Digitalna transformacija u industriji medija i zabave

Dumbović, Lana

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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:211:930410

Rights / Prava: Attribution 3.0 Unported/Imenovanje 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN

Repository / Repozitorij:

Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository

zir.nsk.hr

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE

V A R A Ž D I N

Lana Dumbović

DIGITALNA TRANSFORMACIJA U INDUSTRIJI MEDIJA I ZABAVE

DIPLOMSKI RAD

Varaždin, 2022.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE

V A R A Ž D I N

Lana Dumbović

JMBG: 0016129955

Studij: Organizacija poslovnih sustava

DIGITALNA TRANSFORMACIJA U INDUSTRIJI MEDIJA I ZABAVE

DIPLOMSKI RAD

Mentor/Mentorica:

Doc. dr. sc. Martina Tomičić Furjan

Varaždin, travanj 2022.

Lana Dumbović

Izjava o izvornosti

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

Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

Sažetak

U ovome radu objasniti će se pojam digitalne transformacije, koji su ključni koraci u njenoj provedbi i kako je pandemija potaknula digitalnu transformaciju u poduzećima koja do tada nisu ni imala u planu provoditi promjene na svojem poslovnom modelu. Prema nedavnim istraživanjima, unazad nekoliko godina digitalna transformacija najveći utjecaj ima na industriju medija i zabave. Zbog toga će se kroz rad istražiti zašto je to tako i koji se trendovi mogu smatrati pokretačima promjene u ovome području. Budući da digitalna transformacija za sobom neupitno donosi velike promjene na poslovnom modelu, radi se o velikom riziku koji poduzeća vrlo teško prihvaćaju. No ipak, postoje različite metode koje omogućuju analizu poslovnog modela i time olakšavaju planiranje promjena. Neke od njih biti će predstavljene u radu, a kao vrlo važan alat u planiranju digitalne transformacije istaknuti će se metoda *Business Model Canvas*. Njena primjena i značaj malo će se detaljnije istražiti. Na samome kraju biti će predstavljen primjer tvrtke iz industrije medija i zabave koja od samog početka razmišlja „izvan kutije“ i iza sebe ima bogatu lepezu značajnih promjena poslovnog modela. Radi se o tvrtki Netflix. Inovativnost i spremnost na promjene donijele su Netflixu velik uspjeh koji se očituje i danas. Cilj ovog rada je istražiti potencijal provedbe digitalne transformacije u industriji medija i zabave te na konkretnome primjeru uvidjeti njenu ulogu i značaj u stvarnome svijetu.

Ključne riječi: digitalna transformacija; industrija medija i zabave; *Business Model Canvas*; digitalne tehnologije; analiza poslovnog modela

Sadržaj

1. Uvod 1

2. Metode i tehnike rada 2

3. Uvod u digitalnu transformaciju 3

3.1. Definicije 3

3.2. Ključni koraci u provođenju digitalne transformacije 5

3.3. Tehnologije u procesu digitalne transformacije 7

3.4. Obilježja primjene digitalne tehnologije 9

3.5. Pandemija kao glavni pokretač 10

3.6. Učestalost provedbe digitalne transformacije u različitim industrijama 12

4. Trendovi digitalne transformacije u industriji medija i zabave 17

4.1. D2C video streaming 17

4.2. Umjetna inteligencija 18

4.3. Personalizirani sadržaj 18

4.4. *Blockchain* tehnologija 19

4.5. Fokus na poduzeće 19

5. Metode za analizu poslovnih modela 21

5.1. *Strategic Landscape Map* 21

5.2. Personas 23

5.3. Customer Journey Map 26

5.4. *Value Proposition Canvas* 29

5.5. *Business Model Canvas* 32

5.5.1. Segmenti klijenata 32

5.5.2. Stvaratelji vrijednosti 33

5.5.3. Kanali 33

5.5.4. Odnosi s klijentima 34

5.5.5. Izvori prihoda 34

5.5.6. Ključni resursi 35
5.5.7. Ključne aktivnosti 35
5.5.8. Ključna partnerstva 36
5.5.9. Struktura troškova 36
5.5.10. Provedba metode 37
6. Digitalna transformacija na konkretnom primjeru tvrtke iz industrije medija i zabave 39
6.1. O tvrtki Netflix 39
6.2. Početni poslovni model 40
6.3. Novi poslovni model 41
6.3.1. Business Model Canvas novog poslovnog modela 42
6.3.2. Zaključak o kvaliteti novog poslovnog modela 47
6.3.3. Stvarni rezultati provedbe digitalne transformacije 47
7. Zaključak 51
Popis literature 52
Popis slika 55
Popis tablica 56

1. Uvod

Nalazimo se u vremenu u kojem su promjene poslovnih modela i stalno prilagođavanje potrebama tržišta postale imperativ. Tome su pridonijeli brojni čimbenici poput globalizacije, zasićenja tržišta ali i razvoj novih tehnologija. Većina promjena danas usmjerena je na optimizaciju poslovanja ili prilagodbu korisniku pomoću različitih tehnologija. One su svoju primjenu našle u svim područjima, bilo da se radi o školstvu, zdravstvu, trgovini ili nečem drugom. Neka područja kaskaju s primjenom tehnologije dok se druga područja bez puno razmišljanja hvataju u koštac s provedbom digitalne transformacije i uvode najnovije tehnologije u svoj poslovni model.

No, odluka o provođenju digitalne transformacije u poslovanju često nije dovoljna. Velik je broj tvrtki koje su na prvi pogled osmislile besprijekorne poslovne modele a kasnije su doživjele veliki neuspjeh ili čak bile primorane zaustaviti poslovanje. Postavlja se pitanje kako se uopće ohrabriti i odvažiti na promjenu cjelokupnog poslovnog modela uvođenjem tehnologija kada su i najkonkurentnije tvrtke pokleknule u ovome procesu. Ulaganja su velika, a samim time je velik i rizik. Tako do izražaja dolaze različite metode kojima se analizira prošli, sadašnji ili budući poslovni model kako bi se uvidjele prednosti i nedostaci te osmislili daljnji koraci u provođenju transformacije. Metoda ima mnogo, a svaka od njih fokusira se na određeni aspekt poslovanja. Stoga je potrebno odabrati jednu ili više metoda koje će obuhvatiti sve ključne aspekte i dati relevantne zaključke koji su potrebni za donošenje odluka.

Područje koje je pod najvećim utjecajem digitalnih disrupcija je industrija medija i zabave. Tvrtke koje se bave distribucijom audio i video sadržaja nikada nisu imale veću priliku za uspjeh. Danas svaki televizijski program ima svoju web i mobilnu aplikaciju preko koje korisnicima nudi mogućnost gledanja propuštenog sadržaja. Video igre su u posljednjem desetljeću prošle kroz veliku transformaciju uvođenjem mogućnosti online igranja s različitim osobama, streaminga vlastite igre ali i konceptom virtualne stvarnosti koje omogućuje potpuno uživljavanje u sadržaj. Primjera ima mnogo, potencijal je velik a tvrtke pokušavaju balansirati između zadovoljstva korisnika i optimalnih poslovnih modela koji donose profit. Pritom je vrlo važno odrediti pogodno vrijeme za provođenje promjena, pratiti trendove te prepoznati koja područja treba promijeniti i na koji način. Digitalna transformacija sada je već nezaobilazan standard koji se u ovoj industriji više ni ne dovodi u pitanje. Koliku ulogu u ovoj industriji ima inovativnost, odlučnost i spremnost na promjenu biti će prikazano u nastavku ovog rada.

2. Metode i tehnike rada

Za izradu ovog rada korišteni su brojni znanstveni i stručni članci pronađeni pomoću alata Google Scholar. Najznačajniji koncepti iz članaka relevantni za temu rada detaljno su proučeni, izneseni i interpretirani kroz rad.

Primjene različitih metoda za analizu poslovnog modela olakšane su kroz uporabu besplatnih online alata. Ti alati nude velik broj predložaka koji se mogu uređivati i preuzimati prema potrebi. Korišteni alati su:

- *Adobe* - preuzimanje predloška za prikaz provedbe metode *Personas*
- *Visual Studio Paradigm* - preuzimanje predloška za prikaz provedbe metode *Cutomer Journey Map*
- *Edit.org* - preuzimanje predloška za prikaz provedbe metode *Vale Proposition Canvas*
- *Miro* - preuzimanje i uređivanje predloška za provedbu *Business Model Canvas* metode nad novim poslovnim modelom kojeg je poduzeće Netflix implementiralo provedbom digitalne transformacije poslovanja

Alat Excel korišten je za obradu kvantitativnih podataka o uspješnosti provedbe digitalne transformacije tvrtke Netflix. U tome alatu kreirani su grafovi iz kojih se lakše mogu donijeti zaključci o porastu broja korisnika i prihoda tvrtke nakon uvedenog novog poslovnog modela.

3. Uvod u digitalnu transformaciju

Digitalna transformacija je pojam s kojim se većina ljudi susrela barem jednom: od običnih ljudi koji žele pokrenuti svoj posao preko menadžera u malim, srednjim ili velikim poduzećima do IT stručnjaka. Na prvi pogled značenje ovog pojma može se činiti prilično nejasno, maglovito i apstraktno što dovodi do brojnih zabluda. Različitim osobama kada čuju ovaj pojam u glavi se pojavljuju različita razmišljanja. Neke digitalna transformacija asocira na zamjenu papirologije digitalnim tehnologijama, neke na ažuriranje postojećih informacijsko - tehnoloških (IT) sustava, a neke možda na prebacivanje podataka u oblak (engl. *cloud*). Jedinstvenu definiciju o značenju pojma digitalne transformacije teško je pronaći upravo zbog njezine prisutnosti u raznovrsnim sferama poslovanja. U današnje vrijeme svako poduzeće treba provesti digitalnu transformaciju u nekom obliku ako želi biti konkurentno; bez obzira na svoju veličinu, djelatnost, način poslovanja ili geografsku lokaciju. Samim time, ne postoje dva poduzeća u kojima će se digitalna transformacija odvijati na isti način i polučiti iste rezultate. No ipak, nekoliko definicija koje objedinjuju ključne aspekte postoji te će biti navedene i interpretirane u nastavku. Nakon toga promotriti će se ključni koraci koje je poželjno provesti kod planiranja i provođenja digitalne transformacije te kako se klasificiraju tehnologije i koja su obilježja njihove primjene. Potom će se digitalna transformacija razmotriti u suvremenome kontekstu. Uzeti će se u obzir pozitivan utjecaj pandemije na provedbu digitalne transformacije u različitim industrijama te će se istražiti podložnost pojedinih industrija digitalnim disrupcijama. Na kraju poglavlja biti će prikazano koja je industrija najpodložnija digitalnim disrupcijama i koji su trendovi najpopularniji kod provođenja digitalne transformacije u tome području.

3.1. Definicije

Jednu od definicija iznijeli su u svojem članku Ebert i Duarte (2018):

Digital Transformation (DX) is about adopting disruptive technologies to increase productivity, value creation, and the social welfare.

Iz njihove definicije jasno je vidljiv odgovor čime se digitalna transformacija postiže i koji su njeni ključni ciljevi. Dakle, prvi je cilj povećanje produktivnosti u poduzećima. To uključuje mijenjanje poslovnog modela tako da se traži bolji, brži i kvalitetniji način za izvršavanje svakodnevnih aktivnosti. Time se sa istom ili manjom količinom utrošenih resursa može dobiti više *outputa* ili se stvori dodatno slobodno vrijeme koje se može utrošiti na druge aktivnosti. To nas dovodi do drugog cilja: stvaranje vrijednosti. Poboljšanjem poslovnog modela poduzeće podiže svoje poslovanje na višu razinu, pomiče fokus na klijente i pronalazi

načine kako se prilagoditi. Rezultat je stvaranje čim veće vrijednost za klijente kako bi se podiglo njihovo zadovoljstvo te postigla dugoročna vjernost i suradnja. Treći cilj je postizanje socijalne dobrobiti. Provođenje digitalne transformacije ne unosi promjene samo u načinu poslovanja poduzeća već podiže kvalitetu života svim zaposlenicima te korisnicima proizvoda i usluga koje poduzeće nudi. Definicija također daje odgovor na koje se načine to postiže: uvođenjem digitalnih tehnologija koje iz korijena mijenjaju način poslovanja poduzeća.

Još jednu definiciju iznosi *The Enterprisers Project (2016)*:

Digital transformation is the integration of digital technology into all areas of a business, fundamentally changing how you operate and deliver value to customers. It's also a cultural change that requires organizations to continually challenge the status quo, experiment, and get comfortable with failure.

Ovdje se također spominje korištenje digitalnih tehnologija za temeljito mijenjanje načina poslovanja i stvaranja vrijednosti za klijente. Bitno je primijetiti kako se stavlja naglasak na to da je u digitalnu transformaciju uključeno cjelokupno poslovanje poduzeća a ne samo određeni segment. U drugoj rečenici skreće se pažnja na to da provođenje digitalne transformacije nije jednokratna aktivnost već se radi o kontinuiranom procesu. Od poduzeća se očekuje da odbace *status quo* te aktivno istražuju načine za poboljšanje unatoč potencijalnim neuspjesima. Dakle, neuspjesi se ne shvaćaju kao problem koji je potrebno izbjegavati već kao normalna, čak i poželjna pojava koja predstavlja priliku za napredak.

Iz treće definicije vidljivo je na koja sva područja digitalna transformacija utječe:

“Digital transformation is the use of technology to radically improve the performance or reach of an organization. In a digitally transformed business, digital technologies enable improved processes, engaged talent, and new business models. (Deloitte, 2018)

Kao što su i prethodne definicije iskazale, radi se o radikalnoj promjeni poslovanja koja za cilj ima optimizirati poslovanje koristeći digitalne tehnologije. Nakon toga navode se konkretna područja u kojima se koriste digitalne tehnologije kako bi stvorile dodatnu vrijednost: poboljšani poslovni procesi i pravilno raspoređeni ljudski resursi kako bi se stvorio novi poslovni model.

Bitno je primijetiti kako je kod digitalne transformacije naglasak na poboljšanju poslovnih procesa i optimiziranju poslovnog modela a ne na tehnologijama koje se koriste. Česta je pogreška stavljanje fokusa na različite tehnologije koje su dostupne. Predvodnici provođenja digitalne transformacije u organizacijama nerijetko smatraju kako će uvođenje neke od suvremenih tehnologija riješiti sve probleme, digitalna transformacije će biti provedena a organizacija će postati konkurentna. Ovakav stav vrlo brzo dovodi do neuspjeha. Tehnologija nije sama sebi svrha, već je potrebno njezino uvođenje razmatrati u kontekstu točno određene

uloge koju će imati i točno definiranog cilja koji se njome želi postići. Kod provođenja digitalne transformacije potrebno je integrirati novi model poslovnog procesa i digitalne tehnologije, a kao polazišna točka uzima se pitanje koji su nedostaci trenutnog poslovnog modela i kako se ti nedostaci mogu popraviti. Dakle, tehnologije ne pokreću već omogućuju provođenje digitalne transformacije. Kako bi se fokus zadržao na ispravnim područjima a vjerojatnost neuspjeha se smanjila postoji nekoliko koraka koje je poželjno slijediti, a oni će biti prikazani u nastavku.

3.2. Ključni koraci u provođenju digitalne transformacije

Prema istraživanju, 2019. godine rizik kod provođenja digitalne transformacije bio je najveća briga u poslovnome svijetu, a čak 70% započetih projekata u ovome području nije postiglo svoj cilj (Tabrizi i sur., 2019).

Postavlja se pitanje koji je uzrok tolikom neuspjehu unatoč masovnom prebacivanju poduzeća na agilni način poslovanja i razvoj digitalnih tehnologija. Djelomičan odgovor mogao bi se pronaći u jednom zajedničkom čimbeniku koji imaju sva poduzeća, bez obzira na svoju veličinu ili djelatnost: vođa zadužen za provođenje digitalne transformacije. S obzirom na to da se radi o relativno novome pojmu, ne postoje točno određeni koraci koji bi mogli osigurati uspjeh već je potrebno osloniti se na znanje, iskustvo, pripremljenost ali i intuiciju osobe zadužene za njenu provedbu. Digitalne tehnologije su dostupne, kao i metode za analizu poslovanja, no potrebna je kompetentna osoba koja će te dvije stvari spojiti u jednu i odlučiti kako iskoristiti prednosti da se otklone nedostaci. Pritom se ne radi o jednostavnome procesu već o mjesecima istraživanja, planiranja i odlučivanja a vrlo lako se može krenuti u pogrešnome smjeru.

Tabrizi i suradnici iznose nekoliko koraka koji bi mogli pomoći osobama zaduženima za provedbu digitalne transformacije da lakše upravljaju tim procesom i povećaju šanse za uspjeh (2019):

- određivanje poslovne strategije prije investiranja
- uzimanje u obzir znanja zaposlenika
- razmatranje korisničkog iskustva iz perspektive korisnika
- prepoznavanje straha zaposlenika da će biti zamijenjeni
- uvođenje *start-up* kulture koja se primjenjuje u poduzećima Silicijske doline

Određivanje poslovne strategije prije investiranja važno je kako bi se odredili ciljevi i područja na koja se treba fokusirati. Često proces digitalne transformacije započinje tako da menadžeri odluče uvesti neku od tehnologija, primjerice prebaciti sve podatke u oblak. S vremenom se pojave različite poteškoće i problemi te se situacija toliko zakomplicira da se na kraju postavlja pitanje što se s tom tehnologijom zapravo željelo postići. No, ako se odmah na početku krene od konkretnih i mjerljivih ciljeva, a zatim se određuju tehnologije koje će pomoći

u njihovom ostvarenju lakše je kontrolirati kreće li se provođenje transformacije u pravome smjeru.

Još jedan bitan element koji je potrebno uzeti u obzir jest znanje zaposlenika. Poduzeća kao pomoć u provođenju digitalne transformacije nerijetko unajme vanjske konzultante koji bi ih savjetovali o daljnjim postupcima. Pritom se pokušavaju primijeniti *one-size-fits-all* rješenja koja su predstavljena kao najbolje prakse što ne garantira uspjeh. Najveći stručnjaci zapravo se nalaze unutar tvrtke, a to su zaposlenici koji svaki dan na operativnoj razini obavljaju procese i često mogu dati najbolje prijedloge o tome kako neki postupak poboljšati. Stoga njihovu ulogu ne treba podcijeniti nego ih shvatiti kao ključne čimbenike u planiranju procesa digitalne transformacije.

Osim uvažavanja prijedloga zaposlenika, vrlo je važno istražiti prostor za napredak iz perspektive korisnika. Kao što je spomenuto u definiciji digitalne transformacije koju je iznio The Enterprise Project, jedan od ciljeva digitalne transformacije jest stvoriti dodanu vrijednost za kupce. Prema tome, prije ulaska u sam proces transformacije poželjno je i istražiti stavove tržišta. Bilo da se radi o provođenju anonimnih anketa ili organiziranju fokus grupa, povratna informacija korisnika može imati veliku ulogu u definiranju konkretnih ciljeva digitalne transformacije.

Nakon što se definira što će se i kako mijenjati, potrebno je zaposlenicima približiti plan transformacije te ih aktivno uključiti u njegovo provođenje. Tehnologije se razvijaju velikom brzinom i često se javlja strah zaposlenika, pogotovo onih starije dobi, hoće li se moći nositi s time i da li će ih tehnologije zamijeniti. Ako menadžment zakaže u planiranju ovog segmenta i ne reagira na vrijeme, stvoriti će se otpor zaposlenika što svakako može biti jedna od većih prepreka uspješnom provođenju digitalne transformacije. Djelomično rješenje nalazi se u prethodno navedenom koraku vezanom uz uvažavanje zaposlenika. Ako oni aktivno sudjeluju u tome procesu, osjećaju da je njihovo mišljenje važno i da se njihovi prijedlozi prihvaćaju, otpor će biti manji. Također treba dobro organizirati edukacije kako bi se privikli na novi način poslovanja te osigurati pomoć koju mogu zatražiti u bilo kojem trenutku.

