

# OMNIKANALNA MALOPRODAJA

---

**Butor, Doris**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:866706>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-09**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Logistički menadžment

Doris Butor

**OMNIKANALNA MALOPRODAJA**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Logistički menadžment

Doris Butor

## **OMNIKANALNA MALOPRODAJA**

Diplomski rad

Kolegij: Logistika u trgovini

JMBAG: 0010225515

e-mail: [dbutor@efos.hr](mailto:dbutor@efos.hr)

Mentor: doc. dr. sc. Jelena Franjković

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study Logistics management

Doris Butor


## **OMNICHANNEL RETAILING**

Graduate paper

Osijek, 2023

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod *licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
2. Kojom izjavljujem da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
3. Izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studentice:** Doris Butor

**JMBAG:** 0010225515

**OIB:** 84925633432

**E-mail za kontakt:** dbutor@efos.hr

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij Logistički menadžment

**Naslov rada:** Omnikanalna maloprodaja

**Mentorica rada:** doc. dr. sc. Jelena Franjković

U Osijeku, 25. rujna 2023. godine

Potpis



# Omnikanalna maloprodaja

## SAŽETAK

Digitalno doba sa sobom nosi mnoštvo prednosti i prilika. Jedna od njih je i rast e-trgovine i *online* narudžbi. S druge strane, to direktno utječe na stvaranje pritiska tradicionalnim trgovcima. Digitalno doba vrlo je užurbano i brzo se mijenja, a maloprodaja kao takva usko je vezana uz tehnološke trendove. Trgovci, stoga, pod pritiskom trendova mijenjaju svoje dosadašnje poslovanje i okreću se digitalizaciji.

Jedan od novijih trendova su omnikanali, odnosno omnikanalni pristup maloprodaji. Omnikanalna maloprodaja povezuje i integrira sve kanale putem kojih trgovac komunicira s kupcima, bez obzira na to jesu li *online* ili *offline*.

Kupci danas su sve zahtjevniji; traže personalizirani pristup, brzu kupovinu, dostavu, žele biti cijenjeni u svakoj interakciji s trgovcem, a ukoliko nisu zadovoljni brzo odlaze dalje i teško stvaraju lojalnost. Upravo zato cilj svakog trgovca je na što bolji način ugoditi svojim kupcima kako bi oni bili zadovoljni i postali lojalni. Povezivanjem kanala stvara se jedinstveno, integrirano i personalizirano iskustvo za kupca koje je u direktnoj vezi s osjećajem zadovoljstva i stvaranjem lojalnosti prema brandu i trgovcu.

S druge strane, implementacija omnikanalne strategije nije ni brza ni jednostavna, ali onima koji opstanu pruža mnoštvo prednosti. Navest će se također i izazovi i prednosti te razlozi zašto uvesti omnikanalni pristup.

Ovaj rad bavi se problematikom omnikanala koji će biti istraženi teorijski kroz dostupnu suvremenu literaturu te praktično, kroz prikaz situacije na hrvatskom tržištu i primjera uspješnog trgovca iz prakse.

**Ključne riječi:** maloprodajni kanali, omnikanalna maloprodaja, *online* i *offline* kanali, Decathlon Hrvatska

# Omnichannel retail

## ABSTRACT

The digital age brings with it a multitude of advantages and opportunities. One of them is the growth of e-commerce and online orders. On the other hand, this directly impacts the pressure on traditional retailers. The digital age is highly dynamic and fast-changing, and retail, as an industry, is closely tied to technological trends. Consequently, retailers, under the pressure of these trends, are adapting to their traditional business models and turning towards digitalization.

One of the more recent trends is omnichannel, more specifically, an omnichannel approach to retail. Omnichannel retailing connects and integrates all channels through which a retailer communicates with customers, whether online or offline.

Customers today are increasingly demanding; they seek a personalized approach, fast shopping, and delivery, and they want to feel appreciated in every interaction with the retailer. If they feel dissatisfied, they quickly move on, making it challenging to build loyalty. That is precisely why the goal of every retailer is to please their customers in the best possible way so that they are satisfied and become loyal. By connecting the channels, a unique, integrated, and personalized experience is created for the customer, which is directly related to the feeling of satisfaction and the creation of loyalty towards the brand and the retailer.

Furthermore, implementing an omnichannel strategy is neither quick nor simple, but for those who persist, it offers numerous advantages. Challenges, advantages and reasons for adopting an omnichannel approach will also be presented.

This paper delves into the intricacies of omnichannel, which will be explored theoretically, through available contemporary literature, and practically, through the presentation of the situation on the Croatian market and the example of a successful retailer from practice.

**Keywords:** retail channels, omnichannel retail, online and offline channels, Decathlon Croatia

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Metodologija rada</b> .....	2
2.1. Predmet istraživanja .....	2
2.2. Ciljevi i istraživačka pitanja .....	3
2.3. Metode istraživanja .....	4
2.4. Sadržaj i struktura rada .....	5
<b>3. Pojmovno određenje maloprodajnih kanala</b> .....	6
3.1. Maloprodajni kanali .....	6
3.2. Pojam maloprodajnih kanala .....	7
3.3. Vrste maloprodajnih kanala .....	7
3.3.1. Jednokanalna maloprodaja .....	7
3.3.2. Višekanalna maloprodaja .....	9
3.3.3. Križnokanalna maloprodaja .....	11
3.3.4. Omnikanalna maloprodaja .....	15
<b>4. Pojmovno određenje omnikanalne maloprodaje</b> .....	18
4.1. Strategija i područja integracije omnikanalne maloprodaje .....	18
4.2. Razlozi za uvođenje omnikanalnog pristupa .....	21
4.3. Koraci ka implementaciji omnikanalnog pristupa u maloprodaji .....	22
4.4. Omnikanalno putovanje kupca .....	24
4.5. Izazovi i prednosti omnikanalnog pristupa .....	27
4.5.1. Tehnologija u implementaciji omnikanalne strategije .....	29
<b>5. Analiza slučaja omnikanalne maloprodaje</b> .....	30



<b>5.1. Primjena omnikanalne maloprodaje trgovca sportske odjeće i opreme .....</b>	<b>34</b>
5.1.1. Decathlon Hrvatska d.o.o. ....	34
5.1.2. Analiza kanala maloprodaje .....	35
5.1.3. Statistika <i>online</i> narudžbi .....	42
<b>6. Rasprava.....</b>	<b>46</b>
<b>7. Zaključak.....</b>	<b>49</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>50</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>57</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>58</b>
<b>Popis grafikona .....</b>	<b>59</b>

# 1. Uvod

E-trgovina doživjevši *boom* u pandemijsko vrijeme kontinuirano nastavlja svoj rast. S rastom e-trgovine i *online* narudžbi, tradicionalna maloprodaja osjeća sve jači pritisak. Trgovci se moraju nositi sa svakodnevnim promjenama i pritiskom digitalizacije. Kako bi odgovorili na sve veće i brže zahtjeve svojih kupaca, trgovci moraju mijenjati dosadašnji način poslovanja i ići ukorak s novim trendovima. Tako su i jedan od novijih pojmova unutar e-trgovine upravo omnikanali koji predstavljaju i temu ovog diplomskog rada.

Korijen riječi su kanali koji predstavljaju sve interakcije između trgovaca i kupaca i/ili potrošača, bilo da se kanali nalaze *online* ili pak *offline*. *Online* narudžbe zauzimaju sve veći postotak u ukupnoj trgovini proizvoda i usluga. Kako se razvijaju nove tehnologije i digitalizacija raste, mnogi se pitaju hoće li tradicionalna maloprodaja izumrijeti... ovaj strah dakako nije opravdan budući da tradicionalna maloprodaja igra ključnu ulogu u razvoju novijih oblika, pa tako i u slučaju omnikanala. Tome u prilog govore i trendovi poput *showroominga* i *webroominga*, također i strategije BOPIS, ROPIS i BORIS o kojima je nešto više rečeno kasnije u radu.

Omnikanalni pristup maloprodaji obuhvaća stvaranje integriranog i holističkog sustava gdje se za kupce stvara dosljedno i integrirano iskustvo kupnje, što rezultira zadovoljnijim kupcima i porastom prodaje. S druge strane, kupci su danas sve zahtjevniji budući da im se razvojem interneta, mobilnih aplikacija i svih drugih blagodati digitalnog doba sve pruža na dlanu, brzo se privuku, a još brže i odvuku. Konkurencija je jaka i izazovno je pronaći balans u vlastitim ciljevima i željama kupaca.

Tehnologija uvelike pomaže trgovcima u implementaciji omnikanalne strategije, na raspolaganju su im raznovrsni softveri, alati i platforme kojima mogu poboljšati svoj angažman prema kupcima, a samim time učiniti ih zadovoljnijima. Implementacija omnikanalne strategije nije laka ni jednostavna, ali nudi mnoštvo prednosti kako za trgovca tako i za kupca.

U ovome radu napravljena je analiza na primjeru uspješnog trgovca koji posluje na hrvatskom tržištu te su dane preporuke za napredak. Dan je također i osvrt na situaciju u Hrvatskoj po pitanju omnikanalne maloprodaje prema dostupnim i relevantnim istraživanjima.

## 2. Metodologija rada

U ovome poglavlju opisan je predmet istraživanja ovog diplomskog rada, navedeni su ciljevi te je sažeto opisano o čemu je pisano u svakom poglavlju. Tema rada je Omnikanalna maloprodaja, engleski naziv je *Omnichannel retail*. Budući da je pri pisanju korišteno više engleske nego hrvatske literature zbog suvremenosti samog pojma omnikanala, puno puta će biti korišten engleski jezik. Pojam na engleskom jeziku je općenitiji i više se koristi nego sam hrvatski prijevod koji se može razlikovati od autora do autora i tumačenja. Upravo iz tog razloga često su spominjani engleski nazivi te je u radu korištena kombinacija hrvatsko engleskog jezika.

### 2.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je omnikanalna maloprodaja. Omnikanalni pristup maloprodaji stavlja kupca u središte promatranja uz istovremenu integraciju svih kanala maloprodaje. Kanali mogu biti *online* ili *offline* poput televizije, *online* trgovine, fizičke prodavaonice, mobilnih uređaja ili aplikacija. Pojmovi prodavaonice i poslovnice su za potrebe ovog rada izjednačeni, a korišteni su po smislu i uklapanju u tekst. Izjednačeni su i pojmovi trgovca i tvrtke. Iako tvrtka predstavlja samo naziv poslovnog subjekta, misli se općenito na gospodarski subjekt koji se bavi nekom vrstom trgovine i prodaje.

S rastom interneta i poboljšanjem informacijskih tehnologija sve prisutniji su upravo *online* kanali. Osim samog pojma omnikanala u ovome radu promatrani su i oblici koji su prethodili omnikanalnoj maloprodaji: jednokanalni pristup (engl. *single channel*), multikanalni (engl. *multi channel*) te križnokanalni (engl. *cross channel*). Svaki od njih ima svoje prednosti i nedostatke koji su također pojašnjeni. Kod omnikanalnog pristupa kupac se stavlja u središte promatranja što ga čini kvalitetnijim za samog kupca. U radu su korišteni pojmovi kupac, potrošač, korisnik. Navedeni pojmovi su po svojim značenjima i definicijama različiti, u nastavku su dane definicije svakog pojma.

„Kupac je osoba koja kupuje robu ili usluge za osobnu ili poslovnu upotrebu (oboloo.com, 2023).“

Kupac dakle donosi odluku o kupnji na temelju njemu bitnih čimbenika, kupac može biti i potrošač ali i ne mora. Čimbenici tako mogu biti cijena, kvaliteta, dostupnost proizvoda ili pak kupčeve osobne preferencije.

„*Potrošač je osoba koja koristi proizvod ili uslugu (Yadav, 2023).*“ Medium.com (2015) dodaje da je to osoba koja konzumira proizvod primjerice jedući ga ili noseći, tako da ga ne može prodati ili ustupiti drugoj osobi.

S druge strane, postoji i pojam korisnika proizvoda ili usluge. Korisnik se definira kao i potrošač, dakle to je osoba koja koristi određeni proizvod ili uslugu, iz tog razloga se često ova dva pojma poistovjećuju. Ono što diferencira ova dva pojma jest smisao. Dakle, pojmovi se razlikuju po smislu i duhu onoga o čemu se govori. Pojam korisnika prema Medium.com (2015) se koristi kada se govori o web stranicama, aplikacijama ili softverima. Kad osoba koristi primjerice Facebook ili Microsoft Word ne sprječava drugu osobu da ih koristi. Zato se u ovome slučaju koristi pojam korisnik.

## **2.2. Ciljevi i istraživačka pitanja**

Postoji nekoliko ciljeva pri pisanju ovog diplomskog rada. Primarni ciljevi su istražiti mišljenja i stavove različitih autora o kanalima maloprodaje, vrstama kanala te o omnikanalnoj maloprodaji kao glavnoj temi ovog diplomskog rada. Sekundarni cilj je istražiti kakva je situacija u Hrvatskoj i na hrvatskom tržištu s implementacijom ove strategije. Iz tog razloga odabran je vodeći trgovac u kategoriji sportske odjeće, obuće i opreme.

Razlog odabira upravo tog trgovca je taj što je poznat u istraživanju tržišta i ispunjavanja kupčevih želja, dobro se nosi s trendovima te ih vrlo brzo implementira u svoje poslovanje. Ono najbitnije je da predstavlja uspješni primjer omnikanalnog poslovanja.

Cilj rada je i dati preporuke poslovnom subjektu oko unaprjeđenja i poboljšanja njegova poslovanja i odnosa s kupcima, što je dano unutar rasprave.

Provedeno istraživanje i intervju s voditeljem Decathlona će odgovoriti na sljedeća istraživačka pitanja:

1. Postoji li na hrvatskom tržištu kontinuirani rast internet kupaca sportske odjeće, obuće i opreme u razdoblju 2020.-2022. godine?
2. Može li se reći da Decathlon Hrvatska uvođenjem omnikanalnog pristupa u maloprodaju stvara veću lojalnost kupaca te generira veće prihode u odnosu na prethodnu godinu?
3. Utječe li mogućnost dostave proizvoda u poslovnici (engl. *click & collect*) pozitivno na kupčevo iskustvo kupnje i prihode kod subjekta Decathlon Hrvatska?
4. Može li se reći da cijena dostave negativno utječe na kupčevo iskustvo kupnje kod subjekta Decathlon Hrvatska?

