

Koncepcija i strategija razvoja poduzeća Furniture1.eu

Tomašić, Petra

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:051709>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-12**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišni prijediplomski studij

PETRA TOMAŠIĆ

Koncepcija i strategija razvoja poduzeća Furniture1.eu

The Concept and Development Strategy of the Company Furniture1.eu

Završni rad

Opatija, 2023.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Sveučilišni prijediplomski studij
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu
Menadžment u turizmu

Koncepcija i strategija razvoja poduzeća Furniture1.eu

The Concept and Development Strategy of the Company Furniture1.eu

Završni rad

Kolegij: **Strategija razvoja i poslovna politika**

Student: **Petra TOMAŠIĆ**

Mentor: **prof.dr.sc. Christian STIPANOVIĆ**

Matični broj: **23258PZ/15**

Opatija, rujan 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

Petra Tomašić 2225108360

Koncepcija i strategija razvoja poduzeća Furniture1.eu

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature. Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 08.08.2023.

Potpis studenta

Sažetak

Koncepcija i strategija razvoja poduzeća Furniture1.eu rad je koji obuhvaća teorijsku osnovu i praktičnu primjenu modela koncepcije razvoja na primjeru poduzeća Furniture1.eu, internet trgovca namještajem. Ključni dijelovi modela koncepcije razvoja sa pripadajućim analizama teorijski su determinirani pojedinačno kako bi aplikativni dio modela koncepcije razvoja istražen te analiziran na primjeru poduzeća bio jasan i sveobuhvatan. Specifičnosti sektora e-trgovine, njeni izazovi u stvaranju strategije razvoja ali i novi strateški trendovi koja moderna poduzeća implementiraju dio su istraživanja u ovom radu. Svrha ovog rada je prikazati funkcionalnost modela koncepcije razvoja na primjeru poduzeća koristeći zadane alate i analize. Aplikacijski dio rada bazira se na istraživanje sadašnjeg stanja poduzeća Furniture1.eu koje će omogućiti jasniji uvid i osvijetliti mogućnosti za još uspješnije buduće poslovno djelovanje. Analiza sadašnjeg stanja poduzeća prethodit će definiranju budućih ciljeva poslovanja, koji će biti predstavljeni kvalitativno i kvantitativno, za razdoblje od tri godine. Kako bi postavljeni prijedlozi - ciljevi poslovanja mogli rezultirati uspjehom, predlažu se i načini za inoviranjem svake pojedinačne operacijske strategije te implementacijom suvremenih strateških trendova.

Ključne riječi: koncepcija; strategija razvoja; poduzeće; Furniture1.eu

Sadržaj

| | |
|--|-----------|
| Uvod | 1 |
| 1. Teorijske determinante modela koncepcije razvoja | 3 |
| 1.1. Koncepcija | 5 |
| 1.2. Strategija | 5 |
| 1.3. Sustav razvoja poslovanja | 8 |
| 1.4. Poslovna politika | 8 |
| 1.5. Specifičnost i izazovi strategije razvoja u industriji e-trgovine | 9 |
| 1.6. Novi strateški trendovi e-trgovine | 12 |
| 1.6.1. Digitalizacija | 12 |
| 1.6.2. CRM - Customer Relationship Management | 13 |
| | |
| 2. Analiza sadašnjeg stanja poduzeća Furniture1.eu | 15 |
| 2.1. Opći podaci o poduzeću Furniture1.eu | 15 |
| 2.2. Kvantitativna analiza sadašnjeg stanja poduzeća Furniture1.eu | 16 |
| 2.2.1. Analiza ponude | 16 |
| 2.2.2. Analiza potražnje | 17 |
| 2.3. Kvalitativna analiza sadašnjeg stanja poduzeća Furniture1.eu | 21 |
| 2.3.1. Opis ponude | 21 |
| 2.3.2. SWOT analiza | 24 |
| 2.3.3. Benchmarking analiza | 27 |
| 2.3.4. PEST analiza | 29 |
| 2.4. Upravljanje razvojem poduzeća | 30 |
| | |
| 3. Razvojni ciljevi i inoviranje operacijskih strategija poduzeća Furniture1.eu | 31 |
| 3.1. Definiranje razvojnih ciljeva Furniture1.eu | 31 |
| 3.2. Inoviranje operacijskih strategija poduzeća Furniture1.eu | 32 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3. Implementacija novih strateških usmjerenja | 39 |
| Zaključak | 41 |
| Bibliografija | 43 |
| Popis ilustracija | 45 |

Uvod

Koncepcija, strategija, sustav razvoja poslovanja i poslovna politika sastavni su dijelovi modela koncepcije razvoja čije su analitičke metode, tehnike i alati dostupne poduzećima u pokretanju i ostvarivanju ili rekonstruiranju uspješnog poslovanja. Kvalitetno izrađen model koncepcije razvoja omogućuje poduzeću sigurnost u uvjetima rasta turbulentnosti okruženja, temeljni je instrument konkurentske prednosti, označava dinamičnu razvojnu cjelovitost poduzeća. Tema ovog rada je definiranje modela koncepcije razvoja te njegova praktična primjena na primjeru e-trgovine Furniture1.eu. Analiza sadašnjeg stanja kao prvi korak postaviti će informacijske temelje za adekvatno postavljanje razvojnih ciljeva te inoviranja operacijskih strategija koje sinergijski djeluju u funkciji ostvarivanja kvantitativno i kvalitativno definiranih ciljeva.

Rad je koncipiran u tri dijela. Prvi dio baziran je na teorijskoj interpretaciji modela koncepcije razvoja, njegovih elementarnih dijelova, definiranja izazova prilikom kreiranja strategije razvoja u industriji e-trgovine te konkretizacijom pozitivnih strateških trendova koji uspješno odgovaraju specifičnostima tržišta: implementacija informacijske tehnologije i razvijanje odnosa s kupcima - CRM.

Nakon definiranja svih ključnih elemenata koje model sadrži, njegovi alati kronološki će biti prezentirani putem primjera, u drugom poglavlju. Furniture1.eu je grupacija koja se bavi maloprodajom namještaja putem interneta, no, iako postiže zavidan rast u nekoliko godina postojanja, brzina mijenjanja potrošačkih navika te nagli ulazak sve više konkurentskih poduzeća, mogu utjecati na poslovnu stagnaciju, pa je upravo zato potrebno konstantno inovirati vlastite strategije u svrhu ostvarivanja prednosti.

Analizom sadašnjeg stanja istražiti će ponuda i potražnja, definirati jake i slabe strane ovog poduzeća, te prijetnje i prilike iz okoline, pa omogućiti bolje i kvalitetnije predviđanje razvojnih ciljeva u posljednjem dijelu rada.

Istraživanje završava trećim poglavljem, koje će pomoću informacija dobivenih iz analize sadašnjeg stanja, postaviti ključne razvojne ciljeve te predložiti poboljšanja za svaku od operacijskih strategija, kao i strateških trendova interpretiranih u prvom poglavlju na način da sinergijski ostvaruju učinke te osiguravaju uspješnost ostvarivanja ciljeva na svim razinama poduzeća, od strateške, taktične do operativne razine.

Zadatak ovog rada je provesti znanstveno istraživanje kojim će se utvrditi točnost i vjerodostojnost metodologije modela koncepcije razvoja znanstvenom , metodom dokazivanja koja objedinjuje deduktivne i induktivne elementarne metode, poput analize i sinteze podataka te metodu deskripcije, konkretizacije i apstrakcije.

Svrha ovog rada je koristeći kronološki elemente metodologije modela koncepcije razvoja;kroz analizu sadašnjeg stanja poduzeća Furniture1.eu što je tema drugog poglavlja, stvoriti polazište za daljnje planiranje i predviđanje te svrsishodno definiranje razvojnih ciljeva koji se ostvaruju putem strategije.

Rezultat istraživanja ogleda se u definiranju razvojnih ciljeva poduzeća i inoviranju operacijskih strategija poduzeća Furniture1.eu za razdoblje od sljedeće 3 godine.

1. Teorijske determinante modela koncepcije razvoja

Prvo poglavlje ovog rada teorijski će definirati model koncepcije razvoja koja sadrži četiri usko povezana pojma koja će biti definirana pojedinačno: *koncepcija, strategija, sustav razvoja poslovanja i poslovna politika.*

Model kao cjelina predstavlja jedinstveni sustav koji poduzeću omogućuje smisleno i pravovremeno djelovanje u dinamičnoj i turbulentnoj okolini.

Slika 1: Model koncepcije razvoja



Izrada autorice, izvor: Stipanović C., *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu*, 21.

Model koncepcije razvoja poduzeća predstavlja trajan i kontinuiran proces planiranja, analiziranja, prognosticiranja i djelovanja u svrhu ostvarivanja što boljeg financijskog rezultata, konkurentske prednosti, većeg udjela na tržištu, većeg zadovoljstva kupaca i drugih pozitivnih rezultata s ciljem dugoročnog poslovanja.

Slika 2: Teorijske determinante modela koncepcije razvoja



Izrada autorice, izvor Stipanović C., *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu*, 21.

Kvalitetna razrada koncepcije omogućuje jednostavniji i točniji odabir strategije koja omogućuje ostvarivanje najoptimalnijih rezultata.

1.1. Koncepcija

Koncepcija kao prvi dio modela razvoja teoretski determinira sve informacije koje su poduzeću nužne za buduće poslovne odluke i provedbu ispravne akcije. „Koncepcija predstavlja skup pravila i principa o kojima ovisi izbor strategije kao dinamičke discipline, sustava i poslovne politike kojima se ostvaruju ciljevi i misija poduzeća.“¹

¹ Stipanović, *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu*, 22.

Analiza sadašnjeg stanja predstavlja prvi korak prilikom formuliranja koncepcije jer će njene informacije biti podloga za sva daljnja planiranja. Drugi korak predstavlja definiranje ciljeva - krajnjih rezultata koje poduzeće želi postići. Ciljevi trebaju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, realni i vremenski ostvarivi. Navedeni kriteriji poznati su pod akronimom SMART ciljevi (specific, measurable, attainable, relevant, timely) što podrazumijeva kvantitativnu, brojčanu i kvalitativnu, sadržajnu dimenziju.

Bitno je napomenuti kako je za odabir najoptimalnije strategije iznimno bitno detaljno i analitički odraditi prva dva koraka za adekvatan uvid u uspješnost potencijalnih strategija te biti podloga poslovnom odlučivanju prilikom odabira one strategije koja se pokaže kao najefektivnija.

1.2. Strategija

Strategija označava konkretnu akciju koju poduzeće poduzima na putu prema ostvarivanju svojih poslovnih ciljeva, preciziranih unutar koncepcije. Važno je da strategija bude kompatibilna s utvrđenom svrhom, područjem djelovanja i ciljevima poduzeća.² „Strategija predstavlja obrazac aktivnosti koje nastoje postići ciljeve organizacije i dugoročno prilagoditi njezin opseg, resurse i poslovanje promjenama u okolini.”³ Strategija je usklađivanje aktivnosti poduzeća, a njena uspješnost ovisi o njihovoj međusobnoj integraciji.⁴ Najvažnije potencijalne strategije poduzeća su korporacijska, poslovna i funkcijska ili operacijska, a prilagođene su po razinama menadžmenta koji je odgovoran za njihovo ostvarivanje.

Tablica 1: Područja djelovanja potencijalnih strategija

| Potencijalne strategije | Globalna strategija | Poslovna strategija | Funkcijske strategije |
|----------------------------|----------------------|--|---|
| Područje djelovanja | poduzeće kao cjelina | organizacija poslovnih jedinica pojedinačna poduzeća | funkcije organizacije zemljopisno područje područje korisnika |

² Spajić, *Planiranje u funkciji upravljanja*, 48.

³ Drucker, „The Practice of Management,” 49–61.

⁴ Porter, „What Is Strategy?” 61–78. (06.08.2023.)

| | | | |
|------------------|--|---|---|
| Posebnost | <p>opća usmjerenost</p> <p>strategijski ciljevi alokacija resursa kvalitativni ciljevi</p> | <p>stvarna i operativna usmjerenost</p> <p>povezivanje konkretnih ciljeva s resursima</p> | <p>aktivna i usmjerena na realizaciju u praksi</p> <p>pridonose ostvarenju globalne strategije na pojedinim operacijskim područjima</p> |
|------------------|--|---|---|

Izrada autorice, izvor: Jurina, M., *Organizacija i menadžment*, 227.