Posljednji korak je uvođenje *start-up* kulture koja se primjenjuje u poduzećima Silicijske doline. Svima je to područje dobro poznato po najvećoj koncentraciji važnih visoko tehnoloških (engl. *hi-tech*) tvrtki u svijetu. One su uzor i motivacija brojnim IT tvrtkama zbog svoje uspješnosti omogućene modernim konceptima poslovanja koji se tamo primjenjuju. Stoga te koncepte vrijedi dobro promotriti i pokušati ih primijeniti kod provođenja vlastite digitalne transformacije. Radi se o agilnom donošenju odluka, brzom prototipiranju i plitkim organizacijskim strukturama. Promjene se moraju uvoditi postupno i prema potrebi prilagođavati, donošenje odluka treba biti brzo te svi članovi organizacije moraju biti uključeni (Tabrizi i sur., 2019). Dakle, žele se izbjeći nedostaci tradicionalnog načina poslovanja vezani uz sporo reagiranje i dugotrajno provođenje promjena zbog duboke hijerarhijske strukture i

slojevitih razina menadžmenta. Ovdje nije riječ samo o uvođenju novih tehnologija već o temeljitom mijenjanju načina razmišljanja svih zaposlenika organizacije i o potpunoj promjeni organizacijske kulture što predstavlja temelj za uspješno provođenje digitalne transformacije i uvođenje novih tehnologija. Ponovo se nameće zaključak da digitalna transformacija ne kreće od odabira tehnologija i prilagođavanja svojeg poslovanja njima, već od optimiziranja poslovanja a zatim slijedi odabir alata kojima će se to postići.

Sada kada je prikazano kako krenuti u digitalnu transformaciju i koje su najbolje prakse za osmišljavanje plana transformacije, u sljedećem poglavlju osvrnuti će se na neke od tehnologija koje se mogu koristiti za postizanje cilja.

3.3. Tehnologije u procesu digitalne transformacije

U posljednjih nekoliko desetljeća došlo je do velikog razvoja tehnologije, a rast se i dalje nastavlja vrtoglavom brzinom. Brojne su tehnologije našle svoju primjenu u poslovanju, čak i u područjima koja nisu primarno vezana uz primjenu informatike. Primjerice, informacijski sustav Farmeron koristi oblak za pohranu podataka kako bi omogućio praćenje i analizu poljoprivrednih aktivnosti na farmi. Netflix je svoju digitalnu transformaciju proveo također pomoću računalstva u oblaku i ostvario veliki uspjeh u industriji medija i zabave, kasnije u radu detaljnije će se analizirati koraci transformacije. Upravo tehnologija razlikuje digitalnu transformaciju od klasičnog restrukturiranja poslovnih procesa.

Tehnologije za provođenje digitalne transformacije mogu se podijeliti u dvije velike skupine: primarne i sekundarne. Primarne tehnologije smatraju se temeljem za provođenje digitalne transformacije, a sekundarne omogućavaju brojne inovativne usluge i primjene. Primarnim tehnologijama pripadaju (Spremić, 2017):

- mobilne tehnologije (engl. *Mobile*)
- društvene mreže (engl. *Social*)
- računalstvo u oblaku (engl. *Cloud*)
- veliki podaci (engl. *Big Data*)
- senzori i Internet stvari (engl. *Internet of Things*) (IoT)

Mobilne tehnologije postale su nezaobilazna točka u današnjem poslovanju. Uzimajući u obzir činjenicu da trenutno na svijetu ima više mobilnih uređaja nego ljudi, potrebno je i zaposlenicima i korisnicima omogućiti da poslove obavljaju tim putem. Trenutno je nemoguće zamisliti banku bez svoje mobilne aplikacije koja korisnicima omogućuje pregled stanja računa ili plaćanje u bilo kojem trenutku. Također, fizičke kartice vjernosti sve su manje u uporabi, a zamjenjuju ih njihove mobilne verzije. Primjeri za to su Lidl, Bipa, McDonalds i mnogi drugi. Kako bi se shvatila važnost mobilnih tehnologija u provođenju digitalne transformacije dovoljno

je pročitati rečenicu kojom autor zaključuje poglavlje: *Danas smatramo da poslovni model koji se ne može provoditi putem mobilnog telefona nije vrijedan ozbiljnog razmatranja.* (Spremić, 2017)

Društvene mreže, osim što su izuzetno pogodne za marketing, sve više nadmeću se kao glavne komunikacijske platforme u poslovnom svijetu. Vrlo se dobro mogu iskoristiti za komunikaciju s korisnicima ili među zaposlenicima, prikupljanje podataka o preferencijama korisnika, prodaju, oglašavanje i mnoge druge aktivnosti. Stoga se ovaj aspekt ne smije zanemariti u planiranju digitalne transformacije.

Računalstvo u oblaku trenutno je jedna od najpopularnijih tehnologija koja se primjenjuje gotovo svugdje. Njezina glavna odlika je da omogućava poduzećima pohranu i korištenje velike količine podataka bez ulaganja financijskih resursa u vlastite servere te prostor i ljude za njihovo održavanje. Time se bave farme servera. Poduzeće ovu uslugu unajmljuje. Pritom donosi odluku o tome kakvu vrstu usluge želi (SaaS, PaaS, Iaas), koliki kapacitet, na koji vremenski rok i pronalazi pogodnog pružatelja usluge. Koliko resursa poduzeće iskoristi u određenom vremenskom razdoblju, toliko i plati. Time se omogućuje brzo i jednostavno korištenje masovnih računalnih resursa u skladu s vlastitim potrebama.

Veliki podaci je pojam koji se odnosi na naprednu analitiku velike količine podataka što omogućuje dobivanje korisnih znanja za donošenje ključnih odluka. Trenutno se ova tehnologija najviše primjenjuje kod prikupljanja podataka o preferencijama kupaca kako bi se prilagodila proizvodnja, prodaja i marketinške aktivnosti. Dobiveno znanje omogućava brzu prilagodbu poduzeća na trenutne prilike u okolini te omogućava agilnost i fleksibilnost poslovanja.

Internet stvari i senzori posljednja su, ali ne i manje važna kategorija. Kombinacijom ovih dvaju elemenata obični se predmeti povezuju na Internet i šalju korisne podatke o svome stanju na temelju kojih se mogu donositi odluke ili poduzimati razne akcije. Primjerice, ugradnjom senzora i čipova na vodovodne cijevi lakše se otkriju curenja ili kvarovi. Također, ugradnjom ove tehnologije na putničke kofere može se omogućiti njihovo lociranje u bilo kojem trenutku čime se smanjuje mogućnost gubitka prtljage. Ovo su vrlo jednostavni primjeri korištenja Interneta stvari, no njime se mogu povezati različiti predmeti za dobivanje različitih informacija na kompleksnoj razini od čega poduzeća mogu uvelike profitirati.

Druga skupina tehnologija za provođenje digitalne transformacije su sekundarne tehnologije. Ovoj skupini pripadaju 3D printeri, robotika, dronovi, nosive tehnologije, virtualne i proširene stvarnosti, umjetne inteligencije i slično (Spremić, 2017). One se najčešće primjenjuju u kombinaciji s nekom primarnom tehnologijom, primjerice umjetna inteligencija ili virtualna stvarnost s velikim podacima.

Može se zaključiti da tehnologija za uvođenje u poslovni model provođenjem digitalne transformacije već sada ima puno, a i dalje se razvijaju nove. Nije začuđujuće da, unatoč

velikim financijskim ulaganjima, poduzeće ne uspije u procesu digitalne transformacije zbog odabira krive tehnologije. Upravo zato potrebno je na samome početku odrediti konkretne i mjerljive ciljeve, potom strategiju kako će se oni ostvariti a tek tada je na redu razmatranje tehnologija koje se uklapaju u izrađeni plan i koje će na posljetku omogućiti potpunu i uspješnu digitalnu transformaciju.

U nastavku još će se kratko spomenuti najvažnija obilježja primjene digitalne tehnologije koja omogućuju stvaranje inovativnih poslovnih modela kako bi se uvidjele prednosti provedbe digitalne transformacije.

3.4. Obilježja primjene digitalne tehnologije

Već je u nekoliko navrata spomenuto kako digitalne tehnologije iz korijena mijenjaju način poslovanja te omogućavaju brže, lakše i kvalitetnije obavljanje radnih zadataka ako se prepozna gdje ih i na koji način iskoristiti. Prof. dr. sc. Mario Spremić (2017) navodi četiri glavna obilježja primjene digitalne tehnologije koja pridonose kreiranju novih poslovnih modela i ostvarivanju poslovnih ciljeva.

Prvo je obilježje istodobna primjena primarnih i sekundarnih digitalnih tehnologija uz sinergiju usluga koje iz njih proizlaze. Dakle, ne uvodi se jedna tehnologija već nekoliko zasebnih kako bi se njihovom sinergijom postigao planirani učinak. Primjerice, Netflix koristi usluge oblaka kako bi pohranjivao i distribuirao sadržaj, tehnologiju velikih podataka kako bi prepoznao preferencije korisnika i ponudio im prilagođeni sadržaj te svoje usluge prilagođava mobilnim verzijama.

Drugo obilježje odnosi se na nekoliko povezanih stavki:

- ugradnja digitalnih tehnologija u proizvode i uređaje
- izdvajanje digitalnog sadržaja iz uređaja
- njihova analiza i interakcija
- brza distribucija digitalnog sadržaja

Ovdje se prvenstveno radi o IoT konceptu; ugradnji senzora u različite uređaje te njihovo povezivanje na mrežu kako bi mogli razmjenjivati podatke i pravovremeno djelovati. Time se smanjuje potreba za ljudskim djelovanjem, a s druge strane pomoću prikupljenih i analiziranih podataka omogućava se brže i lakše donošenje kvalitetnih odluka.

Sljedeće obilježje je vrlo intenzivna razmjena digitalnog sadržaja i interaktivnost što je usko povezano s prethodnim obilježjem. Primjenom tehnologije fizički resursi postaju digitalni. Očitavaju se informacije te se prosljeđuju drugim uređajima i okolini.

Posljednje obilježje je sposobnost digitalizacije poslovanja, digitalne transformacije poslovnih modela i stvaranje digitalnih platformi. Na taj način integriraju se sva prethodna

obilježja te se stvaraju novi i održivi izvori prihoda. Ovo obilježje opisuje cilj, odnosno svrhu digitalne transformacije.

Unatrag nekoliko godina došlo je do značajnih promjena. Uvedena su brojna ograničenja uslijed pojave pandemije, a većina njih odnosila se na smanjenu mogućnost kretanja i boravak više osoba u zatvorenom prostoru. To je bez sumnje uvelike utjecalo na razvoj tehnologije, a još više na njihovu primjenu. Kakve je točno promjene pandemija donijela poslovanju u smislu uvođenja digitalnih tehnologija i provedbe digitalne transformacije biti će prikazano u nastavku.

3.5. Pandemija kao glavni pokretač

Pandemija koja je započela 2019. godine donijela je mnoge promjene, kako u načinu života tako i u poslovanju. Zbog ograničenog kretanja i broja ljudi u zatvorenim prostorima, većina poduzeća koja je željela opstati morala je promisliti o promjeni poslovnog modela. Primjerice restorani i ugostiteljski objekti nisu više mogli primati klijente u svojim fizičkim prostorima već su se morali okrenuti primanju narudžbi online putem i dostavi na kućnu adresu. Školstvo se također susrelo s brojnim promjenama. U vrlo kratkom roku fizičku nastavu zamijenila je online nastava putem različitih kanala, poput Yammera i Microsoft Teams-a u osnovnom i srednjoškolskom obrazovanju te Zoom-a i Big Blue Button-a u fakultetskom obrazovanju. Nastava, predavanje zadaća, pisanje ispita pa čak i upisi godina te pribavljanje potrebnih papira odvijalo se beskontaktno preko različitih platformi. Potpuna promjena načina poslovanja uvođenjem digitalnih tehnologija morala je biti provedena u vrlo kratkome vremenu. To je svakako potaknulo razvoj digitalnih tehnologija ali i provedbu digitalne transformacije u brojnim poduzećima koja prije pandemije nisu ni razmišljale uvođenju promjena. U nastavku biti će navedeno nekoliko konkretnih promjena u provedbi digitalne transformacije koje su uzrokovane pandemijom (Swift, 2020).

Prva promjena započinje u odjelu ljudskih resursa gdje se razmatra koje vještine kandidat za posao mora posjedovati kako bi njegov profil bio prihvatljiv i kako bi dobio priliku za zaposlenje. Prije pandemije, u većini industrija osnovno poznavanje tehnologija smatralo se poželjnom vještinom ali nije bilo uvjet za zaposlenje. Sada se od svih zaposlenika očekuje dobro snalaženje s računalnim i mobilnim tehnologijama kako bi mogli obavljati svakodnevne radne zadatke.

Zbog povećanja potrebe za poznavanjem tehnologija, također se i povećala potreba za tehničkom podrškom. Često postavljena pitanja (engl. FAQ), *chatbotovi* ili podrška klijentima od strane tehničkog osoblja u realnom vremenu postala je nezaobilazna stavka u poslovanju kako bi klijenti znali izvaditi željeni papir sa sustava e-građanin, upisati se na fakultet, naručiti

hranu ili pak zatražiti kredit online putem. Osim toga, tehnička podrška potrebna je i zaposlenicima. Kako bi digitalna transformacija bila uspješna, a pogotovo ona provedena prisilno i u kratkom roku zbog pandemije, potrebno je poučiti zaposlenike novom načinu rada te im u početku pomoći s eventualnim problemima ili nejasnoćama. Stoga je ovaj element još više dobio na važnosti te omogućava brzu i efikasnu prilagodbu na novi poslovni model bez obzira na to radi li se o tehničkoj podršci za klijente ili zaposlenike.

Najčešće promjene poslovnog modela u proizvodnim poduzećima krenule su u smjeru automatizacije. Zbog ograničenog broja ljudi koji mogu istovremeno boraviti u zatvorenom prostoru, brojna su poduzeća odlučila osmisliti plan kako ljudsku snagu zamijeniti strojevima. Čak i prije pandemije razmišljalo se o tome. Nekima je cilj bio automatizacija manualnih i repetitivnih poslova čime bi se omogućila preraspodjela zaposlenika na zadatke koji zahtijevaju veći kognitivni napor i pridonose napretku poslovanja. Drugi su željeli smanjenje broja zaposlenika što bi im donijelo smanjenje troškova zbog manje plaća koje trebaju isplatiti. Prije pandemije tek su se poneki tehnološki divovi odlučili na ovaj pothvat, a automatizirali su se većinom poslovi skladištenja. Sada sve više poduzeća koja su se dobrovoljno ili prisilno odlučila na promjenu poslovnog modela razmišljaju kako radnike zamijeniti strojevima i to ne samo u skladištu već u odjelima poput proizvodnje ili odnosa s klijentima. Radi li se o pozitivnoj ili negativnoj promjeni za društvo vrijeme će pokazati.

Sljedeća promjena vezana je uz uočavanje raskoraka, viškova i sukoba u trenutnoj tehnološkoj infrastrukturi koja se koristi u poduzeću. Ovo se više odnosi na poduzeća koja su u proteklih nekoliko godina morala iskoristiti puni potencijal tehnologije koja im je dostupna. Primjerice, ako je s početkom pandemije većina zaposlenika počela raditi od kuće, poduzeće je primijetilo da plaća pet različitih platformi za videokonferencije. Postavlja se pitanje zašto je to tako i ima li smisla prebaciti se samo na jednu platformu za komunikaciju. Tehnološka infrastruktura u poduzećima dugo je vremena bila zanemarivana i podcjenjivana, no brojim ograničenjima koja je donijela pandemija ona su bila primorana dobro razmotriti ovo područje i dovesti ga na prihvatljivu razinu kako bi se njihovo poslovanje moglo nastaviti.

Posljednja promjena vezana je uz brzinu provođenja digitalne transformacije. Do sada se promjena poslovnog modela nije shvaćala olako, i to s razlogom. Ulaganja su velika, u pitanju je opstanak poduzeća a s obzirom na velik broj neuspjelih projekata digitalne transformacije razumljivo je da su planiranja i realizacije bile dugotrajne. Pojavom pandemije menadžeri nisu imali na raspolaganju mjesece i godine za planiranje promjena već se radilo o tjednima. Svaka je minuta bila bitna. S idejama se brzo kretalo u provedbu te se isto tako brzo uvidjelo da li je promjena dobra ili loša. Prema tome odlučivalo se o daljnjim postupcima te nije bilo prostora za detaljno razmatranje i istraživanje situacije. Poduzeća koja se nisu u kratkome vremenu uspjela prilagoditi novim uvjetima suočila su se s velikim financijskim problemima što

je rezultiralo njihovom propašću. Stoga je digitalna transformacija od sporog i dugotrajnog procesa koji se odvija po vodopadnom modelu postala brza i agilna aktivnost gdje se u kratkom roku uvode manje promjene te se na temelju dobivene reakcije odlučuje o potrebnim promjenama i nastavku procesa.

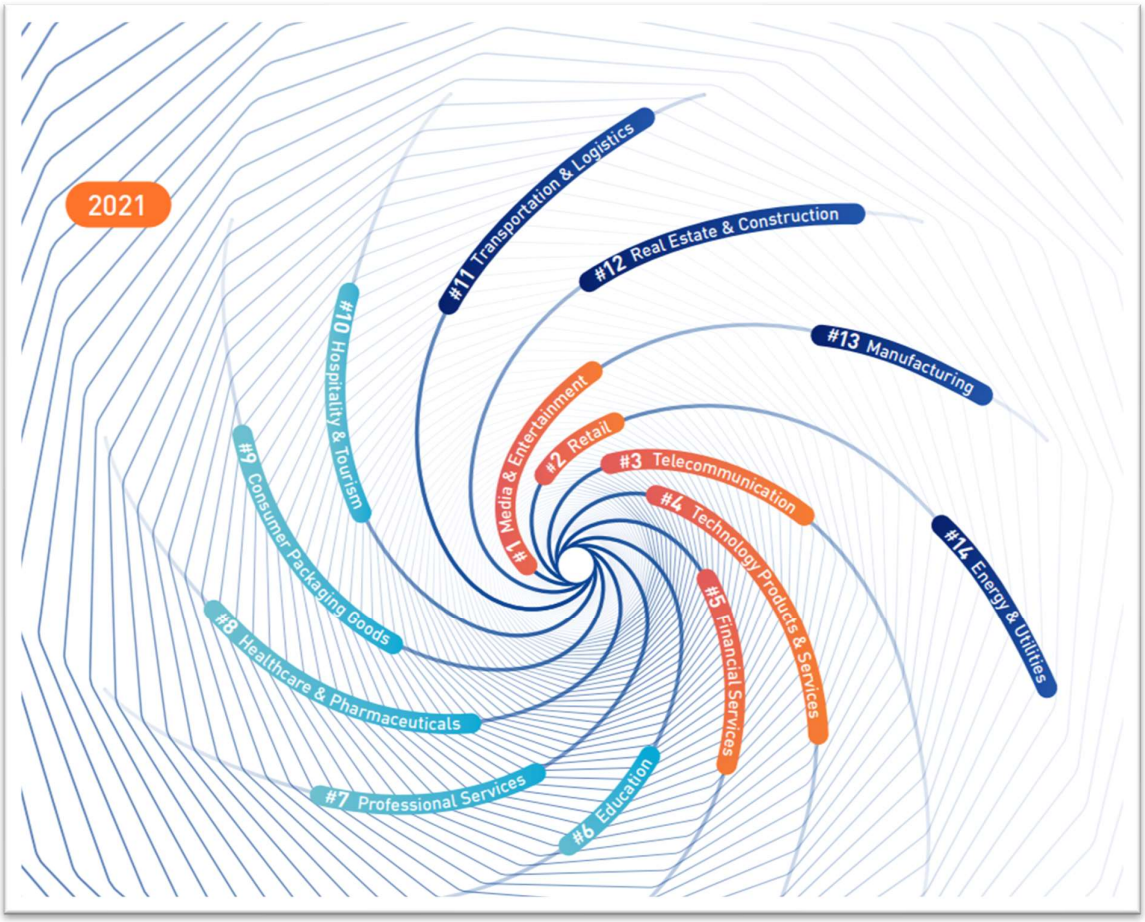
Još jedna zanimljiva činjenica vezana uz utjecaj pandemije na digitalnu transformaciju otkrivena je istraživanjem koje će malo detaljnije biti opisano u sljedećem poglavlju. 825 izvršnih menadžera iz cijelog svijeta ispitano je o promjenama u njihovom poslovanju. U travnju 2020. g. je samo 68% menadžera smatralo da je pandemija ubrzala proces digitalne transformacije u njihovim poduzećima. Ova se brojka u siječnju 2021. g. popela na 90%. Nadalje, prije krize 68% menadžera smatralo je uvođenje digitalnih tehnologija u svoje poslovanje prioritetom. Kroz vrijeme ovaj je postotak polako rastao, a trenutno preko 90% izvršnog menadžmenta dodijelilo je uvođenju digitalnih tehnologija visoki prioritet. Prema tome, utjecaj pandemije na provođenje digitalne transformacije ne može se zanemariti. (Global Center for Digital Business Transformation, 2021.)