### **2.3. Metode istraživanja**

Pri pisanju teorijske podloge Omnikanalne maloprodaje korištene su metoda deskripcije, metoda kompilacije te metoda analize. Metoda deskripcije primjenjuje se na početku diplomskog rada gdje se opisuju korišteni pojmovi koji su bitni za razumijevanje tematike rada. Zatim, metoda kompilacije odnosi se na preuzimanje tuđih stavova i zaključaka, korištena je kroz citiranje i parafraziranje drugih autora pri objašnjavanju i definiranju pojmova. Pomoću metode analize opisuju se karakteristike svakog od oblika kanala maloprodaje.

U drugom dijelu rada, korištena je metoda ispitivanja pomoću intervjuja i induktivna metoda. Metoda ispitivanja pomoću intervjuja koristi se kako bi se odgovorilo na postavljena istraživačka pitanja. Provedena je intervjuiranjem voditelja u odabranom poslovnom subjektu. Pomoću induktivne metode proučava se cjelokupno poslovanje trgovca kako bi se dobila šira slika i stvorio vlastiti zaključak.

## 2.4. Sadržaj i struktura rada

Rad se sastoji od teorijske podloge i prethodnih istraživanja. U teorijskom dijelu pojašnjen je pojam maloprodajnih kanala i vrste kanala koje postoje. Svaki oblik i pristup maloprodajnom kanalu pojašnjen je teorijski, a onda i slikovnim prikazima kako bi čitatelju bilo lakše shvatiti o čemu se radi. U ovome dijelu korištena je stručna i znanstvena literatura, časopisi te relevantni i provjereni internet izvori.

Drugi dio rada odnosi se na opis i rezultate istraživanja. Na početku ovog poglavlja dan je osvrt na stanje na Hrvatskom tržištu; predstavljeni su podaci iz relevantnih istraživanja Državnog zavoda za statistiku i Udruge Ecommerce.

U svrhu istraživanja diplomskog rada odabran je poslovni subjekt koji posluje na hrvatskom tržištu, ali i na europskom. Radi se o poslovnom subjektu Decathlon Hrvatska d.o.o. Prilikom pisanja drugog dijela rada korištena je dostupna internet literatura (web stranica subjekta, dostupna istraživanja) te intervjuiranje voditelja prilikom kojeg su dobiveni podaci i brojevi u svrhu izrade statistike *online* narudžbi i samog poslovanja Decathlona.

### 3. Pojmovno određenje maloprodajnih kanala

U ovome poglavlju dane su definicije i mišljenja različitih autora o pojmovima maloprodajnih kanala te vrstama istih. Za svaku vrstu kanala dan je i primjer, a svaki kanal je potkrijepljen kako teorijski tako i slikovno radi lakšeg razumijevanja.

#### 3.1. Maloprodajni kanali

Maloprodaja (trgovina na malo) predstavlja najvažniju kariku u cjelokupnom lancu opskrbe. Ključna uloga maloprodaje je upravo u tome što je u direktnom kontaktu s kupcima odnosno potrošačima. Maloprodaja je zadnja točka u lancu opskrbe, sve druge točke nalaze se uzvodno (pod svim drugim točkama misli se na: proizvodnju, distribuciju, trgovinu na veliko). Definira se kao proces prodaje dobara ili usluga kupcu, odnosno krajnjem potrošaču, u količinama koje se predviđene za osobne potrebe (LinkedIn, 2021).

Prema Dunkoviću (2015) maloprodaja se dramatično promijenila posljednjih godina. Navodi da digitalizacija maloprodajnog marketinga predstavlja sve veće opterećenje i sve zahtjevnije okruženje za maloprodajni menadžment.

Maloprodaja, kao i maloprodajni oblici prolaze kroz drastične promjene razvojem interneta i informacijskih sustava i tehnologija. Razvoj internetskih trgovina doveo je do novih trendova i kanala u maloprodaji (Dolenčić, 2021). Suvremena trgovina i sve zahtjevniji potrošači traže integraciju i povezanost tih kanala kako bi iskustvo kupnje bilo što bolje.

Iz marketinškog aspekta, kanal je bilo koji medij koji se koristi za poboljšanje poslovanja. Pri tome kanal može biti *online* ili *offline* poput televizije, elektroničke pošte, kataloga, društvenih mreža, mobitela i mobilnih aplikacija. S razvojem interneta u posljednje vrijeme govori se i o digitalnim kanalima a isti obuhvaćaju bilo koji gore navedeni medij koji uključuje internet.

### 3.2. Pojam maloprodajnih kanala

Kad se govori o kanalima maloprodaje pod tim se misli na sve vrste interakcije između prodavača i kupca, bilo da se radi o virtualnom ili fizičkom okruženju (Dolenčić, 2021). Isti autor navodi da su neki od tih kanala: prodavaonice (fizičke (*offline*) prodavaonice, virtualne (*online*) prodavaonice), korisnička podrška (telefon/mobitel, e-mail, obrazac za kontakt na internetskoj stranici, *chat* uživo), internetski marketing (oglašavanje na društvenim mrežama (Facebook, Instagram, Twitter...), oglašavanje na tražilicama (SEM, engl. *search engine marketing*), optimizacija za tražilice (SEO, engl. *search engine optimization*), *affiliate* marketing, *newsletter* (e-mail marketing), *banner*, te ostalo poput web stranica, plakata, novinskih oglasa, mobilnih aplikacija, kataloga.

Dolenčić (2021) također navodi da problemi nastaju kad svi ovi različiti kanali nisu integrirani, odnosno povezani. Kupcima je potrebno pružiti jednostavnost kupovine i komunikacije s prodavačem kako bi oni bili zadovoljni i postali vjerni određenom brandu. To se ne može postići ukoliko recimo ne postoji povezanost između internetske i fizičke prodavaonice, oglasa na Facebooku i onih putem *newslettera*, korisničke podrške putem telefona i one putem e-maila.

Dunković (2015) marketinški kanal definira kao "*način kako se roba ili usluga stavlja na raspolaganje s ciljem prodaje kupcu*".

### 3.3. Vrste maloprodajnih kanala

U ovome poglavlju nabrojani su pristupi i vrste maloprodajnih kanala. Svaki oblik obrađen je teorijski i slikovno radi lakšeg razumijevanja.

#### 3.3.1. Jednokanalna maloprodaja

Jednokanalna maloprodaja, engl. *single channel*, predstavlja situaciju u kojoj maloprodavač putem samo jednog kanala distribucije dolazi do kupca. Može se raditi o bilo kojem kanalu gore navedenom, *online* ili *offline*.



Prednosti takvog pristupa su smanjena ulaganja u marketing i smanjena organizacijska složenost (Coursesidekick.com, 2023).

Slika 1. dodatno objašnjava pojam jednokanalne maloprodaje, odnosno jednostavnije se vidi sam odnos kupca i fizičke prodavaonice, virtualne prodavaonice odnosno komunikacije putem mobitela i mobilnih aplikacija. Na slici je vidljivo da kanali nisu povezani niti integrirani međusobno. Dakle, potrošač sa svakim kanalom komunicira odvojeno, nema preklapanja niti izmjenjivanja u korištenju kanala.



Slika 1. Jednokanalni pristup maloprodaji

Izvor: Izrada autorice

Anand Rajnish (2015) navodi prednosti i nedostatke jednokanalnog pristupa u maloprodaji. Prema ovom autoru, prednosti su niži troškovi i mogućnost zadržavanja kontrole u situaciji dominacije na tržištu. Jednokanalni pristup može koštati za trećinu manje od višekanalnih, što smanjuje i ukupne troškove.

S druge strane, nedostaci su propuštene prilike i ograničenja samog kanala. Digitalno doba nudi mnoštvo opcija i mogućnosti kroz koje tvrtke mogu komunicirati s potrošačima. Rast mogućnosti i novih tehnologija također utječe i na ponašanja i odluke samih potrošača. Ukoliko tvrtka koristi samo jedan pristup primjerice samo fizičku prodavaonicu, vrlo je vjerojatno da takvim pristupom

gubi dio prodaje i prihoda koji bi donijeli oni potrošači koji kupuju samo *online* i zbog fizičke nemogućnosti ne mogu doći do te prodavaonice.

Također se ovo razmišljanje može primijeniti i na ograničenja kanala. Dakle, jednokanalna strategija omogućit će rast samo onoliko koliko taj odabrani kanal može rasti. Fizička prodavaonica u jednom dijelu grada osnažit će brand i vidljivost proizvoda u toj zajednici (na tom području), no predstavlja ograničenje za sve one *online* kupce ili kupce na drugim lokacijama koji ne mogu doći u tu prodavaonicu te onda traže alternative.

Nanda (2022) navodi još i ograničenje broja korisnika koje može podržati jedan kanal, dakle tvrtke imaju ograničenu bazu kupaca unatoč prednostima poput niskih troškova, jednostavnosti praćenja zaliha, korisničke podrške i komunikacije s kupcima ili pak isporuke samih proizvoda.

### 3.3.2. Višekanalna maloprodaja

Multikanalna maloprodaja (engl. *multi channel*), drugi naziv višekanalna maloprodaja, odnosi se na plasiranje proizvoda i usluga kroz više kanala koji nisu međusobno povezani.

Franjković i dr. (2018) objašnjavaju da multikanalna maloprodaja predstavlja situaciju u kojoj maloprodavač istovremeno prodaje robu krajnjim potrošačima kroz dva ili više distribucijskih kanala. Navode da je pritom moguće kreirati distribucijski kanal koristeći se nekim oblikom susretne maloprodaje (npr. maloprodaja kroz čvrstu lokaciju prodavaonice - engl. *brick & mortar*, putem ambulante pokretne prodavaonice ili prodaje "od vrata do vrata") ili daljinskom maloprodajom poput trgovine pošiljkama putem kataloga, maloprodaje putem telefonskih pozivnih centara, ili nekog oblika elektroničke maloprodaje temeljene na internetskoj infrastrukturi (npr. mobilni internet, "klasične" internetske stranice, prodaja putem društvenih mreža).

Slika 2. dodatno pojašnjava odnos kupca i kanala maloprodaje.



Slika 2. Multikanalni pristup maloprodaji

Izvor: Izrada autorice

Prema Dunkoviću (2015) maloprodavači koji nude proizvode kupcima preko najčešće dva ili tri kanala započeli su primjenjivati višekanalnu maloprodajnu strategiju. Uglavnom se radi o kombinaciji konvencionalnih *offline* prodavaonica ili virtualnih *online* trgovina te kataloške prodaje.

Danas se najčešće kombiniraju fizičke prodavaonice, virtualne prodavaonice te mobilne aplikacije odnosno mobilni kanal naručivanja.

Multikanalna maloprodaja može u praksi funkcionirati i bez integracije (Dunković, 2015). Također autor navodi da se preko *online* kanala nudi proširena *offline* ponuda s dodatnim artiklima – što je i s druge strane sasvim logično budući da su proizvodi i roba u fizičkoj prodavaonici najskuplji jer su najbliži potrošačima. Bilo gdje uzvodno u opskrbnom lancu proizvod će biti jeftiniji, iz tog razloga je *online* moguće ponuditi puno više artikala jer oni ne zauzimaju "mjesto u prodavaonici", niti je moguće izložiti baš svaki artikl u fizičkim prodavaonicama.

Gledano s marketinškog aspekta i objašnjeno ukratko na primjeru, svaki kanal prodaje funkcionira zasebno u ovom pristupu. Oglasi na Facebooku će oglašavati akcije koje vrijede samo za *online* narudžbe na web stranici, takvih popusta nema u fizičkim prodavaonicama. Primjerice, često povodom određenih praznika u web prodaji se mogu pronaći veći popusti od onih koji vrijede u poslovnicama. Za Dan žena u *online* trgovini vrijedi popust od 30%, dok u poslovnicama vrijedi 15% (prilagođeno prema Dolencić, 2021).

Trgovci brzom modom (engl. *fast fashion*) često imaju upravo ovakav pristup maloprodaji, gdje su kanali odvojeni i kupcu se teže prilagoditi. Često uopće ne postoji opcija provjere stanja artikla u poslovnici, niti je moguće *online* narudžbe vratiti u poslovnici.

Prednosti multikanalnog pristupa maloprodaji prema Dolenčić (2021) su veća fleksibilnost, veće mogućnosti i bolja pokrivenost tržišta. Ovaj pristup fokusiran je na širenje prodaje, bogat je izvor informacija koje se ogledaju u efikasnosti pojedine prodajne strategije, preferencijama kupaca, stanju tržišta.

S druge strane, Dolenčić (2021) navodi da su sami korisnici slabije zadovoljni, može doći i do frustracije zaposlenika koji ne mogu komunicirati s drugim kanalima a kupci možda to traže od njih.

Budući da nema povezanosti između kanala, iziskuje se više kontrole i veću posvećenost logistici, što stvara dodatne troškove i povećanje obima posla. Osim toga, Logue (2023) navodi da je tijekom prošlog desetljeća došlo do jasnog povećanja digitalnog angažmana korisnika, autor ističe važnost koordinacije kanala jer multikanalni pristup zbunjuje korisnike i stvaraju se višestruki "silosi"<sup>1</sup>. Još jedan od razloga da je nužno integrirati kanale jer zadovoljstvo kupca je najbitnije.

### 3.3.3. Križnokanalna maloprodaja

S razvojem interneta i informacijskih tehnologija rastu i zahtjevi potrošača po pitanju integracije kanala. Prije desetak godina trgovci nisu smatrali niti osjećali potrebu da kanale integriraju no u posljednjih nekoliko godina, posebice nakon pandemijskog razdoblja, situacija se mijenja. Iz tog razloga, iz potrebe za integracijom dolazi se do pojma križnokanalnog marketinga i pristupa maloprodaji.

Križnokanalna maloprodaja (engl. *cross channel*) odnosi se na korištenje više kanala ili medija za pronalazak kupaca i promoviranje proizvoda ili usluge. Cilj ovakvog pristupa je stvoriti besprijekorno, dosljedno korisničko iskustvo na svim kanalima (Arbona, 2023). Ovaj pristup

---

<sup>1</sup> Kanalski silosi prema CXToday (2023) nastaju kad postoje dva ili više kanala za angažman i komunikaciju s kupcima bez međusobnog dijeljenja informacija i povezivanja. Događa se u situacijama kada tvrtke nemaju implementiranu središnju bazu podataka poput CRM sustava (engl. *customer relationship management*, sustav za upravljanje odnosa s potrošačima).