Razlikujemo 5 operacijskih strategija: *R&D strategija, marketinška strategija, strategija proizvodnje, financijska strategija i strategija ljudskih resursa.*

1. R&D strategija

Strategija R&D (*Research and Development*) podrazumijeva sve aktivnosti koje rezultiraju novim posebnostima za kupca i kreiraju inovacije. Tržište dinamično diktira nove trendove stvarajući sve inovativnije proizvode i usluge pa je nužno razviti sposobnost brze prilagodbe i poboljšavanja. Ulaganje u R&D iznimno je bitno za poduzeće jer ima mogućnost učiti od okoline, vlastite konkurencije i vanjskih izvora te eksploatirati to znanje kroz stvaranje novih proizvoda i usluga pa se zaključuje da je od ključne važnosti za inovacijske aktivnosti.⁵ Alati poslovne inteligencije poboljšali su kvalitetu poslovnog odlučivanja jer omogućuju sintezu i analizu velikog broja podataka o tržištu, trendovima i konkurenciji, transformirajući ih u informacije. Fokus takvih alata je na prikupljanju što većeg broja informacija o konkurenciji u svrhu detektiranja njihovih slabosti i zaštiti vlastitih podataka i tajnosti operacija od konkurentskih poduzeća. Uz poslovnu inteligenciju, moderni trendovi u fokusu imaju kupca i ukazuju na nužnost konstantnog unaprijeđivanja odnosa s kupcima pa je ključno u proces inovacije kvalitete usluge implementirati i kontinuirano razvijati CRM – Customer Relationship Management.

2. Marketinška strategija

Marketinška strategija je od iznimne važnosti za uspjeh poduzeća jer obuhvaća procese istraživanja tržišta putem kojih realizira marketinške akcije. Uz istraživanja tržišta,

⁵ Cohen i Levinthal, "Innovation and learning: The two faces of R&D," 569-596

konkurencije i kupaca, objedinjuje i istraživanja vezana za promotivne aktivnosti i kanale distribucije. Marketinška strategija obuhvaća segmentaciju tržišta sukladno vlastitim ponudama vrijednosti kojom se poduzeće može efektivno pozicionirati na tržištu odabirom i djelovanjem na ciljnom tržištu te razvoj vlastitog idealnog marketing miksa koji čine cijena, proizvod, distribucija, promocija, ljudski kapital, procesi i vizualni doživljaj.

3. Strategija proizvodnje

Strategija proizvodnje usmjerena je na unaprijeđivanje proizvodnog asortimana. Razvoj novih proizvoda temelji se na saznanjima o poznatom tržištu, reakcijama konkurenata i informacijama iz poznatih kanala distribucije.⁶ Analizira dostupne resurse i mogućnosti ostvarivanja ciljeva. “Moderno tržište zahtjeva fleksibilnu proizvodnju, s kratkim vremenom isporuke, niskim troškovima i u zadovoljavajućoj kvaliteti, te brzom usvajanju proizvodnje novog ili rekonstruiranog postojećeg proizvoda, prilagođenog pojedinačnim zahtjevima kupaca.”⁷“Uz povoljnu cijenu proizvoda ili usluge poduzeća, potrebno je ponuditi i još neki diferencirajući element, iz čega je razvidno kako postoji potreba za koegzistencijom sustava upravljanja kvalitetom i inovacijama.”⁸

4. Financijska strategija

Financijska strategija za cilj ima akumuliranje kapitala potrebnog za ostvarivanje ciljeva i omogućavanje financijskih sredstava potrebnih za nesmetan tok poslovnih aktivnosti, kao i provedbu odabranih strategija.

⁶ Grbac, *Stvaranje i razmjena vrijednosti*, 131.

⁷ Majdandžić, “Digitalizacija poduzeća – priprema za digitalnu ekonomiju EU i 4. Industrijsku revoluciju,” 125.

⁸ Buntak i drugi, *Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom*, 78.

5.Strategija ljudskih resursa

Ljudski resurs neizmjereno je bitan za uspješnost poduzeća jer “neopipljivi” resursi postaju glavni izvor dodatne vrijednosti. Ljudski resursi postali su ključni potencijal poduzeća, jer označavaju “količinu znanja, sposobnosti i drugih osobina ljudi koji su potrebni za funkcioniranje i razvoj neke organizacije.”⁹ Znanje i vještine djelatnika, kreativnost, motivacija i intelektualni kapital fizički su neopipljivi ali imaju veliki utjecaj, kako na interne, tako i na eksterne procese te cjelokupno poslovanje.

Strategiju određuje dinamičnost ali i vremenska dugotrajnost, pa se ona sukladno vanjskim čimbenicima mora kontinuirano inovirati. Zato je bitno proces definiranja strategije pratiti, motriti rezultate i eventualno mijenjati strategiju - ukoliko je to potrebno.

1.3. Sustav razvoja poslovanja

Sustav razvoja poslovanja predstavlja sve aktivnosti koje poduzeće poduzima kako bi ostvarilo koncepcijom postavljene ciljeve. Predstavlja poveznicu između koncepcije i strategije te poslovne i razvojne politike. Spaja sve dijelove ovog modela u harmoničan sustav putem djelovanja na svim poslovnim, funkcijskim i operacijskim razinama. Putem sustava razvoja poslovanja poduzeće stvara nove prilike za rast i razvoj, a menadžmentu omogućuje kontrolu ispravnosti poslovnih aktivnosti koje su razrađene unutar poslovne i razvojne politike.

1.4. Poslovna politika

Poslovna politika usmjerena je na sadašnjost i budućnost, definira podciljeve po organizacijskim jedinicama i definira poslovne aktivnosti za pojedinačne procese.

Razvojna politika usmjerena je budućnosti i omogućuje poduzeću stvaranje novih vrijednosti, potiče inovacije, tehnološka otkrića i napretke koja omogućuju poboljšavanje i optimizaciju poslovnih procesa, unaprjeđenje proizvodnog asortimana, unaprjeđenje kvalitete usluge i zadovoljstva klijenata i zaposlenika.

⁹ Jurina,op.cit., 220-221.

1.5. Specifičnost i izazovi strategije razvoja u industriji e-trgovine

Poduzeće putem čijeg će primjera biti izvršeno aplikativno istraživanje modela koncepcije razvoja bavi se e-trgovinom pa je nužno definirati specifičnosti i izazove strategije razvoja unutar promatrane industrije.

Slika 3: E-trgovina



Izrada autorice, izvor: Dsigital, *10 E-trgovina savjeta*, <https://dsigital.com/marketing/e-trgovina/> (pristupljeno 20. srpnja 2023.)

E-trgovina označava kupnju i prodaju roba i usluga preko interneta. E-poslovanje preoblikovalo je staromodne načine poslovanja, izmijenila način komunikacije s kupcima, zastarjele načine oglašavanja zamijenila digitalnim, a pametni sustavi omogućili su poduzećima preciznije profilirati vlastitu interesnu skupinu kupaca te ciljano odabrati određenu vrstu promocije. Digitalizacija i informatizacija omogućili su eksponencijalni rast ove industrije, a

zbog svoje jednostavnosti i relativno niskih troškova smatra se najprofitabilnijom vrstom trgovine. Koristi primjene takve vrste trgovine prikazane su i u sljedećoj tablici.

Tablica 2: Koristi primjene e-trgovine

| Koristi e-trgovine | Kratkoročne koristi | Dugoročne koristi |
|---------------------------|--|---|
| Direktne koristi | Povećanje prihoda Smanjivanje troškova informacija Niži troškovi nabavke i skladištenja Direktno oglašavanje Online prodaja i transakcije Smanjenje troškova komunikacije Smanjenje troškova oglašavanja | Mogućnost osvajanja međunarodnih tržišta Privlačenje novih investicija Lakši pristup potencijalnim kupcima Povećanje tržišnog udjela proizvoda/usluge Povećanje produktivnosti Povećanje prodaje |
| Indirektne koristi | Prepreke zbog geografske udaljenosti nestaju Unaprjeđenje imidža poduzeća Kontinuirano oglašavanje u cijelom svijetu Šira i bolja usluga za kupca Povećanje zadovoljstva kupaca Ostvarivanje know-how kroz diskusije i razmišljanja putem interneta Bolja usluga i potpora dobavljača Brži pristup informacijama s internetskih strana Efikasnije prikupljanje informacija Dostupnost stručne pomoći bez obzira na lokaciju | Unaprjeđenje konkurentske pozicije Oblikovanje i proširenje poslovnih mreža Stvaranje novih poslovnih prilika Unaprijeđenje zadovoljstva kupaca |

Izvor: Bezić i ostali, "Elektronička trgovina u malim i srednjim poduzećima Republike Hrvatske," 267.

Industrija e-trgovine nosi i određene specifičnosti i izazove, pogotovo kada je u pitanju strategija razvoja.

Slika 4: Izazovi industrije e-trgovine



Izrada autorice, izvor: Collidu, *E-Commerce Challenges*, <https://www.collidu.com/presentation-e-commerce-challenges> (28.07.2023.)

Informacijska tehnologija omogućila je brzi protok informacija što rezultira većom izbirljivosti kupaca. Virtualizacija poslovanja smanjila je osobni kontakt s kupcem, tako i njegovu odanost određenoj trgovini ili robnoj marci. Jedan od najvećih izazova u e-trgovini postaje stvaranje pozitivnog korisničkog iskustva kupovine, unaprjeđivanje odnosa s kupcima te izgradnja *dugoročnog odnosa s kupcem*.

Sigurnost plaćanja i zaštita podataka korisnika veoma su bitni za e-trgovine jer je pouzdanost i sigurnost ključni faktor odluke o kupnji. Većina transakcija obavlja se elektronskim putem, pa je nužno omogućiti sigurno plaćanje i povećati razinu sigurnosti softverskih sustava naplate. Veliki su rizici od neovlaštene upotrebe i krađe osobnih i bankovnih podataka. Bitno je konstantno implementirati nova informacijska rješenja koji nude bolju zaštitu i kriptiranje podataka kako bi se spriječili cyber napadi i krađa podataka.

Masovnost ponude za poduzeće označava veću konkurenciju pa je za ostvarivanje tržišnih prednosti potrebno konstantno provoditi analize konkurencije u svrhu stvaranja *vlastitih posebnosti* koje će privući kupca.

E-trgovina bazirana je na kupnji na neviđeno te donosi određene rizike nezadovoljstva kupca naručenim pa je jedan od izazova i *definiranje uvjeta i politike povrata proizvoda i novca* kako bi taj proces za kupca bio što jednostavniji.

Jedan od izazova predstavljaju *cijena i uvjeti dostave* pa e-trgovci sve češće inoviraju i poboljšavaju upravo takve troškove. U fokusu je *pouzdanost, sigurnost, vjerodostojnost*.

Sektor e-trgovine svoje strategije treba usmjeriti na konstantno *inoviranje* i poboljšavanje vlastitih *poslovnih procesa* kako bi omogućili što bolje i jednostavnije iskustvo kupovine. Novi strateški trendovi, pobliže pojašnjeni u sljedećem potpoglavlju, nude rješenja za izazove s kojima se e-trgovina suočava.

1.6. Novi strateški trendovi e-trgovine

U prijašnjem poglavlju predstavljeni su izazovi s kojima se e-trgovina suočava. Odgovor na nastale izazove poduzeća mogu riješiti provedbom novih strateških trendova od kojih su najznačajniji digitalizacija, alati poslovne inteligencije i menadžment upravljanja odnosa s kupcima – CRM. Implementacija ovih trendova pomaže e-trgovcima da sve izazove prebrode s kvalitetnim odgovorom i da kontinuiranim razvojem vlastitih operacija utječu na vlastitu efektivnost i efikasnost.

1.6.1. Digitalizacija

Informacijsko-tehnološka transformacija omogućila je tranziciju trgovine na virtualne platforme koje umjesto fizičke, koriste informacijsko-tehnološku infrastrukturu. Digitalna transformacija označava pristup upravljanju tehnološkim, procesnim, kadrovskim i drugim promjenama u organizacijama korištenjem suvremenih tehnologija.¹⁰ Implementacija softverskih rješenja i aplikacija u radnim procesima pojednostavila je poslovanje, povećala funkcionalnost i produktivnost te omogućila bržu i kvalitetniju komunikaciju unutar poduzeća i jasnije razumijevanje okoline i potreba kupaca.

Digitalna informatizacija poslovanja omogućila je efikasniju obradu podataka o ponašanju, željama i potrebama kupaca, učinkovitije analize tržišta i trendova, djelotvornije mehanizme rada i konkurentnijeg djelovanja na tržištu. Umjetna i pametna tehnologija omogućili su veću privlačnost e-trgovina, njihovo brendiranje, veću estetiku i funkcionalnost web-stranica te omogućili pozitivan utjecaj emocionalnih vrijednosti za kupca. Integracija softverskih rješenja

¹⁰ Tomičić-Pupek, “Odrednice percepcije kupaca u kontekstu digitalne transformacije,” 136.

pojednostavljuje proces korištenja web-stranicama, osigurava veću kvalitetu usluge, smanjuje napor kupaca te tako povećava korisnost. Sa stajališta e-trgovca, takva tehnologija omogućava djelotvornije upravljanje poslovnim procesima, kvalitetniju obradu i analizu podataka o kupcima omogućujući bolji uvid u percepciju kupaca pa tako i omogućuje bolje buduće pozicioniranje na tržištu te stvaranje novih vrijednosti.¹¹

“S obzirom na današnju globalnu dostupnost navedene tehnologije može se reći da je ona u ovom trenutku sredstvo održanja efikasnosti poslovnih procesa i konkurentnosti, a kako bi se postigle nove prednosti u odnosu na konkurenciju (smanjenje troškova, povećanje funkcionalnosti proizvoda, učinkovitija distribucija), bit će potrebna kreativnost ljudskog čimbenika u primjeni informacijske tehnologije.”¹²

E-trgovine uz stalnu implementaciju inovativnije i pametnije tehnologije, u vlastite poslovne prakse trebaju nadograđivati i usavršavati strategiju odnosa s kupcima, što je tema sljedećeg poglavlja.