U jednome području digitalna transformacija je već nekoliko godina najučestalija pojava. Radi se o industriji medija i zabave. U nastavku biti će prikazano istraživanje zajednice Global Center for Digital Business Transformation unazad nekoliko godina i razmotriti će se u kojim je industrijama digitalna transformacija trenutno najizraženija.

3.6. Učestalost provedbe digitalne transformacije u različitim industrijama

Uvid u trenutno stanje provedbe digitalne transformacije u različitim industrijama najdetaljnije je prikazano u istraživanjima pod nazivom *Digital Vortex*. Ta istraživanja od 2015. godine provodi Global Center for Digital Business Transformation (DBT Centar), a svake dvije godine objavljuju se rezultati. Dakle, trenutno postoji 4 objavljena istraživanja, a posljednje je objavljeno 2021. godine. Podaci se prikupljaju iz različitih kanala. Pritom najveću ulogu ima provođenje ispitivanja nad poslovnim vođama iz cijelog svijeta o njihovom poslovanju i stavovima te podaci o ulaganjima rizičnog kapitala prema industrijama dostupni u javnim izvorima. Temeljem toga izvode se razni zaključci koji će biti prikazani u nastavku. (Global Center for Digital Business Transformation, 2021.)

Na slici 1 prikazan je *Digital Vortex* za 2021. godinu. Industrije smještene bliže centru imaju veću učestalost digitalnih disrupcija i obratno.



Slika 1: Digital Vortex 2021 (Izvor: Global Center for Digital Business Transformation, 2021., https://www.imd.org/contentassets/8c5b42807da941ee95c7be87d54e5db9/20210427-digitalvortex21-report-web-final.pdf)

Iz slike 1 može se iščitati da je digitalnoj transformaciji najviše podložna industrija medija i zabave. Može se pretpostaviti da je veliki utjecaj na to imala pandemija. Zbog brojnih ograničenja tradicionalni kanali distribucije zabavnog sadržaja bili su onemogućeni. Kazališta, kinodvorane, koncertne dvorane, tematski parkovi i sl. morali su privremeno obustaviti svoje poslovanje ili pronaći druge kanale za distribuciju sadržaja. Mnogi su se okrenuli digitalnim rješenjima. Primjerice, Disney je gubitke prouzrokovane zatvaranjem tematskih parkova kompenzirao pokretanjem usluge *streaminga*, Disney+ (Global Center for Digital Business Transformation, 2021). Osim toga, ljudi mjesecima nisu smjeli napuštati svoje domove pa je i potražnja za zabavnim sadržajem i razbibrigom porasla, što je dodatno uvećalo šanse za uspjeh digitalne transformacije u ovom području.

Drugo mjesto u podložnosti digitalnim disrupcijama zauzima trgovina tj. maloprodaja. Popularnost online naručivanja sve više raste. U ubrzanom svijetu ljudi imaju sve manje vremena posjećivati fizičke poslovnice, pogotovo ako postoji mogućnost da u nekoliko klika

mišem naruče željene stvari koje će im stići na kućnu adresu. To pogoduje trgovinama zbog smanjenja troškova. Fizičke poslovnice potrebno je opremati, održavati te zaposliti ljude dok kod online naručivanja narudžba iz skladišta dolazi izravno do korisnika. Postoje brojni primjeri trgovina koji nemaju niti jednu fizičku poslovnicu, poput Amazona. U Hrvatskoj trenutno sve veće trgovine uz kupnju u fizičkim poslovnicama omogućavaju i online naručivanje. Štoviše, online naručivanje želi se kod klijenata potaknuti različitim popustima i pogodnostima. Trgovina Konzum svojim kupcima nudi mogućnost online kupnje, a njihova ih narudžba čeka u fizičkoj poslovnici te ju mogu podići kada im odgovara. No, online kupnja nije jedna promjena koja trgovine vodi prema digitalnoj transformaciji. Digitalne tehnologije pronalaze svoj put u obliku digitalnih kartica vrijednosti, samoposlužnih blagajni i mnogih drugih načina na koje se podiže kvaliteta poslovanja i smanjuju troškovi.

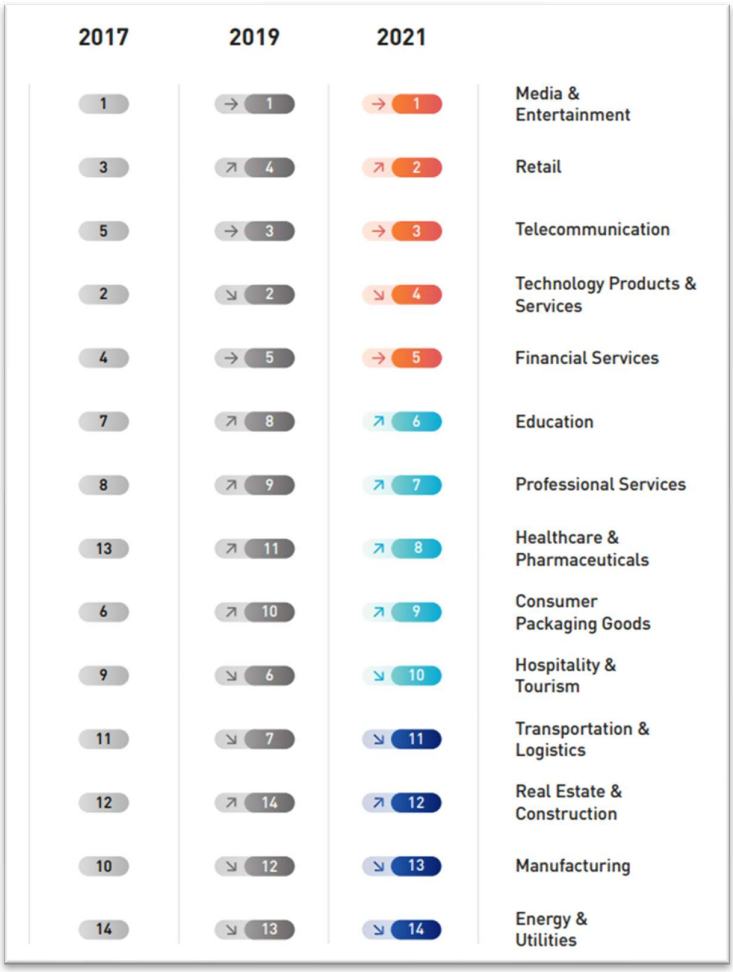
Na trećem mjestu nalazi se telekomunikacija. Kao što je već spomenuto, u današnjem svijetu ima više mobilnih uređaja nego ljudi. Telekomunikacijski operateri susreću se s ekspanzivnim rastom korisnika, bilo da se radi o glasovnim pozivima ili tekstualnim porukama, a nakon pandemije i video pozivi počinju se nametati kao standard. Kako bi se uspješno nosili s promjenama, konkurenti u ovome području moraju biti spremni na brzu prilagodbu poslovnog modela te razvoj i primjenu najnovijih digitalnih tehnologija.

Tehnološki proizvodi i usluge trenutno su na četvrtom mjestu. Budući da se radi o IT industriji, razumljivo je da je način poslovanja vrlo dinamičan te zahtijeva stalno praćenje trendova i prilagodbu. S jedne strane tehnologije se brzo razvijaju, a s druge strane sve više raste potreba za IT proizvodima i uslugama u svim industrijama. Time se pred pružatelje tehnoloških proizvoda i usluga stavlja veliki izazov nošenja s digitalnim disrupcijama te je konstantna digitalna transformacija jedino rješenje kojim se dani izazov može savladati.

Financijske usluge također ulaze u prvih pet područja podložnih digitalnim disrupcijama. U posljednjem desetljeću ovo područje prošlo je kroz velike promjene. Danas više ne postoji banka bez vlastite web i mobilne aplikacije koja omogućava klijentima uvid u stanje računa, plaćanje online putem u samo nekoliko klika i sl. Također ne postoji banka koja svoje poslovanje ne temelji na nekom personaliziranom informacijskom sustavu. Cijelo poslovanje počiva na primjeni najnovijih digitalnih tehnologija, a IT odjel je od strateške važnosti.

Nešto manju učestalost digitalnih disrupcija imaju školstvo, profesionalne usluge, zdravstvo i farmacija, pakiranje robe, ugostiteljstvo i turizam, transport i logistika, građevinarstvo, proizvodnja te energija i komunalne usluge. Neki rezultati možda se trenutno čine začuđujući, primjerice udaljenost školstva, zdravstva i pakiranja robe od središta *Digital Vortex*-a. Stavljanjem ovih podataka u kontekst i pregledavanjem *Digitalnog Vortexa* za 2017.

i 2019. godinu može se pokušati doći do objašnjenja. Na slici 2 uspoređeni su podaci prethodnih triju istraživanja.



Slika 2: Usporedba rezultata prethodnih triju istraživanja (Izvor: Global Center for Digital Business Transformation, 2021, https://www.imd.org/contentassets/8c5b42807da941ee95c7be87d54e5db9/20210427-digitalvortex21-report-web-final.pdf)

Slika pokazuje da se u nekim područjima utjecaj digitalnih disrupcija u posljednje četiri godine povećao, a u rijetkim primjerima se čak i smanjio. Školstvo se sa osmog mjesta pomaknulo na šesto, zdravstvo s trinaestog mjesta na osmo a pakiranje robe je najviše digitalnih disrupcija imalo 2017. godine kada je bilo na šestom mjestu. Prije pandemije školstvo je jako sporo uvodilo digitalne tehnologije u primjenu. Modernizacija u smislu primjene digitalnih tehnologija donekle je bila prisutna kod privatnih škola dok se u javnim školama tradicionalni način odvijanja nastave nije želio mijenjati. Zbog toga je školstvo u samom početku bilo prilično daleko od sredine *Digital Vortex*-a. No, uslijed pandemije brzo se morao

usvojiti nov način izvođenja nastave korištenjem digitalnih tehnologija, što je prouzrokovalo skok na šesto mjesto. Napredak zdravstva također je potaknula pandemija, no treba imati na umu da ovo istraživanje uzima u obzir zdravstvo iz cijelog svijeta, a ne samo iz Hrvatske. Kod nas možda bi zdravstvo bilo u malo boljem položaju zbog povezivanja s sustavom e-građanin te online izdavanja uputnica i recepata. U svijetu napredak medicine prije i nakon pandemije najviše se povezuje s primjenom tehnologije u dijagnosticiranju bolesti i tretmanima liječenja. Pad pakiranja robe na prvi pogled čini se kao začuđujuća pojava. Može se pretpostaviti da je uvođenje digitalnih tehnologija u proces pakiranja robe bilo popularno do 2017. godine, a pojavom pandemije velike su promjene zahvatile neke druge industrije što je ovo područje stavilo u drugi plan.

Postoji još jedna značajna razlika u *Digital Vortex*-u za 2021. godinu od prethodnih. U početnim istraživanjima neke industrije nisu bile pod utjecajem digitalnih disrupcija ili je utjecaj bio zanemariv. Primjerice 2015. godine na posljednjem mjestu nalazila se naftna industrija sa zanemarivom primjenom i uvođenjem digitalnih tehnologija u svoje poslovne modele. U posljednjem istraživanju za 2021. godinu sve su se industrije susrele sa digitalnim disrupcijama, pa čak područje energije i komunalnih usluga koje se nalaze na posljednjem mjestu (Global Center for Digital Business Transformation, 2021). Bilo da se radi o utjecaju pandemije, ubrzanom razvoju digitalnih tehnologija ili potrebe za efikasnijim i inovativnijim načinima poslovanja, sa sigurnošću se može zaključiti da je digitalna transformacija sve češći i značajniji pojam u poslovnome svijetu, ali i u cijeloj zajednici.

Važno je primijetiti da se industrija medija i zabave od 2017. godine nalazi na prvome mjestu. Dakle, ovo područje najviše je zahvaćeno digitalnim disrupcijama i samim time najpodložnije je provedbi digitalne transformacije. Zbog toga će se kasnije u radnu malo detaljnije posvetiti pažnja primjeru koji dolazi upravo iz ove industrije. Radi se o Netflixu. Ova je tvrtka u potpunosti promijenila svoj model poslovanja koristeći tehnologije koje su u to vrijeme bile relativno nove i time se prometnula u ozbiljnog konkurenta. Na tome primjeru biti će pokazano kako digitalna transformacija može odlučiti o tome hoće li se tvrtka suočiti sa propašću ili će doživjeti nezamisliv uspjeh.

Najnovije tehnologije upravo u prethodno spomenutoj industriji imaju najveću primjenu. *Streaming*, personalizirani sadržaj i umjetna inteligencija samo su neki od pojmova koji postaju sve popularniji kod izrade, distribucije i promoviranja medijskog sadržaja. U nastavku malo će se detaljnije osvrnuti na najmodernije trendove digitalne transformacije u industriji medija i zabave.

4. Trendovi digitalne transformacije u industriji medija i zabave

Kako se mnoge industrije još uvijek bore s uvođenjem tehnologija poput računalstva u oblaku i sustava velikih podataka, tako su u industriji medija i zabave te tehnologije sada već standard. Javlja se potreba za novim stvarima koje će polučiti efekt zadivljenosti kod korisnika. Traže se načini kako korisniku pružati čim autentičnije iskustvo gledanjem ili slušanjem različitih medijskih sadržaja. Drugim riječima, teži se tome da se nemoguće učini mogućim i ostvari nezamislivo. Jedini put do toga je uporaba i razvoj najnovijih tehnologija i koncepata. Trendovi koji postaju sve popularniji u industriji medija i zabave mogu se podijeliti u nekoliko skupina (Singh, 2021):

- *Direct-to-Consumer* (D2C) video streaming
- umjetna inteligencija (engl. *Artificial Intelligence*)
- personalizirani sadržaj (engl. *Personalized Content*)
- *blockchain* tehnologija (engl. *Blockchain Technology*)
- fokus na poduzeće (engl. *Focus on Enterprise*)

4.1. D2C video streaming

U današnje vrijeme gotovo je nezamislivo pretraživati televizijski program kako bi se pronašao zanimljivi sadržaj, a onda još nekoliko dana čekati njegovo prikazivanje. Još se manje može zamisliti čekanje da popularna pjesma zasvira na radiju kako bi se mogla snimiti na kasetu. Iako su svi koncepti bili vrlo popularni prije tek nekoliko desetljeća, sada se situacija drastično promijenila. Korisnici su navikli željeni sadržaj imati nadohvat ruke te mu pristupiti bilo kad i bilo gdje. To je omogućeno D2C video streamingom, osnovnom tehnologijom kada se promatra distribucija digitalnog sadržaja. Iako je ova tehnologija počela postajati popularna još početkom tisućljeća, primjenu D2C video streaminga uvelike je potaknula pandemija. U cijelome svijetu ljudi su morali ostajati kod kuće što je donijelo više slobodnog vremena i potrebe za razbibrigom. Mnogi su se okrenuli različitim medijskim sadržajima. Time se stvorila potreba za što raznovrsnijim i kvalitetnijim video streaming sadržajem. Kanali poput televizije pali su u drugi plan, a prilika za uspjeh ukazala se brojnim platformama kao što su Netflix, Hulu i Disney. Prelazak na video streaming 2007. godine proveo je Netflix što je označilo prvi korak u provođenju digitalne transformacije tvrtke o čemu će više riječi biti kasnije. U svakom slučaju, ova tehnologija trenutno je nezaobilazan standard koji se mora uzeti u obzir kod distribucije medijskih sadržaja.

4.2. Umjetna inteligencija

Umjetna inteligencija i strojno učenje imaju veliku primjenu u ovoj industriji. Najčešće služe kao alat u kreiranju personaliziranog sadržaja o čemu će više riječi biti u nastavku. Može se primjenjivati kod produkcije filmova za planiranje budžeta, kreiranje scenarija, izviđanje lokacija, grupiranje sličnih video snimaka i slično. Daljnjim razvojem umjetne inteligencije postoji mogućnost da će algoritmi uskoro moći samostalno stvarati sadržaj.

Nadalje, počinje se koristiti i kod automatskog prevođenja govornog sadržaja u tekstualni oblik kako bi osobe s oštećenjem sluha mogle gledati video sadržaje. Na taj se način također mogu kreirati i automatski prijevodi video sadržaja na različite jezike. Ova funkcionalnost trenutno je dostupna na Youtube-u, ali samo za engleski jezik. (Prajapati, 2021)

Sljedeća primjena umjetne inteligencije je dodavanje oznaka na video sadržaje (Prajapati, 2021). Različitim algoritmima prepoznaju se objekti, slike ili mjesta na sadržajima kako bi se dodijelile oznake te time olakšalo i poboljšalo pretraživanje sadržaja koji se stvara iz minute u minutu. Na taj način korisnici lakše pronađu sadržaj koji im odgovara.

Konačno, sve se više razvijaju koncepti proširene i virtualne stvarnosti. Proširena stvarnost svoju je primjenu našla prvenstveno kod kod oglašavanja (Prajapati, 2021), dok je se virtualna stvarnost najviše koristi kod stvaranja zabavnog i edukativnog sadržaja. Na ovaj način umjetna inteligencija omogućava korisnicima što autentičnije doživljavanje različitih događaja. Iako je ovo područje još u razvoju, njegova popularnost sve više raste. U Čakovcu se nalazi muzej gdje se uz pomoć virtualne stvarnosti mogu iskusiti različiti događaji iz prošlosti, od tradicionalnih obavljanja poslova na polju i prehrambenih specijaliteta pa sve do borbe s međimurskim zmajem.

Kao što je već spomenuto, trenutno je ipak najčešća primjena umjetne inteligencije u prepoznavanju trendova i preferencija korisnika čime se stvara personalizirani sadržaj, što predstavlja sljedeću skupinu.

4.3. Personalizirani sadržaj

U današnje vrijeme personalizacija i prilagodba korisniku izrazito je bitan način diferenciranja od konkurencije. To su prepoznale tvrtke u industriji medija i zabave. Bilo da se radi o audio (npr. Spotify) ili video (npr. Netflix) sadržaju, velika se pažnja pridaje tome što korisnici najčešće pretražuju, koji je sadržaj najpopularniji i kakve su preferencije pojedinog korisnika kako bi mu se ponudilo točno ono što ga najviše zanima. Kasnije će se važnost ovog područja prikazati na primjeru tvrtke Netflix. Ona je u svoj plan provedbe digitalne

transformacije uvrstila i unaprjeđivanje sustava za preporuku filmova i serija svojim korisnicima. U to su uložena velika sredstva a kasnije je ovaj korak bio jedan od ključnih čimbenika koji su pridonijeli velikom uspjehu tvrtke.