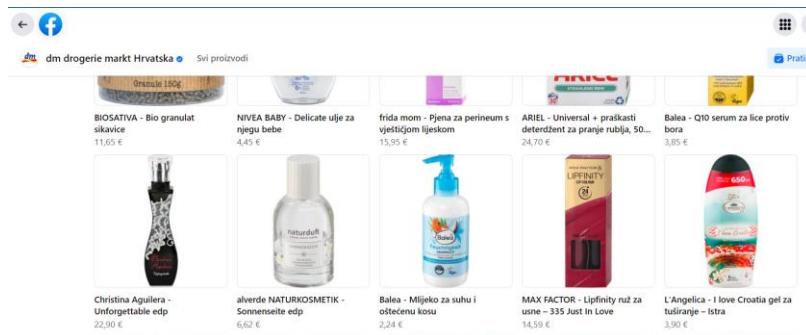
predstavlja poboljšanje u odnosu na multikanalni, ali i dalje nije toliko poboljšani u odnosu na omnikanalni.

Postoje različite ideje kako razviti križnokanalnu strategiju u maloprodaji. Nguyen (2023) navodi primjere poput opcije klikni i preuzmi (engl. *click & collect*), prilagođenih i personaliziranih preporuka, razvijanja mobilne aplikacije, korištenje S-retailinga o kojemu će nešto kasnije biti više riječi te integracijom tehnologije u fizičke prodavaonice. Opcija klikni i preuzmi pruža kupcima praktičnost i fleksibilnost dok s druge strane privlači veću zaradu fizičkoj prodavaonici. Razvijanjem mobilne aplikacije nadopunjuju se ostali kanali. U ovome slučaju tvrtka može uvesti opcije poput mobilnog plaćanja, programa vjernosti ili personalizirane ponude kako bi iskustvo kupnje bilo što bolje, a kupac što zadovoljniji. U fizičkim prodavaonicama je moguće implementirati interaktivne zaslone, digitalne natpise i cijene ili iskustva proširene stvarnosti poput pozicioniranja proizvoda u prostor (namještaj).

S-retailing odnosno *social retailing* je pojam koji se koristi za obavljanje kupovne transakcije putem stranice društvenih mreža. Društvene mreže poput Facebooka i Instagrama (Wong, 2022; Warren, 2022) uključile se gumbe za kupnju (engl. *buy buttons*) koji omogućuju korisnicima da kliknu na istaknutu objavu ili sliku kako bi pokrenuli proces kupnje. Na ovim društvenim mrežama *buy button* vodi na web stranicu za razliku od Pinteresta gdje korisnik ne napušta njihovu stranicu već narudžba ide direktno prodavaču. Na Pinterestu se ova opcija zove "*buyable pins*" a isti omogućuju korisnicima Pinteresta da obave kupnju bez preusmjerenja na web stranicu kako je to inače slučaj. Megan (2021) navodi dvije prednosti "*buyable pins-a*" za Pinterest. Za prodavače je ovo odlična prilika za besplatno doći do ogromnog broja ljudi dok s druge strane Pinterest ne gubi svoje posjetitelje jer korisnici ne odlaze kupovati na druge web stranice. Ovakav vid kupnje postoji samo u SAD-u, no pitanje je vremena kad će se proširiti i u ostatak svijeta.

Sonnenberg (2022) navodi da je Social retailing proces prodaje proizvoda putem društvenih medija te da je vrlo bitno upoznati se sa ovom strategijom jer nudi mnoštvo prednosti. Prednosti koje je autorica navela su da se povećava prodaja putem e-trgovine za tvrtke koje prodaju svoje proizvode *online*, stvaraju se nove prilike za prodaju i nuđenje proizvoda. Zatim, navodi da S-retailing može pomoći u stvaranju marketinga od usta do usta, odnosno pomoću recenzija i iskustava korisnika stvaraju bazu novih kupaca, ali povećavaju i lojalnost postojećih. Današnje generacije prvo čitaju recenzije i iskustva drugih, a tek onda kreću u sam proces kupnje.

Na slici 3. prikazana je nasumično odabrana trgovina koja se koristi ovom strategijom oglašavanja proizvoda na Facebook-u.



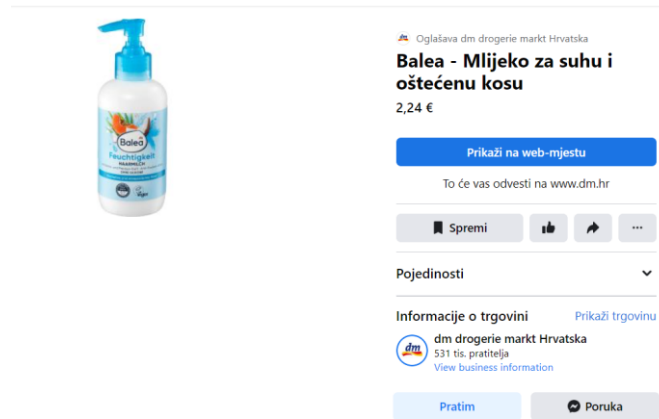
Slika 3. Prikaz nasumično odabrane trgovine na Facebooku

Izvor: Facebook (2023a)

Dostupno na:

[https://www.facebook.com/dm.Hrvatska.hr/shop/?ref\\_code=mini\\_shop\\_page\\_header\\_cta&ref\\_su\\_rface=page](https://www.facebook.com/dm.Hrvatska.hr/shop/?ref_code=mini_shop_page_header_cta&ref_su_rface=page) [pristupljeno 14. lipnja 2023].

Sljedeća slika 4. prikazuje pojedinačni proizvod koji je odabran nasumičnim odabirom kako bi se bolje vidio gore spominjani "buy button", budući da je Facebook stranica na hrvatskom jeziku u ovome slučaju radi se o gumbu "Prikaži na web mjestu". Kad se isti klikne link vodi do željenog proizvoda unutar web stranice gdje se onda može i završiti proces kupnje, pročitati recenzije, provjeriti stanje u najbližoj prodavaonici ili pak pročitati više informacija i karakteristika o tom proizvodu.



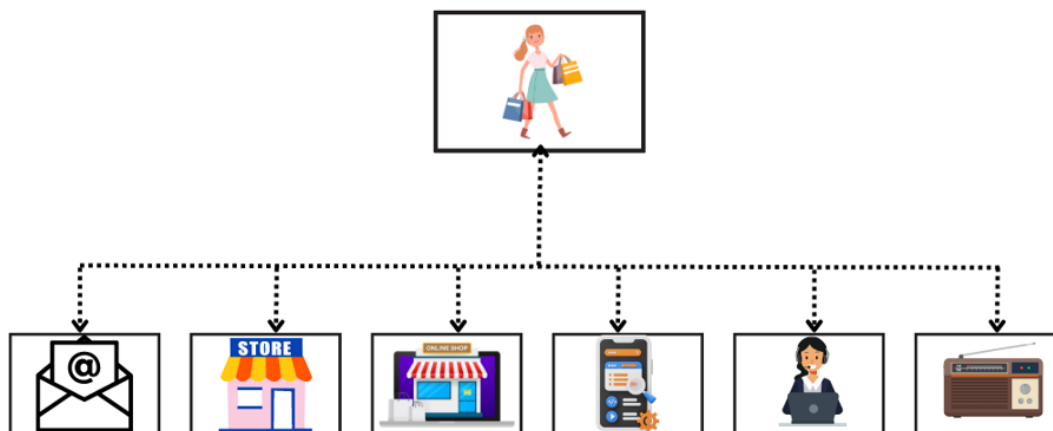
Slika 4. Prikaz nasumično odabranog proizvoda u trgovini na Facebooku

Izvor: Facebook. (2023b)

Dostupno na: [https://www.facebook.com/commerce/products/balea---mlijeko-za-suhu-i-o%C5%A1te%C4%87enu-kosu/6667847099892470/?ref=mini\\_shop\\_storefront&referral\\_code=mini\\_shop\\_page\\_header\\_cta](https://www.facebook.com/commerce/products/balea---mlijeko-za-suhu-i-o%C5%A1te%C4%87enu-kosu/6667847099892470/?ref=mini_shop_storefront&referral_code=mini_shop_page_header_cta) [pristupljeno 14. lipnja 2023].

Prednosti križnokanalne maloprodaje za tvrtke su poboljšano korisničko iskustvo, povećan angažman i lojalnost, veća prodaja, bolje stjecanje kupaca i poboljšano prikupljanje podataka za dodatno unapređenje usluge (Nguyen, 2023).

Slika 5. prikazuje povezanost i integraciju između kupca i kanala maloprodaje. Kanali maloprodaje u ovome slučaju su e-mail odnosno elektronička pošta i komunikacija putem iste, fizičke prodavaonice, *online* trgovine, mobilni uređaji i aplikacije, korisnička podrška te promocija putem radija.



Slika 5. Križnokanalni pristup maloprodaji

Izvor: Izrada autorice

Križnokanalni pristup razlikuje se od multikanalnog upravo u tome što se multikanalni pristup odnosi na ponudu proizvoda i usluga kroz više kanala bez naglaska na integraciju. U križnokanalnom pristupu postoji povezanost i integracija, ali se ne stavlja naglasak toliko na kupca kao kod omnikanalne strategije.

#### 3.3.4. Omnikanalna maloprodaja

Omni dolazi od latinske riječi *omnis* koja u prijevodu znači "sve" ili "univerzalno". Omnikanalna maloprodaja može se definirati na različite načine. Najjednostavnije rečeno jest da omnikanalna strategija maloprodaje predstavlja potpunu integraciju svih maloprodajnih kanala. Dakle, kada tvrtka svojim kupcima nudi mogućnost procesa kupnje proizvoda ili usluge kroz sve moguće distribucijske kanale - pojedinačno i istovremeno paralelno. Budući da su distribucija, promocija i komunikacijski kanali u pozadini integrirani, kupac ima dosljedno iskustvo kupnje (Awati i dr., 2023).

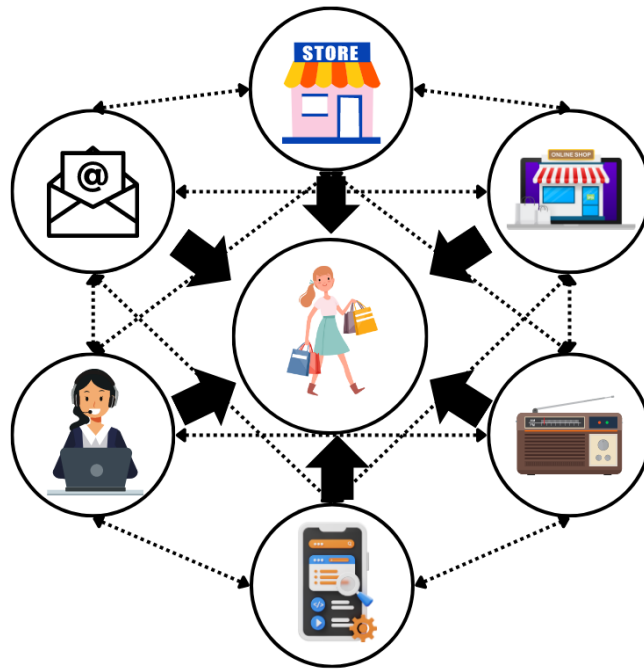
Alburger (2021) omnikanalnu maloprodaju uspoređuje sa glazbenim orkestrom, navodi da svaka komponenta treba raditi zajedno u jednoj harmoniji. Svaka komponenta, svaki dionik, ima svoju ulogu, jednostavniju ili složeniju, no ono što je najvažnije da su svi usklađeni i da dobro funkcioniraju. Nije važno ima li orkestar najbolje glazbenike na svijetu, ako oni ne gledaju iste



note; ostaje samo buka. Dakle, prenesenim značenjem ova autorica opisuje bit i suštinu omnikanalne strategije. Nije važno ima li trgovac najnoviju tehnologiju i ako je prisutan na svim mogućim kanalima, ako sve skupa ne funkcionira kao simbioza i harmonično, uzaludno je.

Glavna razlika između multikanalne i omnikanalne maloprodaje je u tome što kod multikanalne maloprodaje kanali distribucije putem kojih trgovac nudi svoju robu nisu povezani (u podatkovnom i logističkom smislu), dok kod omnikanalne su svi kanali integrirani. Mockus (2023) navodi da je ključna razlika između multikanalne i omnikanalne maloprodaje središte promatranja. Multikanalni pristup usmjeren je na proizvod dok se koristi različitim kanalima za promociju. S druge strane, omnikanalni pristup umjeren je na kupca uz korištenje i integraciju svih dostupnih medijskih kanala.

Slika 6. prikazuje međusobnu integraciju kanala koji istovremeno stavljaju kupca u središte promatranja.



Slika 6. Omnikanalni pristup maloprodaji

Izvor: Izrada autorice

Caldwell (2022) i Dunković (2015) navode da omnikanalni pristup znači ispunjavanje potreba kupaca na svakoj dodirnoj točki i pružanje iste funkcionalnosti na svim kanalima, bez obzira koji kanal kupac odabrao. Potrebna je pažljivost kroz svaku fazu kupčeve kupnje. Faze koje navodi Caldwell (2022) su otkrivanje proizvoda, istraživanje alternativa, proces kupnje, korisnička podrška te na kraju povrati te izgradnja trajnog odnosa, odnosno da se stvori lojalnost i da se kupac odluči vratiti.

Prema ovom autoru, dodirne točke mogu biti fizičke prodavaonice (engl. *brick & mortar stores*), mobilne aplikacije, mobilne poruke, *chatovi*, web stranice, e-mail, katalozi ili pak mrežne stranice za kupnju poput Amazona.

Kotler i dr. (2016) objašnjavaju da je potrebno integrirati višestruke kanale prodaje kako bi se kreiralo besprijekorno i dosljedno korisničko iskustvo. Naglašavaju važnost "razbijanja silosa kanala" (engl. *break channel silos*) radi ujedinjavanja ciljeva i strategije.

Omnikanalna maloprodaja postala je neophodna za tvrtke koje žele stvoriti integrirano holističko iskustvo kupnje za svoje kupce. One tvrtke koje primjenjuju ovakav omnikanalni pristup maloprodaji te rade na optimizaciji svake dodirne točke i povezivanju istih, stječu konkurentsku prednost koja rezultira zadovoljnim potrošačima na svakom koraku i svakoj fazi kupnje (Intive.com, 2023).

