslovanje (Khandelwal i sur., 2021).

## **2.5. PRISTUPI DIGITALNOJ TRANSFORMACIJI POSLOVANJA**

Tri su pristupa digitalnoj transformaciji poslovanja, a to su:

- usmjerenost na potvrđivanje uspjeha,
- razvoj sveobuhvatne digitalne strategije te
- inkrementalna isporuka digitalnih vještina.

Usmjerenost na potvrđivanje uspjeha, odnosno čekanje dokaza uspjeha digitalizacije pomaže poduzećima ili organizacijama koje su usredotočene na empirijske rezultate. Rizik ovakvog pristupa je u tome što pojedina poduzeća odustaju od digitalne transformacije jer su nestrpljivi, a očekivani se rezultati ne ostvaruju željenom brzinom, a to omogućuje konkurentima izrazitu prednost ako se njihov digitalni uspjeh dogodi brže nego što je to slučaj za ono poduzeće koje je, razočarano rezultatima, od digitalne transformacije odustalo. Budući da većina poduzeća i organizacija ima mješavinu digitalnih i nedigitalnih rješenja, ovaj prvi pristup digitalnoj transformaciji, obično je prvi izbor za većinu tvrtki (Khandelwal i sur., 2021).

Razvoj sveobuhvatne digitalne strategije je pristup, koji se usredotočuje na postizanje što potpunije strategije od samog početka. Zahtijeva snažan dugoročni plan. Strateško planiranje bazira se na vanjskim čimbenicima, odnosno čimbenicima iz okoline pa i započinje analizom okoline te određuje viziju, misiju, ciljeve i strategije poslovanja. Strateško se planiranje se provodi s namjerom osiguravanja dugoročnog opstanka poduzeća. Strateško planiranje provodi vrhovni menadžment koji ga šalje nižim razinama koji na temelju toga znaju što i kako treba raditi te provode druge razine planiranja koje uključuju kratkotrajne planove i aktualne poslovne akcije (Buble, 2006).

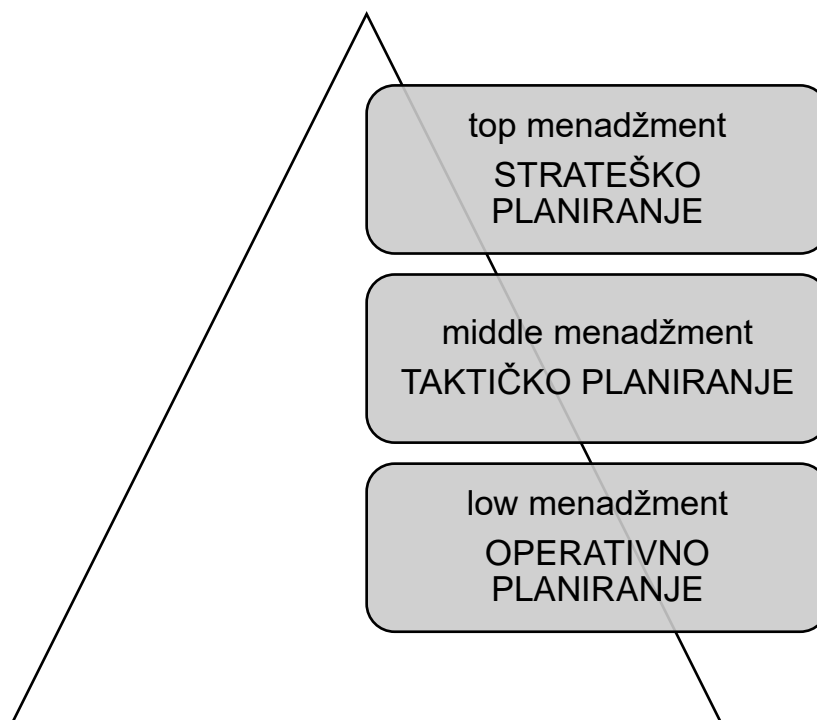
Sveobuhvatna strategija digitalne transformacije usredotočena je na promjenu kulture i brzu implementaciju inovacija, a često je to prilično skup pristup s mnogo opasnosti (Khandelwal i sur., 2021).

Inkrementalna isporuka digitalnih vještina je pristup koji se usredotočuje na prednosti poslovanja dok se tvrtka kreće prema potencijalnoj promjenjivoj digitalnoj destinaciji. No, kako organizacija napreduje, razmatraju se naučene lekcije i novi inputi, čime se mijenja digitalni cilj, a ponekad i načini ostvarenja postavljenoga cilja. Stoga se ovaj pristup digitalnoj transformaciji poslovanja usredotočuje na isporuku čvrste, ali fleksibilne strategije koja se može razvijati s promjenama u industriji tijekom svog životnog vijeka (Khandelwal i sur., 2021).

## **2.6. PROVEDBA DIGITALNE TRANSFORMACIJE**

Za provođenje digitalne transformacije poslovanja zadužen je strateški menadžment poduzeća, čiji je zadatak prilagodba strategije promjeni uvjeta u okruženju u kojem poduzeće posluje te upravljanje poduzećem na svim razinama.

Strateški ili vrhovni (engl. *top*) menadžment zadužen je za strateško planiranje, srednji (engl. *middle*) menadžment obuhvaća taktičko planiranje, a najniži (engl. *low*) menadžment operativno planiranje. Proces planiranja teče hijerarhijski, odnosno započinje od vrha ili strateškog planiranja, a na sljedećim se razinama pretpostavke strateških planova operacionaliziraju (Buble, 2006).



**Slika 7. Razine planiranja**

Izvor: izrada autora prema Buble, 2006.

Zadaci strateškog menadžmenta su donošenje poslovnih odluka i plana akcija, određivanja načina vodstva poduzeća ili organizacije, usklađivanje mogućnosti sa sposobnostima poduzeća ili organizacije te osiguravanje dugoročno održive konkurentske prednosti (Buble, 2006). To također uključuje postavljanje temelja za izradu kratkoročnih planova na nižim razinama menadžmenta.

Strateški ciljevi poslovanja uglavnom su financijski, ali strateško upravljanje obilježeno je i nizom nefinancijskih pokazatelja (Bedenik, 2007). Strateški menadžment nužan je preduvjet uspjeha poduzeća.

Menadžerski proces izrade i provedbe strategije nekog poduzeća sama je srž upravljanja poslovnim poduhvatom.

Taj se proces može podijeliti na pet faza (Thompson i sur., 2008):

1. izrada strateške vizije,

2. utvrđivanja ciljeva,
3. izrada strategije za ostvarivanje ciljeva i vizije,
4. implementiranje i provođenje strategije te
5. nadziranje razvoja, vrednovanje rezultata i iniciranje korektivnih prilagodbi.

Početna faza odnosi se na izradu strateške vizije o odredištu poduzeća i njegovom budućem fokusu na proizvode, kupce, tržišta i tehnologiju. „*Strateška vizija je nacrt koji prikazuje pravac kojim poduzeće namjerava ići u razvijanju i jačanju svoje djelatnosti. Ona oslikava odredište poduzeća i izlaže logičke temelje za odlazak do tog odredišta*“ (Thompson i sur., 2008). Razlikuje se od izjave o misiji u tome što je glavni fokus strateške vizije budući poslovni opseg poduzeća, dok se izjava o misiji uglavnom odnosi na postojeći poslovni opseg te svrhu djelatnosti. Važna stavka također je izjava o vrijednostima koja podrazumijeva vjerovanja, poslovna načela i običaje koji su inkorporirani u način na koji poduzeće posluje. One se odnose na integritet, etiku, inovativnost, društvenu odgovornost te građansku svijest.

Sljedeća faza komponirana je od utvrđivanja i korištenja ciljeva kao sredstva za mjerenje učinkovitosti i razvoja poduzeća. Menadžerska svrha postavljanja ciljeva jest upravo akumuliranje strateške vizije u točno određene ciljeve rada, tj. rezultate i ishode koje menadžment želi ostvariti te korištenje istih za praćenje uspješnosti i napretka poduzeća. Mjerila uspješnosti mogu se podijeliti na dvije vrste: financijske i strateške rezultate. Tzv. *balanced scorecard* pristup mjerenju učinka poduzeća podrazumijeva postavljanje i financijskih i strateških ciljeva te praćenje njihove realizacije. Opće ciljeve poduzeća nužno je podijeliti na ciljeve rada svake pojedine djelatnosti, proizvodne linije, funkcijskog odjela i radne jedinice. Važno je da ciljevi svake organizacijske jedinice budu u skladu s ostvarenjem strateških i financijskih ciljeva cijeloga poduzeća.

Cilj treće faze je izrada strategije za ostvarivanje željenih ishoda i vođenje poduzeća u smjeru kojeg je odredio menadžment. Sve razine menadžmenta kompanije imaju svoju ulogu i odgovornost u ovom procesu. Glavne organizacijske jedinice u kompaniji najčešće imaju potpurnu ili vodeću ulogu u strateškom planu igre. Temeljna strategija nekog poduzeća skup je strateških akcija i inicijativa. U diversificiranim poduzećima s nekoliko različitih djelatnosti, zadatak razvijanja strategije sastoji se od četiri razine. U samom vrhu hijerarhije nalazi se

korporacijska strategija koja predstavlja plan igre za upravljanje djelatnostima poduzeća. CEO i ostali viši rukovoditelji odgovorni su za izradu ove strategije u ovoj fazi. Sljedeći stadij je izrada strategije djelatnosti, tj. poslovne strategije za svaku od djelatnosti na koje se tvrtka diversificirala. Primarni zadatci glavnih direktora su ojačati tržišnu poziciju te izgraditi konkurentsku prednost i sposobnost. Treća etapa odnosi se na strategiju funkcijskih područja unutar svake djelatnosti čija je zadaća upotpuniti provedbu sveobuhvatne strategije djelatnosti i izraditi plan akcija za upravljanje određenom aktivnošću.