4.4. *Blockchain* tehnologija

Prva asocijacija na pojam *Blockchain* većini ljudi je plaćanje kripto valutama, dakle financijski sektor. No, kako su financijskom sektoru bitne transakcije i plaćanja, tako je industriji medija i zabave bitan sadržaj koji se stvara. Blockchain tehnologija omogućava zapisivanje sadržaja na način da ga je iznimno teško ili čak nemoguće promijeniti ili hakirati. Svaki sadržaj ili transakcija imaju jedinstvenu *hash* vrijednost prema kojoj se može provjeriti da li je došlo do neautorizirane promjene. Prema tome, neke od prednosti koje stvaratelji i distributeri medijskog sadržaja dobivaju korištenjem ove tehnologije su (Billow, 2020):

- upravljanje pravima i tantijemima
- upravljanje reputacijom
- novi modeli monetizacije sadržaja
- poticanje distribucije sadržaja masovnim kanalima
- sigurnost sadržaja
- praćenje sadržaja kroz kompleksne radne tokove
- verifikacija i autentičnost

Osim kod zaštite autorskih prava i sadržaja, potrebno je uočiti važnost ove tehnologije i u platnim transakcijama. One postaju jednostavnije, brže i jeftinije što omogućava kreatorima sadržaja veću kontrolu nad njihovim radom te veći udio prihoda od sadržaja (Dutra i sur., 2018). Može se zaključiti da, iako ova tehnologija nije nova, u posljednje vrijeme dobiva sve više na značaju u različitim područjima, pa tako i u industriji medija i zabave.

4.5. Fokus na poduzeće

Posljednji trend digitalne transformacije u industriji medija i zabave je fokus na poduzeće. Digitalna transformacija nije samo uvođenje tehnologija kako bi se sadržaj prikazao korisnicima u što popularnijem i uzbudljivijem svjetlu. Uporaba digitalnih tehnologija u ovome području može imati i puno veću ulogu. Traže se načini kako optimizirati cijelo poslovanje i poslovati na inteligentni način. Digitalne tehnologije počinju se koristiti u promjeni poslovnog modela za smanjenje troškova i postizanje visoke učinkovitosti.

Već je u nekoliko navrata spomenuto kako je osmišljavanje novog poslovnog modela prvi i najvažniji korak u uspješnoj provedbi digitalne transformacije. U sljedećem poglavlju

predstaviti će se neke od metoda za analizu trenutnog poslovanja i poslovnih ideja koje se žele provesti. U obzir se uzimaju preferencije kupaca, troškovi provedbe, vrijednost koja će se stvarati i ostali čimbenici koji menadžerima mogu pomoći u donošenju odluke o prihvatljivosti rješenja.

5. Metode za analizu poslovnih modela

Kod kreiranja novih poslovnih modela često se pribjegava različitim metodama i tehnikama modeliranja. U novije vrijeme pojavljuje se sve više metoda koje omogućavaju detaljnu analizu korisničkih potreba, uvid u trenutno stanje, pronalaženje problema ali i uvid u rezultate uvođenja novog poslovnog modela. U nastavku će se kratko spomenuti i opisati sljedeće metode: *Strategic Landscape Map*, *Personas*, *Customer Journey Map*, *Value Proposition Canvas*. Svaka od ovih metoda pokriva neko područje, bilo da se radi o stavovima kupaca, kvaliteti proizvoda ili nečem trećem. Zbog toga je poželjno koristi više metoda zajedno kako bi se obuhvatili svi potrebni segmenti. Što se više metoda upotrijebi, to će analiza biti kvalitetnija i potpunija. Osim navedenih metoda, u novije vrijeme ističe se još jedna. Radi se o Osterwalderovoj *Business Model Canvas* metodi. To je jedna od najpoznatijih i najčešće korištenih metoda za modeliranje a služi za razvoj novih poslovnih modela te dokumentiranje postojećih. Ta će se metoda malo detaljnije razraditi, a njena primjena kasnije će se pokazati i na konkretnom primjeru. Analizirati će se novi poslovni model koji je Netflixu omogućio uspješnu provedbu digitalne transformacije i donio cijeloj tvrtki velik uspjeh koji se još i danas očituje.

5.1. *Strategic Landscape Map*

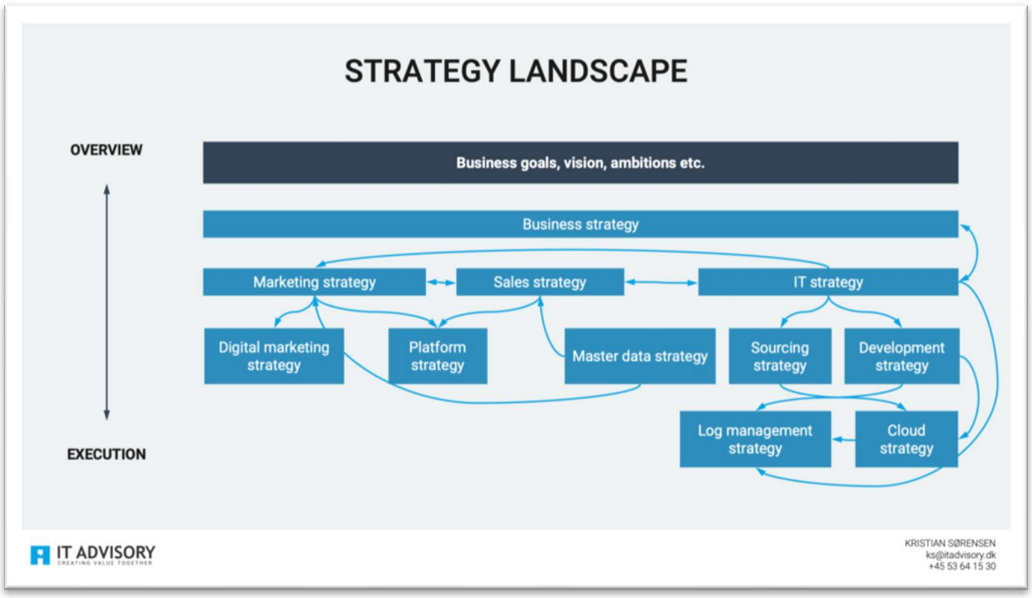
Za poduzeće važno je imati konkretno razrađenu strategiju. No, ako se želi izgraditi jedinstvena strategija za cjelokupno poslovanje poduzeća rezultat je generički tekst koji nikome nije u potpunosti jasan i koji ne motivira zaposlenike da teže napretku. Primjerice, rečenica: „Želimo uvesti digitalne tehnologije u svoje poslovanje“ može se primijeniti na sve aspekte poslovanja ali ne znači ništa i ne daje konkretne smjernice. Prema tome, često jedna strategija nije dovoljna, osobito ako se radi o planiranju digitalne transformacije. Svaki odjel ili bilo koja druga logička jedinica trebala bi imati osmišljenu vlastitu strategiju koja je dovoljno konkretna i jasna da usmjerava poslovanje prema ostvarenju cilja. Ovakvo planiranje također ne garantira uspjeh. Sve strategije unutar poduzeća potrebno je uskladiti i koordinirati kako bi se njihovom sinergijom ostvarili krajnji ciljevi. Metoda koja pokriva ovo područje je *Strategic Landscape Map*.

Ima puno različitih predložaka prema kojima se ova metoda provodi. Jedan od predložaka temelji se na izradi *Balanced Scorecard* (BSC) tablice. U tom slučaju, planiraju se strategije kroz četiri perspektive:

- financijska perspektiva - sadrži strategije na najvišoj (strateškoj razini) koje izravno dovode do ostvarenja ciljeva poduzeća; najčešće se radi o strategiji rasta (povećanje prihoda) ili o strategiji povećanja produktivnosti (uložiti manje resursa kako bi se dobilo više proizvoda ili usluga)
- perspektiva korisnika - sadrži strategije vezane uz povećanje zadovoljstva klijenata ili pridobivanje novih
- perspektiva unutarnjih procesa - sadrži strategije za optimizaciju izvođenja radnih zadataka i poboljšanje kvalitete poslovanja
- perspektiva učenja i rasta - sadrži strategije za povećanje stručnosti zaposlenika, njihov rast i napredak

Nakon što se razrade strategije u svakoj od perspektiva, te se strategije povezuju, primjerice ako se uspješno ostvari neka od strategija iz perspektive učenja i rasta, na koju će strategiju iz perspektive unutarnjih procesa ona utjecati. Na taj se način sve strategije međusobno koordiniraju i povezuju što omogućava bolje poslovanje i povećava mogućnosti za dolazak do krajnjeg cilja. (Athuraliya, 2021)

Osim pomoću BSC tablice, ova se metoda može provesti i planiranjem strategija prema odjelima u poduzeću (Sorensen i Dybdal, 2021). Dakle, umjesto prema perspektivama, planiraju se strategije za svaki pojedini odjel, te na kraju za cjelokupno poduzeće. Na kraju je te strategije također potrebno povezati. Primjer ovakvog načina izrade *Strategic Landcape Map* prikazan je na slici 3.



Slika 3: Primjer Strategy Landscape Map metode (Izvor: Sorensen i Dybdal, 2021, https://itadvisory.dk/wp-content/uploads/2021/03/Figur_210208_Strategy_landscape_v1_ks-1024x576.png)

Može se zaključiti da su strategije u poduzeću veoma važne. Ako poduzeće ne zna u kojem smjeru ide, tada se i krajnji ciljevi čine nejasni i magloviti. Zbog toga je kod provedbe digitalne transformacije potrebno detaljno promotriti svaki djelić poduzeća te odrediti konkretnu strategiju primjene digitalnih tehnologije koje će taj djelić unaprijediti. Tek kada se to odredi, moguće je sagledati širu sliku i razmišljati o ostvarivanju krajnje strategije cijelog poduzeća. To omogućuje ova metoda, noseći za sobom brojne prednosti (Sorensen i Dybdal, 2021):

- lakše povezivanje strategija i planova različitih područja
- osiguravanje da se strategije međusobno podupiru
- definiranje granica pojedinih strategija i određivanje njihovih fokusa kako se ključni elementi ne bi previdjeli
- lakša prioritizacija strategija pri izrađivanju vremenskog plana njihovog ostvarivanja i raspodjele resursa

Ako se koristi BSC tablica, u kreiranju strategija za perspektivu korisnika uvelike može pomoći metoda koja će se objasniti u nastavku - *Personas*. Već je ovdje vidljiva velika zavisnost među metodama i kako se one međusobno upotpunjavaju.

5.2. Personas

Ova se metoda temelji na detaljnom prikupljanju podataka o klijentima koji će koristiti proizvod ili uslugu poduzeća. Kada se prikupe kvalitativni i kvantitativni podaci, oni se analiziraju te se potom stvaraju fiktivni klijenti. Za svaku skupinu ljudi koja će proizvod ili uslugu koristiti kreira se po jedan fiktivni predstavnik odnosno persona koja objedinjava glavne karakteristike te skupine. Persona se može kreirati i prema pojedinačnom klijentu, ovisno o preferencijama tvrtke koja ovu metodu provodi. U svakom slučaju, na taj način lakše se može prepoznati što klijenti žele, kako im pristupiti, kako svoje poslovanje prilagoditi njima i na taj način se istaknuti u odnosu na konkurenciju.

Na slici 4 prikazan je primjer persone i što je sve potrebno razraditi prilikom njenog osmišljavanja. Online alat Adobe pruža velik izbor besplatnih predložaka za izradu persona koji se mogu prilagoditi vlastitim potrebama, što ga čini pogodnim alatom za primjenu ove tehnike.



Slika 4: Primjer persone (Izvor: predložak preuzet iz alata Adobe, https://www.adobe.com/express/create/user-persona)

Na prvi pogled može se činiti da se radi o stvarnome klijentu. Glavna područja koja je potrebno razraditi su:

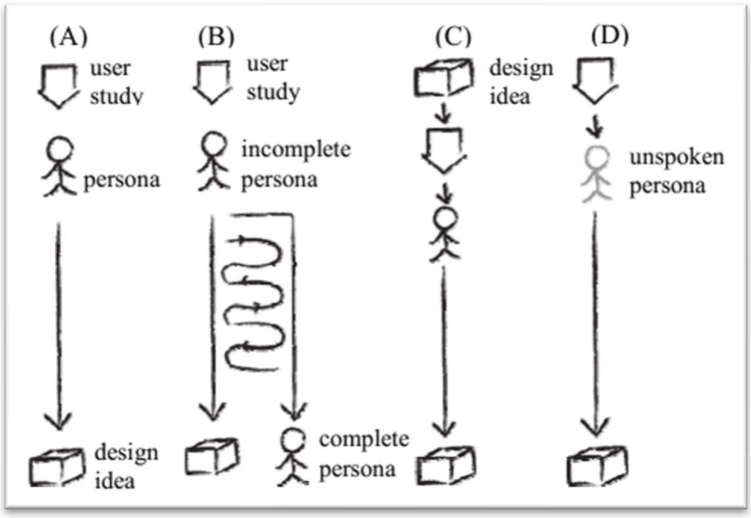
- detalji iz osobnog života (npr. zanimanje, godine, interesi…)
- motivacija
- ciljevi
- frustracije

Osim toga, mogu se dodati još neke stavke poput često korištenih aplikacija, životni moto i slično. Poželjno je svakoj personi dodijeliti ime i fotografiju kako bi ona djelovala što realističnije. Jednom kreirana persona tijekom procesa razrade proizvoda može se mijenjati i nadopunjavati.

Ova se metoda može koristiti u različitim stadijima procesa dizajniranja. Prema istraživanju, persone su ponekad početni korak od kojeg se kreće u izradu programskog proizvoda. Nakon što se dobro istraže i analiziraju klijenti, osmišljava se proizvod ili usluga koji će im se ponuditi. Ponekad se proces odvija u obratnom smjeru. Kreće se od ideje, a zatim se

pokušavaju pronaći persone kojima će se ta ideja moći prodati. Na taj se način može donijeti odluka hoće li se ideja razviti u proizvod, modificirati ili odbaciti. (Chang i sur. 2008)

Na sljedećoj slici prikazano je u kojim se sve stadijima i na koje načine mogu koristiti persone. Ova će se slika koristiti i kasnije kod opisivanja studije slučaja pa ju je važno detaljno promotriti.



Slika 5: Različiti načini korištenja persona (Izvor: Chang i sur. 2008, https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/1463160.1463214)

2008. godine provedena je zanimljiva studija slučaja u kojoj se željela istražiti važnost i uloga u procesu razvoja. Za provedbu studije slučaja odabrana su dva tima čiji je zadatak bio osmisliti rješenje za ekološki osviješten način života klijenta. Jednom timu bilo je dopušteno koristiti metodu *Personas* pri izradi rješenja a drugi tim tu metodu nije smio koristiti. Proces izrade rješenja autori ove studije slučaja detaljno su promatrali i ispitivali članove tima. Sažetak rezultata prikazan je u tablici 1. (Chang i sur. 2008)

Tablica 1: Rezultati studije slučaja (Izvor: Chang i sur. 2008, https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/1463160.1463214)

	Tim 1	**Tim 2**
Persona?	Da, John	Ne
Proces dizajniranja	Graf B na slici 5	Graf D na slici 5
Konačni ishod	Aplikacija na iPod-u koja će podsjećati Johna da živi „zeleno“	Uređaj u obliku vaze postavljen u kuću za prikaz potrošnje vode
Fokus	Kako će John koristiti proizvod u svojoj svakodnevici	Kako implementirati ideju u smislu materijala i tehnologije
Osvrt sudionika	„Teško je osmisliti konačnu ideju bez persone“	„Možda bismo osmisliti specifičniji proizvod da smo kreirali personu“

Iako drugi tim nije smio izrađivati persone, svaki je član tima u glavi imao nekog korisnika za kojeg izrađuje rješenje. Taj je tim na kraju izjavio kako bi njihovo rješenje vjerojatno bilo specifičnije da im je korištenje ove metode bilo dopušteno. (Chang i sur. 2008)

Može se zaključiti da persone imaju veliku ulogu, kako u razvoju proizvoda ili usluge tako i u razvoju novog poslovnog modela. Persone mogu bili zaposlenici poduzeća ili klijenti, odnosno bilo tko na koga će uvedene promjene imati utjecaj. Osobe zadužene za razvoj novog modela čak i nesvjesno razmišljaju o tome kako će se model primjenjivati, tko će takav način rada koristiti i na koji način čim više olakšati posao. Zbog toga ne može biti na odmet malo vremena posvetiti istraživanju i kreirati konkretne persone kako bi svi članovi tima za razvoj bolje razumjeli što se želi postići i za koga. Ovom metodom se na brz način mogu razbistriti ciljevi i razraditi ideja kako bi razvoj od samog početka išao u ispravnom smjeru.

Sljedeća metoda također uzima u obzir korisnike te promatra korištenje proizvoda, usluge ili primjenu modela s njihove perspektive kako bi se otkrili prednosti i nedostaci, odnosno promjene koje je potrebno napraviti na već postojećem proizvodu kako bi on bolje odgovarao potrebama i stvarao veću vrijednost.

5.3. Customer Journey Map

Ova se metoda može upotrebljavati u različitim situacijama. Njezina najčešća primjena je, kao što je već spomenuto, za otkrivanje nedostataka u već postojećem proizvodu ili usluzi pa tako i poslovnom modelu koji se primjenjuje. Druga i nešto manje korištena primjena je za kreiranje novog proizvoda, usluge ili modela. Pritom se mogu definirati dva pristupa korištenju ove metode: aktivni i pasivni (Moon i sur., 2016). Pasivni pristup koristi se kod analiziranja postojeće usluge, a aktivni kod kreiranja nove.

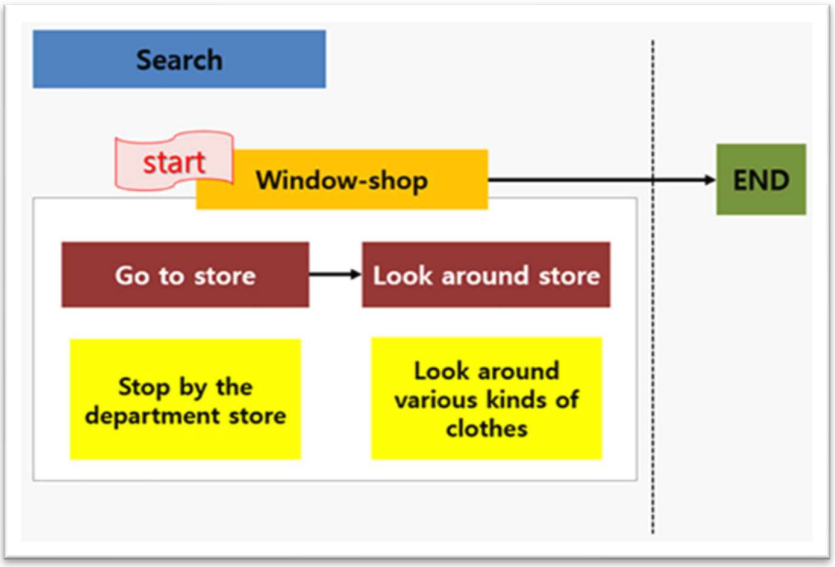
Cilj primjene *Customer Journey Map* (CJM) metode je kreiranje snažnije povezanosti između organizacije njenih korisnika na način da se stvori vizualna reprezentacija iskustva odnosno događaja kroz koje korisnik prolazi na svojem putu s proizvodom li uslugom (Alvarez i sur., 2020). Dakle, razmatraju se postupci i osjećaji korisnika koji se javljaju od doticaja s proizvodom ili uslugom (trenutak kada je osoba čula za proizvod/uslugu pa razmišlja o kupnji ili sama kupnja) pa do post kupovnih aktivnosti i zadovoljstva korisnika nabavljenim proizvodom. Ako se radi o već postojećem proizvodu kojem se žele utvrditi nedostaci s ciljem poboljšanja, CJM izrađuje se na temelju istraživanja provedenih među korisnicima. U slučaju novog proizvoda, može se kreirati inicijalna anketa za ispitivanje stava tržišta o osmišljenom proizvodu ili se može kreirati CJM na temelju pretpostavki.