Kod omnikanalne maloprodaje kanali prodaje su integrirani kako je već i rečeno, no može se objasniti i na primjeru radi lakšeg razumijevanja i shvaćanja. Na Instagramu ili Facebooku često se pojavljuju plaćeni oglasi proizvoda koji su na akciji. Link najčešće vodi do web stranice gdje kupac nastavlja svoje putovanje. Proizvod može ubaciti u košaricu, a ukoliko je ulogiran, kupnju može nastaviti i putem mobilne aplikacije. Ukoliko poželi proizvod prije kupnje vidjeti uživo, može pod opcijom "Provjera dostupnosti u prodavaonicama" provjeriti stanje artikla u njemu najbližoj poslovnici. Može se dogoditi da baš te veličine nema dostupno, rasprodalo se u međuvremenu, te kupac može naručiti putem interneta proizvod te odabrati želi li dostavu na kućnu adresu ili pak želi proizvod preuzeti u njemu najbližoj poslovnici. Trgovac ima sustav vjernosti te kupac svakom kupnjom skuplja bodove koje zatim koristi kod ponovne kupnje u prodavaonicama. Također u svakom trenutku u procesu kupnje, ukoliko kupac zatreba, korisnička podrška je pružena putem e-maila, telefona, kontakt obrasca ili na društvenim mrežama (prilagođeno prema Dolenčić, 2021).

## 4. Pojmovno određenje omnikanalne maloprodaje

U ovome poglavlju objašnjena je strategija i način kako integrirati omnikanale u poslovanje, koji su razlozi za uvođenje istih. Navedeni su i koraci ka implementaciji omnikanalnog pristupa, mogući izazovi ali i prednosti uvođenja kao i alati i softveri koji pomažu u implementaciji.

### 4.1. Strategija i područja integracije omnikanalne maloprodaje

Postoje različite metode kombiniranja tradicijske stacionarne maloprodaje i *online* maloprodaje (Battrick, 2023):

- narudžba *online* + podizanje u prodavaonici (engl. *buy online, pick up in store, BOPIS; click & collect*),
- rezervacija *online* + podizanje u prodavaonici (engl. *buy online, reserve in store, ROPIS*),
- narudžba *online* + povrat u prodavaonicu (engl. *buy online, return in store, BORIS*).

Autorica navodi da trgovci implementacijom metoda BOPIS, ROPIS i BORIS stvaraju besprijekorno, omnikanalno iskustvo korisnika te time izravno utječu na povećanje zadovoljstva i lojalnosti kupaca.

U nastavku su objašnjenje navedene tri metode (prilagođeno prema Battrick, 2023).

BOPIS poboljšava korisničko iskustvo kombinirajući pogodnost *online* kupnje i trenutnog ili vrlo brzog preuzimanja u prodavaonici. Također povećava vjerojatnost dodatne kupnje prilikom kupčeva dolaska u prodavaonicu, tzv. impulzivna kupnja. Još jedna prednost ove metode je kupčeva ušteda na trošku dostave i brži primitak narudžbe.

ROPIS je strategija koja omogućuje rezervaciju artikla *online* i preuzimanje u poslovnici. Kupcima pruža osjećaj povjerenja; sigurni su da ih artikl čeka dok istovremeno smanjuje neizvjesnost da artikla možda uopće nema dostupno. Kao i kod BOPIS, povećava se vjerojatnost dodatne kupnje. ROPIS strategija također može poboljšati upravljanje zalihama integracijom *online* i *offline* kanala.

Posljednja strategija, BORIS, odnosi se na kupnju *online* i povrat u poslovnici. Povrat je najveća muka *online* kupnje, ova metoda pojednostavljuje proces povrata istovremeno poboljšavajući zadovoljstvo kupca. Kao i prethodne dvije strategije, povećava se vjerojatnost dodatne kupnje. Kupcu je smanjen trošak povrata i utrošak vremena koji bi bio potreban za pakiranje, slanje i rukovanje proizvodom.

Kramnik (2019) navodi pogodnosti opcije preuzimanja narudžbe u poslovnici (engl. *click & collect, BOPIS*):

- **Praktičnost** – mnogi kupci ne žele koristiti dostavu dostavnim službama iz različitih razloga, primjerice ne odgovara im vrijeme dostave.
- **Sigurnost** – gledano sa psihološke strane, ovakav način dostave je najsigurniji. Kupac može vidjeti proizvod, isprobati prije nego što plati. Ukoliko mu ne odgovara uvijek može odustati od kupnje, nema kasnije komplikacija oko povrata.
- **Brzina** – ako je proizvod dostupan u poslovnici, može biti spreman za preuzimanje u vrlo kratkom roku.
- **Vrijednost** – financijski aspekt, narudžbe u stacionarnim prodavaonicama su besplatne, dok za narudžbe na kućnu adresu kupci plaćaju naknadu dostavnim službama. Stoga mnogi kupci kojima je financijska vrijednost proizvoda bitna, ipak se odlučuju na dostavu u poslovnici.

Autorica također navodi i prednosti za opciju rezerviranja proizvoda u prodavaonici (engl. *click & reserve*). Ova opcija je korisna za one kupce koji točno znaju što traže i koji žele biti sigurni da će ih proizvod čekati u prodavaonici kada dođu, time se može izbjeći neizvjesnost. Razlika između *click & collect* i *click & reserve* je u načinu plaćanja. *Click & collect* opcija zahtijeva plaćanje *online*, dok u drugom slučaju rezervacije kupac može platiti i u prodavaonici kada dođe po proizvod.

Omnikanalna maloprodaja povezana je i uključuje integraciju sa svim poslovnim aktivnostima trgovaca: usluge dostave, logistike, prodajnih alata, promotivnih aktivnosti, mjerenja učinka itd. U sljedećoj tablici 1. prikazani su primjeri i područja integracije omnikanalnog pristupa u postojeće aktivnosti trgovca.

Tablica 1. Područja integracije omnikanalne maloprodaje

Izvor: Izrada autorice prema Staflund i Kersmark (2015)

<b>Usluge dostave</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rezerviraj <i>online</i> i pokupi u prodavaonici (engl. <i>click &amp; reserve</i>)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kupi <i>online</i> i pokupi u prodavaonici (engl. <i>click &amp; collect</i>)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• povrat <i>online</i> narudžbi u prodavaonicu</li> </ul>
<b>Logistika</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• integrirani sustav zaliha (ERP<sup>2</sup>, WMS<sup>3</sup>)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• korištenje <i>online</i> povrata kao zalihe</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pakiranje u prodavaonici proizvoda iz <i>click &amp; collect-a</i></li> </ul>
<b>Prednosti integriranih kanala maloprodaje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• financijski poticaji</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• cjenovna konzistentnost</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• lokator prodavaonica na web stranici</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>online</i> informacija o dostupnosti proizvoda u prodavaonici</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• korištenje tehnologije: skeniranje QR koda u prodavaonici putem mobilne aplikacije, tableti, interaktivni zasloni u poslovnici</li> </ul>
<b>Omnichannel mjerenja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mjerenje dodatne zarade od <i>click &amp; collect-a</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>online</i> statistike</li> </ul>

S rastom i razvojem informacijskih tehnologija rastu i *online* narudžbe. Budući da kupci onda sve više kupuju *online* ili barem traže jeftinije opcije na *online* stranicama dolazi se do dva pojma, a to su *showrooming* te *webrooming* koji će biti objašnjeni u nastavku.

*Showrooming* je situacija u kojoj kupci posjećuju fizičke prodavaonice kako bi se upoznali sa proizvodima koji se nude, dobili bolji dojam o određenom proizvodu, veličini, karakteristikama i slično, a zatim ga kupe putem manje skupog kanala, primjerice *online* putem web stranice.

<sup>2</sup> Sustav za upravljanje resursa poduzeća (engl. *Enterprise Resource Planning - ERP*) je poslovni softver koji objedinjuje sve bitne funkcije i sustave koji poslovnim subjektima omogućuju upravljanje poslovnim procesima (Omega.software.eu., 2021).

<sup>3</sup> Sustav za upravljanje skladištem (engl. *Warehouse Management System – WMS*) poslovni je softver koji pomaže poslovnim subjektima u upravljanju i kontroli svakodnevnih skladišnih operacija. Predstavlja ključnu komponentu u upravljanju opskrbnim lancem i pružanju omnikanalnog iskustva budući da nudi pregled cjelokupnih zaliha u stvarnom vremenu (SAP.com, 2023; Supply Chain Junction, 2023).

Glavni razlozi rasta *showroominga*, odnosno zašto potrošači kupuju proizvode *online* je to što nekih artikala nema na zalihama u prodavaonici (ili nema tog modela, veličine), predugo čekanje na blagajnama i gužve te s financijske strane, *online* se češće pronadu popusti i niže cijene nego li u fizičkim prodavaonicama (prilagođeno prema Blog.cenareo, 2021).

Suprotno ovom pojmu je *webrooming*, situacija u kojoj kupci prvo primijete proizvod *online*, ali onda odlaze u fizičku prodavaonicu kupiti ga. Razlozi mogu biti ukoliko su nesigurni oko veličine, modela ili stila, ili su možda nestrpljivi i ne žele čekati niti platiti dostavu pa odluče otići u fizičku prodavaonicu i odmah dobiti proizvod.

Kotler i dr. (2016) objašnjavaju da su *showrooming* i *webrooming* scenariji kupnje u digitalnoj eri. Kupci su sve pokretljiviji, fleksibilniji i konstantno se kreću iz jednog u drugi kanal, *online* u *offline* i obrnuto, a svo vrijeme očekuju besprijeckorno iskustvo i kontinuiran korisnički pristup. No, problem je u tome što tradicionalni kanali nisu još organizirani toliko dobro da uspiju pratiti nove trendove koji se nameću.

#### **4.2. Razlozi za uvođenje omnikanalnog pristupa**

Istraživanje Sveučilišta Harvard pokazalo je da 73% kupaca koristi više kanala za obavljanje kupnje (Kaushik, 2023). Brojevi su najbolji pokazatelj i razlog za uvođenje omnikanalnog pristupa maloprodaji.

Podaci Omnisenda pokazuju da omnikanalni pristup može donijeti gotovo šest puta veću prodaju i zaradu u odnosu na jednokanalni pristup. Istraživanje koje su proveli 2022. godine za 2021. godinu pokazuje da tvrtke koje koriste tri ili više kanala imaju 494% višu stopu narudžbi od onih tvrtki koji koriste jednokanalni pristup (Meyer, 2022).

Kupčevo iskustvo mora biti besprijeckorno u mijenjaju kanala koje koriste, a to uključuje brandiranje, slanje poruka i korisničku podršku na svim dodirnim točkama. Prednosti uvođenja omnikanalnog pristupa maloprodaji su prije svega zadovoljstvo i povećano zadržavanje kupaca. Tvrtke koje usvoje ovakav pristup povećavaju stope zadržavanja kupaca iz godine u godinu za 91% u odnosu na one koje se i dalje koriste jednokanalnim ili multikanalnim pristupom. Dalje, poboljšava se imidž marke. Kupci cijene maloprodajne tvrtke koje su dosljedne, od prvog kontakta

na društvenim mrežama, iskustva kupnje pa sve do korisničke podrške nakon kupnje. Sljedeća prednost je što trgovci imaju više vrijednih kupaca koji troše više kako se povećava broj integriranih kanala (Intive.com, 2023).

Dokaz da kupci žele besprijekorno iskustvo pri korištenju različitih kanala su brojke (Accenture.com, 2018):

- 91% kupaca će kupovati kod brandova koji im nude personalizirane ponude i preporuke,
- 83% kupaca će rado podijeliti svoje osobne podatke kako bi dobili personalizirano iskustvo.

Kupca je lako privući s personalizacijom, ali isto tako vrlo lako se može i izgubiti. Tome u prilog govori istraživanje subjekta Invoca (VentureBeat, 2022). Istraživanje je pokazalo da će čak 76% kupaca prestati kupovati kod tog trgovca samo zbog jednog lošeg iskustva.

### **4.3. Koraci ka implementaciji omnikanalnog pristupa u maloprodaji**

Logue (2023) navodi pojam 4C omnikanala te pojašnjava da su to Kupci, Kontekst, Sadržaj i Suradnja (engl. *Customer, Context, Content & Collaboration*). Autor navodi da je važna osoba koja stoji na kraju svake komunikacije, kampanje, i da je to ključ uspjeha i postizanja boljih rezultata.

Bez obzira na napredak interneta i digitalizacije, robota, umjetne inteligencije i svih mogućnosti koje se pružaju danas i nude u maloprodaji, potreban je čovjek koji će dati kupcu baš ono što traži i što mu treba. Čovjek u fokusu je ključ napretka, bio on zaposlenik ili kupac.

Prema Pallagi (2023) od mnogo tvrtki koje pokušavaju ponuditi svojim kupcima kompletno omnikanalno rješenje i pristup, većina ne uspije. Razlog tome ovaj autor vidi u tome što se tvrtke fokusiraju previše samo na digitalne kanale, a zanemaruju korisničku službu i agente. Navodi da svi oni kanali poput *chata*, društvenih medija, mobilnih aplikacija, web stranice, svi su bitni ali ne mogu funkcionirati samostalno i kupci se mogu izgubiti u mnoštvu informacija. Autor navodi da je izuzetno bitno imati povezane kanale, ali bez korisničke službe sve može pasti u vodu. Ljudski faktor je bitan u digitalizaciji. Agenti kroz razgovor s kupcima mogu dobiti širu sliku, čime su zadovoljni, što bi promijenili, jesu li imali problema kroz kupovinu i slično. A upravo ta šira slika,

pomaže i krajnjem menadžmentu za stvaranje vidljivosti i prilagodbu i poboljšanje korisničkog iskustva (engl. *CX, Customer Experience*<sup>4</sup>).

Postoji nekoliko ključnih koraka odakle krenuti ukoliko tvrtka želi implementirati omnikanalni pristup (Pallagi, 2023):

**1. Razumijevanje kupaca** – budući da je *CX* u središtu omnikanalne strategije, važno je razumjeti tko su kupci i kako trenutno komuniciraju sa tvrtkom. U ovome koraku mogu se koristiti ankete, *online* platforme za e-trgovinu ili ispitivanje i praćenje u fizičkoj prodavaonici. Cilj je uočiti kojim kanalima se kupci koriste i gdje se ti kanali preklapaju odnosno gdje postoji prilika za poboljšanje.

**2. Pojednostavljenje iskustva korištenjem više kanala** – važno je utvrditi kako funkcionira "putovanje kupca" u procesu kupnje, možda postoji nedosljednost u nekim kanalima, možda neke značajke zbunjuju kupce, a možda samo postoji prilika za smanjenjem broja klikova i pojednostavljenjem korištenja kanala.