Četvrta faza procesa izrade i provedbe strategije jest efikasno i učinkovito implementiranje i provođenje odabrane strategije. Smatra se najkompleksnijim i vremenski najzahtjevnijim dijelom procesa upravljanja strategijom; može trajati od nekoliko mjeseci do nekoliko godina, ovisno o veličini unutarnje promjene. Glavna je namjena oblikovati rad temeljnih poslovnih aktivnosti. Ovaj proces obuhvaća osposobljavanje organizacije nužnim znanjem i vještinama, izrađivanje proračuna, uvođenje informacijskih i operativnih sustava, motiviranje osoblja i korigiranje njihovih dužnosti, kreiranje organizacijske kulture i radne klime te osiguranje unutarnjeg vodstva.

Posljednja faza sastoji se od nadziranja razvoja i iniciranja korektivnih prilagodbi u dugoročnom pravcu, ciljevima, strategiji ili provedbi, s obzirom na postojeći učinak kompanije, promjenu uvjeta, nove prilike i nove ideje. Od poduzeća se očekuje da s vremenom modificiraju svoju strategiju, stratešku viziju, smjer i ciljeve jer oni nikad nisu konačni. Upravljanje strategijom je konstantni proces. „*Uspješna strateška provedba podrazumijeva neprestano traženje načina za kontinuirano poboljšavanje i korektivnu prilagodbu kad god i gdje god je to pogodno*“ (Thompson i sur., 2008). Ova faza od posebne je važnosti u smislu digitalne transformacije. U brojnim poduzećima možemo primijetiti kako se ona javlja intenzivnije kao odgovor na promjene na tržištu koje su uzrokovane i uvjetovane pandemijom Covid-19. Nemogućnost odlaska kupaca u trgovine, kao i otežana prohodnost između zemalja, predstavila je brojnim tvrtkama opravdan temelj za promišljanje o promjeni strategije distribucijskih kanala te uloge tehnologije u istim.





**Slika 8. Vizualni prikaz faza strateškog menadžmenta**

Izvor: slidegeeks.com

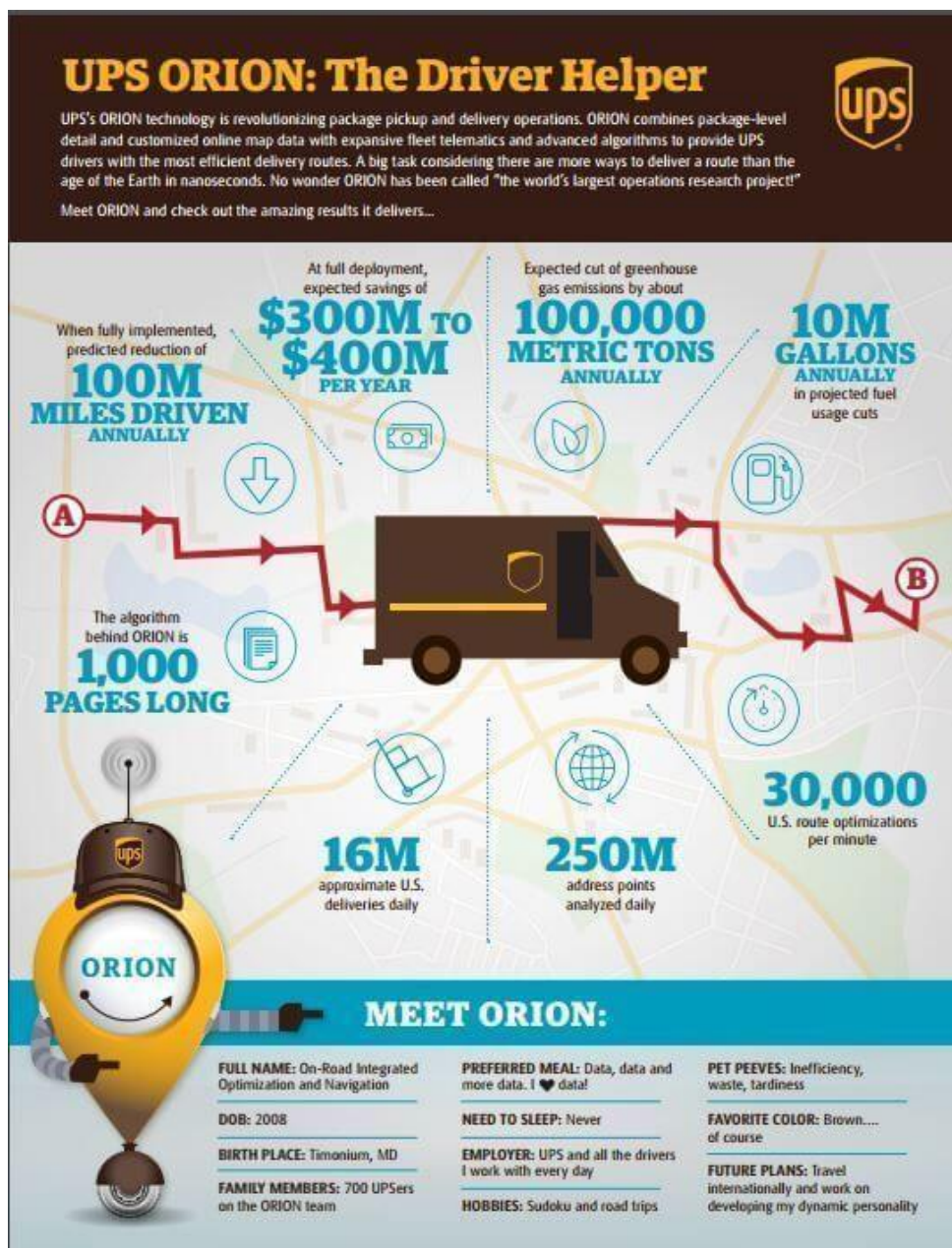
### 3. PRIMJERI DIGITALNE TRANSFORMACIJE U PRAKSI

Poduzeća iz svijeta koja su primjeri uspješne digitalne transformacije dokazuju kako digitalna transformacije ne označava tek uvođenje računala i instalaciju određenih softvera, već znači, kao što će biti detaljnije opisano u primjerima ispod, promjenu poslovanja iz korijena. Promjene poslovanja su i kulturne i tehnološke, a sve s namjerom zadovoljavanja potreba kupaca i korisnika.

Čimbenici koji utječu na budućnost pojedinog poduzeća (kompanije) obuhvaćaju digitalnu transformaciju i korištenje informacijsko - komunikacijske tehnologije. Informacijsko-komunikacijska tehnologija (skraćena IKT, engl. *Information and Communications Technology*) označava krovni pojam koji određuje hardver, alate i algoritme kojima informacijski sustavi inovativnim metodama ubrzavaju poslovanje uz povećanu efikasnost. IKT je interaktivna tehnologija, a obuhvaća i digitalnu tehnologiju, odnosno sve suvremene komunikacijske uređaje i koncepte kojima se digitalno mogu razmjenjivati sadržaji (Spremić, 2017).

#### 3.1. UPS

Prvi primjer digitalne transformacije je američka dostavna služba UPS, a promjene poslovanja u procesu digitalne transformacije obuhvaćale su sinkronizaciju logistike i postupke same dostave. Ciljevi digitalne transformacije bili su skraćivanje vremena dostave te praćenje paketa za dostavu u realnom vremenu. Iako, digitalna transformacija ne predstavlja tek instalaciju određenog softvera, proces digitalne transformacije UPS-a započeo je uvođenjem digitalnog alata ORION. Njime je ostvarena višestruka koristi, te je, optimizacijom dostavljačkih ruta, skraćeno vrijeme dostave, uštedena značajna količina goriva i novaca te je smanjena i količina štetnih otpadnih plinova. Vizualni prikaz prednosti uvođenja ORION-a prikazuje slika ispod (Hart, 2022).



Slika 9. Prednosti uvođenja sustava ORION u poslovanje UPS-a

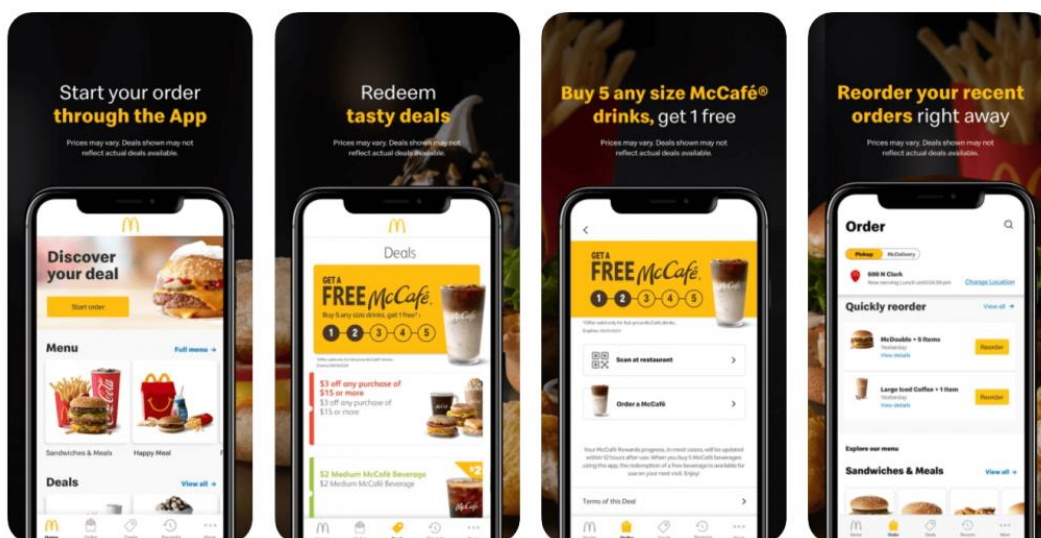
Izvor: Hart, 2022.