1.6.2. CRM - Customer Relationship Management

Digitalizacija tržišta u potpunosti je ograničila direktni kontakt s kupcem te se postavlja pitanje kako zadržati kupca te osigurati njegovu lojalnost? “Zadovoljstvo je jedan od ključnih čimbenika za zadržavanje kupaca te ostvarivanje njegove lojalnosti.”¹³ CRM - Customer Relationship Management označava *upravljanje odnosima s kupcima*, strateški je trend koji poduzeća implementiraju kako bi što bolje razumjela potrebe svojih kupaca.

Jedan pogled na CRM definira proces koji se temelji na korištenju informacija o potrošačima i razvoj odnosa s naglaskom na zadržavanju potrošača. Drugi pogled na CRM je tehnološki, pa definira funkcionalnost i efikasnost CRM-a kroz razvoj informatičke tehnologije i mogućnosti skladištenja i obrade golemog broja podataka o potrošačima.¹⁴“Neki od najvažnijih razloga primjene CRM-a su privlačenje novih kupaca, povećanje prodaje po kupcu, smanjenje troškova kroz poboljšanja u poslovnim procesima, poboljšanje odnosa s kupcima i

¹¹ Ibid., 139.

¹²Šuber, “Unaprijeđenje poslovnih procesa pomoću informacijske tehnologije,” 97-105.

¹³Kesić, Vlašić, efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/gvlastic/Predavanje%205-6.pdf, 5. poglavlje (26.07.2023.)

¹⁴ Grbac, *Identitet marketinga*, 450.

povećanje potrošačke lojalnosti.”¹⁵ koja se smatra ”najznačajnijim čimbenikom konkurentnosti kompanije.”¹⁶

Iako se kroz digitalizaciju i afirmaciju CRM-a ostvaruje dugoročna konkurentost i jak položaj na tržištu, model koncepcije razvoja naglašava nužnost konstantnog poboljšavanja svih organizacijskih segmenata te konstantnom inoviranju vlastitih strategija. “Uspješna implementacija i primjena CRM-a ovisi o tri ključna čimbenika. To su tehnologija, poslovni procesi i ljudski faktor.”¹⁷

Poduzeće Furniture1.eu u sljedećim poglavljima poslužit će kao primjer na kojem će se aplikativno prikazati način funkcioniranja modela koncepcije razvoja u praksi. Analiza sadašnjeg stanja promatranog poduzeća omogućit će postavljanje kvantitativnih i kvalitativnih razvojnih ciljeva te konkretizirati načine inoviranja operacijskih strategija.

¹⁵ Renko, *Strategije marketinga*, 315.

¹⁶ Woodruff, “Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage,” 139-153.

¹⁷ Renko, *op.cit.* 316.

2. Analiza sadašnjeg stanja poduzeća Furniture1.eu

Drugo poglavlje usmjereno je na definiranje sadašnje situacije poduzeća Furniture1.eu putem elementarnih analiza koje ga sačinjavaju. Kako bi odabir razvojnih ciljeva i strategija bio učinkovitiji i rezultirao ekonomskim prednostima potrebno je napraviti kvantitativnu i kvalitativnu analizu sadašnjeg stanja.

2.1. Opći podaci o poduzeću Furniture1.eu

Furniture1.eu litavska je korporacija koja se bavi maloprodajom namještaja preko interneta od 2008. godine. Tijekom godina ostvaruje uspjeh te se razvija i širi na više od 10 europskih tržišta, uključujući i hrvatsko. Hrvatska podružnica ove grupacije djeluje pod nazivom Namjestaj.hr. Matično poduzeće Furniture1.eu razvija svoj zaštitni znak Baldai1 te je locirano u Vilniusu, Litva, dok su njene podružnice otvorene i neovisno rade u Latviji, Estoniji, Mađarskoj, Sloveniji, Hrvatskoj, Bugarskoj, Rumunjskoj, Grčkoj, Italiji.

Slika 5,6,7: Vizualni identitet poduzeća Furniture1.eu



Izvor: <https://furniture1.eu/> (20.06.2023.)

Grupacija maloprodajnih e-trgovina namještaja ima vlastitu distribucijsku mrežu, skladišta i timove korisničke podrške u svim zemljama podružnicama. Tvrtka je specijalizirana za e-trgovinu, namještaj i logistiku.

2.2. Kvantitativna analiza sadašnjeg stanja poduzeća Furniture1.eu

Kvantitativna analiza prva je faza identificiranja sadašnjeg stanja, koristi točne, mjerljive pokazatelje, opisuje se brojčano i objektivnog je karaktera. U nastavku će biti izvedena za poduzeće Furniture1.eu putem brojčanog interpretiranja ponude i potražnje.

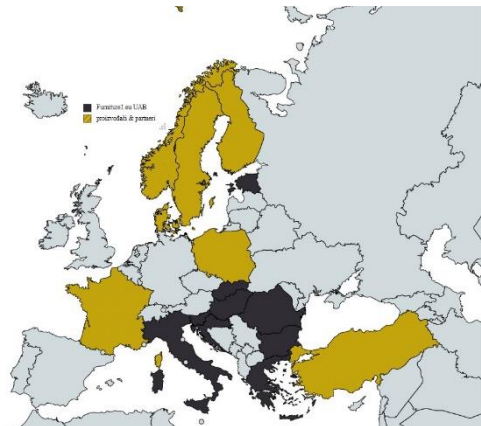
2.2.1. Analiza ponude

Furniture1.eu u svojoj ponudi sadrži tisuće različitih komada namještaja.¹⁸ Te ima više od 10 godina iskustva u prodaji namještaja putem interneta što je rezultiralo poslovnom ekspanzijom

¹⁸ <https://www.namjestaj.hr> (20.06.2023.)

na europsko tržište. U svom internacionalnom timu broje više od 500 ljudi.¹⁹. Poslovno djelovanje grupacije na teritoriju Europe prikazano je slikovno, u nastavku.

Slika 8: Teritorijalni prikaz ponude Furniture1.eu grupacije



Izrada autorice prema dostupnim podacima, izvor: <https://furniture1.eu> (pristupljeno 20. srpnja 2023.)

Poduzeće ima teritorijalnu strukturu, djeluje u 10+ europskih zemalja u kojima matično poduzeće ima otvorene podružnice te surađuje s brojnim europskim proizvođačima. Svaka od navedenih podružnica ima vlastite timove korisničke podrške i logistički tim. Marketinški tim, tim proizvoda, IT tim, tim za računovodstvo i financije, kadrovski tim i razvojni tim jedinstven je za cijelu grupaciju te se nalazi u Litvi.⁴⁰

2.2.2. Analiza potražnje

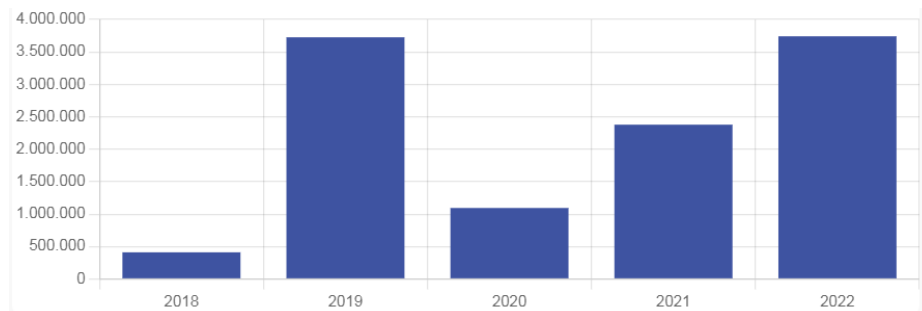
Globalnu potražnju teško je u potpunosti predvidjeti, no dostupni podaci ukazuju da je sektor e-trgovine namještajem u kontinuiranom porastu. Statista.com javno je objavila sljedeće podatke: "S veličinom tržišta od gotovo 30 milijardi američkih dolara, maloprodaja namještaja obećavajući je segment e-trgovine za koji se predviđa da će generirati više od četrdeset milijardi američkih dolara prihoda do 2030. Ovaj unosan potencijal ogleda se u stalnom porastu prosječne vrijednosti online narudžbi kućnog namještaja diljem svijeta, koje su premašile 500 američkih dolara po narudžbi u drugom kvartalu 2022."²⁰

¹⁹ <https://furniture1.eu/> (20.06.2023.)

²⁰ <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/furniture/europe> (20.7.2023.)

S obzirom da su prihodi rezultat potražnje, za bolje razumijevanje njenog kvantitativnog aspekta razmotrit će se kretanje prihoda promatranog poduzeća te drugih financijskih rezultata.

Grafikon 1: Grafički prikaz prihoda poduzeća Furniture1.eu, 2018.-2022.



Izvor: Rekvizitai.lt, *Furniture1, Turnover*, <https://rekvizitai.vz.lt/en/company/furniture1/turnover/> (06.08.2023).

U nastavku su prikazani izvještaji izlaznih performansi poduzeća Furniture1.eu.

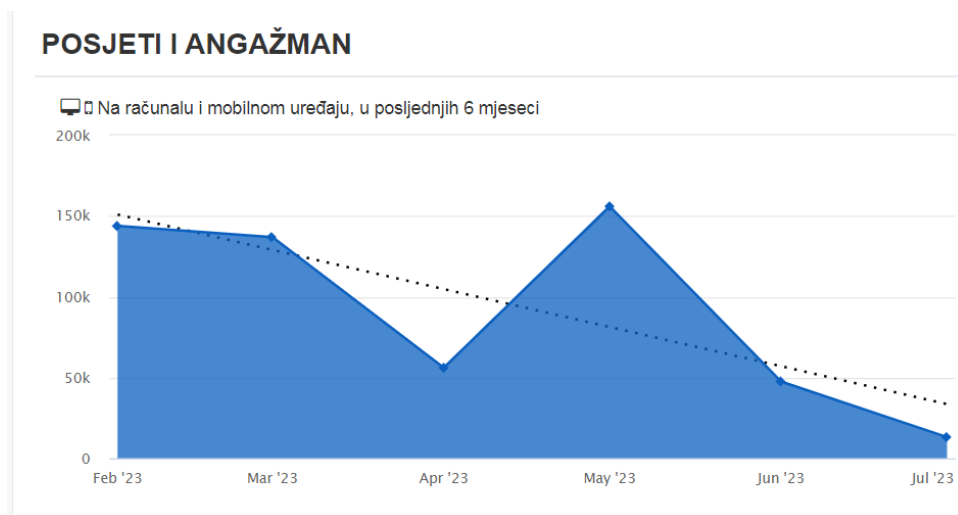
Tablica 3: Financijsko izvješće Furniture1.eu

| Financijska izvješća | Financijski pokazatelji | Raspored prodaje | Grafikon dobiti | Imovina i obveze |
|---------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Prihodi od prodaje | 410.421 eura | 3.724.842 eura | 1.093.902 eura | 2.378.037 eura |
| Dobit prije oporezivanja | - 36.693 eura | 305.193 eura | 2.151.334 eura | 2.581.139 eura |
| Neto dobit | - 39.035 eura | 291.591 € | 2.143.697 eura | 2.568.378 eura |
| Neto profitabilnost | -9,51% | 7,83% | 195,97% | 108,00% |
| Vlasništvo | 9 095 257 eura | 9 489 184 eura | 11.378.682 eura | 12.576.525 eura |
| Trenutna imovina | 105.362 eura | 495.644 eura | 1.318.597 eura | 2.452.830 eura |
| Osnovna sredstva | 8.989.895 eura | 8.993.540 eura | 10.060.085 eura | 10.123.695 eura |
| Vlasništvo | 9 095 496 eura | 9 482 853 eura | 11.379.027 eura | 12.577.807 eura |
| Osobni kapital | 8.870.965 eura | 9 162 556 eura | 10.555.580 eura | 12.123.958 eura |
| Iznosi plaćanja i obveze | 224.531 eura | 320.297 eura | 823 447 eura | 453.849 eura |
| Povrat imovine (ROA) | -0,43% | 3,07% | 18,84% | 20,42% |
| Povrat na kapital (ROE) | -0,44% | 3,18% | 20,31% | 21,18% |

Izvor: Tax it, *Furniture1.eu*, <https://www.tax.lt/imones/205504-furniture1-uab> (01.08.2023.)