**3. Integracija *online* i *offline* kanala** – vrlo važan korak u kreiranju imidža i cjelokupnog iskustva korisnika, u vrijeme pandemije one tvrtke koje su se brzo prilagodile bilježile su i rast prodaje i zarade

**4. Stručnost kao prednost** – tvrtke moraju biti svjesne one stručnosti koju pružaju svojim kupcima, dijeljenjem znanja sa sadašnjim ili potencijalnim kupcima putem live chatova ili live prikaza na Facebooku ili Instagramu uvelike će poboljšati iskustvo korisnika.

Reeves (2023) navodi da je pokretanje i implementacija omnikanalnog poslovanja složen proces i da je bitno postaviti dobre temelje. Prema ovome autoru temelji se ogledaju u tri osnovna koraka koji bi svaki trgovac trebao napraviti. Smatra da je za početak važno identificirati svoje kupce, tko su oni, ciljnu skupinu, putovanje kupca kroz trenutne kanale, obrasce njihove kupnje, preferencije i slično. Zatim važno je odabrati prave kanale za komunikaciju, autor navodi da nije važan broj kanala već da je bitna integracija istih. Posljednji korak je odabir pravog softvera kao pomoći tehnologije pri uspostavljanju i vođenju omnikanalnog poslovanja.

---

<sup>4</sup> Prema Mixon i Torode (2023) korisniško iskustvo (engl. *CX*) predstavlja sumu svih percepcija i osjećaja kupaca koji proizlaze iz interakcije s proizvodima ili uslugama te tvrtke, branda. Iskustvo obuhvaća cjelokupni proces od istraživanja branda, interakcije s proizvodima, kupnje, korištenjem pa sve do konačnog zadovoljstva i ponovne kupnje te stvaranja lojalnosti.



#### 4.4. Omnikanalno putovanje kupca

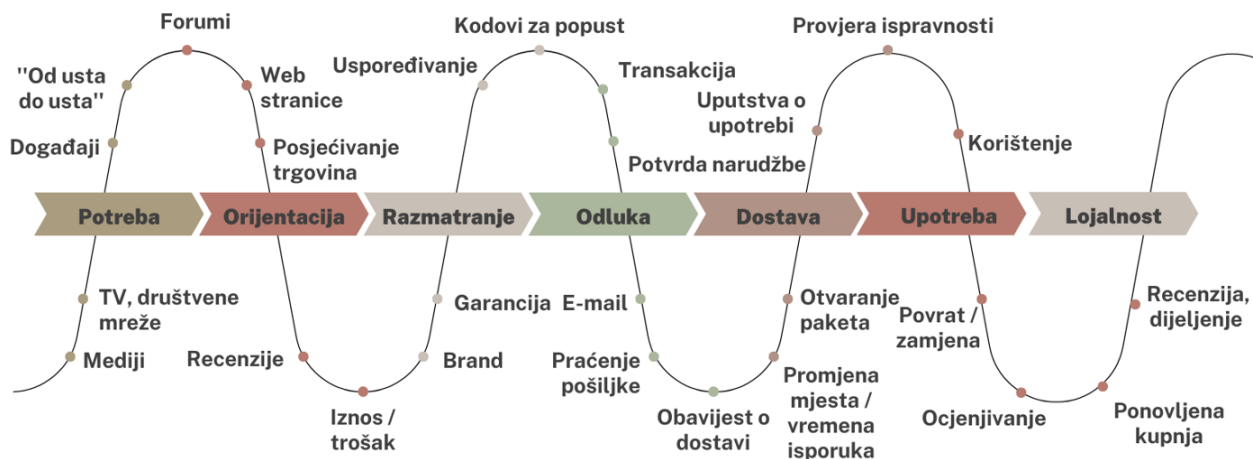
Na slici 7. opisano je omnikanalno iskustvo kupca koje je podijeljeno na faze. Faze se dijele na potrebu, orijentaciju, razmatranje, odluku, pitanje dostave, samu upotrebu te stvaranje lojalnosti (Gust de Becker.com., 2023).

Kupac potrebu stvara ili osvješčuje kroz oglase na društvenim mrežama, savjet i preporuku prijatelja, na forumima, različitim grupama, ali i putem posjećivanja web stranica i fizičkih prodavaonica.

U procesu razmatranja također su mu potrebne recenzije i iskustva drugih, bitan je i financijski aspekt i odnos troška i koristi tog proizvoda, garancija za proizvode bijele tehnike ili računalne opreme.

Sljedeća faza je faza odluke, gdje kupac uspoređuje proizvode, provjerava postoji li kod za popust da uštedi, provjerava iznose u *online* trgovinama ili fizičkim prodavaonicama, orijentira se i prema trenutnim akcijama.

Nakon odluke i potvrđivanja narudžbe, sljedeće je potrebno odlučiti kako će se proizvod dostaviti, hoće li biti dostavljen na kućnu adresu, u poslovnici ili na mjesto za preuzimanje. Slijedi faza upotrebe i korištenja proizvoda gdje kupac intenzivno koristi proizvod te na kraju odlučuje je li proizvod ispunio njegova očekivanja ili nije. Ukoliko je kupac zadovoljan on postaje lojalan tom brandu, trgovcu, te kroz pozitivne komentare i recenzije dalje prenosi svoje iskustvo.



## Slika 7. Prikaz putovanja kupca

Izvor: Izrada autorice prema <https://gustdebacker.com/customer-journey-map/> [pristupljeno 15. lipnja 2023].

O ovome dijelu prikazan je malo drugačiji pogled na omnikanalno putovanje kupca prema drugom autoru. Patel (2023) navodi da je prvi korak ka stvaranju omnikanalnog putovanja kupca upravo vizija. Kad postoji vizija tvrtka može vidjeti širu sliku i može odmah početi s kreiranjem iskustva korisnika. Navodi da svaki kupac očekuje besprijekorno iskustvo bez obzira odabrao mobitel kao kanal, web stranicu ili posjetio fizičku prodavaonicu, dakle bez obzira na odabrani kanal komunikacije i prodaje. Veća je vjerojatnost da će kupac izabrati upravo onu marku koja je uložila svoje vrijeme, resurse i znanje u kreiranje omnikanalnog iskustva. Navodi podatak da 9 od 10 potrošača želi omnikanalno iskustvo s besprijekornom uslugom, bez problema u komunikaciji, dakle gdje se podaci dijele i gdje je on sam kao potrošač u središtu promatranja (Patel, 2023).

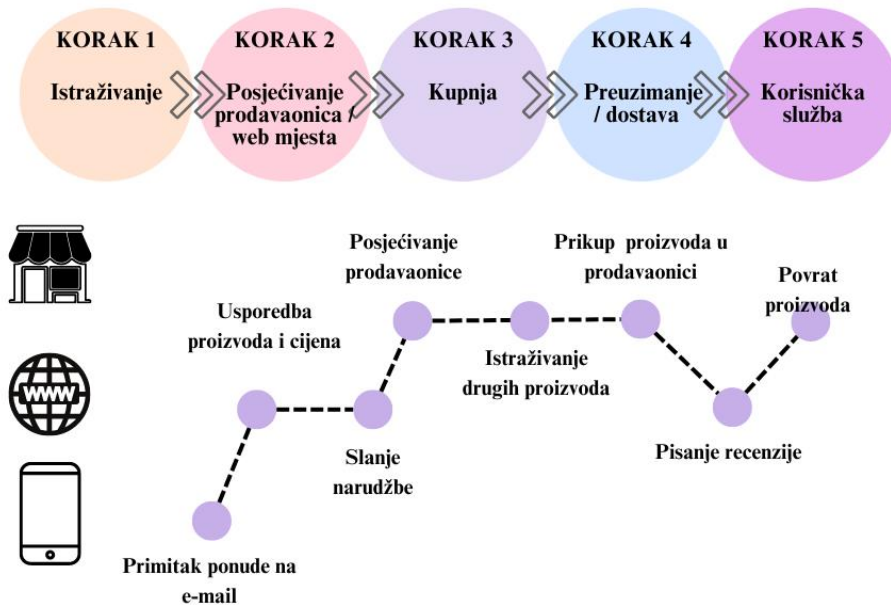
Autorica također navodi razloge zašto bi tvrtke trebale kao prvi korak kreirati upravo ovakav model kupčeva putovanja:

- jasnija perspektiva putovanja kupca, tvrtke vide širu sliku i iz ptičje perspektive promatraju svaku od faza,
- povećava zadovoljstvo i zadržavanje kupaca – ovakva strategija omogućuje kupcima da dođu do marke i proizvoda putem svojih preferiranih kanala bez poteškoća u prelasku iz jednog kanala u drugi, upravo to podiže razinu zadovoljstva i djeluje kao učinkovita strategija zadržavanja kupaca, a kad se zadovoljstvo korisnika poveća povećava se i prihod tvrtke,
- veća životna vrijednost kupca (CLTV)<sup>5</sup> – omnikanalni model kupčeva putovanja pojednostavljuje proces komunikacije ukoliko kupac želi stupiti u kontakt sa tvrtkom, pruža dosljedno iskustvo kroz korištenje kanala što posljedično produljuje životni vijek kupca; omnikanalni korisnici su 30% vrijedniji za poslovanje tijekom svog vijeka.

---

<sup>5</sup> Životna vrijednost kupca (engl. *Customer Lifetime Value (CLTV)*) – izračun koji pokazuje tvrtki koliki bi prihod kupac mogao donijeti tijekom vremena). Izračunava se pomoću jednostavne formule: CLTV= prosječna vrijednost kupca / prosječni životni vijek kupca. Ovaj podatak je vrlo važan tvrtkama jer pokazuje koliko tvrtka dobro zadržava kupca (Sumup.com. 2023).

Pogled na omnikanalno putovanje kupca prikazano je slikom 8. u nastavku. Prvi korak je istraživanje; usporedba proizvoda, cijena, ponuda. Sljedeći korak je posjećivanje prodavaonicama odnosno web stranica i traženje tih proizvoda. Korak tri je odlučivanje o kupnji i sam proces kupnje proizvoda. Korak četiri predstavlja odlučivanje o dostavi ili preuzimanju, a krajnji korak je korisnička služba ili povrat ukoliko proizvod ne odgovara i kupac nije zadovoljan kupljenim.



Slika 8. Prikaz omnikanalnog putovanja kupca

Izvor: Izrada autorice prema Patel (2023)

Dostupno na: <https://www.revechat.com/blog/omnichannel-customer-journey/> [pristupljeno 15. lipnja 2023].

Ovim poglavljem objašnjeno je što je to mapa omnikanalnog putovanja kupca i zašto je bitno da trgovci znaju dodirne točke svojih kupaca. Znajući dodirne točke, lako mogu uvidjeti zastoje i moguće probleme kako bi na vrijeme mogli djelovati.

#### 4.5. Izazovi i prednosti omnikanalnog pristupa

U ovome poglavlju navedeni su izazovi omnikanalne strategije za trgovce. Osim izazova navedene su i prednosti koje omnikanalna strategija pruža kako trgovcima tako i njihovim kupcima.

Iako omnikanalna maloprodaja nosi mnoštvo prednosti za tvrtke, s druge strane postoje i određeni izazovi pa i troškovi s kojima se tvrtke susreće pri uspostavljanju ovakvog pristupa.

DAC Group (2021) u svom istraživanju navodi da je najveći problem uvođenja omnikanalnog pristupa to što mnoge tvrtke tradicionalno svoju marketinšku strategiju dijele na tradicionalnu i digitalnu. Ovi autori smatraju da je zbog toga marketinška aktivnost vrlo zatvorena. Tradicionalni marketing je usmjeren na poticanje *offline* prodaje u fizičkim prodavaonicama, dok je digitalni marketing usmjeren prema prodaji na web stranicama. Navode da ovaj pristup nikako nije dobar jer je pogrešno ove pristupe promatrati odvojeno; dakle tradicionalni i digitalni marketing bi se trebali promatrati integrirano što bi u konačnici dovelo do zadovoljnijeg kupca i bolje prodaje.

S druge strane, Dolenčić (2021) dodaje da integrirani kanali nose i više odgovornosti, više posla i veći trošak. Izazovno je i održati jednak interes u svim kanalima prodaje.

Prema Staflund i Kersmark (2015) izazovi koji se pojavljuju su najčešće sukobi između kanala i bojazan zbog kanibalizacije, odnosno da kupcima trenutni kanal ne bi više bio izbor već da bi svoju kupnju prebacili na novi kanal. Važno je da tvrtke uspostave dobar sustav povrata, budući da su povratu puno češći kod *online* narudžbi jer kupci nisu proizvod vidjeli uživo te su vrlo česte pogriješe oko veličine, broja, stila i slično.

Pitanje je tko pokriva trošak povrata i je li povrat uopće moguć u prodavaonicu. Mnoge tvrtke koje imaju fizičke prodavaonice i web stranice / mobilne aplikacije nemaju mogućnost povrata u prodavaonicu već samo *online*. Naravno u ovome slučaju bez puno razmišljanja vidljivo je da takvi trgovci nemaju povezane i integrirane kanale, kako informacijski tako i logistički.

Prema Verma (2023) dva su glavna izazova omnikanalne maloprodaje. Navodi da je prvi izazov povezan sa stvaranjem besprijekornog iskustva korisnika dok je drugi izazov povezan sa stanjem zaliha. Rješenje za oba izazova vidi u implementaciji softvera. Više o softverima bit će u sljedećem poglavlju.

Novi izazov za trgovce je novi pristup podacima, odnosno prema podacima Wiggers (2022) Google Chrome je najavio uklanjanje "kolačića" (engl. *cookies*) iz upotrebe u drugoj polovici 2023. ili najkasnije 2024. godine. Što to znači za trgovce objašnjava Grover (2022) koji navodi da bi pravo rješenje mogla biti platforma korisničkih podataka (engl. *customer data platform, CDP*<sup>6</sup>). Trgovci će morati mijenjati dosadašnji način prikupljanja podataka. Grover (2022) navodi da kolačići nisu sami po sebi loši, pomogli su rastu industrije i trgovcima u izgradnji branda. Također su i kamen temeljac digitalnom oglašavanju, no sa strane korisnika diskutabilno je koliko su svjesni podataka koji se dijele trećim stranama sa pristankom i prihvaćanjem kolačića.