S obzirom na široki spektar primjene, za ovu metodu također ne postoji jedinstveni i strogo propisani način provedbe. Organizacija može kreirati predložak koji najbolje odgovara

njezinim potrebama, ovisno o cilju i opsegu projekta na kojem se radi. Različiti autori daju različiti preporuke i korake za provedbu ove metode, a neki od njih biti će prikazani u nastavku.

Jedna od preporuka je razmatranje korisničkog iskustva kroz pet komponenti: proces kupnje, akcije korisnika, emocije, problemi, rješenja. U svakoj komponenti razmatraju se tzv. *touchpointi*, tj. dodirne točke između korisnika i proizvoda/usluge koje utječu na formiranje mišljenja korisnika (npr. reklame, javno dostupne informacije, preporuke, izgled proizvoda…). Proces kupnje odnosi se na glavne faze kroz koje korisnik mora proći kako bi došao do proizvoda ili usluge i ostvario svoj cilj. Generičke faze koje se najčešće upotrebljavaju su sljedeće: svijest o proizvodu (engl. *awareness*), razmatranje (engl. *consideration*) i odluka o kupnji (engl. *decision*), no poduzeće može i osmisliti svoje faze. Te se faze nadopunjavaju akcijama korisnika. Primjerice, faza „odlučivanje o kupnji“ često se sastoji od nekoliko koraka: susret s reklamom, traženje informacija o proizvodu, traženje dodatnih preporuka, razgovor s bližnjima o svojim potrebama i kupnji proizvoda… Nakon toga potrebno je razmotriti koje se emocije javljaju kod korisnika dok prolazi kroz pojedine faze. Ako se radi o nekom trivijalnom cilju ili procesu, moguće je da se javi jedna emocija, no većinom je u pitanju složeniji proces kroz koji se javljaju brojne pozitivne i negativne emocije, primjerice strah, nesigurnost, sumnjičavost, briga ili pak sreća, ushićenje i olakšanje. U ovom koraku zapravo je naglasak na pronalasku negativnih emocija. Na taj se način one prepoznaju i može se osmisliti način za njihovo uklanjanje kako se ne bi pretvorile u loše mišljenje o proizvodu ili brendu. Kako bi se one uklonile, potrebno je prepoznati problem koji ih uzrokuje. To je sljedeći korak u kreiranju CJM-a. Promatrajući negativne emocije dedukcijom se želi doći do razloga zašto se one pojavljuju. Intuitivno, nakon toga slijedi korak pronalaženja rješenja. Ovdje tim koji radi na projektu različitim metodama poput *brainstorminga* pokušava osmisliti način kako ukloniti probleme, izbjeći negativne emocije i na taj način poboljšati korisničko iskustvo. (Agious, 2022)

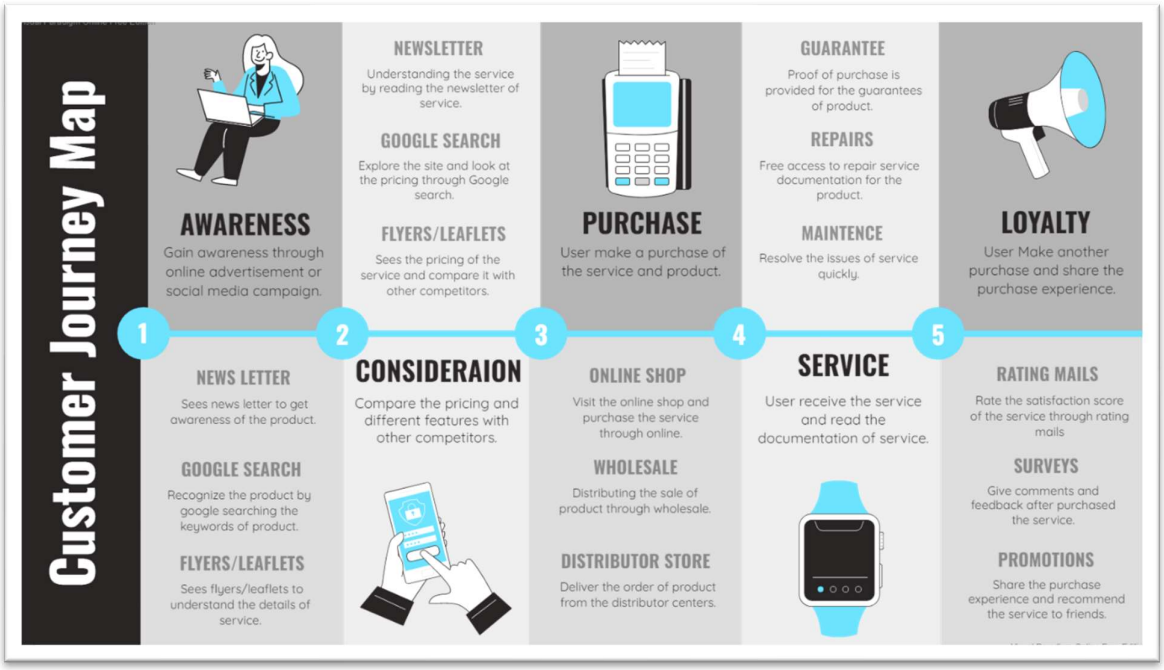
Drugi pristup malo je kompleksniji, a predstavlja ga Moon i sur. (2016). U ovom slučaju, CJM sastoji se od četiri glavne komponente: faze, ciljevi, zadaci i rutine. Faza može biti tri ili više, a odnose se na korisničko iskustvo prije kupnje proizvoda/usluge, za vrijeme korištenja proizvoda/usluge i nakon korištenja. Fazama se dodjeljuje jedan ili više ciljeva, a svaki se cilj ostvaruje pomoću jednog ili više zadatka. Rutina je najmanja i najjednostavnija komponenta, a služi za objašnjavanje koraka kojima se izvode zadaci. Svaka od komponenti označava se drugom bojom. Kako bi se ove komponente lakše shvatile, one su vizualno prikazane na sljedećoj slici.



Slika 6: Struktura Customer Journey Map (Izvor: Moon i sur., 2016., https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hfm.20673)

Nadalje, proces osmišljavanja spomenutih komponenti provodi se kroz četiri skupine koraka. Prvi korak je priprema, a kreće se od *bottom-up* pristupa. Osmišljava se lista rutina i definiraju se namjere provođenja tih rutina te se odabire glavna namjera. Zatim se razvijaju komponente: faze, ciljevi, zadaci te se *brainstormingom* kreiraju nove rutine koje nedostaju. Kreirane komponente potrebno je povezati. Definiraju se veze među ciljevima/zadacima, odrede se početne i krajnje točke svake skupine zadataka te se proces cijeli na faze povlačenjem okomitih linija. Posljednji je korak otkrivanje prilika. Za svaki cilj osmišljavaju se problemi i prepreke koje se mogu pojaviti kod njegovog ostvarivanja. Glavna prednost ovog pristupa je da se preko ciljeva može povezati više različitih CJM-ova, što ovu metodu čini pogodnom za analiziranje kompleksnih poslovnih sustava. (Moon i sur, 2016)

Na slici 7 prikazan je jedan od predložaka koji se može koristiti kod izrade CJM-a, a predstavlja treći pristup primjene metode. Ovdje se razmatranje korisničkog iskustva promatra kroz 5 faza: svijest o proizvodu (engl. *awareness*), razmatranje (engl. *consideration*), kupnja (engl. *purchase*), usluga/korištenje proizvoda (engl. *service*) i vjernost (engl. *loyalty*). Za svaku se fazu osmišljava jedan ili više *touchpointa* a mogu se uključiti i emocije. Ovaj pristup upotrebljava tri osnovne generičke faze i dodaje još svoje dvije (usluga i vjernost). Također, kako bi se lakše predočio proces kupnje proizvoda ili korištenja usluge poželjno je prije upotrijebiti metodu izrade persona, te kreirati korisničko iskustvo za osmišljenu personu. Vrlo pristupačan alat za izradu CJM-a jest Visual Paradigm. Alat nudi velik broj različitih predložaka koji se mogu besplatno uređivati i preuzeti, među kojima je i predložak prikazan na sljedećoj slici.



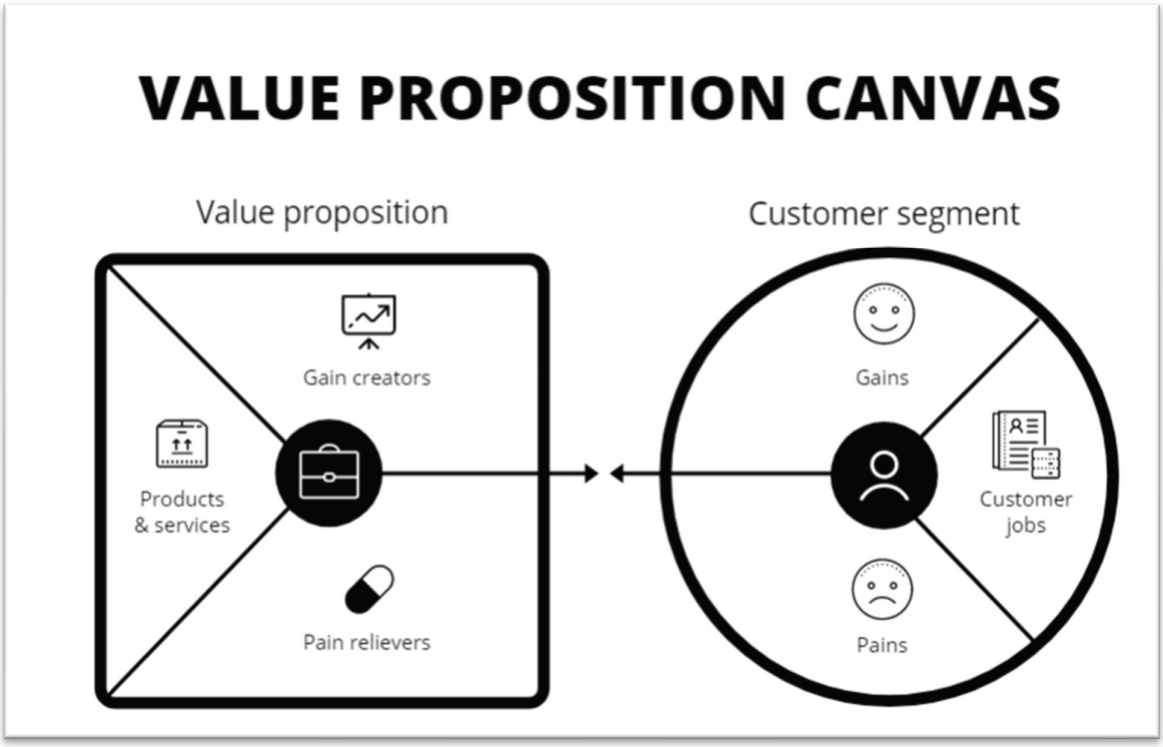
Slika 7: Customer Journey Map predložak (Izvor: predložak preuzet iz alata Visual Paradigm, https://online.visual-paradigm.com/infoart/templates/customer-journey-maps/what-is-customer-journey-map/)

Iako je u ovome poglavlju naglasak bio na upotrebi metode kod analize proizvoda i usluga, na ovaj se način može ispitati i zadovoljstvo korisnika poslovnim procesom. Koraci za obavljanje poslovnog procesa predstavljaju faze CJM-a, a za svaku fazu može se odrediti cilj, promatra se zadovoljstvo korisnika, utvrđuju nedostaci i razmatra potencijalni prostor za napredak. Prema tome, ova se metoda može upotrijebiti kod digitalne transformacije za poboljšanje postojećih procesa i kreiranje novih što dovodi do optimalnog poslovnog modela.

Spomenuto je kako se za lakšu vizualizaciju korisničkog iskustva može osmisliti konkretna persona iz čije će se perspektive izrađivati CJM. Na kraju može se istaknuti još jedna metoda s kojim je izrada CJM-a kompatibilna. Ta metoda naziva se *Value Proposition Canvas*. Njome se lakše mogu prepoznati nedostaci nekog procesa/proizvoda/usluge a biti će predstavljena u nastavku.

5.4. *Value Proposition Canvas*

Ovu metodu razvio je Alex Osterwalder 2012. godine, a služi za usklađivanje potreba kupaca i ponude poduzeća kako bi se proizvodi uklopili na tržište i riješili potencijalni problemi (Äyväri, A. i Jyrämä, A., 2015). Predložak za izradu Value Proposition Canvasa (VPC-a) prikazan je na sljedećoj slici.



Slika 8: Value Proposition Canvas predložak (Izvor: predložak preuzet iz alata Edit.org, https://edit.org/blog/value-proposition-canvas-templates/templates)

Iz slike vidljivo je da VPC podijeljen na dva dijela:

- stvaratelji vrijednosti (engl. *value proposition*)
- segment kupaca (engl. *customer segment*)

Dakle, kao što je i u definiciji navedenom, s jedne strane promatra se ponuda poduzeća a s druge strane potrebe kupca te se ta dva segmenta žele uskladiti. Pritom se uvijek polazi od promatranja potreba kupaca a zatim se za otkrivene potrebe pokušava ustanoviti na koji ih način poduzeće zadovoljava.

Prvi korak u popunjavanju predloška je definiranje poslova koje obavljaju korisnici (engl. *Jobs*). Na taj način identificiraju se osnovne potrebe koje oni žele zadovoljiti, odnosno za koje poduzeće može ponuditi rješenje. Kako bi se poslovi mogli prioritizirati, poželjno je navesti koliko često se oni obavljaju. Kao posao može se na primjer navesti traženje parkirnog mjesta prije posla. S obzirom na to da se ovaj posao obavlja pet dana u tjednu, vjerojatno će imati prioritet nad ostalima ako se definiraju.

Zatim se kreće u razmatranju negativnih emocija, troškova, rizika i ostalih nedostataka koji se javljaju prije, za vrijeme i nakon obavljanja posla. Primjerice, korisnik mora ranije krenuti od kuće, mora proći po svim redovima kako uvidio ima li koje slobodno mjesto, ako nema

slobodnih mjesta mora tražiti drugo parkiralište što izaziva stres, frustraciju i veliki gubitak vremena.

Treći korak je prepoznavanje elemenata koje korisnik očekuje, želi ili kojima bi bio iznenađen. Dakle, na neki način pokušavaju se osmisliti idealna rješenja koja bi olakšala obavljanje posla. Ovdje se mogu uključiti funkcionalna rješenja za optimizaciju obavljanja posla, pozitivne emocije ili ušteda troškova. Na primjer brz pronalazak parkirališta sa slobodnim mjestima, lakše uočavanje slobodnog mjesta i zadovoljstvo zbog svakodnevne uštede vremena. Ovim korakom završava popunjavanje dijela VPC-a koji se odnosi na segment kupaca te se prelazi na drugi dio, razmatranje stvaratelja vrijednosti.

Kod razrade stvaratelja vrijednosti, na početku se definiraju proizvodi koje poduzeće nudi, a mogu pomoći korisniku u obavljanju posla i zadovoljavanju osnovne potrebe (engl. *Products and Services*). Primjerice, poduzeće nudi mobilnu aplikaciju koja za odabranu lokaciju prikazuje prihvatljiva parkirališta te daje informacije o broju slobodnih i zauzetih mjesta. Ta aplikacija podatke prikuplja pomoću senzora koji su postavljeni na svakom parkirnom mjestu. Osim toga, poduzeće nudi izgradnju svjetlosnih signala iznad svakog parkirnog mjesta koji bojama signaliziraju da li je mjesto slobodno (zelena boja - mjesto je slobodno, crvena boja - mjesto je zauzeto).

Nakon toga pronalazi se poveznica između negativnih emocija koje obavljanje posla izaziva kod korisnika i na koji način ih proizvodi poduzeća mogu ukloniti ili umanjiti (engl. *Pain Relievers*). Slijedeći osmišljeni primjer, informacije koje pruža aplikacija smanjuju mogućnost da će korisnik morati tražiti drugo parkiralište a svjetlosni signali omogućavaju brzo uočavanje slobodnih mjesta čime korisnik ne mora dugo kružiti po redovima.

Posljednji korak je prepoznavanje na koji način proizvodi stvaranju dodatnu vrijednost za korisnika, odnosno koje pogodnosti korisnik dobiva korištenjem rješenja poduzeća. U ovom slučaju, korisnik upotrebom aplikacije dobiva veliku uštedu na vremenu jer ne mora ranije kretati od kuće zbog pronalaska parkirnog mjesta. Samim time dolazi i do financijskih ušteda na gorivu. Korištenjem modernog rješenja smanjen je stres i frustracija, a potrebne informacije dostupne su u samo nekoliko klika.

Ova je metoda vrlo pogodna za prepoznavanje potreba korisnika i problema koji se mogu javiti prilikom njihovog zadovoljenja. Može se koristiti kod osmišljavanja novog proizvoda, nadogradnje postojećeg ili kod pokušaja širenja tržišta. Kod kompleksnijih analiza svaki element VPC-a imati će veći broj stavki. Pritom je poželjno stavke rangirati prema važnosti kako bi se fokus zadržao na ključnim aspektima. U predstavljenom primjeru izrada VPC-a prilično je pojednostavljena i zbog toga rangiranje nije bilo potrebno. Osim toga

naglasak je bio na jednome IoT proizvodu. Ova je metoda pogodna i za složenije analize zbog čega se može upotrijebiti i u razmatranju novog poslovnog modela.

Kao što je već nekoliko puta spomenuto, svaka od ovih metoda promatra jedan aspekt poslovanja poduzeća i kod uvođenja velikih promjena nije dovoljno provesti samo jednu od njih. One se međusobno nadopunjavaju i što se više metoda primijeni, uvid u poslovanje biti će kompletniji, problemi će biti na vrijeme uočeni i ispravljeni a šanse za uspjeh će biti veće. U nastavku predstaviti će se još jedna metoda: *Value Proposition Canvas*. Ta se metoda smatra najpoznatijom i najčešće korištenom, osobito kod uvođenja novih poslovnih modela što ju čini izrazito važnom kod provedbe digitalne transformacije. Na kraju rada ova će se metoda primijeniti na konkretnom primjeru analize uspješne provedbe digitalne transformacije tvrtke Netflix.

5.5. *Business Model Canvas*

Business Model Canvas (BMC) je metoda osmišljena od Alex Osterwaldera 2010. godine koja se koristi za analizu poslovnog modela nekog poduzeća. Pritom se može analizirati model iz prošlosti, sadašnjosti ali i budućnosti (Fritscher i Pigneur, 2014). Dakle, ako poduzeće razmišlja o novom poslovnom modelu ili novoj strategiji, ovom se metodom mogu istražiti prednosti i nedostaci te donijeti odluka o provedbi. Kranji rezultat su istaknute ključne točke poslovnog modela poput financija, klijenata i partnera, a one su podijeljene u 9 različitih blokova (Osterwalder i Pigneur, 2010):

- segmenti klijenata (engl. *Customer Segments*)
- stvaratelji vrijednosti (engl. *Value Propositions*)
- kanali (engl. *Channels*)
- odnos s klijentima (engl. *Customer Relationships*)
- tokovi prihoda (engl. *Revenue Streams*)
- ključni resursi (engl. *Key Resources*)
- ključne aktivnosti (engl. *Key Activities*)
- ključna partnerstva (engl. *Key Partnerships*)
- struktura troškova (engl. *Cost Structure*)

5.5.1. Segmenti klijenata

Kod razmatranja segmenta klijenata pokušavaju se odrediti sve skupine ljudi ili organizacija kojima tvrtka služi te za koje razvija proizvode ili usluge. Razumljivo je da se odmah na početku definiraju klijenti jer su oni ključni segment u planiranju poslovanja; bez

profitabilnih klijenata tvrtka ne može dugo opstati. Klijenti se prema svojim obilježjima (ponašanje, potrebe, preferencije) razdijele u različite segmente kako bi se svaki segment razmatrao zasebno i kako bi se poslovanje moglo maksimalno prilagoditi svakom segmentu. Osim toga, u ovome dijelu potrebno je razdijeliti segmente na one koji su ključni i stvaraju veću vrijednost pa će samim time dobiti više pažnje od onih segmenata koji su manje značajni pa će im se pridodati manje pažnje ili će se u potpunosti ignorirati. Dakle, cilj razrađivanja ovog bloka su točno definirani ključni klijenti podijeljeni po segmentima. Za svaki segment moguće je izraditi persone.