Analizom podataka vidljivo je kako poduzeće Furniture1.eu konstantno poboljšava vlastite performanse te bilježi rast prihoda iz godine u godinu što ukazuje na povećanje potražnje za prodajom namještaja putem interneta, no porast konkurencije ima utjecaj na potražnju. Iako su financijski pokazatelji u pozitivnom rastu za ovo poduzeće, pokazatelji ukupne posjećenosti stranicama grupacije na sljedećem grafikonu ukazuju na smanjeni angažman kupaca u odnosu na prethodna razdoblja što rezultira negativnim trendom privlačenja posjećenosti i smanjenjem potražnje.

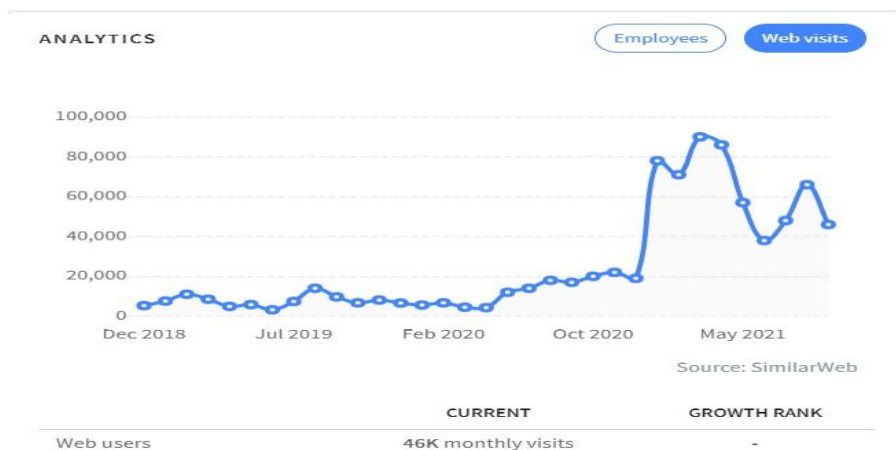
Grafikon 2 : Analitički prikaz posjeta stranici u posljednjih 6 mjeseci



Izvor: <https://spymetrics.ru/en/website/furniture1.eu> (21.08.2023.)

Grafikon ukazuje na opadanje zainteresiranosti i angažmana kupaca te smanjenje ukupne posjećenosti u odnosu na prethodne godine grafički prikazane u nastavku. U razdoblju od veljače do srpnja 2023.godine posjećenost ove stranice je pala sa 150 900 na 33 590 (-127,17%). Prosječan posjetitelj po sesiji pogleda 0,99 stranica i provede 2 minute 47 sekundi na stranici.

Grafikon 3 : Analitički prikaz posjeta stranici u razdoblju od 2018.-2021.godine



Izvor: Startup Lithuania, *Furniture1.eu*, <https://map.startuplithuania.lt/companies/furniture1> (03.07.2023.)

Grafički prikaz analitike posjeta stranici ukazuje na eksponencijalni rast posjeta u toku 2020.godine, s obzirom na pandemiju, pa je veći dio europskog stanovništva bio kod kuće. Vidljivo je kako posjećenost pada tijekom 2021. godine normaliziranjem pandemijskog stanja sredinom godine ponovno raste te pada. Podaci ukazuju da je potrebno primjeniti nove analize tržišta i potražnje te uvidjeti stvarne trenutne potrošačke ponude i trendove.

S teritorijalne perspektive ukupnog angažmana korisnika vidljivo je da najveću popularnost i najveći udio ukupnog prometa ostvaruje Mađarska, dok je Hrvatska na četvrtom mjestu s 9.67% prometa, iza Rumunjske i Litve.

Slika 9: Teritorijalni prikaz angažmana korisnika Furniture1.eu

Promet po zemljama

| | |
|---|--------|
|  Mađarska | 33.58% |
|  Rumunjska | 13.43% |
|  Litva | 10.71% |
|  Croatia | 9.67% |
|  Bugarska | 8.44% |

Izvor: <https://spymetrics.ru/en/website/furniture1.eu> (23.08.2023.)

Kvantitativnom analizom ustanovljeno je povećanje potražnje u maloprodaji namještaja putem interneta unatrag nekoliko godina, no diversifikacija tržišta te pojava konkurentnih trgovina za Furniture1.eu utječu na smanjenje angažmana kupaca tijekom 2023.godine i pad posjećenosti stranicama pa je nužno uspostaviti djelotvornije smjernice budućeg razvoja jer brze i neočekivane promjene potrošačkih navika karakteristične su za današnje tržište, što će pobliže biti pojašnjeno unutar kvalitativne analize, koja slijedi u nastavku.

2.3. Kvalitativna analiza sadašnjeg stanja poduzeća Furniture1.eu

Uz kvalitativnu analizu koja racionalizira brojčane podatke, potrebno je provesti i kvalitativnu analizu koja podatke izražava interpretativno u svrhu boljeg razumijevanja. Kvalitativna analiza sadašnjeg stanja Furniture1.eu sadrži SWOT analizu, opis ponude, benchmarking analizu, analizu konkurentskih prednosti i PEST analizu.

2.3.1. Opis ponude

Furniture1.eu ima kategoriziranu ponudu namještaja, od kojih su najistaknutije kategorije tapiciranog namještaja (fotelje, kaučevi, garniture, kreveti,...), namještaja za dnevni

boravak, spavaću sobu, hodnik, kuhinju, kupaonicu, ured, dječju sobu te namještaj za vrt. Ponuda sadrži i kategoriju *outlet* gdje se nalaze sniženi proizvodi, bržeg vremena isporuke.

E-trgovina je uslužnog karaktera, pa uz proizvodni asortiman svojim kupcima nudi različite usluge koje postaju presudni faktor odluke o kupnji. Furniture1.eu nudi kupcima besplatnu dostavu do ulaznih vrata pa je upravo ta pogodnost ključna konkurentska prednost kada govorimo o e-trgovini namještajem te e-trgovini općenito. U ponudi su različite vrste plaćanja, plaćanje unaprijed nije potrebno, već prilikom preuzimanja. Kao dodatnu sigurnost svojim kupcima Furniture1.eu nudi pravo povrata kupljenog proizvoda u roku od 365 dana, u slučaju nezadovoljstva, uz uvjet da namještaj nije sastavljen.²¹ Povrat namještaja vrši se dostavnom službom tvrtke te je također besplatan. Povoljna politika povrata i jednostavnost procesa za klijenta predstavlja posebnost u industriji e-trgovine namještaja.

Furniture1.eu nudi i "*Jamstvo najniže cijene*" što znači da ukoliko kupac pronađe proizvod koji je identičan njihovom i niže cijene, kod nekog od konkurenata, uz pismeni dokaz ostvarit će izjednačenje cijene, što uz opciju besplatne dostave osigurava dodatnu vrijednost za kupca.²² Usluga dostave namještaja hrvatske podružnice Namjestaj.hr za određene proizvode moguća je unutar 72 sata, dok za ostale dijelove Hrvatske iznosi 96 sati.²³

Furniture1.eu implementirao je unutar ponude i vlastite IT tehnološke inovacije. Primjer IT inovativnih rješenja su program za izradu kuhinja i pametna tražilica, prikazani na sljedećim slikama. Pomoću programa za izradu kuhinja klijent može dizajnirati kuhinju sukladno vlastitim mjerama, prostoru i preferencijama koristeći dostupne artikle.

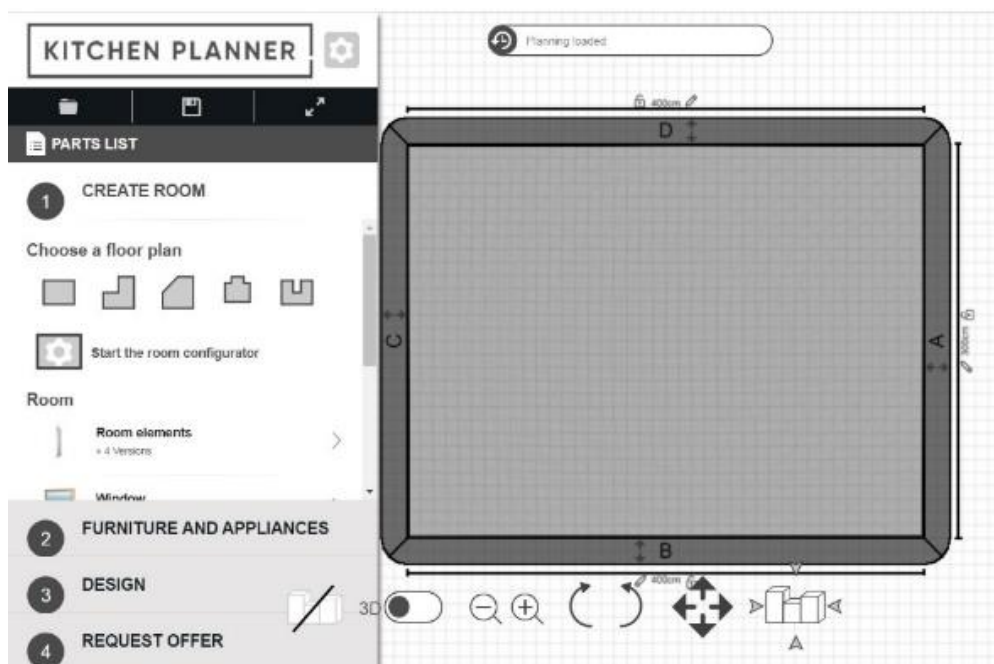
²¹ <https://www.namjestaj.hr/prigovori-jamstvo-i-povrat-robe.html> (01.08.2023.)

²² [https://www.namjestaj.hr/brza-dostava/\(01.08.2023.\)](https://www.namjestaj.hr/brza-dostava/(01.08.2023.))

Slika 10,11: Furniture1.eu alat za samostalnu izradu projekta kuhinje

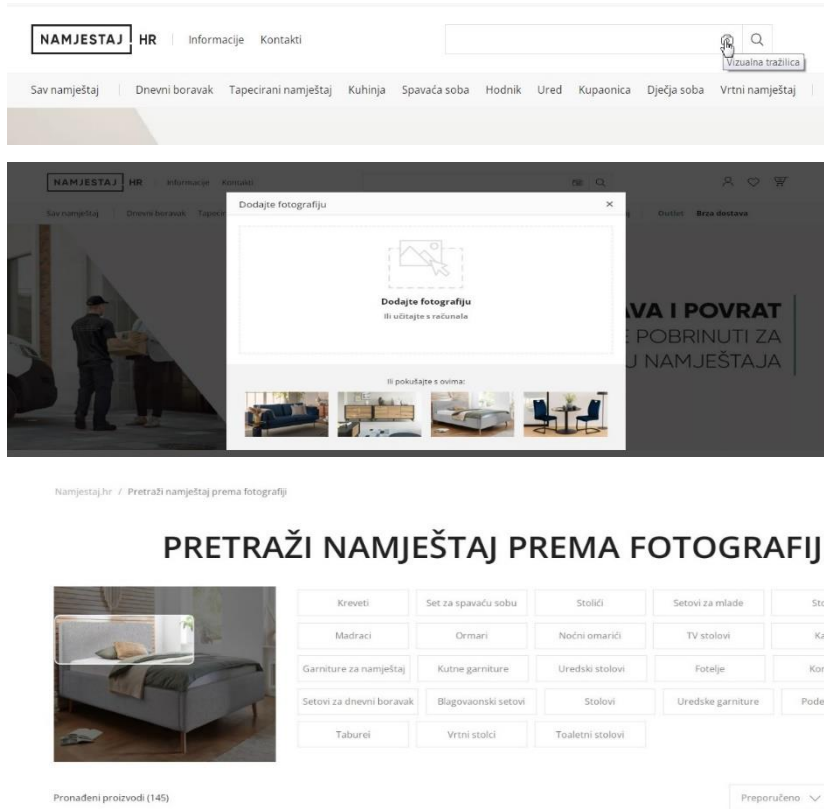


Izvor: Namjestaj.hr, *Kuhinjski namjestaj*, <https://www.namjestaj.hr/kuhinjski-namjestaj/> (pristupljeno 20.lipnja 2023.)



Izvor: Furniture1.eu, *Kitchen planner*, kitchenplanner.net/start/r:furniture1/#step=1 (20.06.2023.)

Slika 12, 13 i 14: Furniture1.eu pametna tražilica za pretragu proizvoda



Izvor: Namjestaj.hr, *Virtualna tražilica*, <https://www.namjestaj.hr/visual-search/?s=3382d7b97b77eb58c798fdc11e432c9c> (pristupljeno 28.svibnja.2023.)