Implementacija ovakvog načina poslovanja i povezivanja košta i predstavlja trošak trgovcu; potrebno je više ljudi zaposliti, uložiti u nove tehnologije koje nikad nisu jeftine, stvaraju se novi troškovi kojih nije do sada bilo, a sama kompleksnost dosadašnjeg načina poslovanja također se povećava sa integracijom kanala, stoga mnogi ne opstanu.

Sve navedeno su izazovi s kojim se trgovci suočavaju prilikom implementacije omnikanalnog pristupa maloprodaji, u nastavku navedena je ljepša strana omnikanala te prednosti kako za kupce tako i za trgovce.

Prednosti omnikanalnog pristupa maloprodaji prema Dolenčić (2021) su zadovoljniji kupci, povećana lojalnost brandu i povećanje prodaje. Također, holistički pristup također je jedna od prednosti ovog pristupa.

Logue (2023) dodaje da su prednosti omnikanalnog pristupa to što nudi personaliziranije i sofisticiranije iskustvo korisniku, ali također zahtijeva i jaču suradnju i partnerstvo agenata i timova koji su zaduženi za komunikaciju sa kupcima i korisnicima.

Trgovci koji usvajaju ovakav pristup povećavaju stope zadržavanja kupaca iz godine u godinu za 91% u odnosu na one koje se i dalje koriste jednokanalnim ili multikanalnim pristupom. Dalje, poboljšava se imidž marke. Kupci cijene maloprodajne tvrtke koje su dosljedne, od prvog kontakta na društvenim mrežama, iskustva kupnje pa sve do korisničke podrške nakon kupnje. Sljedeća

---

<sup>6</sup> *Customer Data Platform (CDP)* paket je softvera koji stvaraju jedinstvenu bazu podataka o korisnicima (Segment.com, 2023). Thiebaut (2023) dodaje da su *CDP*ovi korisni za prikupljanje, pohranu, obradu podataka. Platforme omogućavaju korištenje podataka na svim kanalima. Podaci se izvlače iz više izvora, kombiniraju se te se stvara jedan profil korisnika.

prednost je što trgovci imaju više vrijednih kupaca koji troše više kako trgovci imaju više integriranih kanala (Intive.com, 2023).

#### 4.5.1. Tehnologija u implementaciji omnikanalne strategije

Postoje različite platforme i softveri koji pomažu trgovcima u implementaciji omnikanalne strategije. U nastavku su nabrojani neki primjeri novijih tehnoloških rješenja te mišljenja i stavovi različitih autora o implementaciji istih.

Primjeri softvera za podršku omnikanalne strategije su prema Wibowo & Brandl (2023): ActiveCampaign, Brevo, GetResponse, HubSpot, Omnisend, Tidio.

Alburger (2021) navodi da trgovci koji imaju trenutno implementiran ERP sustav trebaju gledati zamijeniti ga novim softverom. Prema ovoj autorici, ERP sustav sprječava trgovce da budu agilni, fleksibilni i spremni na nove i buduće izazove. Autorica predlaže da se trgovci trebaju usredotočiti na izgradnju tehnološkog okvira za podršku u budućnosti (*MACH*).

MACH prema Sitecore.com. (2023) predstavlja skup tehnoloških principa i najboljih tehnoloških platformi koji trgovcima mogu pomoći u učinkovitoj implementaciji omnikanalne strategije i stvaranju besprijekornog iskustva njihovim kupcima. MACH je kratica za pojmove Mikrousluge, API (programsko sučelje, engl. *application programming interface*), Podaci u oblaku i Sustav bez okvira (*MACH* engl. *microservices-based, API-first, cloud-native i headless*).

Marchand (2023) navodi top tri platforme za izgradnju e-trgovine i pružanja omnikanalnog iskustva:

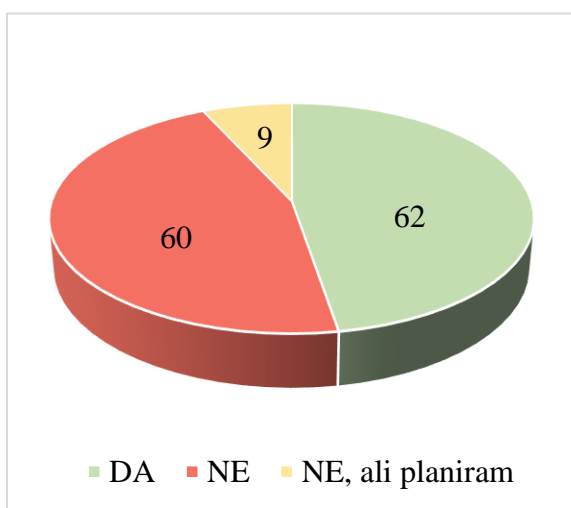
- 1) **Bloomreach** – najbolje rješenje za stvaranje besprijekornog korisničkog iskustva na svim digitalnim dodirnim točkama s jedne centralizirane platforme,
- 2) **SellerCloud** – najbolje rješenje za sinkronizaciju zaliha; trgovcima pruža alate da prate kretanje zaliha na više lokacija, uključuje: katalog proizvoda, upravljanje zalihama, financijsko praćenje, izvješćivanje...,
- 3) **NetSuite Commerce** – najbolje rješenje za poslovno izvještavanje u stvarnom vremenu (engl. *BI, business intelligence*); povezuje iskustva na mreži za trgovce kako bi dobili jedinstveni izvor podataka o kupcima, artiklima, zalihama.

## 5. Analiza slučaja omnikanalne maloprodaje

U Republici Hrvatskoj (RH) ne postoji još uvijek službeno istraživanje o tome koliki broj omnikanalnih trgovaca postoji, odnosno koliko trgovaca primjenjuje omnikanalni pristup u poslovanju. Udruga Ecommerce u ožujku 2023. godine provela je interno istraživanje web trgovine u kojemu su ispitali trgovce prodaju li svoje proizvode van granica RH, imaju li fizičku prodavaonicu i koliko fizičkih prodavaonica imaju, kojim platformama se koriste za izradu web stranica, koji način dostave nude i slično. Istraživanje je pokazalo da od ukupno ispitanih 131 trgovca, 62 trgovca odnosno 47,32% je odgovorilo potvrdno, da imaju fizičku prodavaonicu. Zatim, 45,80% trgovaca je izjavilo da nema fizičku prodavaonicu dok ostalih 9 trgovaca, što čini 6,87%, nema, ali planira imati u budućnosti. Koriste li navedeni trgovci omnikanalni pristup ili multikanalani, u ovome istraživanju nije razjašnjeno i ispitano.

Neke od web trgovina koje su članice Udruge Ecommerce su: Ljekarne Prima Farmacia, Polleo Adria d.o.o., Luminua Mod d.o.o., Bio & Bio, Tvornica zdrave hrane, Emmezeta.hr, Hrvatska Lutrija d.o.o., Hrvatska kovnica novca d.o.o. i drugi (Ecommerce.hr, 2023).

Na grafičkom prikazu 1. reprezentativnije su prikazani nabrojani podaci.



Grafički prikaz 1. Ispitivanje *online* trgovaca o posjedovanju fizičke poslovnice

Izvor: Ecommerce, 2023.

*Online* kupovina sve češće postaje punopravan kriterij promatranja unutar istraživanja. Tako u tablici u nastavku prikazano je istraživanje Državnog zavoda za statistiku o internet kupovini sportske odjeće i opreme. Ova kategorija počinje se promatrati tek od 2020. godine tako da za prijašnje godine ne postoje podaci. Razlog tome može se pronaći u zatvaranju objekata zbog pandemije i povećanom bavljenju sportom i sportskim aktivnostima. Sportska odjeća vodi se pod kategoriju "odjeća i obuća, torbe i nakit" dok sportska oprema predstavlja zasebnu kategoriju promatranja.

U tablici 2. su prikazani podaci kroz trogodišnje razdoblje, 2020.-2022.

Tablica 2. Internet kupovina odjeće, obuće, dodataka (uključujući i sportsku odjeću) i kupovina sportske opreme od strane potrošača RH kroz trogodišnje razdoblje

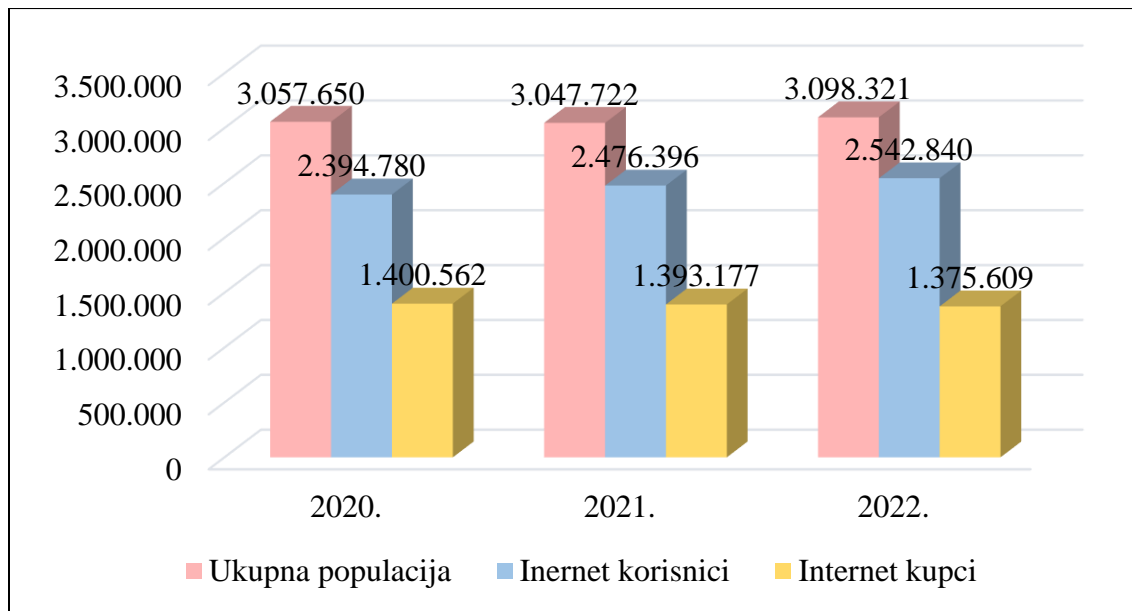
Izvor: Državni zavod za statistiku (2023)

	2020.	2021.	2022.
<b>Ukupna populacija obuhvaćena istraživanjem</b>	3.057.650	3.047.722	3.098.321
Populacija internet korisnika	2.394.780	2.476.396	2.542.840
Populacija internet kupaca	1.400.562	1.393.177	1.375.609
Kupci odjeće i obuće (uključuje sportsku odjeću), torbi, nakita	816.788	941.398	970.595
Kupci sportske opreme (uključuje pancericu, klizaljke, ronilačku opremu)	235.743	190.484	175.125

Kako bi se podaci lakše shvatili, neke kategorije prikazane su na grafikonima u nastavku.

Grafički prikaz 2. prikazuje kretanje broja internet korisnika i internet kupaca kroz promatrano razdoblje. Može se uočiti kako je u 2020. godini zabilježen najveći broj internet kupaca dok se u sljedeće dvije godine taj podatak smanjuje, razlog tome, kao što je već i napisano, pronalazi se u zatvaranju objekata te je stanovništvo bilo primorano naručivati *online*.



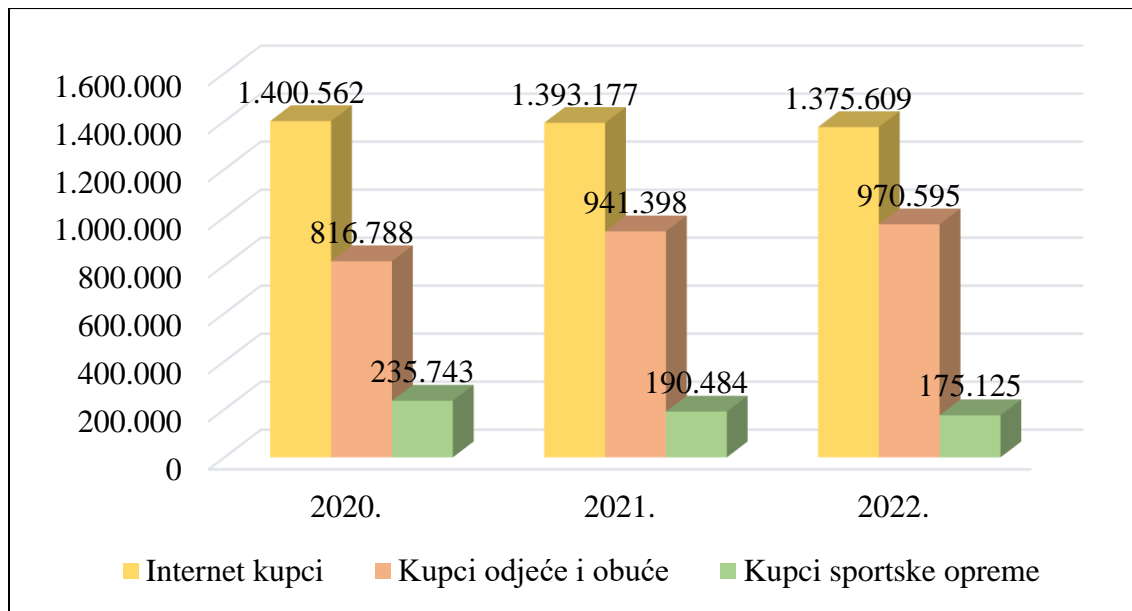


Grafički prikaz 2. Kretanje broja internet korisnika i kupaca kroz trogodišnje razdoblje

Izvor: Državni zavod za statistiku (2023)

Tako u 2020. godini 58,48% korisnika interneta bili su i kupci, u 2021. godini kupnju je obavilo 56,26% korisnika, dok je u 2022. godini 54,10% korisnika obavilo kupnju. Kroz promatrano razdoblje može se vidjeti da se broj korisnika povećava dok se broj osoba koje obavljaju kupnju smanjuje. Također, treba uzeti u obzir da se i broj ukupne populacije obuhvaćene istraživanjem kroz godine povećava.