5.5.2. Stvaratelji vrijednosti

U bloku stvaratelja vrijednosti razmatra se na koji način tvrtka rješava probleme klijenata i kako pridonosi zadovoljenju njihovih potreba. Stvaratelji vrijednosti mogu se promatrati u kvalitativnom (npr. dizajn, korisničko iskustvo) i kvantitativnom obliku (npr. cijena, brzina usluge). Kako bi se lakše prepoznali stvaratelji vrijednosti, mogu se postaviti sljedeća pitanja: koja se vrijednost donosi klijentu, koji se problemi rješavaju, koje se potrebe zadovoljavaju, koje skupine proizvoda se mogu ponuditi pojedinim segmentima klijenata… Osterwalder i Pigneur u svojem radu (2010) iznose priličan broj stvaratelja vrijednosti kojima se tvrtka može poslužiti među kojima su najzanimljiviji:

- inovativnost - zadovoljenje potpuno novog skupa potreba za koje do tada još nije postojalo rješenje
- prilagođavanje - kreiranje specifičnih proizvoda/usluga naspram masovne proizvodnje
- dizajn - osmišljavanje inovativnih načina kojima će se proizvod/usluga istaknuti
- smanjenje rizika - smanjivanje straha klijenta od kupnje lošeg proizvoda npr. ponudom garancije, mogućnosti servisiranja…
- dostupnost - pružanje mogućnosti brzog i lakog stupanja u kontakt s tvrtkom, dolaska do proizvoda/usluge, rješavanja potencijalnih problema…

Dakle, cilj ovog bloka je predstavljanje kvalitativnih i kvantitativnih vrijednosti kojima tvrtka zadovoljava potrebe klijenata.

5.5.3. Kanali

Sljedeći segment odnosi se na kanale kojima tvrtka dolazi do klijenata i preko kojih im prenosi stvaratelje vrijednosti. Kanalom se smatra sve ono što podupire komunikaciju (osvještavanje klijenata o stvarateljima vrijednosti, post kupovne aktivnosti), distribuciju (dostavljanje kupljenih proizvoda/usluga, prenošenje stvaratelja vrijednosti) i prodaju (podizanje svijesti klijenata o proizvodima i uslugama koje poduzeće nudi). Dakle, kanali se

mogu smatrati dodirnim točkama između tvrtke i klijenata. Pritom se mogu koristiti vlastiti kanali, kanali partnera ili kombinacija jednog i drugog. U svakom slučaju oni se protežu kroz cijelo poslovanje pa ponekad može biti teško odlučiti koji će se i kada koristiti. Zbog toga se odnos s klijentima promatra kroz pet različitih faza, a za svaku fazu se razmatraju optimalni kanali. Faze su sljedeće:

- **podizanje svijesti** klijenata o proizvodima ili usluga
- pomaganje korisniku u **evaluaciji** stvaratelja vrijednosti
- **prodaja** proizvoda/usluge
- **dostava** proizvoda/usluge
- obavljanje **post kupovnih aktivnosti**

Kada se planiranje kanala razloži na ovakav način, lakše je prilagoditi se svakoj dodirnoj točki koja se pojavljuje između klijenata i tvrtke. Cilj ovog bloka je pronaći ravnotežu između svih tipova kanala koji su na raspolaganju te ih integrirati tako da se maksimalno poboljša korisničko iskustvo a time i prihodi.

5.5.4. Odnosi s klijentima

Odnosi s klijentima sljedeći su blok koji je potrebno razraditi. Sa svakim segmentnom klijenata uspostavlja se željena vrsta odnosa a zatim je te odnose potrebno održavati ili čak poboljšavati. Odnosi mogu biti personalizirani ili automatizirani, ovisno o obilježjima segmenata klijenta. Kod personaliziranih odnosa najčešće se javljaju: osobna pomoć (putem razgovora uživo, e-maila, poziva…), posvećena osobna pomoć (klijentu je dodijeljen referent zadužen samo za njega) i sukreacija (klijente se uključuje u poslovanje, npr. kod dizajniranja novih proizvoda). Automatizirani odnosi često su realizirani kroz samoposluživanje (tvrtka osigurava klijentu sva potrebna sredstva za kupnju kako bi on to mogao obaviti sam), automatizirane usluge (prepoznavanje odlika klijenata i simuliranje osobnog odnosa) i zajednice korisnika/društvene mreže (povezivanje s klijentima kroz stvaranje zajednica). Također, odnos se treba prilagoditi i cilju koji se želi postići u vezi s klijentom. Pri tom razlikujemo ciljeve pribavljanja klijenata, zadržavanja klijenata i povećanja prodaje. Kroz poslovanje ciljevi se mogu mijenjati ovisno o strategiji tvrtke. Dakle, cilj ovog bloka je za pojedine segmente klijenata definirati željene odnose.

5.5.5. Izvori prihoda

Izvori prihoda jedan su od najbitnijih elemenata koji na izravan način omogućuju poslovanje tvrtke. Oni predstavljaju novac koji tvrtka generira od segmenata klijenta. Iako kod izvora prihoda se prvo pomisli na prihode od prodaje proizvoda, postoje različiti načini na koje tvrtka dolazi do novaca. Ti načini su (Osterwalder i Pigneur, 2010): prodaja proizvoda, naknada

za korištenje (npr. hotelske sobe), pretplata (npr. članarine), posudba/najam/lizing, licenciranje, naknada za brokerske djelatnosti/posredovanje, oglašivanje. Ako tvrtka želi imati čim veće izvore prihoda, razumljivo je da će koristiti više navedenih kanala. Još jedna bitna stavka kod izvora prihoda su cijene proizvoda. One mogu biti fiksne i promjenjive (Osterwalder i Pigneur, 2010). Cijene prethodno utvrđene i utemeljene na statičnim varijablama su fiksne, a ako se mijenjaju ovisno o tržišnim uvjetima radi se o promjenjivim cijenama. Cilj ovog bloka je razmotriti koje sve izvore prihoda tvrtka koristi ili želi koristiti i čime će to postići.

5.5.6. Ključni resursi

Ključni resursi se odnose na svu onu imovinu koja je potrebna kako bi tvrtka mogla obavljati svoje poslovne procese, odnosno da stvara vrijednost za klijente i ostvaruje prihode. Resursi mogu biti vlastiti, mogu se iznajmiti ili kupiti od dobavljača. Pritom postoje četiri glavne skupine resursa (Osterwalder i Pigneur, 2010):

- **fizički** - strojevi, materijali, zgrade, infrastruktura…
- **intelektualni** - teško se stvaraju ali su iznimno vrijedni, npr. autorska prava, patenti, znanje, robne marke, baze podatak o klijentima, uspostavljena partnerstva…
- **ljudski** - osobito važna vrsta resursa u djelatnostima gdje poslovni procesi zahtijevaju kognitivne napore i ne mogu se automatizirati, odnosi se na zaposlenike tvrtke te njihov rad i znanje
- **financijski** - neki poslovni modeli traže značajne financijske resurse u obliku gotovine, mogućnosti kreditiranja ili dioničarstva za privlačenje/zapošljavanje ključnih suradnika

Dakle, u ovom bloku definiraju se resursi koji su potrebni za normalno odvijanje poslovanja. Time se ponekad mogu uočiti nepotrebni resursi koji se koriste ili se može osmisliti optimalni način dobavljanja resursa.

5.5.7.Ključne aktivnosti

Ključne aktivnosti daju opis najvažnijih radnji koje tvrtka mora obavljati kako bi njezin poslovni model bio uspješan. One variraju od tvrtke do tvrtke, ovisno o njihovoj djelatnosti, no ipak se mogu svrstati u tri osnovne kategorije (Osterwalder i Pigneur, 2010): proizvodnja, rješavanje problema i platforma/mreža. Proizvodne aktivnosti dominiraju u svim tvrtkama, a odnose se na dizajniranje, izradu i isporuku proizvoda. Rješavanje problema ključno je primjerice u konzultantskim tvrtkama ili bolnicama. U takvim slučajevima glavna je djelatnost osmisliti rješenje za klijenta na temelju njegove specifične situacije. Sve važniju ulogu imaju aktivnosti koje se svrstavaju u posljednju skupinu platforma/mreža. Radi se o tvrtkama koje su glavne djelatnosti automatizirale, primjerice web trgovine ili online rezervacija karata u aviokompanijama. Ovdje se ključnim aktivnostima može smatrati upravljanje platformom,

pružanje usluga koje se temelje na platformi i promocija platforme. Ovaj se blok može smatrati ključnim u procesu provođenja digitalne transformacije jer se upravo ključne aktivnosti najviše promatraju te se poslovni model želi optimizirati prelaskom na platforma/mreža skupinu ključnih aktivnosti. U svakom slučaju, glavni cilj ovog bloka je definirati najvažnije radnje koje omogućavaju poslovanje tvrtke.

5.5.8. Ključna partnerstva

Kako je važno promatrati odnose s klijentima, tako je važno posvetiti pažnju i odnosu s dobavljačima odnosno partnerima. Rijetko si koja tvrtka može sama osigurati sve resurse potrebne za rad. Zbog toga je potrebno stvoriti pouzdan krug dobavljača za suradnju. Osim toga, u današnje vrijeme ponekad je dobro sklapati partnerstva s srodnim tvrtkama, različitim udrugama ili čak konkurentima. Puno različitih veza ne može biti naodmet. Naprotiv, može pomoći u smanjivanju troškova, stvaranju dobre reputacije ili pak kreiranju novih proizvoda. Najčešće se razlikuju četiri vrste partnerstva (Osterwalder i Pigneur, 2010):

- strateška partnerstva između tvrtki koje nisu konkurenti
- koopeticija - strateška partnerstva između konkurenata
- zajedničko ulaganje s ciljem razvoja novih poslovnih prilika ili tržišta
- odnos kupac - dobavljač za osiguravanje pouzdane opskrbe

Svakim danom je sve izvjesnije da tvrtka koja posluje sama ne može opstati. Zbog toga bi trebalo pozorno pratiti okolinu i iskoristiti svaku priliku za stvaranje ključnih partnerstva. Motivacije za ulazak u partnerstvo s nekom drugom organizacijom mogu biti različiti. Najčešći razlog je optimizacija i ekonomija veličine zato što je često isplativije provoditi *outsorcing* za neke aktivnosti nego ih obavljati u vlastitoj tvrtki. Osim toga, partnerstva se često sklapaju s konkurentima zbog smanjenja rizika i nesigurnosti. Treći razlog može biti pribavljanje resursa i unajmljivanje tuđih aktivnosti kada su tvrtki za poslovanje potrebni elementi koje ne može ili ne zna sama proizvesti. Dakle, kod razmatranja bloka strateških partnerstva cilj je utvrditi koji su značajni partneri i dobavljači te u čemu leži njihova važnost.

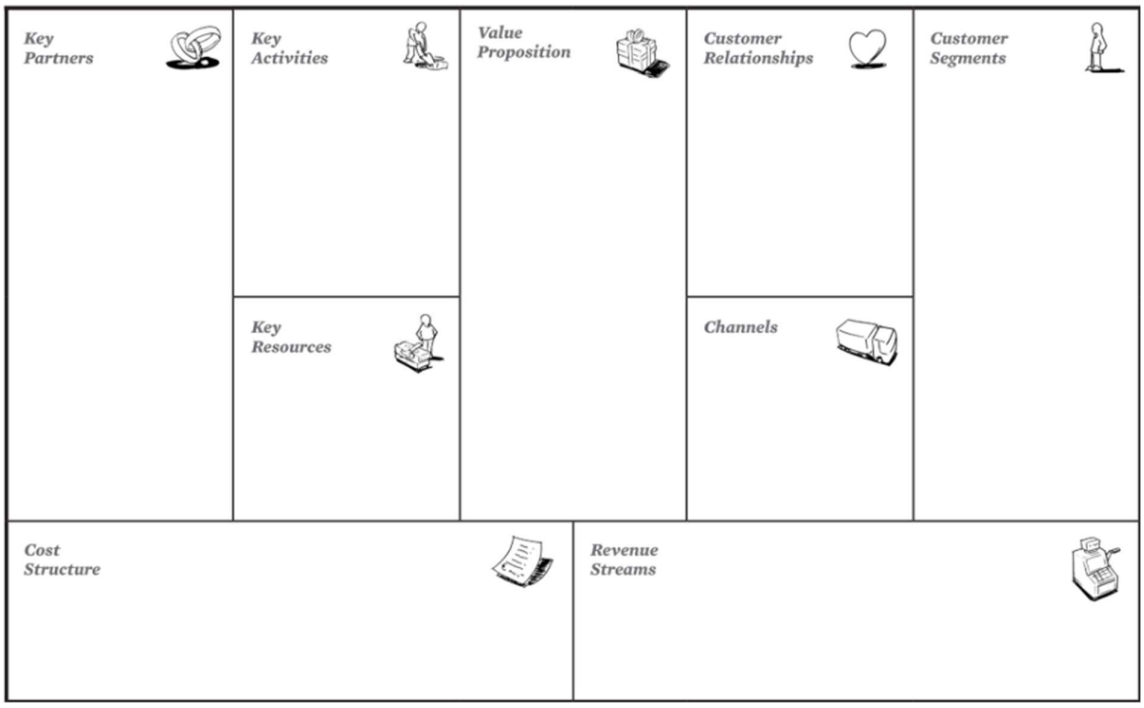
5.5.9. Struktura troškova

Posljednji ali ne i manje važni blok kod primjene ove metode je struktura troškova. Kada se na papir stave ključni klijenti, dobavljači, partneri, resursi i aktivnosti tada se može krenuti u analizu svih troškova koji su rezultat provedbe poslovnog modela. Za tvrtku je bitno promotriti nekoliko osnovnih skupina troškova (Osterwalder i Pigneur, 2010). Fiksne i varijabilne troškove ima svaka tvrtka, bez obzira na svoju veličinu ili djelatnost. Fiksni se troškovi ne mijenjaju kroz vrijeme neovisno o količini stvorenih proizvoda. To mogu biti npr. plaće radnika, najam prostora, ili pak režije. Varijabilni troškovi stalno se mijenjaju razmjerno

s količinom proizvedene robe ili pružanih usluga, npr. trošak materijala. Neke tvrtke provode princip ekonomije razmjera. Najčešće se radi o velikim proizvodnim poduzećima. Ekonomija razmjera specifična je po tomu što se povećanjem proizvodnje troškovi smanjuju. Na primjer, kada neko poduzeće naručuje velike količine materijala dobiva ga po nižoj cijeni. Osim toga, kod strojeva koji se sporo zagrijavaju i sporo hlade a pritom troše puno resursa isplativije je stalno ih držati u pogonu i proizvoditi velike količine robe. Posljednja skupina troškova odnosi se na ekonomiju dosega. Time se smanjuju troškovi višestrukom primjenom metoda u različitim područjima. Primjerice, isti kanali distribucije koriste se za predstavljanje različitih proizvoda u velikom poslovnom subjektu. Postoje poslovni modeli koji su temeljeni na što nižim troškovima, teže čim većoj automatizaciji i *outsorcingu* kako bi se stvorila najniža moguća struktura troškova. Česti primjeri su niskobudžetne aviokompanije koje potom svojim klijentima mogu pružati letove po iznimno niskim cijenama. No, potrebno je imati na umu da nemaju sve tvrtke smanjivanje troškova kao prioritet. Priličan broj tvrtki kao prioritet ima stvaranje vrijednosti, odnosno žele se čim više prilagoditi klijentima, steći njihovu lojalnost te time stvoriti brend i osigurati visoke prihode (npr. Rolls Royce). O kakvoj se god strategiji radilo, za tvrtku je iznimno bitno imati troškove pod kontrolom, pomno ih planirati i osigurati da nema nepotrebnog curenja resursa, osobito financijskih. U tome leži svrha ovog bloka.

5.5.10. Provedba metode

Ovu metodu najčešće provodi tim ljudi zaduženih za analizu poslovanja. Preporuka Osterwaldera, autora metode, je da se platno poslovnog modela (predložak sa devet blokova od kojih se sastoji metoda) otisne na veliku površinu. Zatim skupina ljudi zajedno razmatra poslovni model i popunjava blokove služeći se markerima ili ljepljivim papirićima što potiče kreativnost. Zajedničkim radom najlakše se dolazi do inovativnih ideja ali se i procjenjuje što treba ući u *Business Model Canvas* a što ne. Platno poslovnog modela odnosno predložak za provedbu ove metode prikazan je na sljedećoj slici.



Slika 9: Platno poslovnog modela (Izvor: Osterwalder i Pigneur, 2010)

Analiziranjem poslovnog modela kroz opisanih devet blokova donosi brojne prednosti za koje se kasnije ustanovi da su od značajne važnosti. Pridodaje se pažnja svim aspektima poslovanja i osigurava se da se ne previdi niti jedan značajni element. Također na površinu mogu isplivati brojni nedostaci koje je potrebno ispraviti, bilo da se radi o postojećem modelu ili modelu koji se tek želi uvesti. Zbog toga je izrada *Business Model Canvasa* nezaobilazna točka u planiranju digitalne transformacije.

U sljedećem poglavlju ova će se metoda upotrijebiti u analizi procesa digitalne transformacije tvrtke Netflix. Pokušati će se definirati stavke pojedinih blokova BMC-a i na temelju toga donijeti zaključak o kvaliteti osmišljenog rješenja. Nakon toga biti će prezentiran stvarni ishod uvođenja novog poslovnog modela.

6. Digitalna transformacija na konkretnom primjeru tvrtke iz industrije medija i zabave

Kao što je već spomenuto, industrija koja je već nekoliko godina najviše pogođena digitalnim disrupcijama je industrija medija i zabave. U toj se industriji u posljednje vrijeme događaju najveće promjene i digitalna transformacija provodi se znatno češće nego u drugim industrijama. Danas je jedna od najpoznatijih tvrtki u ovoj industriji Netflix. Ova tvrtka je svoj uspjeh i trenutni status stekla zahvaljujući provedbi digitalne transformacije koja je započela 2007. godine.

6.1. O tvrtki Netflix

Na hrvatskoj službenoj stranici ove tvrtke nalazi se sažet i jasan opis njene djelatnosti (travanj, 2022):

„*Netflix je servis za streaming koji nudi mnoštvo nagrađivanih serija, filmova, anime sadržaja, dokumentaraca i još mnogo toga na tisućama uređaja povezanih s internetom.*“

Svojim korisnicima nudi pregled različitih medijskih sadržaja bez reklama uz novčanu naknadu. Kreiranjem korisničkog računa unose se podaci o plaćanju, odabire se željeni paket usluge te se mjesečnom naknadom koja iznosi između 7,99 EUR i 11,99 EUR omogućava neograničeno gledanje sadržaja. Netflixova baza sadrži velik broj dugometražnih filmova, dokumentaraca, serija, anime sadržaja, nagrađivanih originalnih Netflix sadržaja i slično. Trenutno ima 222 milijuna plaćenih članstava u preko 190 država i 30 podržanih jezika (američka službena stranica Netflixa, travanj 2022). Na sljedećoj slici prikazan je logo tvrtke.