Nakon kvalitativnog opisa ponude slijedi analiza interne i eksterne okoline akronima SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) čiji se rezultati nalaze u nastavku.

2.3.2. SWOT analiza

Rezultati SWOT analize omogućit će uvid u prednosti i mogućnosti jačanja konkurentskih značajki te minimizirati vanjske neizvjesnosti.

Tablica 4: SWOT analiza Furniture1.eu

| SNAGE | SLABOSTI |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Niži operativni troškovi poslovanja, niži troškovi transporta 2. Besplatna vlastita usluga dostave namještaja 3. Korisnička podrška dostupna putem telefona, e-mail-a, društvenih mreža 4. Vlastiti tim za razvoj, IT služba, financije i računovodstvo i tim proizvođa 5. Dugogodišnje iskustvo u online prodaji namještaja 6. Implementacija vlastitih IT inovacija 7. Prisutnost na desetak europskih tržišta 8. Nagrade i priznanja 9. Pouzdanost i prepoznatljivost kod kupaca 10. Razne opcije plaćanja - kartica, gotovina, obročno, aplikacije 11. Nema potrebe za plaćanjem unaprijed 12. Povoljna politika povrata za kupca – povrat je besplatan i organiziran od strane prodavača 13. Efikasniji marketing i više kanala promocije 14. Brza i estetski privlačna web-stranica 15. Dobra kategorizacija proizvoda 16. “Jamstvo najbolje cijene” - u slučaju da konkurencija za isti proizvod nudi nižu cijenu od cijene na stranici - izjednačavanje cijene s konkurencijom 17. Generiranje internih tehnoloških inovacija 18. Ulaganje u održivi razvoj i promocija društveno-odgovornog i zelenog poslovanja 19. “Jamstvo najbolje cijene” - u slučaju da konkurencija za isti proizvod nudi nižu cijenu od cijene na stranici - izjednačavanje cijene s konkurencijom 20. Generiranje internih tehnoloških inovacija 21. Ulaganje u održivi razvoj i promocija društveno-odgovornog i zelenog poslovanja | <ol style="list-style-type: none"> 22. Isključivo online trgovina 23. Kupnja “na neviđeno”, nemogućnost razgledavanja namještaja prije kupnje 24. Nemogućnost isprobavanja kvalitete tapiciranog namještaja, kreveta, madraca 25. Moguće odstupanje u boji tkanine ili nijanse drveta u stvarnosti u odnosu na fotografiju 26. Ne postoji mogućnost izrade profesionalnog projekta kuhinje 27. Nema mogućnost vlastite montaže 28. Rizik od dodatnih troškova ili lošije reputacije zbog pogrešne montaže kupca 29. Okvirno vrijeme potrebno za zamjenu neispravnih dijelova iznosi 15-45 radnih dana 30. Nepostojanje showrooma 31. Namještaj je rastavljen te ga je potrebno sastaviti 32. Vrijeme dostave može varirati 33. Proizvodi nisu odmah dostupni 34. Paypal – nema opcije navedenog plaćanja 35. Standardizirana ponuda namještaja 36. Kvaliteta namještaja srednje razine 37. Isključivo asortiman namještaja u ponudi 38. Uz kupaonski i kuhinjski namještaj nije moguće kupiti i dodatke (sudoper, umivaonik,..) |
| PRILIKE | PRIJETNJE |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Poticaji EU i bespovratna sredstva za poduzetnike 2. Poticaji za zapošljavanje 3. Širenje proizvodnog asortimana 4. Povećanje interesa za online kupovinu | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ulaz novih konkurenata na tržište 2. Niža cijena proizvoda konkurencije 3. Porezna opterećenja 4. Nestabilnosti na geopolitičkoj sceni koje utječu na dostupnost sirovina |

| | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 5. Porast potražnje za namještajem 6. Rast povjerenja u online kupnju 7. Povećanje kupovne moći građana porastom standarda i povećanjem dohotka 8. Razvoj tehnologije i softvera koji omogućuju veću produktivnost, optimizaciju poslovnih procesa i bolje razumijevanje kupaca 9. Alati koji omogućuju efikasniji marketing | <ol style="list-style-type: none"> 5. Veća cijena sirovina i proizvoda 6. Promjena potrošačkih navika 7. Negativan publicitet u slučaju nezadovoljstva kupaca 8. Povećanje inflacije i smanjenje kupovne moći građana 9. Skraćeni životni vijek proizvoda 10. Suradnja s proizvođačima namještaja nosi rizike od povećanja cijena proizvoda 11. Porast cijena sirovina zbog geopolitičke i ekonomske situacije (inflacija) 12. Otežan pristup i dobavljanje određenih vrsta sirovina rezultira većim cijenama sirovina na tržištu i dužim vremenom čekanja 13. Porast cijena energenata mogu uzrokovati veće transportne troškove 14. Sve brži i veći ulazak novih konkurenata (HR: Vivre, Furnitura, Svijet namještaja) 15. Promjena potrošačkih navika 16. Povećan interes za kvalitetnijom, a smanjen interes za standardiziranom ponudom 17. Nedostatak potražnje 18. Ekonomska nestabilnost u Europi uzrokovana ratom u Ukrajini i porastom inflacije |
|--|--|

Izvor: izrada autorice

SWOT analizom osvijetlila je snage i slabosti poduzeća Furniture1.eu te moguće prilike i prijetnje iz vanjske okoline. Pojava novih konkurenata koji nude vrlo sličnu ili gotovo jednaku ponudu omjera cijene i kvalitete sve je značajnija vanjska prijetnja poduzećima na tržištu, no eksterna okolina pruža i nove prilike jer industrija e-trgovine konstantno raste, kao i njena potražnja.

Furniture1.eu vlastite snage generira kroz znanje vlastitih djelatnika. Unutar poduzeća interni timovi zaduženi za operacije fokusiraju se na konstantno unaprijeđenje svih pojedinačnih operacijskih segmenata, što uz dugogodišnju prisutnost na europskom tržištu maloprodaje namještaja preko interneta rezultira većom prepoznatljivošću kod kupaca te odnosom povjerenja u e-trgovine Furniture1.eu grupacije. Brojne nagrade koje je ova grupacija dobila tijekom godina upravo su rezultat tog rada.

3.3. Benchmarking analiza

Benchmarking je metoda unaprjeđivanja poslovanja koja se temelji na poslovnom usavršavanju usporedbom poslovnih procesa sa najbližim konkurentom. U slučaju tvrtke Furniture1.eu - za

benchmarking analizu odabrana je tvrtka IKEA.

Tablica 5: Benchmarking analiza Furniture1.eu i tvrtke IKEA

| Benchmarking analiza | Furniture1.eu | IKEA |
|--|---|--|
| Cijena dostave | Besplatna | 2,64 EUR |
| Cijena usluge unosa namještaja | Usluga unosa namještaja iznosi 15 eura | Cijena unosa ovisi o težini paketa i udaljenosti mjesta dostave, cijena varira od 40 eura do 133 eura |
| Vrijeme trajanja garancije | 2 godine | 2 godine |
| Mogućnost dostave diljem Hrvatske | Dostava do ulaznih vrata je besplatna i moguća za kontinentalnu Hrvatsku i otoke povezane mostotom. Dostava se dodatno nadoplaćuje u iznosu od 20 eura u slučaju isporuke na Rab, Cres, Lošinj, Hvar, Brač, Korčulu | Dostava na kopnenom dijelu, moguća dostava za otoke povezane mostom |
| Dostupnost proizvoda | Proizvodi stižu od proizvođača, nakon narudžbe, vrijeme čekanja navedeno je za svaki proizvod, nema lager | Većina proizvoda je dostupna odmah nakon kupovine |
| Status narudžbe | Mogućnost samostalnog praćenja narudžbe na web stranici | Mogućnost samostalnog praćenja narudžbe na web stranici |
| Korisnička podrška | Dostupna putem telefona, e-maila i facebook-a radnim danima od 8:00-17:00h, telefonski broj, e-mail i poveznica za Facebook poruke u fokusu | Dostupna radnim danima, od 9:00-18:00h Naglasak je na samostalnom pronalasku informacije kroz često postavljena pitanja, kontakt broj nalazi se na dnu stranice |

| | | |
|------------------------------|---|---|
| Loyalty program | Ne postoji | Ikea Family i Ikea for Business |
| Web stranica | Jasna i pregledna naslovnica, brzo učitavanje, moderni dizajn, lako pretraživanje kategorija, kategorije proizvoda su u fokusu i olakšavaju pretraživanje | Moderni dizajn, sporije vrijeme učitavanja slika na naslovnoj stranici, mnogo informacija na naslovnoj stranici, kategorije proizvoda nisu u prvom planu |
| Projektiranje kuhinje | Ima vlastiti alat za samostalno projektiranje kuhinja, nema mogućnost izrade profesionalnog projekta kuhinje. | Ima vlastiti alat za samostalno projektiranje kuhinje, ima mogućnost izrade profesionalnog projekta kuhinje uz nadoplatu i mogućnost savjetovanja prilikom kupnje |
| Usluga montaže | Nema uslugu montaže | Nudi uslugu montaže uz nadoplatu |
| Kvaliteta namještaja | Standardizirana ponuda, srednja kvaliteta namještaja | Standardizirana ponuda, srednja kvaliteta namještaja |

Izrada autorice, izvor za benchmarking analizu: <https://www.namjestaj.hr/>, <https://www.ikea.com/hr/hr/> (15.06.2023.)

Benchmarking analizom dva međunarodna maloprodajna lanca namještaja moguće je ustvrditi konkurentske prednosti koje poduzeće može dodatno iskoristiti, kao i slabosti u odnosu na konkurenciju. S obzirom da je kvaliteta i ponuda namještaja vrlo slična, dodatne vrijednosti usluge su fokus za stvaranje konkurentskih prednosti. Furniture1.eu svoju konkurentsku prednost gradi na korisničkom iskustvu i besplatnoj dostavi, dok IKEA nudi dodatne mogućnosti svojim kupcima kao što su Loyalty program koji Furniture1.eu nema. Jedna od slabosti u odnosu na konkurenta očituju se u nemogućnosti usluge montaže koja je kod lanca IKEA dostupna uz nadoplatu. S obzirom da se radi o namještaju koji je rastavljen, u kutijama, kupci često ne žele riskirati vlastitom montažom pa ih navedeno može odgovoriti od kupnje.

2.3.5. PEST analiza

PEST analizom poduzeća Furniture1.eu ostvarit će se bolji uvid u eksternu okolinu koja ga okružuje.

Tablica 6: PEST analiza poduzeća Furniture1.eu

| POLITIČKO-PRAVNI FAKTORI | EKONOMSKI FAKTORI |
|--|--|
| Prihodi pod utjecajem državnih zakona Porezna opterećenja, PDV, porez na dobit ovise o zakonodavstvu u zemlji poslovanja Izvozna i uvozna politika, porezi na uvoz ovise na dobit poduzeća | Povećanje inflacije Rast cijena energenata Rast cijena sirovina Smanjenje kupovne moći građana uzrokovane povećanom inflacijom |
| SOCIJALNI FAKTORI | TEHNOLOŠKI FAKTORI |
| Pandemija utjecala na porast e-kupnje Tranzicija klasičnih trgovina na e-poslovanje Povećanje konkurencije Promjena kupovnih navika potrošača | Razvoj pametnih sustava i softvera koji omogućuju bolje praćenje poslovnog procesa Marketinški pametni alati omogućuju jasniji uvid u želje potrošača Tehnologija omogućava bolje targetiranje idealnog kupca i efikasniju marketinšku promociju |

Izvor: izrada autorice

2.4. Analiza upravljanja razvojem poduzeća

Analizom sadašnjeg stanja vidljivo je kako Furniture1.eu konstantno istražuje nove načine poboljšanja vlastitih poslovnih procesa i ponude vrijednosti, svjesno je intelektualne snage svojih zaposlenika i važnosti znanja. Interni operacijski timovi unutar poduzeća jasno su strukturirani i generiraju vlastite inovacije kroz poboljšanja i stvaranje novih vrijednosti. Iako

je potražnja za kupnjom namještaja preko interneta sve veća, njen značajan porast se tek očekuje. Analizom je utvrđen pad posjećenosti stranicama grupacije što je dijelom rezultat ulaska novih konkurenata na tržište te jačanje postojećih.

Unatoč raznovrsnoj ponudi i kontinuiranom razvoju, Furniture1.eu bilježi pad posjećenosti stranicama u 2023.godini što znači da je potrebno napraviti značajnije poslovne iskorake, postaviti nove razvojne ciljeve i inovirati operacijske strategije ukoliko želi ostvariti značajan uspjeh. Definiranjem ciljeva razvoja i prijedlozima za inoviranje operacijskih strategija bavi se sljedeće poglavlje ovog rada, ujedno i posljednje kojim se istraživanje zaokružuje te završava.