Uz ORION, alat digitalne transformacije UPS-a je i sustav EDGE (Enhanced Dynamic Global Execution), čija je uloga unaprjeđenje internih operativnih procesa. Konkretno, sustav pomaže UPS-ovim inženjerima da odluče kako i gdje se paketi za dostavu trebaju razvrstati, kada se dostavni kamioni trebaju utovarati, pa čak i kada ih treba oprati (Hart, 2022).

Zaključni alat UPS-ove digitalne transformacije je NPT (Network Planning Tools), koji je kreiran s namjerom pojednostavljenja protoka paketa za dostavu unutar UPS mreže. NPT djeluje u realnom vremenu, a analizom podataka pomaže UPS-ovim inženjerima identificirati i eliminirati uska grla, odlučiti o optimalnom transportu isporuke, te o načinima kombiniranja pošiljki i sl. Čitavim procesom digitalne transformacije UPS je uštedio milijune dolara u operativnim troškovima, ali, čak i značajnije, nadmašio je očekivanja svojih korisnika (Hart, 2022).

### 3.2. MCDONALD'S

Sljedeći primjer digitalne transformacije poslovanja je lanac brze hrane McDonald's. Za njih je digitalna transformacija usmjerena na inoviranje korisničkog iskustva s ciljem povećanja zadovoljstva kupaca. Promjena korisničkih iskustava započela je otkrivanjem jaza između ponude i potražnje. Poboljšani su softverski sustavi u trgovinama, i dostavi na kućnu adresu. Informacije o postojećem jazu dobivene su ispitivanjem korisnike i analizom njihovih odgovora na ponuđene mogućnosti: Kako bi mogli poboljšati proces naručivanja u trgovini? Mogu li kupci naručiti putem svojih mobitela? Bi li to skratilo vrijeme čekanja? Što je s digitalnim kioscima za naručivanje u trgovini? Bi li tako nešto zanimalo kupce? i sl. (Hart, 2022).



Slika 10. McDonald's mobilna aplikacija

Izvor: Hart, 2022.

Slika iznad prikazuje mogućnosti mobilne aplikacije koja je ponuđena korisnicima s namjerom prilagodbe ponude njihovim željama i potrebama, a takva je digitalna interaktivna tehnologija pomogla McDonald's-u smanjiti jaz između ponude i potražnje (Hart, 2022).

U današnje vrijeme, internet predstavlja neizostavni dio u poslovanju kompanija. Glavno pitanje s kojim se poduzeća suočavaju je kako internet učiniti fundamentalnim dijelom konkurentske strategije poduzeća, tj. koliko je važnosti optimalno potrebno pridati internetu kao distribucijskome kanalu za pristupanje kupcima. Jedna je opcija korištenje interneta isključivo u svrhu širenja informacija o proizvodu. U ovom slučaju, temelj prodajnih transakcija predstavljaju poveznice do internetskih stranica partnera u distribucijskome kanalu. Ovaj izbor poželjan je za tržišno pozicioniranje proizvođača i veletrgovaca koji već imaju maloprodajne trgovačke mreže te se žele okušati u izravnoj konkurenciji sa svojim distributerima. Druga strateška opcija je koristiti online prodaju kao sporedni distribucijski kanal za ostvarivanje povećane prodaje, istraživanje tržišta te stjecanje iskustva u ovom području. Ova metoda se preporuča u slučaju da konflikt u kanalu predstavlja veliku prepreku online prodaji. Ovaj način može biti vrlo djelotvoran u stjecanju znanja o kupčevim ukusima i preferencijama ili testiranju reakcija na nove proizvode, a baš se za taj pristup odlučio McDonald's.

### **3.3. DOMINO'S**

Još jedan primjer digitalne transformacije poslovanja u prehrambenoj industriji je Domino's pizzeria. Loš okus i niska kvaliteta pizze, uzrokovali su nezadovoljstvo kupaca, ali i pad dionica te je izvršni direktor Patrick Doyle preokrenuo stvari. Priznao je da je pizza loša, doveo je fokusnu grupu kako bi se identificiralo što je potrebno učiniti kako bi se proizvod poboljšao. Sve je to učinjeno u okviru kampanje „*Oh, yes, we did*“. Razgovarajući s članovima fokusne grupe, Doyle je shvatio da osim *bolje* pizze, uspjeh poslovanja ovisi i povezanosti s kupcima, odnosno njihovim sudjelovanjem u procesu dostave pizze. Stoga je Doyle uveo Pizza tracker - tehnologiju za informiranje kupaca o napretku njihovih narudžbi, a ističe se po tome što je prvi napravio tako nešto. Time, digitalna transformacija nije završena. 2011. godine stvorena je mobilna aplikacija za naručivanje pizze za dostavu, koja je ubrzo postala osnovni (najpopularniji) način naručivanja. Samo par godina kasnije, 2015. godine, lansiran je Anyware – sustav koji kupcima omogućuje naručivanje s bilo kojeg broja uređaja, uključujući Amazon

Echo, Google Home, Siri, pametne satove, pametne televizore, Slack, Facebook Messenger i Twitter (Hart, 2022).



**Slika 11. Domino's pizza tracker**

Izvor: Hart, 2022.

Uspješna digitalna transformacija Domino's poslovanja i njihov sasvim inovativan proces naručivanja hrane rezultira je time da prestignu svog rivala Pizza Hut po pitanju prodaje (Khandelwal i sur., 2021).

### **3.4. NIKE**

Nike je američka tvrtka za sportsku odjeću. Negdje oko 2017. shvatili su da, iako su bili jedan od prepoznatljivijih svjetskih brendova, njihov je imidž brenda oslabio – percipirani su kao tek još jedna tvrtka za sportsku odjeću. Imajući to na umu, Nike se odlučio na digitalnu transformaciju usmjerenu na poboljšanje imidža brenda i korisničkog iskustva (Belka, 2021).

Tri cilja digitalne transformacije Nike-a su:

- udvostručiti inovaciju,
- udvostručiti brzinu izlaska na tržište te
- udvostručiti izravnu povezanost s kupcima (Belka, 2021).

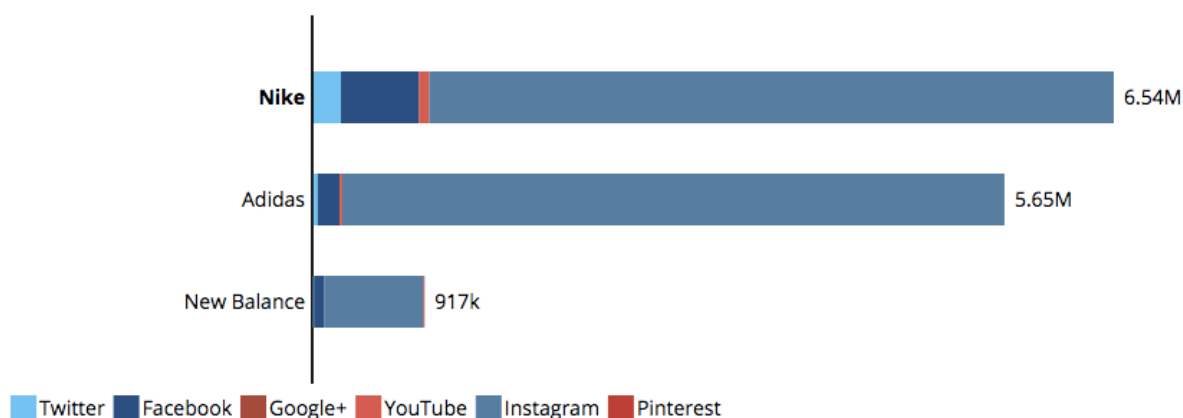


Kako bi ostvario zadane ciljeve, Nike je počeo s učinkovitijom upotrebom analitike, usredotočujući se na podatke o digitalnim potrošačima. Također su ažurirali svoju strategiju e-trgovine, a izvanmrežne aktivnosti odgovarale su strategiji internetskog marketinga. Nike se usredotočio na pružanje jedinstvenog iskustva kupcima koji su posjetili njihove offline trgovine, a posebno vodeće trgovine (Belka, 2021).

Internetski marketing za Nike je uključivao sljedeće kampanje:

- sponzoriranje momčadi na svjetskom nogometnom prvenstvu u ženskom nogometu,
- suradnja s Justinom Gallegos i Serenom Williams,
- suradnju s rap i hip hop glazbenicima,
- suradnja s modnim dizajnerima te
- suradnja s influencerima (Golubeva, 2022).

Govoreći o internetskom marketingu, dokaz uspješnosti Nike-ovih nastojanja prikazuje slika ispod. Prema podacima o broju pratitelja na društvenim mrežama Nike uvjerljivo vodi.



**Slika 12. Prisutnost različitih brendova na društvenim mrežama (broj pratitelja)**

Izvor: profitworks.ca

### 3.5. IKEA

Ikea je multinacionalni div koji dizajnira i prodaje gotov namještaj i različite proizvode za dom. Nakon što je gotovo 80 godina vodila analogno poslovanje i postala jedan od najpoznatijih svjetskih zaštitnih znakova, 2018. godine, Ikea je odlučila provesti digitalnu transformaciju

poslovanja. S tom je namjerom angažirana Barbara Martin Coppola, bivša savjetnica za Google i Samsung (Golubeva, 2022).

Koraci digitalne transformacije poslovanja bili su:

- razvoj e-trgovine,
- upravljanje lancem opskrbe te
- povezivanje online i offline kupovine.

Internet trgovina (e-commerce, elektronička trgovina), kao sastavni dio elektroničkog poslovanja (e-business), omogućuje internet posjetitelju (kupcu) naručivanje proizvoda putem interneta. Kupovanje preko interneta može biti najbrži i često najjeftiniji način kupovine nekog proizvoda.