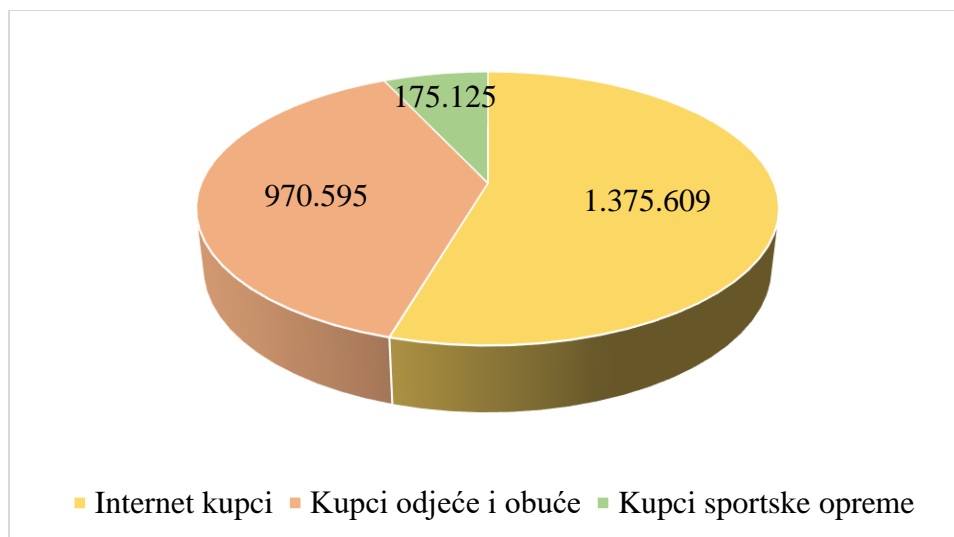
Na sljedećem grafičkom prikazu prikazani su odnosi u broju internet kupaca i kupaca odjeće, obuće te sportske opreme kroz trogodišnje razdoblje.



Grafički prikaz 3. Udio kupaca odjeće, obuće i sportske opreme u ukupnom broju internet kupaca kroz trogodišnje razdoblje

Izvor: Državni zavod za statistiku (2023)

Kupaca sportske opreme najviše je bilo 2020. godine, dok se u sljedećim godinama bilježi pad broja. S druge strane, broj kupaca odjeće, obuće i dodataka, uključujući i sportsku odjeću, u 2020. godini bilježi najmanju vrijednost dok se svake iduće godine broj povećava. Sumirano gledano broj kupaca kontinuirano raste kroz promatrano trogodišnje razdoblje.



Grafički prikaz 4. Udio kupaca odjeće, obuće i sportske opreme u ukupnom broju internet kupaca u 2022. godini

Izvor: Državni zavod za statistiku (2023)

Grafički prikaz 4. jasnije prikazuje strukturu kupaca odjeće i obuće te kupaca sportske opreme u 2022. godini. Vidljivo je da značajni dio od 70,56% u ukupnom broju internet kupaca čine kupci odjeće i obuće uključujući i sportsku odjeću. Ostatak od 12,73% čine kupci sportske opreme.

### 5.1. Primjena omnikanalne maloprodaje trgovca sportske odjeće i opreme

U ovome poglavlju slijedi prikaz poslovnog slučaja trgovca koja dugi niz godina posluje u Hrvatskoj, ali i u Europi. Radi se o poslovnom subjektu Decathlon Hrvatska d.o.o. Trgovac prodaje proizvode namijenjene sportašima, rekreativcima ali i svim zaljubljenicima u sport i sportske aktivnosti kako u zatvorenom, tako i na otvorenom.

#### 5.1.1. Decathlon Hrvatska d.o.o.

Decathlon je tvrtka osnovana 1976. godine kada je otvorena prva poslovnica u Englosu, blizu grada Lille u Francuskoj. Sedam sportskih ljubitelja i poduzetnika došlo je na ideju promjene načina

izrađivanja i prodaje sportskih proizvoda i opreme u to vrijeme. Poslovnicu je otvorio Michael Leclercq. Decathlon spaja svijet kroz sport, svjetski je lanac poslovnica sportske opreme. Također je i najveći trgovac sportskom opremom u Hrvatskoj, ali također nosi i titulu trgovca koji nudi najrazličitiju ponudu sportske opreme. U poslovnicama se može naći odjeća i oprema za tenis, košarku, rukomet, nogomet, ribolov, vožnju biciklom ili pak za planinarenje (Decathlon.com, 2023). Prva poslovnica u Hrvatskoj otvorena je 2014. godine u Zagrebu, dok je osječka poslovnica otvorena 2017. godine. Poslovnica u Osijeku trenutno broji 28 zaposlenika od toga 18 radnika i 10 studenata.

Neki od brandova Decathlona su: Allsix (odbojkaška oprema), Aptonia (oprema za triatlon), Artengo (oprema za tenis), Canaveral (sve za pikado), Caperlan (ribička oprema i probor), Copaya (odbojka na pijesku), Corength (fitness oprema), Evadict (trail trčanje), Kimjaly (yoga oprema), Pongori (stolni tenis) te mnogi drugi.

Ono što je značajno kod ovog trgovca je to što je većina proizvoda upravo njihova robna marka, a upravo zbog toga mogu i ponuditi nešto povoljniju cijenu na tržištu.

### 5.1.2. Analiza kanala maloprodaje

U ovome poglavlju slijedi analiza opcija dostave i cijena same dostave te na koji način i kroz koje opcije su integrirani *online* i *offline* kanali.

U tablici 3. prikazane se mogućnosti dostave za trgovca Decathlon Hrvatska. Trgovac ima raščlanjene mogućnosti dostave ovisno radi li se o standardnim artiklima (standardnih dimenzija) ili pak onih koji ne udovoljavaju standardnim dimenzijama, primjerice kad se radi o glomaznim i kabastim stvarima ili kad su u pitanju narudžbe bicikala. To je podjela po vrsti proizvoda koji se isporučuju odnosno kategoriji u kojoj se proizvodi nalaze.

Sljedeća podjela je po vrsti dostave; kupac može odabrati opciju standardne dostave na kućnu adresu putem DPD službe<sup>7</sup> ili GLS službe<sup>8</sup>, brzu dostavu na kućnu adresu, dostavu na lokaciju za preuzimanje, brzu dostavu na lokaciju za preuzimanje ili pak dostavu u poslovnici.

Ovisno o odabranoj vrsti dostave ovisi i trošak same isporuke proizvoda. Brza dostava je skuplja od standardne, dostava na lokaciju za preuzimanje je od svih navedenih najjeftinija - ukoliko isključimo dostavu u željenu poslovnici koja je besplatna.

Rok dostave u poslovnici je otprilike 2-7 radnih dana. Kod dostave na kućnu adresu, narudžba se dostavlja s inozemnog skladišta na željenu adresu kupca, za područje Hrvatske i Italije radi se o inozemnom skladištu sa sjedištem u Basianu (Italija). Rok dostave je 1-9 radnih dana.

---

<sup>7</sup> DPD Croatia dio je grupe Geopost, najveće dostavne mreže paketa u Europi. U Hrvatskoj DPD započinje s radom 2003. godine. Veličina grupacije ogleda se u brojkama; 122.000 zaposlenika i partnera, u 2022. godini grupa je ostvarila prihod od 15,6 milijardi eura i isporučila 2,1 milijardu paketa diljem svijeta, na dnevnoj razini to je 8,3 milijuna paketa (DPD.com, 2023; LinkedIn.com, 2023).

<sup>8</sup> GLS Hrvatska (*General logistics systems Croatia*) dio je grupacije koja posluje u više od 40 zemalja svijeta, broji oko 37.000 dostavnih vozila te više od 22.000 zaposlenika. GLS mrežu u Europi, Sjedinjenim Državama i Kanadi tvori 21 podružnica (gls-group.com, 2023).

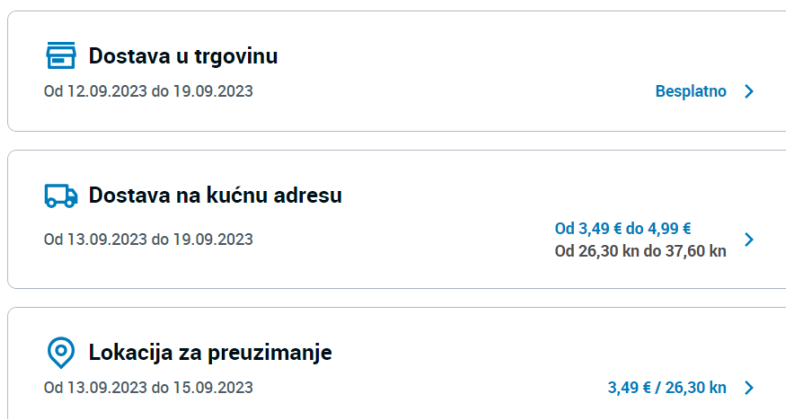
Tablica 3. Trošak i mogućnosti dostave u Decathlonu

Izvor: Izrada autorice prema Decathlon.hr (2023a)

Dostupno na: <https://www.decathlon.hr/content/6-uvjeti-dostave> [pristupljeno 22. lipnja 2023]

Vrsta isporuke / kategorija proizvoda	Troškovi isporuke
<b>STANDARDNI ARTIKLI</b>	
Standardna dostava na kućnu adresu	3,49€ (26,30 kn)
Brza dostava na kućnu adresu (iz poslovnice)	4,99€ (37,60 kn)
Lokacija za preuzimanje (engl. <i>pick up point</i> )	2,99€ (22,53 kn)
Brza dostava na lokaciju za preuzimanje (iz poslovnice)	3,49€ (26,30 kn)
Dostava u poslovnici (engl. <i>click &amp; collect, C&amp;C</i> )	BESPLATNO
<b>NARUDŽBE BIKIKLA</b>	
Standardna dostava na kućnu adresu	4,99€ (37,60 kn)
Brza dostava na kućnu adresu (iz poslovnice)	5,99 € (45,13 kn)
Dostava u poslovnici (engl. <i>click &amp; collect, C&amp;C</i> )	BESPLATNO
<b>NESTANDARDNI ARTIKLI</b>	
Standardna dostava na kućnu adresu	20,00 € (150,69 kn)
Brza dostava na kućnu adresu (iz poslovnice)	22,00 € (165,76 kn)
Dostava u poslovnici (engl. <i>click &amp; collect, C&amp;C</i> )	BESPLATNO

Na sljedećoj slici 9. prikazane su opcije dostave koje se ponude kupcu prilikom kupnje na webshopu. Kupac može odabrati opciju dostave u poslovnici (engl. *click & collect*, *C&C*), na kućnu adresu ili na lokaciju za preuzimanje (engl. *pick up point*).



Slika 9. Mogućnosti dostave

Izvor: *Checkout* na Decathlon webshopu

Na slici 10. prikazane su opcije dostave na kućnu adresu. Kupac bira između standardne dostave, gdje može birati između DPD službe ili GLS službe ili brze dostave DPD-om, gdje proizvod ide iz poslovnice.

## Dostava na kućnu adresu

X

### Adresa dostave

DPD dostava 18.09.2023 - 19.09.2023	3,49 € 26,30 kn
GLS dostava 15.09.2023 - 18.09.2023	3,49 € 26,30 kn
DPD brža dostava (plaćanje pouzećem trenutno nije moguće)	13.09.2023 - 4,99 € 15.09.2023 37,60 kn

Slika 10. Mogućnosti dostave na kućnu adresu

Izvor: *Checkout* na Decathlon webshopu

Preuzimanje u poslovnici lako je, brzo i nema troška dostave. Dostava je do 2 do 10 radnih dana ukoliko se radi o lokalnom skladištu odnosno 10 do 20 radnih dana ukoliko je dostava iz udaljenog skladišta. Ako proizvodi nisu dostupni u fizičkoj poslovnici, kupac ih može naručiti na decathlon.hr i mogu se besplatno dostaviti u odabranu Decathlon poslovnicu. Dostupno je online plaćanje kreditnom/debitnom karticom ili kartično plaćanje prilikom preuzimanja. Dakle, u ovome slučaju kupac ne može platiti gotovinom (Decathlon, 2023b).

Koraci naručivanja putem opcije *click & collect* prikazani su slikom 11.





Slika 11. Koraci naručivanja kod dostave u poslovnicu (engl. *click & collect*) u Decathlonu

Izvor: Decathlon.hr (2023b)

Dostupno na: <https://www.decathlon.hr/content/11-clickcollect> [pristupljeno 25. lipnja 2023]

Ukoliko su ti proizvodi dostupni već u toj poslovnici, tada je kupcima omogućeno preuzimanje narudžbe 1h nakon kreiranja i slanja narudžbe. Krajnji rok za preuzimanje narudžbe je 7 dana. Koraci kod *click & collect* 1h prikazani su slikom 12. koja slijedi u nastavku. Za *C&C* 1h također vrijedi plaćanje samo kartično plaćanje.



Slika 12. Koraci kod naručivanja proizvoda putem *click & collect* 1h opcije u Decathlonu

Izvor: Decathlon.hr (2023c)

Dostupno na: <https://www.decathlon.hr/content/12-e-rezervacija> [pristupljeno 25. lipnja 2023]

Kako to izgleda na *checkoutu* prikazano je slikom 13. Dakle kupac kad odabere opciju dostave u poslovnici, bira u kojoj poslovnici želi preuzeti proizvod. Zatim, ako je proizvod dostupan nudi mu se opcija preuzimanja unutar jednog sata ili ako nije dostupan proizvod se šalje iz skladišta.

Dostava u trgovinu X

12.09.2023 - 19.09.2023 Besplatno  
OSIJEK  
Svilajska 36 , 31000 Osijek 29 km

Detalji ▾

12.09.2023 - 09:55 Besplatno  
Već dostupno u trgovini. Spremno za preuzimanje u roku jednog sata.

14.09.2023 - 19.09.2023 Besplatno  
Dostava iz skladišta. Vrijeme dostave do trgovine je minimalno 2 dana.