Analizom eksterne okoline završava se analiza sadašnjeg stanja poduzeća Furniture1.eu. Istraživanje i determiniranje elemenata situacijske analize omogućuje bolju i kvalitetniju buduću prognozu inoviranja ciljeva i strategija koji će biti prezentirani unutar trećeg poglavlja ovog rada.

3. Razvojni ciljevi i inoviranje operacijskih strategija poduzeća Furniture1.eu

Unutar trećeg poglavlja predstavljeni su razvojni ciljevi kvantitativne i kvalitativne komponente te prijedlozi za inoviranje operacijskih strategija.

3.1. Definiranje razvojnih ciljeva Furniture1.eu

Analiza sadašnjeg stanja proučavanog poduzeća ukazala je na aktualne prednosti i manjkavosti koje je potrebno promišljeno izbalansirati i svjesno usmjeriti buduće poslovanje prema željenom ishodu. Definirani su razvojni ciljeve poslovanja čiju je ostvarivost i uspješnost potrebno konstantno kontrolirati. Osiguranje uspješnog ostvarivanja ciljeva ostvaruje se podržavajućim operacijskim strategijama koje usklađuju ciljeve s aktivnostima operativne razine.

Furniture1.eu poduzeće je koje od osmogodišnjeg osnutka bilježi eksponencijalan rast i širi se na četvrtinu europskih tržišta, financiran isključivo vlastitim kapitalom. Istraživanja pokazuju kako je potražnja za namještajem u konstantnom porastu te se očekuje njeno daljnje širenje što ukazuje da postoji neiskorišteni tržišni potencijal i mogućnost ostvarivanja još jačeg položaja u industriji te konkurentnosti.

Prijedlozi za postavljanje razvojnih ciljeva predstavljeni su u nastavku kvantitativno i kvalitativno.

Tablica 7: Definiranje razvojnih kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva poduzeća Furniture1.eu

| KVANTITATIVNI CILJEVI | KVALITATIVNI CILJEVI |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Povećanje stope posjećenosti i angažmana korisnika web stranicama e-trgovina unutar grupacije za 130% u sljedeće tri godine2. Povećanje prodaje za 50% unutar sljedeće tri godine3. Povećanje tržišnog udjela za 35% | <ol style="list-style-type: none">1. Povećanje povjerenja i lojalnosti brandu2. Poboljšanje odnosa s kupcima i stvaranje i jačanje zajednice3. Osnaživanje identiteta brenda i jačanje i povećanje prepoznatljivosti kvalitete usluge |

Izvor: izrada autorice

Nakon izvršenih podanaliza unutar situacijske analize, budući smjer razvoja dobiva jasniji prikaz. Posjećenost stranicama u vlasništvu ove grupacije ima trend opadanja pa je taj silazni trend u sljedeće tri godine potrebno korektirati. Definiran je razvojni kvantitativni cilj povećanja stope angažmana korisnika web-stranicama za 130% koliko iznosi postotak smanjenja posjećenosti u odnosu na prijašnja razdoblja. Sljedeći kvantitativni cilj odnosi se na povećanje prodaje za 50% te povećanje tržišnog udjela za 35%.

Razvojni kvalitativni ciljevi fokusirani su na jačanje identiteta brenda, povećanje lojalnosti i povjerenja u tržišnu marku, osnaživanje identiteta brenda i svijesti korisnika o kvaliteti usluge što rezultira povećanjem prepoznatljivosti kvalitete usluge. Odnos s kupcima i njegovo unaprjeđenje u kvalitativnom razvoju je fokus za buduće razdoblje, kao i očvršćivanje međusobnog povjerenja i poštovanja izgradnjom zajednice.

Razvojnim ciljevima definiran je budući smjer poslovanja, a u funkciji ostvarivanja i djelotvornosti ciljeva potrebno je razraditi operacijske strategije, što je tema sljedećeg poglavlja.

3.2. Inoviranje operacijskih strategija Furniture1.eu

Nakon definiranja budućih ciljeva potrebno je razraditi operacijske strategije koje će omogućiti ostvarivanje zacrtanog smjera razvoja. Ovo poglavlje bavi se prijedlozima za inoviranje operacijskih strategija koje su predstavljene pojedinačno.

1. Inoviranje R&D strategije

R&D strategija podrazumijeva istraživačke aktivnosti kojima će poduzeće kreirati inovacije, bilo procesne, uslužne ili proizvodne. Razvojnim ciljevima određeno je povećanje angažmana korisnika što označava bolje razumijevanje tržišnih potreba, pa je istraživanje potrebno odraditi lokalno, za svaku od zemalja u kojoj grupacija djeluje. Lokalnim pristupom analizi trendova omogućit će se bolji uvid u trenutne potrebe kupaca unutar određene zemlje pa će rezultati povećati fleksibilnost strategije te individualna poboljšanja što će se pozitivno odraziti na prodaju te jačanje pozicije na tržištu.

Kvalitativni ciljevi fokusirani su na identitet i osnaživanje vrijednosti branda i odnos s kupcima, pa je R&D strategiju potrebno usmjeriti na istraživanje zadovoljstva korisnika uslugom i proizvodima. U svrhu ostvarivanja veće svijesti o kvaliteti usluge, potrebno je detaljno analizirati sve operacijske procese, na lokalnim razinama. Informacijska pametna

poslovna rješenja ključna su za proces ovog istraživanja, pa je nužno revidirati uspješnost postojećih sustava mjerenja i implementirati nova rješenja, koja će omogućiti sustavnije praćenje i kontrolu operacija.

Lojalnost kupaca osigurava kvalitetna provedba CRM-a, a s obzirom da je proces unaprjeđenja stalan i kontinuiran, važno je istraživanja provesti interno među zaposlenicima te eksterno, među kupcima te konkurencijom. CRM analitički pristupa planiranju prodaje i kupcima, potrebno je omogućiti informacije o karakteristikama kupcima na lokalnoj razini, prodaji po županijama ali i popularnosti određenih proizvoda koji će omogućiti efikasniju marketinšku strategiju, što je moguće putem rudarenja podataka. Putem raznih anketa moguće je istražiti određene preferencije kupaca za buduća razdoblja, kao i njihovo dosadašnje zadovoljstvo uslugom te prijedloge za napredovanje.

Benchmarking analize potrebno je raditi često, uzimajući u obzir lokalnu i globalnu konkurenciju kako bi učinkovitije usavršili procese uspoređujući aktivnosti direktne konkurencije. Informacija je postala ključni resurs razvoja i kvalitete donošenja odluka, što je glavni zadatak alata poslovne inteligencije, a nadograđuje se na benchmarking.. Temeljem informacijske tehnologije sakuplja, obrađuje, pohranjuje i transformira velike količine podataka iz raznih izvora, s fokusom na informacije o konkurenciji. Pomaže u pravovremenom predviđanju budućih akcija konkurencije u svrhu razvijanja i zaštite tajnosti vlastitih inovativnijih strategija. Rudarenje podataka označava procese sakupljanja raznovrsnih podataka (*data mining*) kreirajući bazu koja se pohranjuje u skladištu podataka (*data warehouse*), a putem algoritama otkriva relacije među njima, povezujući ih putem zakonitosti kako bi rezultat mogao biti izlazna informacija koja putem sustava podrške odlučivanju (OLAP) poboljšava kvalitetu odluke te bolje upravljanje poduzećem.

Implementacija alata poslovne inteligencije omogućit će bolje predviđanje trendova i djelovanje u skladu s rezultatima istraživanja. Moderna popularna softverska rješenja koje Furniture1.eu može implementirati u svrhu kvalitetnijeg predviđanja tržišnih trendova, pozicioniranja i poslovnu učinkovitost u: *Power BI, Oracle Analytics Cloud, Domo, Dundas BI, SAS Visual Analytics, Sisense, Tableau i SAP Analytics Cloud*.

Potrebno je fokusirati se i na karakteristike lojalnih kupaca i kupljenih proizvoda te čimbenike koje utječu na lojalnost. *Monday.com* operativni je sustav koji omogućuje upravljanje i poboljšanje vlastitih softvera, prodaje i marketinga, CRM-a, efikasnije upravljanje zadacima i ljudskim potencijalima, operacijama i drugim poslovnim aktivnostima. U svrhu

kvalitetnijih rezultata istraživanja i kreiranja inovacija, u sljedeće tri godine poboljšanje R&D strategije omogućit će implementacija softvera poslovne inteligencije.

2. Inoviranje marketinške strategije

Marketinšku strategiju potrebno je oblikovati prema razvojnim ciljevima, a s obzirom na kvalitativne odrednice budućeg razvoja u smjeru povećanja prodaje i tržišnog udjela, a rezultati istraživanja R&D strategije omogućit će uvid u tržišta gdje je došlo do zasićenja postojećom ponudom, pa segmentiranjem tržišta uvidjeti gdje je moguće preoblikovati ponudu marketing miksa kako bi se povećala prodaja na postojećim tržištima, s istim proizvodima.

U slučaju da se ponovna segmentacija postojećih tržišta ne pokaže kao uspješna, odabrati strategiju ulaska na potpuno novo tržište, s postojećom ponudom vrijednosti te povećati tržišni udio teritorijalnim širenjem. Ukažu li podaci na zasićenje postojećom ponudom na aktualnim tržištima, potrebno je izvršiti repozicioniranje u svijesti potrošača koje će ponovno osnažiti svijest o robnoj marki te stvoriti ponovno dodatnu vrijednost postojeće ponude.

Marketing znanja i sadržajni marketing putem interaktivne komunikacije, educiranja putem zanimljivog sadržaja, savjeta, članaka ojačat će odnos s kupcima i omogućiti stvaranje zajednice. Takav sadržaj moguće je dijeliti na vlastitoj stranici, uvođenjem kategorije blog-a, ili info-kutka, gdje kupci mogu saznati više informacija o namještaju. Zajednicu je moguće kreirati i virtualno, na društvenim mrežama, kreirajući platforme gdje će vaši kupci moći sudjelovati potičući ih na povratne informacije, u svrhu boljeg poznavanja stvarnih koristi za kupca te realizaciju navedenih i stvaranje dodatne vrijednosti.

Implementacija alata *Salesforce* omogućit će bolje poznavanje kupaca kroz integraciju korisničkih podataka i umjetne inteligencije što će omogućiti individualnost u pristupu s klijentima, ali i veći angažman i predviđanje sljedeće najbolje akcije za kupca. Navedene informacije omogućit će bolje buduće planiranje i prilagodbu marketing miksa kojoj je potrebno pristupiti posebno za svaku državu, balansirajući najbolji omjer 7P unutar svake od podružnica.

Lokalizirani podaci o popularnosti proizvoda omogućit će bolju promociju, kreirajući posebne kampanje prilagođene potrebama određenog tržišta, pa u slučaju da u jednoj od zemalja postoji veći interes za krevete, a u drugoj za setove za dnevni boravak ili namještaj za vrt, kreirati različite promotivne kampanje koje će biti popraćene adekvatnom cjenovnom politikom. Hrvatska je receptivna turistička zemlja te sukladno tome posjeduje mnogobrojne

smještajne objekte za prihvat gostiju, od kojih su najmnogobrojniji apartmani u privatnim kućama, većinski koncentrirani na obali i otocima.

Analiza sadašnjeg stanja ukazala je na nemogućnost dostave na pojedine otoke, što je potrebno izmijeniti. S obzirom da su vlasnici apartmana imaju najveću potražnju za namještajem, omogućiti dostavu diljem Hrvatske, na sve otoke i promociju geografski prilagoditi i pojačati za navedena područja.

Na tržištima u kojima je zasićenje potražnje rezultiralo zbog životnog vijeka određenog proizvoda, potražnju je moguće dodatno stimulirati smanjenjem cijena. Navedeno se može koristiti za geografski bliža tržišta za koje su manji transportni troškovi.

Razvojni kvantitativni ciljevi odnose se na povećanje prodaje i tržišnog udjela, a politika snižavanja cijena na zasićenim tržištima omogućit će njihovo ostvarivanje. Povećanje tržišnog udjela moguće je ostvariti i razvojem novih kanala distribucije, pa je moguće razviti nova partnerstva, suradnjom s hotelima, motelima i drugim smještajnim turističkim kapacitetima.

Promocija Furniture1.eu većinski je usmjerena na virtualne kanale što je odgovarajuće, s obzirom na industriju, no u budućnosti je moguće promotivne aktivnosti proširiti i na fizičko okruženje putem vanjskog digitalnog oglašavanja. Takva vrsta promocije omogućuje veliki doseg, s obzirom da su digitalni jumbo plakati pozicionirani na izuzetno frekventnim lokacijama, pa omogućuju doseg i potencijalnim korisnicima koji ne koriste internet učestalo, niti moderne tehnologije. U Hrvatskoj djeluje poduzeće *Go2Digital* koji nudi raznovrsna digitalna kreativna rješenja. Uz digitalne panoe koji se postavljaju na frekventne prometnice, interaktivni prenosivi LED ekran omogućit će doseg korisnicima u fizičkom okruženju te ih potaknuti na dvosmjernu komunikaciju. Takve vrste ekrana moguće je postaviti na glavnim trgovima i trgovačkim centrima velikih gradova, a uz kameru, WIFI, touch screen, mikrofoni, bluetooth, zvučnik, POS Wifi uređaj i utor za slušalice, posjeduju i dispenser mirisa pa je moguće kreirati mirisnu kampanju.