*„Trgovina se putem Interneta smatra najprofitabilnijim oblikom trgovine zbog jednostavnosti i niskih troškova. Kupovanje je moguće u bilo koje doba dana ili noći, niste ograničeni samo na kupce iz susjedstva, ne plaćate zakup poslovnog prostora i omogućujete ostalim korisnicima Interneta da vide Vaš proizvod i ako su tisućama kilometara daleko. Uspostavljanje klasičnog maloprodajnog lanca zahtijeva velika ulaganja u infrastrukturu, prostor, uposlenike i prateću opremu. Organiziranje Internet maloprodaje bitno je jeftinije, obzirom da sve fizičke trgovine zamjenjuje jedan Internet site“ (Mandušić i sur., 2004).*

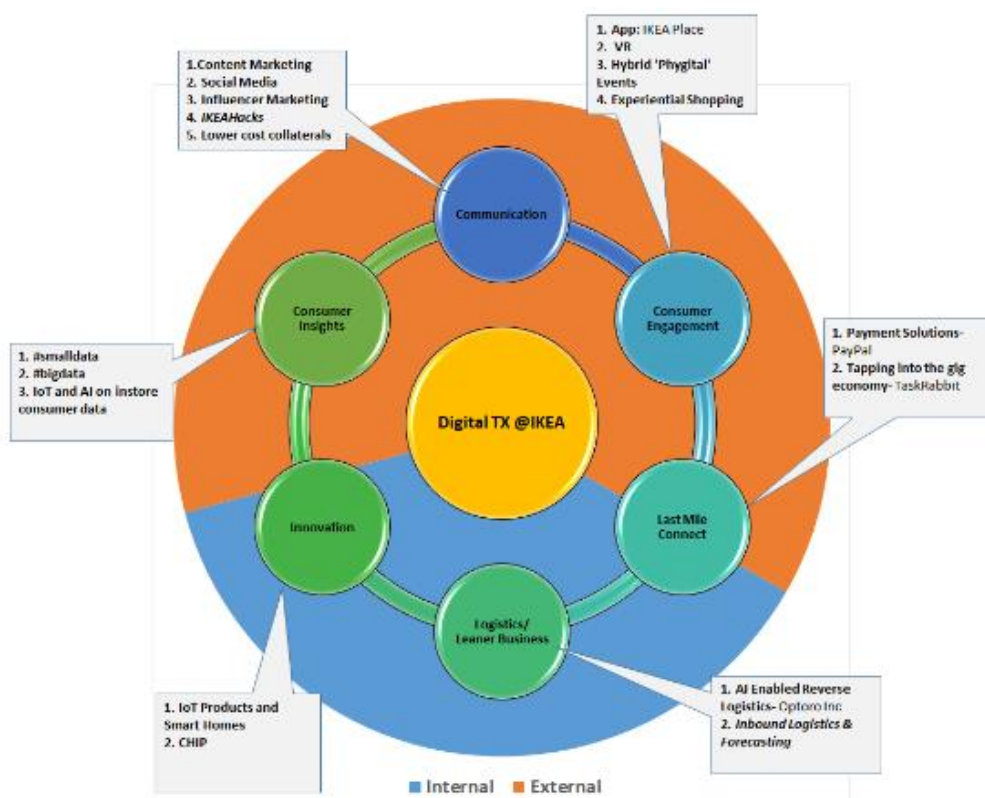
Ikea se stoga odlučila na razvoj internet trgovine, a sljedeći je korak digitalne transformacije bilo uvođenje algoritma za upravljanje lancem opskrbe, odnosno istovremenim upravljanjem poslovnica diljem svijeta i distribucijskih centara.

Iako je online kupovina novija društvena pojava, vrlo je raširena i poznata, čak i osobama koje ne kupuju online. Od svojih početaka, online trgovina čvrsto i trajno tare svoj put u društvenoj svakidašnjici. Online tržište raste i na brojne načine privlači svoje kupce. Prodavačima je financijski isplativije i prostorno jednostavnije imati svu svoju ponudu isključivo online. Online promidžba mnogo je jeftinija, a i korisnija od one uobičajene. Poslovni prostori, zaposlenici i sl. mijenjaju se jednim skladišnim prostorom i kvalitetnom web platformom. Kupovati online isplati se i kupcima, ponuda je veća, raznovrsnija, a s modernim vremenima, ona je i geografski neograničena. Ikea je u procesu tranzicije s offline na online trgovinu, a u tom razdoblju kupcima nastoji povezati oba iskustva kupovine. Kako bi poboljšala korisničko iskustvo i zadržala kupce, Ikea je odlučila povezati interakcije u fizičkoj trgovini i online sa svojim



klijentima. Na primjer, moguće je započeti dizajn nove kuhinje na Ikeinoj web stranici, a kasnije doći u trgovinu i završiti taj nacrt te takvu kuhinju i kupiti (Golubeva, 2022). Taj se pristup korištenju interneta kao strategijom uspješnog poslovanja naziva Brick-and-click strategija predstavlja istovremeno korištenje kanala za izravnu prodaju i tradicionalnih maloprodajnih kanala. Prodaja posredstvom internetskih stranica može služiti kao primarni distribucijski kanal ili kao jedan od nekoliko značajnih distribucijskih kanala putem kojih kompanija pristupa krajnjim korisnicima.

Korake digitalne transformacije Ikee prikazuje slika ispod.



**Slika 13. Proces digitalne transformacije Ikee**

Izvor: izrada autora prema Banerjee, 2020.

Interne promjene poslovanja Ikee uključuju inovativnost, logistiku, informacijsko-komunikacijsku tehnologiju, a vanjske promjene su angažiranost potrošača, komunikacija i povratne informacije, odnosno iskustva kupaca (Banerjee, 2020).

### 3.6. SEPHORA

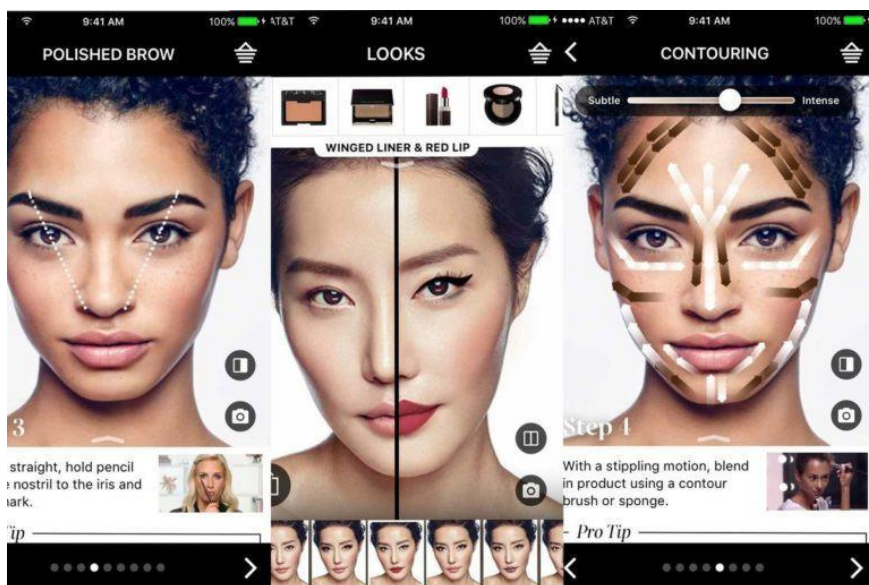
Pojava digitalne tehnologije potpuno je transformirala tradicionalne ekonomske modele poslovanja, a još je jedan primjer francuski brand proizvoda za osobnu njegu i ljepotu – Sephora. Sephora je u procesu digitalne transformacije poslovanja za svoje kupce izbrisala granicu digitalnog i realnog, te je povezala oba iskustva kupovine. Sukladno tome, iskustvo kupovine u trgovini nudi digitalne alate koji kupce vraćaju na online kupovinu, a takav uređaj prikazuje slika ispod.



**Slika 14. Povezivanje offline i online kupovine**

Izvor: <https://digital.hbs.edu>

Digitalna kupovina na koju se Sephora usredotočuje, posebna je po 3D iskustvu isprobavanja različitih proizvoda. Aplikaciju Sephora Virtual Artist, daje 3D iskustvo eksperimentiranja sa Sephorinim asortimanom proizvoda za šminkanje, a to prikazuje i slika ispod.



**Slika 15. Ekranski prikaz aplikacije Sephora Virtual Artist**

Izvor: <https://digital.hbs.edu>

### **3.7. AUDI**

Digitalizacija automobilske industrije značajna je i za industriju i za društvo. Digitalna transformacija automobilske industrije povećava učinkovitost i omogućava uštedu troškova. Audi je postao najuspješniji primjer digitalne transformacije.

Tvrtka je predstavila inovativni koncept izložbenog prostora pod imenom Audi City, koji upoznaje korisnike s cjelokupnim katalogom modela automobila u malim salonima u gradskim središtima, gdje tradicionalni saloni s mnogo izloženih automobila ne bi mogli postojati. Takvi prostori omogućuju kupcima da otkriju i kupuju automobile dok lutaju trgovinama u centru grada, čineći im to iskustvo ugodnim i pristupačnim (Patel, 2022).



**Slika 16. Audi city u Berlinu**

Izvor: audi-mediacycenter.com

U trgovinama je moguća napredna konfiguracija automobila pomoću interaktivnih ekrana na kojima je automobil vidljiv u punoj veličini. Moguće je pogledati unutrašnjost automobila ili čak promatrati njegovo kretanje i čuti pravi zvuk motora pomoću tableta. Govoreći o uspješnosti digitalne transformacije, Audi city rješenja povećala su prodaju za 60% u usporedbi s tradicionalnim salonima (Patel, 2022).

## 4. STUDIJA SLUČAJA CROATIA OSIGURANJA

Croatia osiguranje najveće je i najstarije (138 godina poslovanja) osiguravajuće društvo u Republici Hrvatskoj, a jedno od najstarijih i u Europi. Društvo je lider na tržištu, a usmjereno je na digitalizaciju i spremno odgovoriti izazovima budućnosti (kompanija.crosig.hr). Logo društva prikazuje slika ispod.