Slika 10: Logo tvrtke Netflix (Izvor: Netflix službena stranica, 2022)

Tvrtka je osnovana 1997. godine u Scotts Valley, California. Osnivači su Reed Hastings i Marc Randolph. Ime Netflix složenica je od dviju riječi:

- Internet (engl. skraćeno ***net***)

- filmovi (izvorna riječ je engl. *flicks,* engl. skraćeno ***flix***)

Danas se sjedište ove tvrtke nalazi se u Los Gatosu, Kaliforniji (SAD) a vlasnik je jedan od osnivača, Wilmot Reed Hastings Jr. Trenutno ima 29 poslovnica diljem svijeta (američka službena stranica Netflixa, travanj 2022).

6.2. Početni poslovni model

Netflix je svoju priču započeo 1997. godine kao specifičan oblik videoteke. Nije bilo fizičke poslovnice za posudbu sadržaja. Medijski sadržaji bili su pohranjeni DVD-ovima a mogli su se rezervirati preko e-maila (američka službena stranica Netflixa, travanj 2022). Potrebno je imati na umu da je u to vrijeme tehnologija bila još u usponu. Računala su imala poneke obitelji a mobilni uređaji još ni nisu bili u širokoj uporabi. Uzimajući navedene okolnosti u obzir, može se zaključiti da je u tadašnje vrijeme ova je ideja bila prilično inovativna. Također, može se primijetiti fokus na određenu skupinu korisnika. S obzirom na to da im je glavni komunikacijski kanal bio e-mail a glavni kanal distribucije pošta, osnivači su željeli pridobiti usku skupinu ljudi koja se služila e-mailom a samim time i posjedovala računalo. Dakle, može se reći da je glavni fokus bio na akademskim građanima s barem minimalnom informatičkom pismenošću.

Narednih su se godina provodile brojne promjene. Kreirana je službena web stranica Netflixa. Zatim su se vlasnici susreli s problemom visokih troškova distribucije filmova. Troškovi prema korisnicima počeli su prelaziti profit. Zbog toga je osmišljeno članstvo i uvjeti članstva (neograničeno izdavanje DVD-ova po fiksnoj cijeni bez naknada za kašnjenje ili datuma dospijeća). Nakon toga pojavio se problem sa ponudom. Netflix nije imao najnovije filmove i serije koje su u tom trenu bile popularne. To je uzrokovalo veliko nezadovoljstvo korisnika koji su do tada bili naučeni kod konkurenata instinktivno posuđivati filmove u fizičkim poslovnicama temeljem popularnosti. Ovaj je problem riješen personaliziranim sustavom preporuka temeljenim na ocjenama drugih korisnika. Na taj su način korisnici počeli birati sadržaj po drugim kriterijima a ne samo po popularnosti. (Maddodi, 2019)

S vremenom korisnicima su dodijeljeni profili kako bi mogli sastaviti popis sadržaja koji planiraju gledati (američka službena stranica Netflixa, travanj 2022). No, unatoč konstantnom napredovanju i uvođenju promjena vlasnici su se susretali s mnogobrojnim problemima koji su dovodili u pitanje opstanak tvrtke.

U to vrijeme najveći konkurent Netflixa bio je Blockbuster Inc. Njihov se poslovni model prilično razlikovao od Netflixovog jer su pružali svoje usluge kroz fizičku poslovnicu u kojoj su ljudi posuđivali željeni sadržaj. Zbog izrazito teške situacije u kojoj se Netflix tada nalazio, osnivači su pristupili izvršnom direktoru Blockbustera s ponudom da preuzme Netflix za 50

milijuna dolara. Njihova je ideja bila da Netflix pomogne Blockbusteru s online pružanjem usluge, a da će Blockbuster zauzvrat promovirati Netflix. Vlasnici Netflixa bili su odbijeni i dogovor nije sklopljen. S vremenom tvrtka Blockbuster počela je shvaćati da kasni u provođenju promjena i da se Netflix počinje prometati u ozbiljnog konkurenta. 2004. godine odlučili su uvesti novi poslovni model sličan Netflixu. No, tada je došlo do smjene menadžmenta, promjena nikada nije bila provedena i nastavilo se poslovati prema starome poslovnome modelu sve do 2013. godine kada je tvrtka doživjela bankrot i bila prisiljena na zatvaranje. (Maddodi, 2019)

Unatoč inovativnom poslovnom modelu Netflixa koji se stalno prilagođavao, on i dalje nije bio optimalan. Bile su potrebne velike promjene. Glavni problem pojavio se iz perspektive korisnika. Oni su prvo trebali rezervirati sadržaj a potom čekati da stigne poštom. Dakle usluga se nije pružala na zahtjev već se danima čekalo da naručeni sadržaj stigne. Osim toga, DVD-ovi su počeli polako izlaziti iz uporabe. Osnivači su zaključili da je nužno promijeniti poslovni model i tada su počeli razmišljati o uvođenju *streaminga*, što je za sobom povuklo i mnoge druge promjene.

6.3. Novi poslovni model

Prvi veliki korak Netflixa u digitalnoj transformaciji, koja tada još nije postojala kao pojam, bio je prebacivanje svog medijskog sadržaja koji nude korisnicima u oblak (Krieg, n.d.). To je izazvalo velike promjene u dotadašnjem načinu poslovanja, ali i razriješilo mnoge probleme. Trošak kupnje DVD-ova, njihovog održavanja te troškovi poštanskih usluga za slanje sadržaja korisnicima pretočili su se u jedan trošak: najam servera za pohranu sadržaja u oblaku. Još jedna pogodnost bila je proširenje tržišta. Do tada Netflix je svoj sadržaj dijelio samo među korisnicima u SAD-u zato što je slanje u druge zemlje i preko oceana bilo neisplativo. No, kada je medijski sadržaj bio pohranjen u oblaku korisnici su mu mogli pristupiti u nekoliko klika bez obzira na mjesto i vrijeme u kojem se nalaze. Jedini preduvjet bio je kreirani korisnički račun i definirani uvjeti plaćanja usluge. Koliko je ozbiljno menadžment shvatio potrebu za ovim potezom najbolje dočaravaju riječi Ted Sarandosa, voditelja sadržaja u Netflixu:

"*We never spent one minute trying to save the DVD business.*"

Dakle, glavno pitanje nije bilo kako održati postojeći model već kako se prilagoditi novim potrebama tržišta. Shvatili su da su promjene na tržištu veće od njih i da im opstanak ovisi o brzoj i kvalitetnoj promjeni trenutnog poslovnog modela.

Ovo nije bila jedina promjena koja je obilježila digitalnu transformaciju Netflixa. Sljedeći veliki korak bio je poboljšanje sustava za preporuku (Krieg, n.d.). Proširenje tržišta značilo je više korisnika, više komentara, više ocjena, više podataka. Menadžment nije propustio

iskoristiti niti ovu pogodnost. Još se 2006. godine, malo prije službenog prelaska na usluge oblaka, uvidjela potreba za sustavom velikih podataka i poboljšanjem ovog područja. Osmišljen je izazovni natječaj u kojem se nudio milijun dolara onome tko uspije uspije unaprijediti dotadašnji sustav preporuka za 10%. Cilj je bio osmisliti algoritam za predviđanje sadržaja koji će odgovarati preferencijama korisnika na temelju starijih podataka. Ovaj izazov rješavao se dvije godine. 2008. godine pobjedu je odnio BellKor's Pragmatic Chaos tim koji se sastojao od matematičara, stručnjaka za baze podataka i inženjera iz cijelog svijeta. Ovaj je natječaj polučio velikim uspjehom, a taj su primjer kasnije slijedile brojne tvrtke s sličnim ciljem (Maddodi, 2019). Osmišljen je posebni algoritam za praćenje trendova i preferencija korisnika kako bi se svakom pojedinom klijentu nudio sadržaj koji njemu najviše odgovara.

S vremenom Netflix je i sam počeo sa snimanjem različitih medijskih sadržaja. Prvi originalni sadržaj koji je objavljen bila je serija *LilyHammer*. Ona nije doživjela veliki uspon niti popularnost, no menadžment Netflixa nije bio obeshrabren. Godinu dana kasnije izašla je serija *House of Cards* i donijela nešto veći uspjeh te pridonijela kreiranju pozitivne reputacije za Netflixov originalni sadržaj. (Doyle, 2022)

Teško je procijeniti kada se digitalna transformacije tvrtke privela kraju. Uvođenje poslovnog modela svakako nije bilo provedeno preko noći. Planiranje i provedba svih promjena trajalo je dulje vremensko razdoblje a 2007. godina uzima se kao glavna jer je tada uvedena najveća i najznačajnija promjena - *steraming*. Netflix još uvijek nije prestao s istraživanjem tržišta, prilagodbom i uvođenjem novih koncepata. To se zasigurno može smatrati glavnim pokretačem njihovog velikog uspjeha i popularnosti koji se odražava i danas.

U nastavku novi će poslovni model biti malo detaljnije analiziran kroz provedbu *Business Model Canvas Metode*. Osmišljene promjene promotriti će se s perspektive menadžmenta i staviti u kontekst zadovoljstva korisnika, potrebnih dobavljača, glavnih aktivnosti te troškova i dobiti koje će promjene donijeti. Na temelju analize donijeti će se zaključak o kvaliteti novog poslovnog modela a na kraju iznijeti će se stvarni financijski rezultati provedbe digitalne transformacije.

6.3.1. Business Model Canvas novog poslovnog modela

Ključni partner s kojim Netflix treba stvoriti odnose kod uvođenja novog modela svakako je pružatelj usluga oblaka koji će omogućiti pretvorbu sadržaja u digitalni oblik, njegovo dohvaćanje i pregled. Osim toga, sustav velikih podataka omogućiti će Netflixu pohranu podataka o korisnicima i sadržaju čime će se unaprjeđivati sustav za preporuku ali i marketinške aktivnosti. Dakle, tvrtka koja će Netflixu iznajmljivati uslugu pohrane podataka promeće se u ključnog partnera. Radi se o Amazonu. Netflix se i danas oslanja na *Amazon Web Service* (AWS) u svojem poslovanju (Cockcroft, 2011). Također, iznimno bitni partneri i dalje su filmske kuće i studiji od kojih se dobavlja sadržaj. Još neka partnerstva koja se ovdje

mogu spomenuti su kina i kazališta u kojima će Netflix s vremenom prikazivati vlastiti sadržaj te investitori koji u nešto manjoj mjeri podupiru poslovanje (Uenlue, 2019). Može se zaključiti da prevladavaju strateška partnerstva čija je motivacija optimizacija i ekonomija veličine. To je razumljivo zato što Netflix nije imao značajnijih konkurenata s kojima bi se sklapala suradnja, a iznajmljivanje prostora za pohranu od sadržaja financijski je bilo isplativije od razvoja vlastite infrastrukture. U novije vrijeme će se s razvojem mobilne aplikacije među ključne partnere prometnuti još i Microsoft, Apple i Android.

Ključne aktivnosti uvođenjem novog poslovnog modela poprimile su novi oblik. Jedina ključna aktivnost koja ostaje od starog poslovnog modela jest pregovaranje sa studijima, filmskim kućama i ostalim kreatorima sadržaja oko dozvola za njihovo distribuiranje korisnicima. Nadalje, novim modelom planirano je da će se digitalna videoteka puniti i vlastitim sadržajem. Prema tome, u ključnu aktivnost također se promeće proizvodnja, stjecanje i licenciranje originalnog sadržaja. Web stranicu preko koje se pruža sadržaj potrebno je održavati, puniti novim sadržajem i osiguravati da nema problema kod pristupanja sadržaju. Velika se pažnja posvećuje i sustavu za preporuku na čijem se poboljšanju u to vrijeme naporno radilo. Još neke aktivnosti koje se mogu smatrati prilično značajnima su: razvoj cjenovne strategije i paketa za korisničke pretplate, razvoj strategije za ulazak na nova tržišta te zapošljavanje i zadržavanje kompetentnih zaposlenika (Gupta, 2020). Dakle uglavnom se radi o aktivnostima vezanima uz proizvodnju (i dobavljanje) sadržaja te razvoj platforme/mreže. S obzirom na to da su ključne aktivnosti prije obuhvaćale provjeravanje rezervacija putem maila i slanja DVD-a korisnicima može se reći kako je ovo područje iskusilo značajnu promjenu.

Ključni resursi sada su većinom intelektualni. Najvažnijima mogu se smatrati licence za sadržaj tuđe proizvodnje, patenti i autorska prava za sadržaj vlastite proizvodnje, algoritam za sustav preporuka i umjetna inteligencija s pripadnom bazom podataka, unajmljena IT infrastruktura za pohranu i pružanje sadržaja te web mjesto preko kojeg korisnici pristupaju sadržaju. Ne smije se zaboraviti spomenuti ljudske resurse, odnosno razvojne programere koji rade na održavanju i stalnom poboljšanju web mjesta, sustava za preporuku i ostalih funkcionalnosti koje se nude korisnicima. Može se zaključiti da je iz ovog područja i krenuo kamenčić digitalne transformacije koji je potaknuo lavinu promjena. S obzirom na to da DVD više nije bio praktičan resurs za pohranu i distribuciju sadržaja te je počeo izlaziti iz uporabe, upravo se za glavni resurs počela tražiti alternativa što je za sobom donijelo nove prilike koje je Netflix uspio prepoznati i na pravi način iskoristiti.

Blok **ponude vrijednosti** sadrži nekoliko ključnih elemenata. Usluga gledanja sadržaja više se ne plaća po pojedinom filmu/seriji i nema naknada za kašnjenje. Cijena je sada fiksna, ovisno o paketu plaćanja koji odabere korisnik. Sadržaj se može gledati bilo kada i bilo gdje, u neograničenim količinama. Ugovorena se pretplata može otkazati u bilo kojem trenutku što

smanjuje rizik korisnika i predstavlja veliku prednost. Kako bi se još više smanjio rizik korisnika od kupnje usluge koja mu se neće svidjeti, prvih mjesec dana gledanja sadržaja nakon kreiranja korisničkog računa je besplatno. U velikom broju područja omogućena je prilagodba korisničkog računa vlastitim preferencijama. Primjerice sustav za preporuku kreira listu filmova za svakog pojedinog korisnika na temelju informacija koje je unio sam korisnik ili prethodnog sadržaja kojeg je gledao. Također je moguća prilagodba profila kako bi korisnik odredio koji će se podaci i u kojoj mjeri prikupljati te koje će mu funkcionalnosti biti vidljive. Nadalje, uvedene su brojne novosti. Korisnici imaju ekskluzivni pristup najnovijim originalnim sadržajima Netflixa, uvedena je mogućnost dijeljenog računa pa tako različiti članovi obitelji mogu koristiti jedan račun i sadržaj se gleda bez reklama. Netflix ne iznajmljuje prostore za oglašavanje na svojoj stranici što mu donosi veliku popularnost među korisnicima koji su zatrpani oglasima na svakome koraku. Neke od ovih promjena uvedene su odmah na početku a neke malo kasnije. No, svaka je ova promjena dobro promišljena i uvelike je doprinijela unapređenju kvalitete poslovanja. Iz ovog kratkog opisa ključnih ponuda vrijednosti već je vidljiva inovativnost zaposlenika, proaktivnost i stalna težnja prema poboljšanju što se može smatrati glavnim razlogom uspjeha. Trenutno se radi na povećanju broja podržanih jezika. Za sada korisnici mogu odabrati između 27 jezika, a podržan je i hrvatski.

Kada se promatraju **odnosi s kupcima**, može se zaključiti da prevladavaju automatizirane usluge. Korisnici sami kreiraju i prilagođavaju profil te odabiru i pregledavaju sadržaj. No, ako se pojave kakva pitanja ili dođe do poteškoća korisnici se mogu telefonskim putem ili e-mailom javiti zaposlenicima i tada će dobiti osobnu pomoć. Takav je sistem bio na samome početku. U novije vrijeme, porastom popularnosti društvenih mreža, Netflix nije propustio iskoristiti niti ovaj kanal. Kreirane su stranice na društvenim mrežama i uspostavljena je *online live chat* usluga. Ovo je još jedan aspekt koji pokazuje da se ne oklijeva u prilagodbi korisnicima ni najnovijim trendovima.

Kanali koji se koriste nakon uspostave novog poslovnog modela uglavnom su vlastiti i izravni. Za distribuciju sadržaja značajan je prelazak s slanja DVD-ova poštom na pregled željenog sadržaja preko web mjesta. Komunikacijski kanal u obliku maila i dalje je zadržan, ali sada korisnici mogu stupiti u kontakt sa zaposlenicima preko telefona (kasnije čak i preko društvenih mreža i *online live chat* usluge).

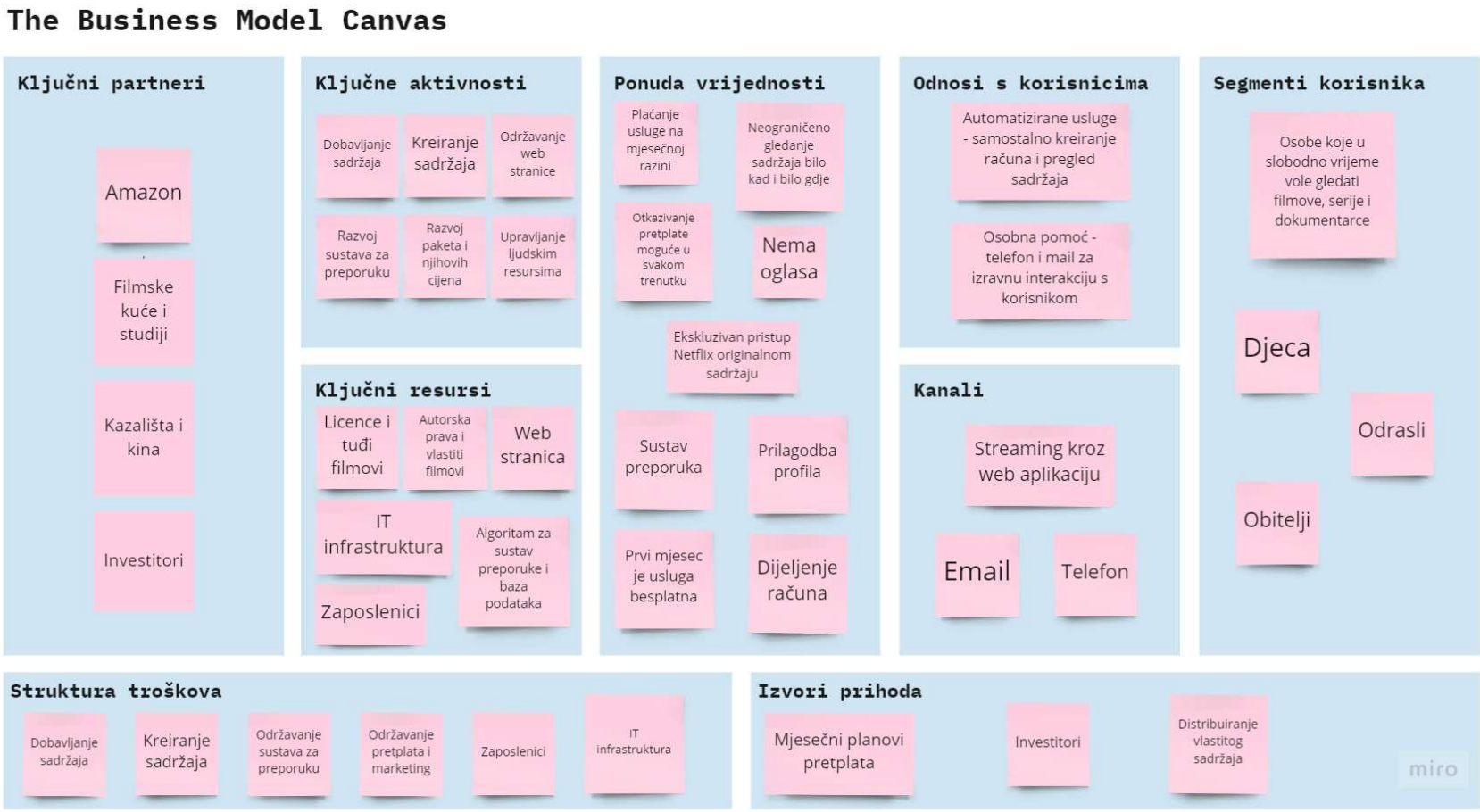
Segmentacija korisnika u novom modelu i dalje se provodi nad osobama koje u slobodno vrijeme vole gledati filmove, serije i dokumentarce. Ovdje Netflix razlikuje dva glavna segmenta: odrasli i djeca (Gupta, 2020). Ovim segmentima omogućene su različite funkcionalnosti. Roditelji mogu postaviti ograničenja nad dječjim računom kako bi djeca mogla sigurno i bez nadzora gledati željene sadržaje. Može se izvući zaključak da Netflix veliku pažnju pridaje obiteljima i da im je ta skupina glavni fokus kojem se žele prilagoditi (primjerice omogućavanjem dijeljenih računa, ponudom poučnih i zanimljivih sadržaja…). Uvođenjem

novog poslovnog modela može se reći da je Netflix postao dostupan svugdje čime se tržište proširilo i mogla se provesti specifičnija segmentacija korisnika.