Online promocija ostat će većinski način promocije, diferencirajući kampanje slikovnih oglasa, uzimajući u obzir sezonalnost prilikom potražnje (vrtni namještaj – proljeće/ljeto; namještaj za dječje sobe, uredski namještaj –jesen,..). Nakon završetka sezone, moguće je kreirati promotivne akcije za određene vrste proizvoda, npr. akcije na vanjski namještaj početkom jeseni, uzimajući u obzir zalihe proizvođača. Promocija virtualnog tipa bit će fokusirana na promociju proizvoda ,a digitalna promocija bit će fokusirana na kvalitetu usluge te informiranje javnosti o dodatnim pogodnostima, s naglaskom na besplatnu dostavu,

dosadašnje nagrade, priznanja i certifikate, kako bi imali dugoročno pozitivan efekt na svijest potrošača o kvaliteti usluge.

3. Inoviranje strategije proizvodnje

Kako bi se poboljšao asortiman na način da zadovoljava stvarne potrebe kupaca na razini grupacije i lokalnim razinama, strategiju proizvodnje potrebno je napraviti na svim razinama. Modifikacija proizvoda označava poboljšanje postojećih proizvoda što Furniture1.eu može ostvariti suradnjom s lokalnim većim proizvođačima i dobavljačima kuhinjske i keramičke opreme te u ponudu kupaonskog i kuhinjskog namještaja dodati i mogućnost kupnje dodatne opreme sudopera i umivaonika.

Eliminacija proizvoda također je nužna za povećanje kvalitete asortimana pa zastarjeli proizvodi koji ne ostvaruju značajne prihode te prolaze neprimijećeno izbaciti iz ponude te sustavno pratiti popularnost pojedinih artikala kako bi ponuda bila moderna, primijećena i interesantna.

Razvoj novih proizvoda ostvarit će se suradnjom s novim dobavljačima, pa Furniture1.eu u budućnosti treba inovirati ponudu namještaja za vrt te u ponudu uvrstiti modularni namještaj, kao i namještaj izrađen od recikliranih i ekoloških materijala jer statistika predstavlja upravo navedene kategorije kao rastuće u budućem razdoblju.²⁴

Furniture1.eu ima globalnu strategiju koju je potrebno lokalizirati i na proizvodnom nivou. Analize potrošača omogućit će uvid u potrebe određenog nacionalnog tržišta te neiskorišten potencijal. Ukoliko postoji zasićenje standardnom ponudom na određenom tržištu te povećana potreba za luksuznim namještajem ili namještajem po mjeri, na tim tržištima moguće je iskoristiti potencijal unutar industrije horizontalnom diverzifikacijom otvaranjem nove e-trgovine koja će imati ponudu veće kvalitete koristeći već postojeće transportne i prodajne kanale, pa je nužno ostvariti suradnju s novim dobavljačima i proizvođačima koji mogu biti lokalni.

Nemogućnost vizualizacije namještaja u stvarnom prostoru jedna je od glavnih nedostataka e-trgovine što je moguće unaprijediti implementacijom alata koji nude 3D model trgovine. Umjetna inteligencija omogućuje prikaz proizvoda u prostoru, pa ga kupci mogu virtualno sagledati sa svih strana kako bi imali jasniji prikaz kako će namještaj djelovati u prostoru. Takva

²⁴ <https://blog.gitnux.com/furniture-industry-statistics/> (22.08.2023.)

vrsta tehnologije omogućuje kupcima virtualno kreirati model vlastitog stana te slagati namještaj unutar prostora, kako bi izabrali proizvod koji im najviše odgovara.

4. Inoviranje financijske strategije

Furniture1.eu koristi privatni, vlastiti kapital koje reinvestira kako bi kreiralo buduće pozitivne rezultate. S obzirom da poduzeće ima vlastiti tim za financije i računovodstvo, ima prednost u kreiranju svojih financijskih strategija, no navedene je potrebno prilagoditi zemljama u kojima posluje. Akviziciju kapitala tj. ulaganje iz vlastitih i tuđih izvora potrebno je lokalizirati. Furniture1.eu posluje u zemljama Europske unije koja aktivno djelomično i potpuno financira zemlje članice, kako strukturnim, tako investicijskim fondovima.

Akvizicija kapitala pomoću strukturnih fondova ostvarit će se putem apliciranja za državne mjere za zapošljavanje, obrazovanje i usavršavanje djelatnika, putem kojih će uz minimalne rizike omogućiti financijske resurse za kreiranje znanja unutar poduzeća.

Financijska strategija inovirat će se kroz promjenu strukture kapitala, lokalnim apliciranjem na investicijske projekte financirane od strane EU, koje podupiru digitalizaciju, aktivnosti istraživanja, implementacije novih tehnologija, kao i obnovljive izvore energije te mnoge razvojne, poduzetničke aktivnosti. Financiranje novog softvera za istraživanje tržišta, kao i kupnja dodatnih električnih automobila te obrazovanje djelatnika nova financijska strategija može omogućiti kroz većinska ulaganja iz vanjskih izvora, pritom ne stvarajući velike rizike za poduzeće ni dugoročnu zaduženost.

5. Inoviranje strategije ljudskih resursa

Ljudski resursi glavni su pokretač inovacija te imaju ključnu ulogu u razvoju poduzeća. Proces planiranja djelatnika potrebno je analitički odraditi. Efektivniji odabir djelatnika prilikom zapošljavanja omogućit će selekcijski testovi kojima će se ispitati znanja i vještine usko vezane za određene radne procese.

Za uspješno ostvarivanje razvojnih ciljeva, potrebno ih je transparentno ukazati svim djelatnicima poduzeća. Pravovremeno informiranje zaposlenika o ciljevima razvoja ima

pozitivan utjecaj na motivaciju, ukoliko se definira i sustav nagrađivanja po ostvarenom učinku pa samim time i povećava ukupnu produktivnost.

Kvalitativni ciljevi usmjereni su na povećanje svijesti o kvalitete usluge, pa je potrebno konstantno procjenjivati učinke djelatnika i rezultate menadžmenta. Unutar strategije ljudskih resursa potrebno je provoditi detaljne analize radne uspješnosti, no i razinu znanja i razumijevanja poslovnih procesa za koje su odgovorni. U slučaju da postoji nerazumijevanje određenog procesa, potrebno je odrediti dio prihoda za usavršavanje i dodatno obučavanje djelatnika. S obzirom da je kvaliteta usluge u fokusu, osigurati dodatne edukacije zaposlenika koji su u direktnom kontaktu s kupcima (korisnička podrška i dostava) koje će poboljšati njihove komunikacijske vještine te podignuti ukupnu razinu znanja.

Evaluacija zaposlenika putem unaprijeđenja i širenje uske piramide odgovornosti na lokalnoj razini, ostvarit će se produktivno i proaktivno na radnu klimu i pozitivno utjecati na njihovu samoaktualizaciju. Širenjem određenih podružnica evaluaciju djelatnika moguće je inovirati stvaranjem samostalnog menadžmenta taktičke i operativne razine, odvajajući logistiku i transport i odjel korisničke podrške. Evaluacija djelatnika otkrit će menadžerske predispozicije pojedinih zaposlenika koje je potrebno na vrijeme prepoznati. Menadžere je potrebno konstantno dodatno educirati kako bi omogućili kvalitetnije vođenje procesa unutar pripadajućih razina odgovornosti.

Menadžment je kao i djelatnike, potrebno evaluirati kako bi se pravovremeno omogućilo dodatno obrazovanje i bolje izlazne rezultate. Na taj način ostvarit će se veće mogućnosti razvoja svakog pojedinačnog sektora te efektivnije poboljšanje i kontinuirano obrazovanje koje je potrebno za ostvarenje razvojnih ciljeva.

3.3 Implementacija novih strateških usmjerenja

Potencijal primjene IT tehnologije za današnja poduzeća je od neizmjerne vrijednosti, no kako bi taj potencijal mogao biti kvalitetno iskorišten, potrebno je neprestano stvarati ili vlastite tehnološke inovacije, ili implementirati one već postojeće. Furniture1.eu u budućnosti treba u fokus staviti efikasnost i efektivnost svih svojih poslovnih procesa, koristeći suvremenu tehnologiju na način da je na lokalnoj i korporacijskog razini u potpunosti svjesno kvalitete, brzine i učinkovitosti svih svojih operacija, kao i profesionalnosti, uslužnosti i znanja svih svojih zaposlenika. Potrebno je primijeniti nova softverska rješenja koja će omogućiti praćenje

svih poslovnih procesa, no analize prilagoditi pojedinačnim državama, kako bi se na operacijskim razinama u svim zemljama omogućila visoka razina kvalitete usluge. Softver *Kissflow* omogućuje dinamičko izvještavanje, optimizaciju procesa, reviziju zadataka dok je automatizaciju procesa moguće povećati *Nintex* softverskim rješenjem.

Inovativna rješenja koja će omogućiti bolju kontrolu lokalnih operacija omogućiti će pravovremene efektivne korekcije kroz organizaciju dodatne obuke ukoliko je to potrebno, poboljšati radnu klimu te na taj način omogućiti harmoničnost poslovanja, zadovoljstvo djelatnika te kupaca i ostvarivanje zacrtanih ciljeva.

Uz veću kontrolu, potrebno je integrirati i bolju komunikaciju unutar svih dijelova poduzeća, te putem IT tehnologije omogućiti virtualne sastanke na korporacijskoj razini, menadžment razini, no i operativnoj razini koja će omogućiti bolju komunikaciju između vlastitih međunarodnih timova, ubrzati kroz virtualni prostor u kojima se službe koje su u direktnom doticaju s kupcima mogu povezati te podijeliti vlastita iskustva, izazove i prijedloge. Spomenuti softver *Kissflow*, uz optimizaciju, nudi i alate za timsku komunikaciju.

Nova strateška rješenja odnose se i na razvoj CRM-a, a upravo će tehnologija omogućiti obradu, skladištenje i analizu podataka o kupcima i procesima te njihovu transformaciju u informacije koje će rezultirati pravovremenim i učinkovitim poslovnim odlukama i većim zadovoljstvom kupaca. *LeadExec* pametno je rješenje za upravljanje odnosa s kupcima i praćenje potencijalnih kupaca iz više izvora. *Keap* upravlja odnosom s klijentima i funkcijama e-trgovine. *Oracle CRM on Demand, Microsoft Dynamics 365, SAP CRM, Hubspot Sales Hub* neki su od najboljih softverskih rješenja 2023. godine.²⁵

Komunikaciju klijenata i korisnika potrebno je snimati u svrhu unaprijeđivanja kvalitete usluge. Povećanje angažmana korisnika, ali i lojalnosti omogućit će personalizirane poruke, koje prilagođavaju kampanje pojedinim korisnicima ovisno o njihovim profilima.

Uz CRM, nužno je unaprijediti i poslovno odlučivanje te stalno motriti i analizirati rezultate konkurenata te korektirati vlastite strategije i procese usporedbom što je ostvarivo implementacijom modernih alata poslovne inteligencije. Platforme *Domo, Tableau, Microsoft Power BI, Oracle BI Publisher, Looker* i *Klipfolio* softverska su rješenja za e-trgovine koja nude cjelovitu analitiku, vizualizaciju predviđanja potražnje i ponašanja kupaca.

Angažman kupaca u budućem razdoblju potrebno je povećati, što je ključni razvojni kvantitativni cilj, koji je usko povezan sa lojalnosti kupaca, jer veći angažman podrazumijeva

²⁵ <https://whatfix.com/blog/enterprise-crm-software/> (5.9.2023.)

vjerne kupce i dobar odabir ciljane skupine. Povećanje angažmana korisnika putem društvenih mreža ostvarivo je implementacijom *Power BI* alata, s obzirom da integrira razne metrike koje su nužne za praćenje uspješnosti kampanja, ali i omogućuje vizualizaciju budućih trendova, analize sadržaja, bolju optimizaciju i kontinuirano poboljšava izvedbu.