**Slika 17. Logo Croatia osiguranja**

Izvor: kompanija.crosig.hr

1884. godine, na skupštini grada Zagreba, osnovana je osiguravajuća zadruga Croatia u suradnji s vatrogasnim društvom. Zadruga je osnovana kao način zaštite imovine od rizika poput požara i poplave te da bi se smanjilo plaćanje Austro-ugarskim osiguravajućim društvima (hgk.hr).

*„Croatia osiguranje počinje djelovati u izazovnim vremenima. Buđenje nacionalnog identiteta potaknulo je razmišljanje o stvaranju ključnih nacionalnih gospodarskih institucija koje će omogućiti zadržavanje kapitala u domovini, čineći je tako snažnijom i neovisnijom. Gjurio Deželić, Ivan Vončina i August Šenoa, uz potporu ostalih članova iz političkih struktura grada Zagreba, osnivaju 4. lipnja 1884. godine, deset godina nakon pokrenute inicijative, Croatia osiguravajuću zadrugu. Dulje od stoljeća Croatia osiguranje prati ljude kroz sve nepovoljne okolnosti uzrokovane povijesnim previranjima. Bez obzira na stranu dominaciju, dva svjetska rata i državnu ekonomiju u poratnom razdoblju, Croatia je jačala“ (pbzco-fond.hr).*





**Slika 18. Početak Croatia osiguranja**

Izvor: kompanija.crosig.hr

Osnivači osiguravajuće zadruge Croatia bili su August Šenoa, Đuro Deželić i Ivan Vončina. 2014. godine Croatia osiguranje postaje dio rovinjske Adris grupe, a otada je primijećen rast svih ključnih pokazatelja poslovanja (hgk.hr).

*„Svojim se finansijskim i imovinskim potencijalom, Croatia osiguranje, nametnula kao gospodarski čimbenik vrijedan poštovanja. Tijekom prve polovice 20. stoljeća tvrtka pokriva većinski dio osiguravateljnog tržišta i bavi se osiguranjem osoba, imovine, motornih vozila, transporta i kredita“ (Lasić, 2016).*

Vizija Croatia osiguranja je: „Croatia je osiguranje“, a misija: „Postojimo kako bismo zajednici omogućili dugoročnu finansijsku sigurnost. Pružamo vrhunske i inovativne usluge prilagođene potrebama klijenata, omogućujući zaposlenicima poticajno radno okruženje i ostvarujući očekivanja naših dioničara.“ Vrijednosti kojima se Croatia osiguranje ponosi su usmjerenost na klijenta, pouzdanost i odgovornost, stručnost, agilnost i inovativnost (hgk.hr).

Croatia osiguranje svakom osiguraniku pristupa individualno paletom individualnih proizvoda koji su oblikovani da odgovaraju pojedinačnim potrebama i željama korisnika u sljedećim vrstama osiguranja:

- osiguranje vozila,
- životno osiguranje,
- zdravstveno osiguranje,
- imovinsko osiguranje,
- osiguranje od nezgode,
- putno osiguranje te
- osiguranje plovila (hgk.hr).

Prodajna mreža Croatia osiguranja vrlo je razvijena te postoji mogućnost ugovaranja polica osiguranja u:

- više od 1150 poslovnica Hrvatske pošte,
- poslovnicama najvećih hrvatskih banki,
- specijaliziranim agencijama te
- iz vlastitoga doma (hgk.hr).

Prema podacima sa službene internet stranice Croatia osiguranja, ona čini 27.52% tržišta, a 31,79% svih neživotnih osiguranja u državi (kompanija.crosig.hr).

## 5. DIGITALNA TRANSFORMACIJA CROATIA OSIGURANJA

Kao lider na tržištu osiguranja, osim po broju ugovorenih osiguranja i dugogodišnjoj tradiciji poslovanja, Croatia osiguranje ističe se i po ulaganjima u proces digitalne transformacije. *„Poziciju tržišnog i digitalnog lidera Croatia osiguranje potvrđuje iz dana u dan inovativnim projektima kojima transformira način poslovanja i pomiče granice osigurateljne industrije“* (Bilać, 2021).

Croatia osiguranje neprestano ulaže u proces digitalne transformacije, zapošljava IT i marketing stručnjake, a u suradnji s FER-om pokrenut je Insutrtech studij. Taj je studij *„stvoren je kako bi doprinio unaprjeđenju razumijevanja i korištenja novih tehnologija u osiguranju te odgovorio na postojeće i buduće zahtjeve tržišta tako da ponudi cjelovit pogled na razvoj novih osiguravateljskih proizvoda“* (telegram.hr).

Predvodnice digitalne transformacije u Croatia osiguranju su četiri žene, Ana Zovko (direktorica sektora za digitalni razvoj), Vesna Sanjković (direktorica sektora za upravljanje naknadama šteta), Sandra Mikuš (direktorica sektora za informacijske tehnologije) te Ivančica Kraljević Bačlija (direktorica programa “Novi core sustav”), a one su u samo godinu dana digitalizirale domaću industriju osiguranja.

*„U posljednjih 12 mjeseci, kompanija je lansirala tri velika projekta od kojih je svaki predstavljao važan digitalni iskorak, ne samo za Croatiju, već i za industriju osiguranja u Hrvatskoj uopće. Prvo je lansiran novi webshop koji je predstavljao svojevrsnu revoluciju u korisničkom iskustvu među webovima osiguratelja i po prvi put omogućio kupnju pojedinih proizvoda online. Samo koji mjesec kasnije, lansirana je nova verzija aplikacije Moja Croatia koja je klijentima Croatia osiguranja omogućila da sve svoje potrebe vezane za osiguranje obavljaju kroz nekoliko klikova na svom pametnom telefonu“* (telegram.hr).

Konkretan primjer nastojanja digitalne transformacije Croatia osiguranja je Laqo, prvo hrvatsko potpuno digitalno osiguranje. Osim njega, u nastavku će detaljnije biti opisani program pogodnosti Dobra prilika te portal Moja Croatia.

### 5.1. LAQO

Laqo osiguranje hrvatski je proizvod stvoren kao odgovor na spor i kompliciran proces ugovaranja osiguranja, a za početak, Laqo omogućava ugovaranje osiguranja vozila. Ovo prvo



potpuno digitalno osiguranje projekt je na kojem je deset mjeseci radilo šezdeset ljudi, a taj je projekt pokrenut u uvjetima epidemije korona virusa kada je primijećeno da je

*„(...) više od polovice Hrvata (62 posto) za vrijeme pandemije češće je koristilo digitalna rješenja nego prije, s time da većina njih planira nastaviti pojačano koristiti takve usluge. Kada je riječ o redovitom korištenju digitalnih financijskih usluga, istraživanje je pokazalo kako građani čak pet puta češće koriste digitalna rješenja u bankarstvu u odnosu na osiguranja“ (vecernji.hr).*

Laqo osiguranje razvijeno je u deset mjeseci, a odluka o razvoju potpuno digitalnog osiguranja donijeta je na temelju činjenice da je industrija osiguranja u Hrvatskoj bitno zaostajala u digitalizaciji u odnosu na zapadne zemlje, da su se korisnički procesi vrlo malo mijenjali, ostavši presloženi i klijentu, često nerazumljivi te posljednje, da su korisnici u Hrvatskoj u posljednjih nekoliko godina, a posebno u godini epidemije korona virusa, bitno digitalizirali svoje navike pri kupnji općenito, pa je tim navikama trebalo prilagoditi i način ugovaranja osiguranja.

Mogućnosti potpuno digitalnog osiguranja Laqo:

- brzi pregled osiguranja,
- svi dokumenti na jednom mjestu,
- jednostavna prijava štete,
- obnova police u jednom kliku,
- popusti za manju kilometražu te
- nagrade unutar LaqoPrevent programa prevencije (laqo.hr).

Namjera potpuno digitalnog osiguranja Laqo bila je olakšati ugovaranje osiguranja korisnicima, a prvi je korak pojednostavljivanje registracije korisnika koji zahtijeva samo skeniranje osobne iskaznice i unos e-mail adrese. O uspješnosti i ostvarenosti postavljenih ciljeva digitalnog osiguranja govori podatak da Laqo osiguranje aktivno koristi 50 000 korisnika (telegram.hr).

Kako je istaknuto i u drugom poglavlju, postoji značajna razlika između digitalizacije i digitalne transformacije poslovanja, a to je, opisujući Laqoo, istaknula i Ana Zovko:

*„Nije dovoljno raditi u agilnom načinu rada, imati web ili mobilnu aplikaciju napravljenu na zadnjoj dostupnoj tehnologiji. Važan je i kvalitetan sadržaj koji nudimo našim klijentima na svim našim digitalnim platformama. Kontinuirano kroz digitalne kanale promičemo svijest o važnosti osiguranja za zaštitu naše budućnosti, educiramo o prevenciji te kreiramo*

*„dodatnu vrijednost za proizvode koje su klijenti ugovorili kod nas. U našoj tradiciji klijent je na prvome mjestu i to je vrijednost koja se savršeno uklapa u moderni, digitalizirani svijet“* (telegram.hr).



**Slika 19. Laqo osiguranje, izgled internet stranice**

Izvor: vecernji.hr

Ipak, osim prvenstva u digitalizaciji ugovaranja osiguranja vozila, Laqo osiguranje ističe i program Laqo prevent. Taj program uključuje mobilnu aplikaciju koja prati, bilježi i sprema vožnje, a za sigurne i odgovorne vožnje vozači mogu zaraditi različite značke, odnosno ostvariti priliku za osvajanje nagradi. Stoga društvena odgovornost kojom se Laqo ponosi, ne obuhvaća tek zaštitu prirode smanjenjem količine papire, već i prevenciju automobilskih nesreća (laqo.hr).