Uzimajući sve prethodne elemente u obzir, sada je moguće napraviti analizu **strukture troškova**. Netflix naginje prema strategiji kojom se prednost daje stvaranju vrijednosti a ne smanjenju troškova što uvelike utječe na ovaj blok. Jedini značajan trošak koji i dalje ostaje isti je nabavljanje sadržaja od filmskih kuća i studija. Uvođenjem novog modela ovdje se još pojavljuje i trošak kreiranja vlastitog sadržaja. Nadalje, sada će biti potrebno iznajmljivati IT infrastrukturu koja omogućava pohranu i streaming. Novčane izdatke još predstavlja održavanje i unapređivanje sustava za preporuku, održavanje pretplata, marketing i zaposlenici obzirom na to da se u potpunosti mijenja popis kompetencija potrebnih za obavljanje posla.

Na kraju još je potrebno definirati **izvore prihoda**. Glavni izvori prihoda su pretplate koje plaćaju korisnici i one zauzimaju najveći udio. Nešto manje prihoda dolazi od investitora te kasnije kina i kazališta u kojima su se prikazivali Netflixovi originalni sadržaji. Cijene koje se formiraju uglavnom su fiksne. Zanimljivo je da se niti u jednom trenu nije pribjeglo prodaji prostora za oglašavanje kao izvoru prihoda. Oglasi su danas neizbježni na svakome koraku, no Netflix je odlučio da na njihovom web mjestu neće biti mjesta za oglase i da se ta pogodnost neće dodatno naplaćivati. To je uvelike utjecalo na ugled tvrtke i stvaranje pozitivnih stavova korisnika.

Na sljedećoj slici ovo je poglavlje sažeto u grafičkom prikazu *Business Model Canvas* metode. Na pregledan način prikazane su pojedine stavke prethodno opisanih blokova. Slika je napravljena u besplatnom online alatu Miro.



Slika 11: Business Model Canvas novog poslovnog modela (vlastita izrada u alatu Miro, https://miro.com/app/dashboard/)

Iz ovakvog prikaza ponekad je lakše doći do zaključaka ili razumjeti donesene zaključke. Prethodna slika pokazuje da je model dobro razrađen, nema nedorečenih stavki niti nejasnoća i sadrži vrijedne informacije koje se mogu iskoristiti za podizanje kvalitete cjelokupnog poslovanja. U nastavku će se iznijeti kratka analiza provedene metode.

6.3.2. Zaključak o kvaliteti novog poslovnog modela

Izrada *Business Model Canvasa* za novi poslovni model odvijala se prilično glatko. Nisu uočeni veći problemi niti nesuglasice među različitim blokovima. Imajući u vidu promjene koje se žele provesti, zaključilo se kako bi na samome početku trebalo uspostaviti partnerstvo s pružateljem IT usluge, za što je na kraju odabran Amazon. Definirane su ključne aktivnosti koje će se provoditi nakon uspostave novog poslovnog modela te ključni resursi koji će za to biti potrebni. Na temelju toga osmišljen je poveći broj ponuda vrijednosti koje će se moći nuditi korisnicima. Ponude vrijednosti najbolje pokazuju pozitivne utjecaje promjena. Iz njih je vidljiva inovativnost koja će svakako pridonijeti diferencijaciji od konkurencije na tržištu. Nakon toga razmotrene su promjene s aspekta korisnika kroz odnose s korisnicima, kanale i segmentaciju korisnika. Vidljivo je da postoje segmenti korisnika kojima će promjene pogodovati i definirano je na koji će se način ponude vrijednosti distribuirati do korisnika. Na samome kraju u obzir su uzeti novi izvori troškova i prihoda. Na prvi pogled može se činiti malo riskantno to što glavni prihodi dolaze samo od mjesečnih naknada koje se naplaćuju korisnicima dok je lista ključnih troškova malo duža. Investicijama i prihodima od vlastitog sadržaja tada se nije pridodavao veliki značaj. No, menadžment je odlučio kako će za početak takva struktura izvora prihoda biti dovoljna. Kao što je spomenuto na početku, izrada ovog modela nije dovela do većih problema i nesuglasica. Svi su se blokovi mogli detaljno razraditi te je izrađen detaljan i kvalitetan model. Prema tome može se zaključiti kako su osmišljene promjene bile obećavajuće a time i šanse za uspješnu provedbu digitalne transformacije velike.

6.3.3. Stvarni rezultati provedbe digitalne transformacije

Netflix je osmišljeni novi model proveo u potpunosti, počevši 2007. godine s uvođenjem streaminga. 2008. godine načinjene su značajne promjene na sustavu za preporuku a tek 2012. izašla je prva originalna serija Netflixa, *Lillyhammer*. Kao što je već spomenuto, novi poslovni model nije uveden preko noći, a promjene i prilagodba tržištu provodi se i danas. Prema tome, nema konkretnog datuma kada je digitalna transformacija završena. No, uvođenjem streaminga prometnuo se u devetu najveću internetsku tvrtku po prihodima i time zauzeo svoje mjesto na svjetskoj ljestvici (Gupta, 2020). Uspješnost promjena najbolje će se prepoznati kroz dva kvantitativna pokazatelja: ukupan broj pretplatnika i ukupan broj prihoda

za pojedinu godinu. Podaci su dani u sljedećoj tablici a preuzeti su iz javno dostupnih financijskih izvještaja koji se mogu pronaći na službenoj stranici Netflixa.

Tablica 2: Broj pretplatnika i iznos prihoda Netflixa kroz godine (vlastita izrada)

Godina	Broj pretplatnika (u milijunima)	Postotak povećanja pretplatnika u odnosu na prošlu godinu	Prihodi u (bilijunima)	Postotak povećanja prihoda u odnosu na prošlu godinu
2002	0,86	39%	0,15	109%
2006	6,30	51%	1,00	44%
2007	7,50	18%	1,21	9%
2008	9,40	26%	1,37	19%
2009	12,30	31%	1,67	24%
2016	89,09	26%	8,83	30%
2017	110,64	24%	11,69	32%
2018	139,25	26%	15,79	33%
2019	167,09	20%	20,15	28%
2020	203,66	22%	25,00	24%
2021	221,80	9%	30,00	20%

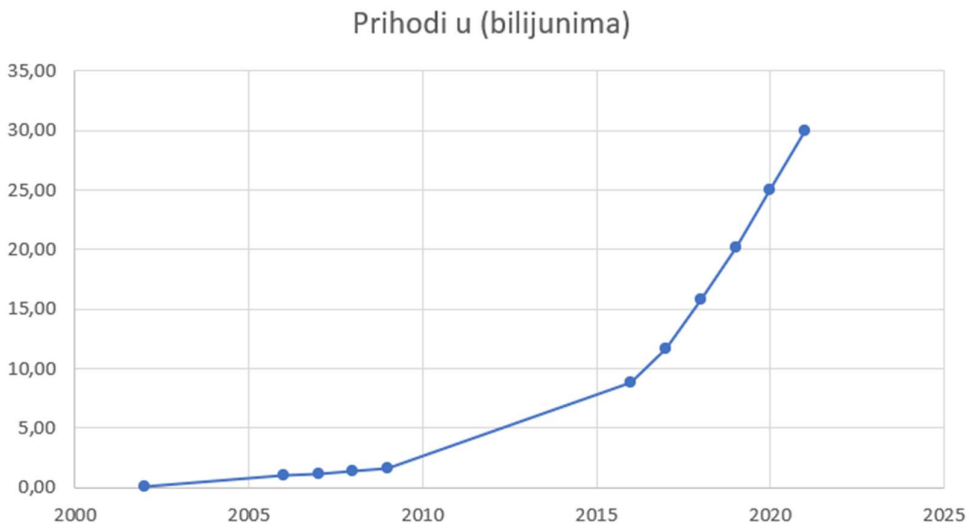
Iz tablice može se vidjeti da broj pretplatnika raste iz godine u godinu. 2007. godine kada se provodila digitalna transformacija rast broja pretplatnika bio je nešto manji. Već iduće godine, kada je usluga streaminga bila u uporabi, rast je bio znatno veći (preko 10%). Dakle, ova je promjena bila dobro prihvaćena od strane korisnika. Na sljedećoj slici podaci o rastu pretplatnika prikazani su u obliku stupčastog grafikona.



Slika 12: Grafikon broja pretplatnika kroz godine (vlastita izrada u alatu Excel)

Dakle, broj pretplatnika u stalnom je porastu. Može se primijetiti da u posljednjih nekoliko godina rast postaje sve manji. Postavlja se pitanje da li je Netflix dosegao željenu razinu korisnika ili će u budućnosti morati osmisliti na koji način osvojiti nova tržišta.

Kada se promatra rast prihoda, također se nameće zaključak za prihodi iz godine u godinu rastu. Kao i kod broja pretplatnika, 2007. godine rast je bio nešto manji u odnosu na inače. To se može pripisati digitalnoj transformaciji koja je zasigurno uzdrmala poslovanje prilikom provedbe. Povećanja se iz godine u godinu uglavnom kreću između 20% i 30% što se može smatrati i više nego zadovoljavajućim. Na sljedećoj slici prikazan je linijski dijagram rasta prihoda iz godine u godinu.



Slika 13: Grafikon iznosa prihoda kroz godine (vlastita izrada u alatu Excel)

Može se zaključiti da, barem za sada, Netflix ne treba brinuti zbog prihoda koji su i dalje u porastu.

Prema svim pokazateljima, digitalna transformacija Netflixa provedena je uspješno te je tvrtki donijela veliku popularnost, nove korisnike a samim time i velike prihode. Na kraju se može postaviti pitanje koji je bio glavni faktor uspjeha: sreća, dobro planiranje ili nešto treće. U svakom slučaju, može se pretpostaviti da je veliku ulogu imala inovativnost i odlučnost menadžmenta, ali i drugačiji način razmišljanja zaposlenika gdje se promjene shvaćaju kao nužan alat za opstanak na tržištu.

7. Zaključak

Kroz ovaj rad detaljno se promotrio koncept digitalne transformacije i njegova primjena u različitim industrijama. Pritom je naglasak bio na industriju medija i zabave s obzirom na njenu podložnost digitalnim disrupcijama, stalnom primjenom najnovijih digitalnih tehnologija i veliki potencijal. Promatrajući najvažnije koncepte digitalne transformacije i primjere poslovanja važno je zaključiti kako promjene nisu nešto čega se treba bojati. Naprotiv, promjenama treba težiti, a na neuspjeh gledati kao priliku za napredak. Provođenje digitalne transformacije često može zvučati zastrašujuće za menadžment. Mijenja se cjelokupan način poslovanja; tome treba prilagoditi resurse, zaposlenike, korisnike, partnere i sve aspekte koji imaju dodir s tvrtkom. To za sobom nosi velike financijske izdatke a ne postoji točno određeni skup koraka koji garantiraju uspjeh. Ipak, ohrabrujuće je to što su danas razvijene brojne metode za analizu poslovnog modela kojima se mogu prepoznati nedostaci i prije same provedbe transformacije. Te su metode predstavljene u radu, a najpogodnijom metodom za analizu poslovnih modela se smatra Osterwalderova *Business Model Canvas Metoda*. Ono što također može pomoći u provedbi digitalne transformacije je koncept kojim se vode visoko tehnološke tvrtke u Silicijskoj dolini. Ponekad nije dobro niti previše planirati i dugo čekati na provođenje promjena. Zbog vrlo turbulentne okoline ponekad je potrebno jednostavno započeti s promjenama. Uvoditi promjenu po promjenu, uvidjeti kako na to reagira tržište i zaposlenici te prema tome odlučivati u daljnjim koracima. U svakom slučaju, industrija koja ovdje najviše iskače već nekoliko godina je industrija medija i zabave gdje se digitalna transformacija najčešće provodi. Na tome području vode se velike borbe, što najbolje dočarava propast velike i uspješne tvrtke Blockbuster zbog neprovođenja promjena te veliki uspjeh i popularnost isprva malene tvrtke Netflix koja u samom početku nije imala velike šanse i suočavala se s brojnim problemima.

Promatrajući upravo primjer Netflixa, na prvi pogled može se činiti da je digitalna transformacija precijenjena te da je uz dobru ideju i malo planiranja uspjeh zagarantiran. No, istina je malo drugačija. Industrija medija i zabave ima puno potencijala. Pogodna je za primjenu najnovijih tehnologija kako bi se kod korisnika postiglo oduševljenje i nadmašila konkurencija. Ipak, velik potencijal i puno mogućnosti upravo je i najveća slabost ove industrije kada je u pitanju digitalna transformacija. Vrlo je lako izgubiti se u masi mogućnosti koje se nude i nedostižnih želja menadžmenta. Zbog toga je digitalnoj transformaciji potrebno pristupiti s velikom opreznošću, iskoristiti sve alate i metode koje su na raspolaganju te uvijek imati na umu glavni cilj koji se želi postići.

Popis literature

Agius Aaron (2022), How to Create an Effective Customer Journey Map, Hubspot, https://blog.hubspot.com/service/customer-journey-map

Alvarez, J., Léger, P. M., Fredette, M., Chen, S. L., Maunier, B., & Senecal, S. (2020). An enriched customer journey map: how to construct and visualize a global portrait of both lived and perceived users' experiences?. Designs, 4(3), 29.

Athuraliya Amanda, (2021), What is a Strategy Map? A Comprehensive Guide with Templates, Creately, https://creately.com/blog/diagrams/what-is-a-strategy-map/

Äyväri, A. & Jyrämä, A. (2015) Rethinking value proposition tools for living labs. In Evert Gummesson, Cristina Mele, Francesco Polese (Eds.) Proceedings of the 2015 Naples Forum on Service: Service Dominant Logic, Network and Systems Theory and Service Science. Napoli: Naples Forum on Service.

Bilow, S. C. (2020). Introduction: Blockchain in Media and Entertainment. SMPTE Motion Imaging Journal, 129(1), 20-21.

Chang, Y. N., Lim, Y. K., & Stolterman, E. (2008, October). Personas: from theory to practices. In Proceedings of the 5th Nordic conference on Human-computer interaction: building bridges (pp. 439-442)., https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/1463160.1463214

Cockcroft, A. (2011). Netflix in the Cloud. QCon San Fransisco

Deloitte. (2018). Digital enablement turning your transformation into a successful journey. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Technology/IE_C_HC_campaign.pdf

Doyle John, (2022, February), Ten facts about 10 years of Netflix originals, The Globe and mail, https://www.theglobeandmail.com/arts/television/article-ten-things-about-10-years-of-netflix-originals/

Dutra, A., Tumasjan, A., & Welpe, I. M. (2018). Blockchain is changing how media and entertainment companies compete. MIT Sloan Management Review, 60(1), 39-45.

Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital transformation. IEEE Softw., 35(4), 16-21., https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Henrique-Duarte-2/publication/326241618_Digital_Transformation/links/5b4d14f3aca27217ff9b05e4/Digital-Transformation.pdf

Fritscher, B., & Pigneur, Y. (2014, July). Visualizing business model evolution with the business model canvas: Concept and tool. In 2014 IEEE 16th Conference on Business Informatics (Vol. 1, pp. 151-158). IEEE.

Global Center for Digital Business Transformation (2021), Digital Vortex 2021, https://www.imd.org/contentassets/8c5b42807da941ee95c7be87d54e5db9/20210427-digitalvortex21-report-web-final.pdf

Gupta S. K., (2020), Netflix Business Model (2022), How does Netflix make money, Business Strategy Hub, https://bstrategyhub.com/netflix-business-model-how-does-netflix-make-money/

Krieg Veronica, (n.d.), How Netflix Moved Operations to the Cloud and Saw Revenue Boom to the Billions: A Digital Transformation Case Study on Creating Better Customer Experiences, Sharpen, https://sharpencx.com/blog/netflix-digital-transformation-case-study/

Maddodi, S. (2019). NETFLIX bigdata analytics-the emergence of data driven recommendation. Srivatsa Maddodi, & Krishna Prasad, K.(2019). Netflix Bigdata Analytics-The Emergence of Data Driven Recommendation. International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education (IJCSBE), 3(2), 41-51.

Mario Spremić (2017), Digitalna transformacija poslovanja, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb

Melisa Swift (2020), Digital transformation: 5 ways COVID-19 is forcing positive changes, The Enterprisers Project, https://enterprisersproject.com/article/2020/5/digital-transformation-positive-changes

Moon, H., Han, S.H., Chun, J. and Hong, S.W. (2016), A Design Process for a Customer Journey Map: A Case Study on Mobile Services. Hum. Factors Man., 26: 501-514. https://doi.org/10.1002/hfm.20673

Netflix hrvatska službena stranica, posljednji put pristupano u travnju 2022. godine, https://www.netflix.com/hr/

Netflix američka službena stranica, posljednji put pristupano u travnju 2022. godine, https://ir.netflix.net/ir-overview/profile/default.aspx

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Prajapati S, (2021), *6 Applications of AI in Entertainment Industry*, Analytic Steps, https://www.analyticssteps.com/blogs/6-applications-ai-entertainment-industry

Singh H., (2021), *How Digital Transformation is Transmuting the Media and Entertainment Industry?*, Debut Infotech, https://medium.com/debutinfotech/how-digital-transformation-is-transmuting-the-media-and-entertainment-industry-5fc6adac98cc

Sorensen K., Dybdal S. (2021), Map a Strategy Landscape and avoid confusion, IT Advisory, https://itadvisory.dk/map-a-strategy-landscape-and-avoid-confusion/

Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. Harvard business review, 13(March), 1-6.

The Enterprisers Project (2016) What is digital transformation?, Red Hat

Dr. Murat Uenlue, (2019), Netflix Business Model Canvas, Innovationtactics, https://innovationtactics.com/netflix-business-model-canvas/

Popis slika

Slika 1: Digital Vortex 2021 13
Slika 2: Usporedba rezultata prethodnih triju istraživanja....15
Slika 3: Primjer Strategy Landscape Map metode 22
Slika 4: Primjer persone 24
Slika 5: Različiti načini korištenja persona 25
Slika 6: Struktura Customer Journey Map 28
Slika 7: Customer Journey Map predložak 29
Slika 8: Value Proposition Canvas predložak 30
Slika 9: Platno poslovnog modela....38
Slika 10: Logo tvrtke Netflix 39
Slika 11: Business Model Canvas novog poslovnog modela 46
Slika 12: Grafikon broja pretplatnika kroz godine....49
Slika 13: Grafikon iznosa prihoda kroz godine....49

Popis tablica

Tablica 1: Rezultati studije slučaja 25
Tablica 2: Broj pretplatnika i iznos prihoda Netflixa kroz godine 48