Analiza stanja poduzeća Furniture1.eu ukazala je na pozitivne i negativne faktore koje imaju utjecaj na poslovanje u sadašnjosti te tako omogućila definiranje razvojnih ciljeva za buduće trogodišnje razdoblje. Uz konstantnu inovaciju operacijskih strategija, za dugoročnu uspješnost i ostvarivanje postavljenih ciljeva, potrebno je implementirati nove strateške pravce, ali i konstantno ulagati u njihovo unaprjeđivanje. CRM i poslovna inteligencija, uz poboljšane operacijske strategije, koordinirano će djelovati na uspješnost ostvarivanja ciljeva razvoja. Razvijanje učinkovitijih strategija operacija i novih strateških usmjerenja kontinuirani su procesi unaprjeđivanja poslovanja i ostvarivanja konkurentske prednosti koji donose rezultate i poslovnu dugoročnost. Uz CRM, alati poslovne inteligencije omogućit će bolje uvide i kvalitetnije odluke, osnažit će tržišnu poziciju, maksimizirati pozitivne, a minimalizirati negativne čimbenike te omogućiti efikasnije korištenje resursa i uspješnost definiranih ciljeva i njihovu skladnu međuovisnost, od temeljnog do operacijskih ciljeva poduzeća.

Zaključak

Model koncepcije razvoja cjelovit je sustav osmišljanja, planiranja, upravljanja i razvoja poslovanja koji omogućuje optimalno alociranje i korištenje resursa, stvaranje konkurentskih prednosti i ostvarivanje zacrtanih ciljeva u predviđenom vremenu.

U ovom radu obrađena je tema koncepcije i strategije razvoja poduzeća Furniture1.eu. Poduzeće se bavi e-trgovinom i maloprodajom namještaja, a danas djeluje u deset europskih država, među kojima je i Hrvatska, u kojoj grupacija posluje pod nazivom Namjestaj.hr.

Situacijska analiza sadašnjeg stanja ukazala je na pad angažmana korisnika unutar posljednjih 6 mjeseci što ukazuje na promjenu navika potrošača, kao i smanjenje njihove lojalnosti. Sektor e-trgovine i maloprodaje namještaja u konstantnom je porastu, a pravi rast industrije tek se očekuje, što označava da postoji neiskorišteni tržišni potencijal koji je potrebno iskoristiti. Unatoč osmogodišnjem rastu i poslovnoj ekspanziji, angažman korisnika na stranici je sve manji, što ukazuje na zasićenost postojećeg tržišta i životnog proizvodnog vijeka koji je sve kraći.

Definirani su razvojni kvantitativni i kvalitativni ciljevi za buduće tri godine, od kojih se razvojni brožani ciljevi odnose na povećanje prodaje, angažmana kupaca na stranicama i povećanje tržišnog udjela. Kvalitativni ciljevi usmjereni su na kupca, jačanje identiteta – marke, i povećanje svijesti o kvaliteti usluge. U svrhu ostvarivanja definiranih razvojnih ciljeva, predložena su poboljšanja svih pet operacijskih strategija.

Istraživanje i razvoj potrebno je fokusirati na kvalitetnije istraživanje tržišta, neiskorištene segmente već postojećih tržišta, ali i potencijalna nova tržišta. Sustavno istraživanje budućih trendova, ponašanja i trenutnih potreba potrošača, praćenje konkurencije i njihovih rezultata u svrhu poboljšanja nužno je stalno motriti i kontrolirati kako bi proizvodni asortiman i ponuda vrijednosti uvijek mogla odgovarati stvarnim potrebama. Sustavi poslovne inteligencije imaju veliku informacijsku ulogu prilikom učinkovitijeg poslovnog odlučivanja pa inovirana R&D strategija u fokus treba staviti implementaciju novih softverskih rješenja poslovne inteligencije koji će pružiti sustavnije praćenje i djelotvornije odlučivanje.

Marketinška strategija usko je vezana za istraživanje tržišta i potrošača, pa je za njeno poboljšanje potrebno lokalizirati strategiju, segmentirati neiskorištene dijelove postojećih tržišta kako bi stimulirali prodaju i potražnju za već postojećim asortimanom. Na tržištima u kojima je životni vijek proizvoda već na kraju te postoji zasićenje ponudom, politikom snižavanja cijena povećati prodaju, i oblikovati novi, poboljšani 7P miks kojim će se omogućiti

repozicioniranje i ponovno jačanje identiteta marke. Uz virtualnu, online promociju kojom se reklamira proizvodni asortiman, uvesti i digitalno, video oglašavanje putem digitalnih panoa i interaktivnih LED ekrana čiji će fokus biti na osnaživanju svijesti o kvaliteti usluge.

Proizvodni asortiman potrebno je detaljno analizirati, kako bi proizvodi koji su nezamijećeni i ne ostvaruju prihode, mogli biti izbačeni iz ponude te zamijenjeni popularnijim i atraktivnijim asortimanom. Proizvode je moguće i modificirati dodatnom značajkom, što je u slučaju kuhinjskog i kupaonskog namještaja moguće dodavanjem dodatnih opcija, kao što su: mogućnost naručivanja umivaonika i sudopera, uz nadoplatu.

Financijska strategija akumulira potrebni kapital koji je do sada bio isključivo privatni i njihov vlastiti. S obzirom da poduzeće djeluje unutar EU, financijsku strategiju potrebno je poboljšati kroz lokaliziranje strategija, apliciranjem na određene projekte koje nude bespovratna sredstva i gotovo potpuno financiranje provedbe određenih inovacijskih, informacijskih, ekoloških poboljšanja, automatizacije, digitalizacije i implementaciju suvremenih tehnologija, te obrazovanje i usavršavanje djelatnika kroz određene strukturne fondove.

Ljudski resursi glavni su pokretač konkurentnosti poduzeća, pa je potrebno transparentno ukazati razvojni smjer svim zaposlenicima, omogućiti dodatne edukacije i usavršavanja, u svrhu poboljšanja usluge i vlastitih vještinama. Uz evaluaciju djelatnika koja će analizirati učinkovitost, nužno je provesti i sustav nagrađivanja koji će poboljšati motivaciju i radni učinak. Djelatnike koji pokažu leaderske sposobnosti potrebno je na vrijeme primjetiti i usavršiti, kako bi autorizacijom napredovali u menadžere.

Uz operacijske strategije, za ostvarenje razvojnih ciljeva bitno je modernizirati alate poslovne inteligencije, implementacijom onih alata koji najviše odgovaraju poslovnim potrebama, industriji i slično. Uz poslovnu inteligenciju, za ostvarivanje značajnije konkurentske snage, ključno je razvijati i unaprjeđivati odnos s kupcima putem CRM-a koji odnosu s kupcima prilazi sa sveobuhvatne tehničke, informacijske i komunikacijske strane, kako bi osigurali lojalnost kupaca i dugoročan odnos povjerenja koji će rezultirati boljim financijskim rezultatom i većom konkurentnosti te doprinijeti ostvarivanju razvojnih ciljeva.

Bibliografija

- Bezić, Heri, Astra Gašparini i Lidija Bagarić. "Elektronička trgovina u malim i srednjim poduzećima Republike Hrvatske." *Ekonomski vjesnik* XXII, br. 2 (2009): 266-281. elektroeklekhttps://hrcak.srce.hr/47928 (02.kolovoza 2023.)
- Buntak, Krešimir, Tomislav Baković, Petar Mišević, Mate Damić, Luka Buntić. *Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora, 2021.
- Cohen, Wesley M., i Levinthal Daniel A. "Innovation and Learning: The Two Faces of R&D." *The Economic Journal* 99, No. 397 (09/1989): 569-596. https://www.researchgate.net/publication/4810910_Innovation_and_learning_two_faces_of_R_D (01.kolovoza 2023.)
- Drucker, Peter Ferdinand. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 1954.
- Grbac, Bruno. *Identitet marketinga*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, 2006.
- Grbac, Bruno. *Stvaranje i razmjena vrijednosti*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, 2012.
- Grbavac Vitomir, Božidar Tepeš i Franko Rotim. "Informacijska tehnološka revolucija na početku 21.st." *Društvena istraživanja* 12, br.5(67), (2003):847-870. https://hrcak.srce.hr/19318 (30.srpnja 2023.)
- Jurina, Milan. *Organizacija i menadžment*. Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", 2011.
- Majdandžić, Niko. "Digitalizacija poduzeća – priprema za digitalnu ekonomiju EU i 4. Industrijsku revoluciju." *Godišnjak Akademije tehničkih znanosti Hrvatske*, br.1(2020): 114-125. https://hrcak.srce.hr/267818 (03.kolovoza 2023.)
- Porter, Michael Eugene. "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* (11-12/1996.): 49–61. https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy (02.kolovoza 2023.)
- Renko, Nataša. *Strategije marketinga*. Zagreb: Naklada Ljevak, 2009.

Stipanović, Christian. *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2006.

Spajić, Ferdo, ur. *Planiranje u funkciji upravljanja*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, 1999.

Šuber, Bojan. "Unapređenje poslovnih procesa pomoć informacijske tehnologije." *Ekonomski vjesnik* XVIII, br. 1-2 (2005): 97-105. <https://hrcak.srce.hr/199766> (31.srpnja 2023.)

Tomičić-Pupek, Katarina. "Odrednice percepcije kupaca u kontekstu digitalne transformacije." *CroDiM* 2, br. 1 (2019):135-140. <https://hrcak.srce.hr/234539> (26.srpnja 2023.)

Woodruff, Robert B. "Customer value: The next source for competitive advantage," *Journal of the Academy of Marketing Science* 25, 139–153 (1997).
https://www.academia.edu/2530230/Customer_value_The_next_source_for_competitive_advantage (03.kolovoza 2023.)

Popis ilustracija

Tablice

| | | |
|-----------|---|----|
| Tablica 1 | Područja djelovanja potencijalnih strategija | 5 |
| Tablica 2 | Koristi primjene e-trgovine | 10 |
| Tablica 3 | Financijsko izvješće Furniture1.eu | 18 |
| Tablica 4 | SWOT analiza Furniture1.eu | 25 |
| Tablica 5 | Benchmarking analiza Furniture1.eu i tvrtke IKEA | 27 |
| Tablica 6 | PEST analiza poduzeća Furniture1.eu | 29 |
| Tablica 7 | Definiranje razvojnih kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva poduzeća Furniture1.eu | 31 |

Grafikoni

| | | |
|------------|---|----|
| Grafikon 1 | Grafički prikaz prihoda poduzeća Furniture1.eu, 2018.-2021. | 18 |
| Grafikon 2 | Analitički prikaz posjeta stranici u posljednjih 6 mjeseci | 19 |
| Grafikon 3 | Analitički prikaz posjeta stranici u razdoblju od 2018.-2021. | 20 |

Slike

| | | |
|-------------|--|----|
| Slika 1 | Model koncepcije razvoja | 3 |
| Slika 2 | Teorijske determinante modela koncepcije razvoja | 4 |
| Slika 3 | E-trgovina | 9 |
| Slika 4 | Izazovi industrije e-trgovine | 11 |
| Slika 5,6,7 | Vizualni identitet poduzeća Furniture1.eu | 16 |

| | | |
|------------------|--|----|
| Slika 8 | Teritorijalni prikaz ponude Furniture1.eu grupacije | 17 |
| Slika 9 | Teritorijalni prikaz angažmana korisnika Furniture1.eu | 21 |
| Slika 10,11 | Furniture1.eu alat za samostalnu izradu projekta kuhinje | 23 |
| Slika 12, 13, 14 | Furniture1.eu pametna tražilica za pretragu proizvoda | 24 |

Internet izvori:

<https://dsigital.com/marketing/e-trgovina/> (20.srpnja 2023.)

<https://www.collidu.com/presentation-e-commerce-challenges> (28.srpnja 2023.)

<efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/gvlasic/Predavanje%205-6.pdf> (26.srpnja 2023.)

<https://furniture1.eu/> (20.lipnja 2023.)

<https://rekvizitai.vz.lt/en/company/furniture1/turnover/> (06.kolovoza 2023.)

<https://www.tax.lt/imonos/205504-furniture1-uab> (01.kolovoza.2023.)

<https://www.namjestaj.hr> (20.lipnja 2023.)

<https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/furniture/europe> (20.srpnja 2023.)

<https://map.startuplithuania.lt/companies/furniture1> (03.srpnja 2023.)

<https://spymetrics.ru/en/website/furniture1.eu>, (21.kolovoza 2023.)

<https://www.namjestaj.hr/prigovori-jamstvo-i-povrat-robe.html> (01.kolovoza 2023.)

https://www.namjestaj.hr/placanje.html#jamcimo_najpovoljniju_cijenu (01.kolovoza 2023.)

<https://www.namjestaj.hr/brza-dostava/> (01.kolovoza 2023.)

<kitchenplanner.net/start/r:furniture1/#step=1> (20.lipnja 2023.)

<https://www.namjestaj.hr/visual-search/?s=3382d7b97b77eb58c798fdc11e432c9c>
(28.svibnja.2023.)

<https://www.ikea.com/hr/hr/> (15.lipnja 2023.)

<https://www.baldai1.lt/apie-mus.html> (29.srpnja.2023.)

<https://blog.gitnux.com/furniture-industry-statistics/> (21.kolovoza 2023.)