LaqoPrevent je:

*„(...) jedinstveni program prevencije kojim promiču i nagrađuju povećanje sigurnosti, smanjenje rizika i odgovorno življenje. Riječ je o digitalnom rješenju koji koristeći tehnologiju telematike omogućuje LAQO osiguranicima da putem mobitela prate način*

*vožnje, prekomjernu brzinu, naglo kočenje i korištenje mobitela te nagrađuje dobre vozače“ (vecernji.hr).*

O Laqo preventu, direktorica sektora za digitalni razvoj rekla je:

*„Već godinama na hrvatskim cestama imamo upola veću smrtnost od EU prosjeka, pa je bilo logično da prva inicijativa bude upravo ona koja će pomoći našim klijentima da budu bolji i odgovorniji vozači. Putem naprednog tehnološkog rješenja telematike LAQO klijenti mogu analizirati svoje ponašanje u vožnji. Ono što me najviše veseli je što više od četvrtine LAQO klijenata aplikacije koristi LaqoPrevent i pomaže nam promijeniti crne statistike na cestama“ (telegram.hr).*

Aplikacija Laqo predstavlja školski primjer inovativnosti koja doprinosi uspjehu poduzeća, a ti su uspjesi u prvih godinu dana postojanja aplikacije:

*„LAQO korisnička služba provela više od 300 tisuća minuta u razgovoru s korisnicima te je na temelju njihovog feedbacka napravljeno više od 500 poboljšanja. LAQO aplikaciju aktivno koristi više od 50% klijenata, te se ona našla u TOP 5 financijskih aplikacija na App Storeu i Play Storeu. Na potpuno digitalni način do sada je riješeno 75% prijavljenih šteta, a najbrže isplaćena šteta je riješena u roku od 17 sati. Rekord u najbrže kupljenoj polici LAQO osiguranja, pak, drži korisnik koji ju je uspio kupiti u samo 52 sekunde“ (osiguranje.hr).*

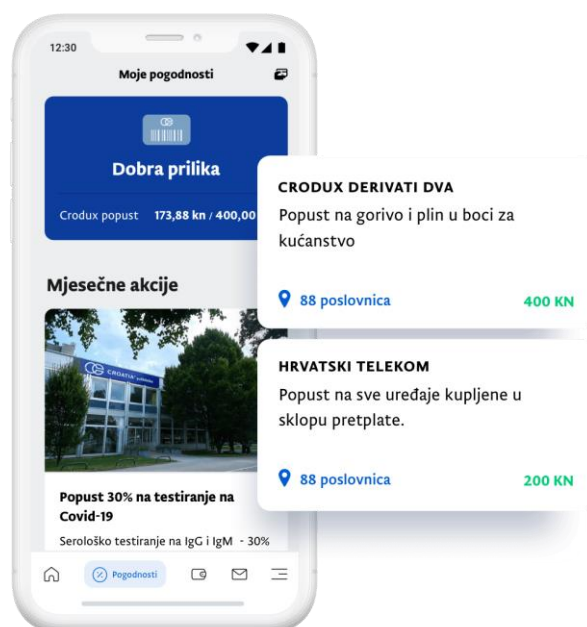
Sama je aplikacija pregledna i jednostavna za korištenje što ju čini primjerenom za široku upotrebu jer ne zahtijeva visoku razinu informatičke pismenosti. Digitalna platforma označava i težnju Croatia osiguranja prema ekološkoj održivosti, odnosno usklađena je za zahtjevima suvremenoga tržišta. Kao i u drugim primjerima internet trgovine i poslovanja, korištenjem Laqo aplikacije, štedi se vrijeme ne odlazeći u fizičku poslovnicu, može se kupovati kada su fizičke poslovnice zatvorene, izbjegava se čekanje u redu, niže cijene, jednostavnija pretraga usluga i jednostavnija usporedba cijena, a sve to objašnjava uspjeh aplikacije.

## **5.2. DOBRA PRILIKA**

Dobra prilika naziv je programa pogodnosti koji je osmislila i oblikovala Croatia osiguranje. Namijenjen je korisnicima Croatia osiguranja, odnosno uvjet sudjelovanja je da korisnik ima ugovorenu barem jednu od ponuđenih polica Croatia osiguranja:

- obvezno osiguranje od automobilske odgovornosti,
- kasko osiguranje brodica i jahti,
- Croatia Imovina,
- zdravstveno osiguranje ili
- životno osiguranje (crosig.hr/dobra-prilika).

Sam je program oblikovan kao mobilna aplikacija koja je se može instalirati i na IOS i na Android uređajima, a korisnicima donosi popuste, poklone i druge pogodnosti kod više od 100 partnera Croatia osiguranja. Korisnici Dobre prilike svaki mjesec mogu i osvajati nagrade sudjelujući u različitim nagradnim natjecajima. Pogodnosti za korisnike su popusti na usluge ili proizvode povezane s održavanjem vozila (servis, auto dijelovi, popravci, pranje i sl.) te na gorivo (crosig.hr/dobra-prilika).



**Slika 20. Mobilna aplikacija Croatia osiguranja, Dobra prilika**

Izvor: crosig.hr/dobra-prilika

Korisnici Dobre prilike pogodnosti iskorištavaju korištenjem korisničke kartice. Korisnik se, radi ostvarivanja pogodnosti iz programa vjernosti, na prodajnom mjestu partnera identificira karticom, koja može biti u digitalnom ili fizičkom obliku (crosig.hr/dobra-prilika).

Pogodnosti Dobre prilike moguće je iskoristiti na više od petsto prodajnih mjesta partnera Croatia osiguranja, a ona su podijeljena u sljedeće kategorije:

- auto,
- plovila,
- dom,
- tehnologija,
- hrana i piće,
- sport i rekreacija,
- zdravlje,
- moda,
- putovanje,
- kultura,
- djeca i
- prijevoz (crosig.hr).

Dobra prilika predstavlja uspješnu suradnju s klijentima, ali i jednako značajno, suradnju s drugim organizacijama i poduzećima. Iako djelatnosti nisu iste, Croatia osiguranje profitira surađujući s mnogim drugim partnerima načelom „*ruka ruku mije*“. U strateškom se menadžmentu to naziva i strategija suradnje. Dogovor o suradnji organizacija ili poduzeća mora biti takav da svi uključeni imaju koristi, odnosno da nitko ne gubi u toj suradnji. Strateški savezi čine temelj za provođenje zajedničkih istraživanja, poboljšanje proizvoda i dijeljenje tehnologije. Strategijske su mreže veze tri ili više poduzeća ili organizacija s namjerom postizanja nekog zajedničkog cilja. Razvijanjem strategijske mreže, poduzeća dolaze do informacija, resursa, tržišta i tehnologija radi postizanja učinka ekonomije veličine ili opsega.

### **5.3. MOJA CROATIA**

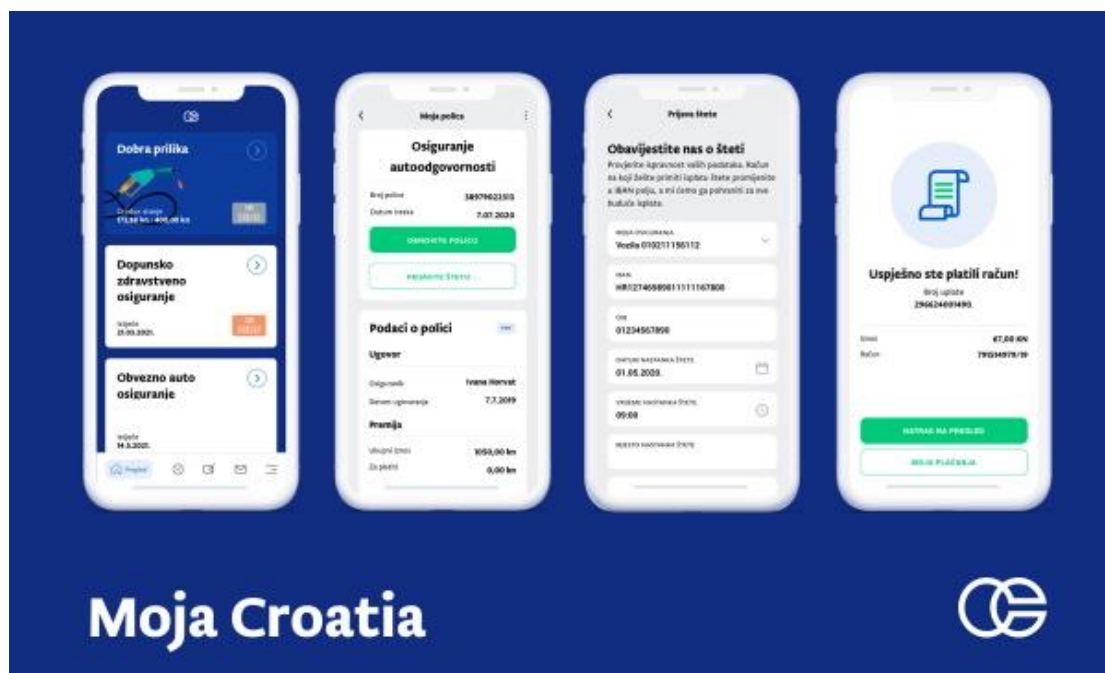
Portal Moja Croatia omogućava korisnicima ugovaranje i pregled osiguranje od kuće. Na portalu je moguće pregledati police osiguranja i doznati do kada vrijede, aktivirati poslovnu komunikaciju elektroničkim putem i primiti police, uplatnice i obavijesti na e-mail adresu, prijaviti štetu i pratiti status obrade te ugovoriti novo ili produžiti postojeće osiguranje (mojacroatia.crosig.hr).

Postoji, također, i ažurirana verzija mobilne aplikacije Moja Croatia koja je oblikovana tako da bude što jednostavnija za korištenje.

*„Tako se registracija u aplikaciju vrši samo scanom osobne iskaznice i upisom e-mail adrese, bez potrebe za dodatnim podacima i ostalim dokumentima koje naši klijenti često nemaju pri ruci. Uz jednostavnu registraciju, klijentima je na raspolaganju jasan pregled svih njihovih osiguranja i digitalnih iskaznica zdravstvenog osiguranja, mogućnost plaćanja računa, obnove polica, brza prijava štete i praćenje statusa zahtjeva“ (telegram.hr).*

O aplikaciji Moja Croatia, predsjednik uprave Croatia osiguranje, Davor Tomašković, rekao je:

*„Vrhunske svjetske aplikacije danas se razvijaju na temeljitom razumijevanju ponašanja i psihologije naprednih korisnika te na brzini i intuitivnosti korisničkog sučelja. Sve smo to primijenili u dizajnu naše mobilne aplikacije koju danas s ponosom lansiramo na tržište. Naša je ideja pokazati tržištu da osiguranje može biti krajnje jednostavno i da se gotovo sve informacije s papira i plastike mogu zamijeniti digitalnim rješenjima. Sigurni smo da će i naši klijenti prepoznati prednosti nove Moje Croatije. U budućnosti, osiguranje vidimo kao izrazito digitalizirano, jednostavno i razumljivo za korisnike, stoga nastavljamo s razvojem naših digitalnih usluga kako bismo klijentima osigurali najbolje korisničko iskustvo“ (vecernji.hr).*



**Slika 21. Prikaz mobilne aplikacije Moja Croatia**

Izvor: [mojacroatia.crosig.hr](http://mojacroatia.crosig.hr)

Aplikaciju Moja Croatia je moguće besplatno instalirati i na IOS i Android uređaje, a u toj je aplikaciji, osim digitalnih kartica zdravstvenih osiguranja, u cijelosti dostupan i program vjernosti Dobra prilika čije se brojne pogodnosti i popusti mogu koristiti na preko 500 prodajnih mjesta Croatijinih partnera u cijeloj Hrvatskoj.

Jednako kao i Dobra prilika, Moja Croatia aplikacija doprinosi i uspješnosti Croatia osiguranja, i to konkretno jer omogućava kvalitetno upravljanje odnosima s kupcima (engl. *customer relationship management*). Prema dostupnim podacima o korisnicima, moguće je oblikovati individualizirane potrebe, prilagođene cijene i precizne pogodnosti na koje će korisnici zasigurno pozitivno reagirati. U smislu digitalne transformacije upravo je upravljanje odnosima s kupcima najizraženiji alat jer prikupljanje podatka u korisnicima i njihova detaljna analiza nisu bili mogući u takvom opsegu kao što je to moguće korištenjem digitalnih alata.

#### **5.4. OSVRT NA DIGITALNU TRANSFORMACIJU CROATIA OSIGURANJA**

Zaključak je teorijskoga dijela rada kako je digitalna transformacija poslovanja korjenita promjena načina poslovanja, koja uključuje primjenu različitih digitalnih alata, odnosno jedan od koraka digitalne transformacije je i digitalizacija poslovanja.

Digitalizacija poslovanja ne jamči uspjeh sama po sebi, a to je vidljivo i na primjeru Croatia osiguranja jer je ona, i prije razvoja aplikacija i modernizacije poslovanja, imala aktivnu web stranicu i korisničku službu podrške korisnicima.

Digitalna je transformacija pokrenuta razvojem aplikacije Laqo, prvim potpuno digitalnim osiguranjem. Iako, revolucionarna i, u Republici Hrvatskoj, izrazito uspješna aplikacija, čini se da je bila nedovoljna te postoje još i Dobra prilika i Moja Croatia. Svaka je od tih aplikacija, pregledna, jednostavna za korištenje, dostupna na pametnim mobitelima, donosi svoje prednosti, a njihovim korištenjem korisnici mogu ostvariti brojne pogodnosti. Njihova je uloga prikupljanje podataka o korisnicima s namjerom kvalitetnog upravljanja odnosa s kupcima i zadržavanja konkurentske prednosti, ali unatoč objektivnim uspjesima i prednostima provedenog i još aktivnog procesa digitalne transformacije, smatram da bi veći i jedinstveni uspjeh bio kada bi sve tri aplikacije bila jedna.

Jedinstvenim i agresivnim prodorom na tržište u kojem je na jednom mjestu, zaista moguće sve – prijaviti štetu, ugovoriti policu, iskoristiti dobivene pogodnosti poslovnih partnera i sl., Croatia osiguranje bi se neminovno i snažno isticala pred konkurentnim osiguravajućim društvima.

Kao lider na tržištu koji je svoje temelje napravio na kapilarnoj prisutnosti i tradicionalnoj prodaji, bez obzira na trend digitalizacije, Croatia osiguranje nikako ne smije zanemariti tradicionalnu prodaju.



## 6. ZAKLJUČAK

Svaka kriza u poslovanju smanjuje vrijednost i uspješnost onih koji se sporo i neučinkovito adaptiraju na nove uvjete poslovanja i promjene u okruženju, a povećava profitabilnost onih poduzeća koja posluju prateći nove uvjete i prilagodbom svoje ponude tim uvjetima.

Digitalna transformacija proces je koji obuhvaća svaki aspekt suvremenog društva i to zahvaljujući sve raširenoj upotrebi tehnologije. Dakako, digitalna transformacija je najznačajnija u poslovnim procesima, olakšava (i ubrzava) proizvodne procese, pojednostavljuje komunikaciju proizvođača i nabavljača, logističke procese dostavljanja i skladištenja, ali i komunikaciju prodavača i kupaca. Digitalnom transformacijom moguće je provjeriti želje, potrebe i interese tržišta te im primjereno oblikovati ponudu.

Alati digitalne transformacije nedvojbeno su dobili na vrijednosti, a u mnogim poslovnim procesima su i ubrzano razvijeni, u uvjetima pandemije korona virusa. Od različitih oblika rada od kuće, školovanja na daljinu do izrađivanja Internet trgovina, gotovo svatko je osjetio digitalnu transformaciju u razdoblju od 2019. godine do danas. Naglasak u ovome radu bilo je osiguravajuće društvo Croatia osiguranje, tržišni lider, čija su nastojanja digitalne transformacije inovativna i značajna i za područje šire od Republike Hrvatske, a uključuju aplikacije Moja Croatia, Dobra prilika i Laqo – potpuno digitalno osiguranje.

## 7. POPIS KORIŠTENE LITERATURE

### 7.1. KNJIGE

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1994). Prilog istraživanju organizacijske klime, Računovodstvo revizija i financije
2. Bedenik, N. (2007). Kontroling abeceda poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga
3. Buble, M. (2006). Menadžment. Split: Ekonomski fakultet Split
4. Burnett, K. (2001). The Handbook of Key Customer Relationship Management. Financial Times Prentice Hall
5. Müller J. i Srića V. (2005) Upravljanje odnosom s klijentima: Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Zagreb: Delfin-razvoj managementa
6. Panian, Ž., Čurko, K. (2010). Poslovni informacijski sustavi, Sveučilište u Zagrebu: Zagreb
7. Renko, N. (2009). Strategije marketinga. Zagreb: Naklada Ljevak
8. Spremić, M. (2017). Digitalna transformacija poslovanja. Zagreb: Ekonomski fakultet
9. Sephora – Blurring the line between Digital and Physical. Dostupno na: <https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/sephora-blurring-the-line-between-digital-and-physical/>. Datum preuzimanja: 14. 5. 2022.
10. Škrtić, M., Mikić, M. (2011). Poduzetništvo. Sinergija: Zagreb
11. Thompson, Jr., A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E. (2008). Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću. Četrnaesto cjelovito izdanje. Zagreb: MATE d.o.o.

## 7. 2. ČLANCI

1. Amazon AWS clinches 33% cloud market share. Dostupno na: <https://www.financialmirror.com/2022/02/11/amazon-aws-clinches-33-cloud-market-share/>. Datum preuzimanja: 10. 5. 2022.
2. Banerjee, R. (2020). The Changing Face of Retail: Digital Transformation at IKEA- Part IV. Dostupno na: <https://medium.com/@banerjeeararshi/the-changing-face-of-retail-digital-transformation-at-ikea-part-iv-67a4d955b6a7>. Datum preuzimanja: 8. 5. 2022.
3. Belka, A. (2021). 5 examples of digital transformation. Dostupno na: <https://www.boldare.com/blog/5-examples-of-digital-transformation/>. Datum preuzimanja: 7. 5. 2022.
4. Bilać, I. (2021). Croatia pruža priliku za rad u timu koji predvodi digitalnu transformaciju industrije osiguranja. Dostupno na: <https://www.pametnekarijere.hr/nase-price/intervju-s-predstavnikom-tvrtke-croatia-osiguranje/>. Datum preuzimanja: 8. 5. 2022.
5. Croatia osiguranje i FER stvorili su novi studij. Pričali smo s profesorom i prvom generacijom polaznika. Dostupno na: <https://www.telegram.hr/partneri/croatia-osiguranje-i-fer-stvorili-su-novi-studij-pricali-smo-s-profesorom-i-prvom-generacijom-polaznika/>. Datum preuzimanja: 13. 5. 2022.
6. Croatia osiguranje lansira novu mobilnu aplikaciju Moja Croatia. Dostupno na: <https://m.vecernji.hr/biznis/croatia-osiguranje-lansira-novu-mobilnu-aplikaciju-moja-croatia-1414470>. Datum preuzimanja: 14. 5. 2022.
7. Digital transformation strategy: the bridges to build. Dostupno na: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digital-transformation-strategy/>. Datum preuzimanja: 3. 5. 2022.
8. Digitalizacija europske industrije: ambiciozna inicijativa čiji uspjeh ovisi o kontinuiranoj predanosti EU-a, vlada i poduzeća. Dostupno na: <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/digitising-eu-industry-19-2020/hr/>. Datum preuzimanja: 3. 5. 2022.

9. Golubeva, H. (2022). Just Do It: What We Can Learn from Nike's \$39B Marketing Strategy. Dostupno na: <https://www.singlegrain.com/marketing-strategy/nikes-39-billion-marketing-strategy-just-do-it-like-nike-does/>. Datum preuzimanja: 7. 5. 2022.
10. Hart, D. (2022). 7 Digital Transformation Examples (UPS; SPotify, Dropbox, McDonald's). Dostupno na: <https://www.thepowermba.com/en/blog/examples>. Datum preuzimanja: 6. 5. 2022.
11. How Nike Became Successful and the Leader in the Sports Product Market. Dostupno na: <https://profitworks.ca/blog/marketing-strategy/545-nike-strategy-how-nike-became-successful-and-the-leader-in-the-sports-product-market.html>: Datum preuzimanja: 7. 5. 2022.
12. Kako je domaći tim razvio digitalno rješenje koje Hrvatsku svrstava u europski vrh. Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/techsci/kako-je-domaci-tim-razvio-digitalno-rjesenje-koje-hrvatsku-svrstava-u-europski-vrh-1486275>. Datum preuzimanja: 9. 5. 2022.
13. Khandelwal, G. i sur. (2021). The 4 Types of Digital Transformation. Dostupno na: <https://www.chaione.com/blog/4-digital-transformation-types>. Datum preuzimanja: 14. 5. 2022.
14. Lukačević, S. (2015). Informacijsko društvo = Globalizacija?. Knjižničarstvo, 19 (1-2), 11-26
15. Mandušić, D., Markić, L., Grbavac, V. ON-LINE KUPOVINA, PREDNOST ILI OPASNOST, Sjemenarstvo, Vol. 21 No. 5-6, 2004. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/167992>. Datum preuzimanja: 7. 5. 2022.
16. Patel, S. (2022). 8 Successful Examples of Digital Business Transformation. Dostupno na: <https://www.revechat.com/blog/digital-transformation-examples/>. Datum preuzimanja: 14. 5. 2022.
17. Taimur Hassan, R. (2014). Role of Information & Communication Technology in Economic Development. Dostupno na: <https://developmentpk.wordpress.com/2014/08/12/role-of-information-communication-technology-in-economic-development/>. Datum preuzimanja: 4. 5. 2022.

18. Uigrani tim: Ove četiri žene predvode digitalizaciju domaće industrije osiguranja. Dostupno na: <https://www.telegram.hr/partneri/uiigrani-tim-ove-cetiri-zene-predvode-digitalizaciju-domace-industrije-osiguranja/>. Datum preuzimanja: 13. 5. 2022.
19. What is Digital Transformation? (A Complete Guide). Dostupno na: <https://www.spaceo.ca/guide/what-is-digital-transformation/>. Datum preuzimanja: 4. 5. 2022.
20. World economic forum (2018). The Digital Enterprise Moving from experimentation to transformation. Dostupno na: [https://www3.weforum.org/docs/Media/47538\\_Digital%20Enterprise\\_Moving\\_Experimentation\\_Transformation\\_report\\_2018%20-%20final%20\(2\).pdf](https://www3.weforum.org/docs/Media/47538_Digital%20Enterprise_Moving_Experimentation_Transformation_report_2018%20-%20final%20(2).pdf). Datum preuzimanja: 14. 5. 2022.

### 7.3. INTERNET IZVORI

1. Audi. Dostupno na: <https://www.audi-mediacycenter.com/en/press-releases/audi-city-6195>. Datum preuzimanja: 14. 5. 2022.
2. Croatia osiguranje. Dostupno na: <https://kompanija.crosig.hr/>. Datum preuzimanja: 10. 5. 2022.
3. Croatia osiguranje d. d. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/croatia-osiguranjepdf5bd6e06f9c05a.pdf>. Datum preuzimanja: 10. 5. 2022.
4. Dobra prilika nadohvat ruke. Dostupno na <https://crosig.hr/dobra-prilika/>. Datum preuzimanja: 12. 5. 2022.
5. Lasić, D. (2016). Analiza interne okoline u poduzeću „ Croatia osiguranje“ d.d. Zagreb , Diplomski rad, Split. Ekonomski fakultet u Splitu
6. Laqo by Croatia osiguranje. Dostupno na: <https://www.laqa.hr/o-nama/>. Datum preuzimanja: 12. 5. 2022.
7. Moja Croatia. Dostupno na: <https://mojacroatia.crosig.hr/>. Datum preuzimanja: 12. 5. 2022.
8. Obvezni mirovinski fondovi. Dostupno na: <https://www.pbzco-fond.hr/pbz-croatia-osiguranje-d-d-profil-drustva-pravne-objave/o-nama/>. Datum preuzimanja: 13. 5. 2022.
9. Osiguranje.hr. Dostupno na: <https://www.osiguranje.hr/ClanakDetalji.aspx?21349>. Datum preuzimanja: 3. 7. 2022.

10. SlideGeeks. Dostupno na: <https://www.slidegeeks.com/business/product/five-stages-of-the-strategic-management-process-presentation-deck>. Datum preuzimanja: 10. 5. 2022.

## 8. POPIS ILUSTRACIJA

### 8.1. POPIS SLIKA

Slika 1. Dobrobiti IKT-a za pojedince, ali i za poduzetnike.....	10
Slika 2. Povijest transformacije industrije.....	12
Slika 3. Usporedba pojmova digitizacije, digitalizacije i digitalne transformacije .....	13
Slika 4. Što CRM uključuje? .....	14
Slika 5. Digitalna transformacija Netflix-a .....	17
Slika 6. Tržište vodećih pružatelja usluga .....	18
Slika 7. Razine planiranja .....	21
Slika 8. Vizualni prikaz faza strateškog menadžmenta .....	24
Slika 9. Prednosti uvođenja sustava ORION u poslovanje UPS-a .....	26
Slika 10. McDonald's mobilna aplikacija.....	27
Slika 11. Domino's pizza tracker .....	29
Slika 12. Prisutnost različitih brendova na društvenim mrežama (broj pratitelja) .....	30
Slika 13. Proces digitalne transformacije Ikea .....	32
Slika 14. Povezivanje offline i online kupovine.....	33
Slika 15. Ekranski prikaz aplikacije Sephora Virtual Artist .....	34
Slika 16. Audi city u Berlinu .....	35
Slika 17. Logo Croatia osiguranja .....	36
Slika 18. Početak Croatia osiguranja .....	37
Slika 19. Laqgo osiguranje, izgled internet stranice .....	41
Slika 20. Mobilna aplikacija Croatia osiguranja, Dobra prilika .....	43
Slika 21. Prikaz mobilne aplikacije Moja Croatia .....	45

### 8.2. POPIS TABLICA

Tablica 1. Što?, Tko? i Zašto? u digitalnoj transformaciji.....	15
Tablica 2. Dimenzije digitalne transformacije .....	16

## 9. ŽIVOTOPIS PRISTUPNIKA

### Denis Mandir

**Adresa:** Kornatska 1b, 100000, Zagreb, Hrvatska

**E-adresa:** [denis.mandir@gmail.com](mailto:denis.mandir@gmail.com)

Spol: Muško Datum rođenja: 20.07.1978

#### RADNO ISKUSTVO

[ 11/2019 – Trenutačno ]

**Regionalni direktor**

*Croatia osiguranje d.d*

**Mjesto:** Zagreb

**Zemlja:** Hrvatska

[ 09/2017 – 10/2019 ]

**Direktor poslovnog područja**

*Croatia osiguranje d.d*

**Mjesto:** Zagreb

**Zemlja:** Hrvatska

[ 11/2016 – 08/2017 ]

**Direktor poslovnog područja**

*Croatia osiguranje d.d*

**Mjesto:** Bjelovar

**Zemlja:** Hrvatska

[ 09/2014 – 10/2016 ]

**Viši koordinator za voditelje savjetnika i voditelj**

**Akademije** *Croatia osiguranje d.d*

**Mjesto:** Zagreb

**Zemlja:** Hrvatska



[ 06/2012 – 08/2014 ] **Voditelj vanjske prodajne mreže**

*Croatia osiguranje d.d*

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

[ 01/2009 – 05/2012 ] **Koordinator odnosa s leasing kućana**

*Croatia osiguranje d.d*

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

[ 03/2006 – 12/2008 ] **Samostalni stručni referent u odjelu**

**motornih vozila** *Croatia osiguranje d.d*

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

[ 05/2003 – 02/2006 ] **Referent u pravnoj službi**

*Croatia osiguranje d.d*

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

[ 01/2001 – 04/2003 ] **Student servis**

*Croatia osiguranje d.d*

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

## **OBRAZOVANJE I OSPO- SOBLJAVANJE**

[ 09/2016 – Trenutačno ] **Struč.spec.comm**

*Veleučilište s pravom javnosti BALTAZAR ZAPREŠIĆ, Zaprešić*

Adresa: Zaprešić, Hrvatska

Denis Mandir: Digitalna transformacija u industriji osiguranja (specijalistički završni rad)

[ 09/2003 – 03/2008 ] **ing. informatike**

*Veleučilište u Splitu*

Adresa: Zagreb, Hrvatska

[ 09/1993 – 06/1997 ] **Elektrotehničar**

*Srednja škola Ruđera Boškovića*

Adresa: Zagreb, Hrvatska

## JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: Hrvatski

Drugi jezici:

**engleski**

SLUŠANJE B2 ČITANJE B1 PISANJE B1

GOVORNA PRODUKCIJA B1 GOVORNA  
INTERAKCIJA B1

## DIGITALNE VJEŠTINE

### Moje digitalne vještine

Internet | MS Office (Word Excel PowerPoint) | Rad na raunalu | Word | Microsoft PowerPoint | Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) | Informacije i komunikacija (pretraivanje interneta) | Microsoft Excel | dobro poznajem rad na računalu i vješto se služim svim programima Microsoft Offica

## HOBIJI I INTERESI

Tenis, trčanje

## KONFERENCIJE I SEMINARI

[ 08/2017 – 08/2018 ] **MBA Bled** Bled, Slovenija

Položena tri modula na temu strateškog upravljanja

## IZJAVA O AUTORSTVU

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta:** Denis Mandir

**Matični broj studenta:** 2401013407

**Naslov rada:** Digitalna transformacija u industriji osiguranja

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---