Potvrda

Slika 13. Mogućnosti dostave u poslovnici

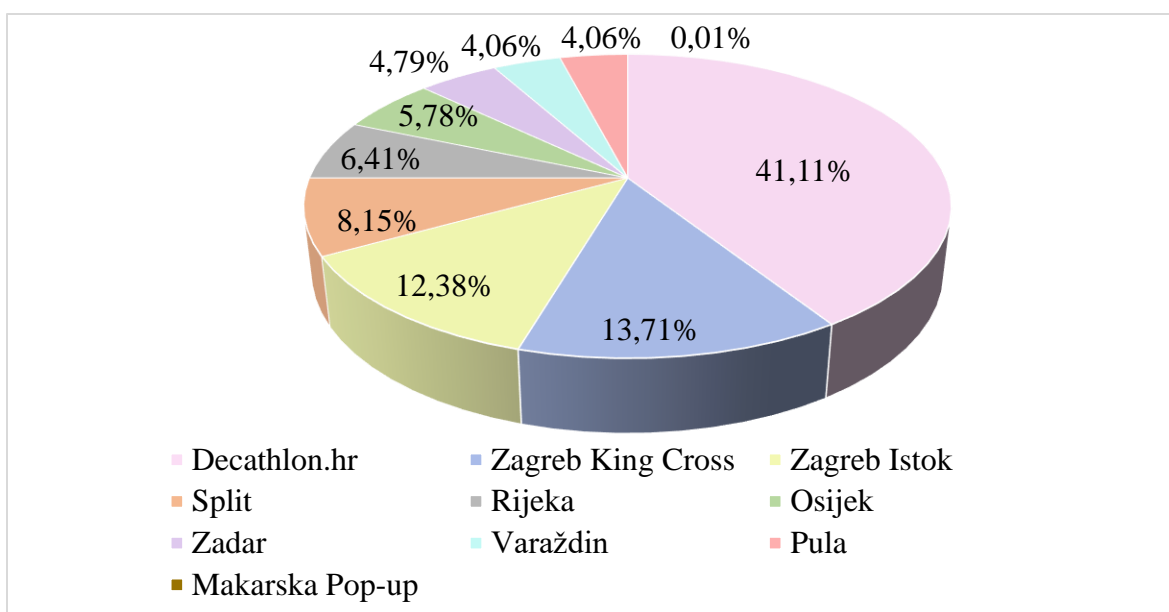
Izvor: *Checkout* na Decathlon webshopu

Kupci kao način isporuke mogu odabrati i lokaciju za preuzimanje (engl. *pick up point*, *PUDO*, *pick up & drop off*) gdje se narudžbe mogu preuzeti na DPD lokacijama za preuzimanje kao što su INA, Petrol, Adria Oil benzinske pumpe, Daily Press Kiosci te Tommy trgovine. Kod ovoga načina isporuke postoje ograničenja koja se ogledaju u maksimalnom obujmu paketa što iznosi 250 cm, najduža stranica ne može biti duža od 100 cm, dok maksimalna težina paketa može biti 20 kg. Ovaj način isporuke je nešto povoljniji od dostave na kućnu adresu (Decathlon, 2023a).

### 5.1.3. Statistika *online* narudžbi

U ovome poglavlju prikazani su podaci i statistika *online* narudžbi kod trgovca Decathlon Hrvatska, a koji su prikupljeni kroz intervju s voditeljem poslovnice u Osijeku.

Na grafičkom prikazu 5. prikazana je vrijednost proizvoda naručenih preko weba u postotku. Decathlon.hr označava prodaju putem webshopa dok iznosi za svaku od navedenih poslovnica znače da je kupac odabrao preuzimanje u poslovnici ili je poslovnica naručivala za njih. Stopa konverzije (engl. *conversion rate*)<sup>9</sup> webshopa je 1,49%.

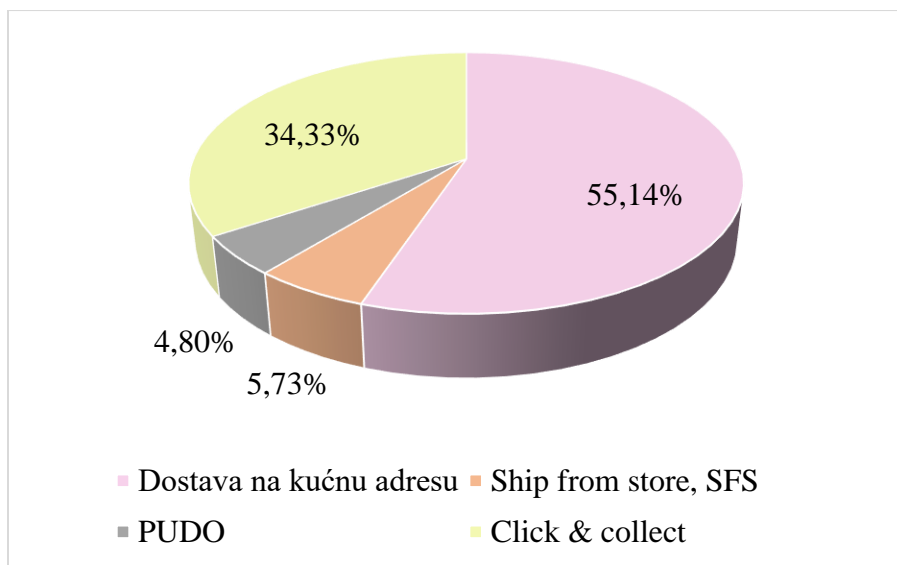


Grafički prikaz 5. *Online* prodaja po regijama

Izvor: Izrada autorice na temelju intervjuja sa voditeljem poslovnice

Na sljedećem grafičkom prikazu prikazana je učestalost korištenja pojedinog kanala distribucije, postotak je omjer pojedine opcije distribucije i ukupnog broja narudžbi. U opciji *ship from store*, SFS, kupac naručuje *online* ali odabire zalihe poslovnice pa onda poslovnica pakira proizvod (u ovo se ubraja i C&C 1h također).

<sup>9</sup> Predstavlja odnos broja posjetitelja web stranice i kupaca. Koliko posjetitelja napravi narudžbu i kupi nešto. Prosjek web stranica koje prodaju sportsku odjeću i opremu prema Ozsahan (2023) je 1,54%, Dakle stopa konverzije Decathlona se kreće oko prosjeka.

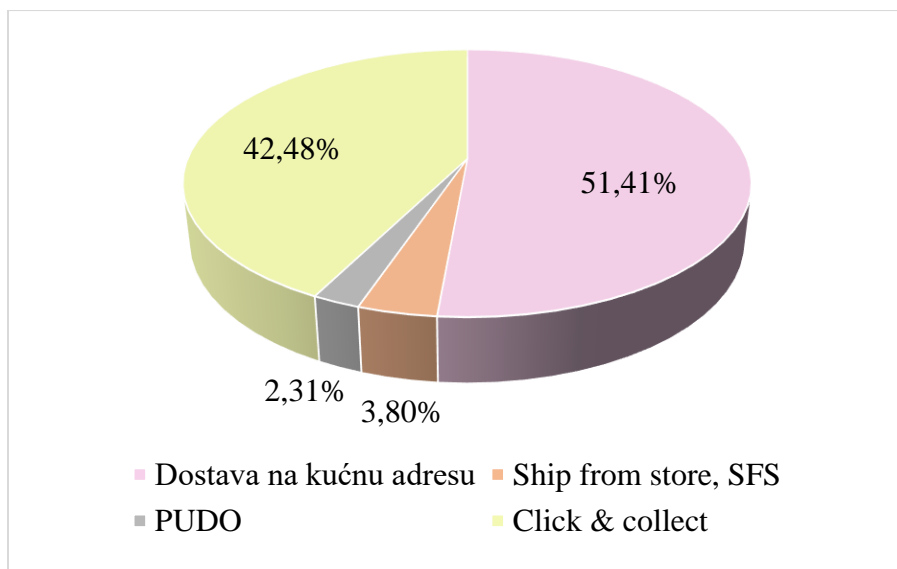


Grafički prikaz 6. Učestalost korištenja pojedinog kanala distribucije u ukupnom broju web narudžbi

Izvor: Izrada autorice na temelju intervjua sa voditeljem poslovnice

Iz priloženog se vidi da dostava na kućnu adresu zauzima najveći postotak dok je sljedeći odabir kupca preuzimanje u poslovnici. Na grafikonu nije naznačeno, no od postotka dostave na kućnu adresu 4,71% čini dostava iz poslovnice odnosno brza dostava. Dakle, 55% narudžbi se isporučuju na kućnu adresu, a 34% kupaca odlučuje doći u poslovnicu preuzeti svoju narudžbu.

Na grafičkom prikazu 7. također je prikazana učestalost korištenja pojedinog kanala distribucije no u ovome slučaju gleda se ostvareni promet. Poredak je isti kao i na prethodnom prikazu, dostava na kućnu adresu zauzima najveći postotak dok je u ovome slučaju nešto manja razlika između dostave i preuzimanja u poslovnici. Najmanji udio u prometu zauzima dostava na *pick up* lokaciji, odnosno na grafikonu prikazano kao PUDO.



Grafički prikaz 7. Učestalost korištenja pojedinog kanala distribucije u ukupnom prometu

Izvor: Izrada autorice na temelju intervjua sa voditeljem poslovnice

U tablici 4. prikazana je statistika povrata kojih kupac vraća direktno na adresu webshopa, što se direktno vraća na skladište. Razlog može biti nekakva neispravnost proizvoda, kriva naručena veličina ili bilo koji razlog zbog kojeg kupac želi vratiti proizvod.

Kupac ima pravo vratiti proizvod u bilo koju poslovnicu ili može dogovoriti s webshopom prikup proizvoda od strane DPD-a na njihovoj adresi, sve o trošku Decathlona.

Prikazani su postoci vraćenih narudžbi i vraćenih artikala. Brojke se odnose isključivo na povrat proizvoda naručenih preko weba ali direktno na web, ne u poslovnice.

Tablica 4. Statistika povrata

Izvor: Izrada autorice na temelju intervjua sa voditeljem poslovnice

Broj narudžbi	Broj vraćenih narudžbi	Postotak
80.565	4.542	5,64%
Broj artikala	Broj vraćenih artikala	Postotak
201.288	7.971	3,96%

U tablici 5. prikazano je kretanje *offline* i *online* prodaje u odnosu na isto razdoblje prethodne godine, u ovome slučaju za prvih osam mjeseci. Y1 predstavlja isto razdoblje prethodne godine. Iz tablice je vidljivo kako promet *offline* bilježi rast od 12,9%, dok *online* raste za 11,7%. Prosječno kupci više troše novaca *online* odnosno naručivanjem sa webshopa.

Tablica 5. Analiza kretanja *offline* i *online* prodaje u odnosu na prethodnu godinu

Izvor: Izrada autorice na temelju intervjua sa voditeljem poslovnice

	Y1	2023.	Prosječni iznos košarice
<b>Promet <i>offline</i></b>	49,1	58,4	41,8
<b>Promet <i>online</i></b>	5,2	5,8	72,9

## 6. Rasprava

Istraživanjem i proučavanjem pojma omnikanala te same strategije omnikanalne maloprodaje produbljeno je znanje autorice o istoj, dok s druge strane služi i svim zainteresiranima kao vodič i pronalazak informacija za daljnje istraživanje ove teme.

Omnikanalna maloprodaja stavlja kupca u središte promatranja povezujući kanale kroz koje trgovci dolaze do kupaca stvarajući im jedinstveno iskustvo kupnje. Omnikanalnoj strategiji prethode križnokanalna, multikanalna te jednokanalna strategija. Svaka od njih ima svoje prednosti i nedostatke te tvrtke same određuju u kojem smjeru će ići i kroz koji pristup komunicirati prema kupcima.

Svaka od navedenih strategija ima nešto jedinstveno i nešto što ju razlikuje od prethodne. Jednokanalna strategija se pokazala dobra kod trgovaca koji imaju jaku snagu i dominaciju na tržištu, no s druge strane veliki je nedostatak što postoji samo jedan kanal. Multikanalna strategija poboljšava jednokanalnu, u ovome slučaju trgovac kroz više kanala plasira proizvode i vodi komunikaciju i odnos sa kupcem no ti kanali nisu povezani niti integrirani što nosi svoje. Križnokanalna strategija odnosi se na postojanje više kanala, dakle trgovci kroz više kanala plasiraju svoje proizvode i usluge no nije toliko naglasak na integraciji, u središtu promatranja je proizvod. Omnikanalna maloprodaja kao najsuvremeniji oblik odnosi se na integraciju svih kanala, pružanje cjelovitog i holističkog pristupa potrošaču. Kroz takav pristup stvara se jedinstveno iskustvo kupnje gdje kupac može prelaziti iz bilo kojeg kanala u bilo koji bez prekida procesa. U ovoj strategiji u središtu promatranja je kupac.

Postoje određeni koraci koje bi trgovci trebali slijediti pri implementaciji omnikanalne strategije. Prvi korak je identificirati svoje kupce, tko su oni i koji su njihovi obrasci kupnje. Zatim odabrati prave kanale putem kojih će dolaziti do svojih kupaca; ne treba izabrati sve kanale koji postoje već je bitno odabrati one prave te ih integrirati i stvoriti jedinstveno iskustvo. U ovome slučaju bitnija je kvaliteta no kvantiteta. Posljednji korak jest korištenje dostupne tehnologije i odabir softvera koji će najbolje podržati cilj i smjer trgovca.

S porastom digitalizacije postoji bojazan da će roboti i sve naprednija računala, uređaji i pomagala zamijeniti ljude. To svakako nije opravdano u ovome slučaju kod omnikanala budući da ljudski

faktor igra ključnu ulogu u razumijevanju i pružanju podrške kupcu. Bez obzira na napredak interneta i digitalizacije, robota, umjetne inteligencije i svih mogućnosti koje se pružaju danas i nude u maloprodaji, potreban je čovjek koji će dati kupcu baš ono što traži i što mu treba. Čovjek u fokusu je ključ napretka, bio on zaposlenik ili kupac. Tehnologiju treba shvatiti kao pomoć ka napretku, no bez obzira na nove tehnološke trendove i inovacije korisnička služba ima ključnu ulogu u omnikanalnom poslovanju.

Tradicionalna *offline* maloprodaja i virtualna *online* maloprodaja funkcioniraju zajedno i nadopunjuju se, a tome u prilog govore različite kombinacije poput metoda BOPIS, ROPIS i BORIS te opcija dostave i preuzimanja u poslovnici, dok se kupnja obavlja *online*.

Na početku rada postavljena su istraživačka pitanja vezana za broj internet kupaca u promatranom trogodišnjem razdoblju te poslovanje trgovca.

Istraživanje Državnog zavoda za statistiku pokazalo je kretanje broja kupaca sportske odjeće i obuće (unutar kategorije odjeća i obuća) te kupaca sportske opreme kao zasebne kategorije. Ove kategorije počinju se promatrati zasebno tek od 2020. godine tako da prijašnji podaci nisu dostupni. U pandemijsko vrijeme porastao je broj kupnji sportske odjeće i opreme pa se u tome može pronaći razlog zašto se počinje proučavati broj kupaca u ovim kategorijama. Istraživanje je pokazalo da broj kupaca kontinuirano raste kroz trogodišnje razdoblje. Broj kupaca sportske odjeće i obuće te opreme se promatra u ovome slučaju zajedno, odnosno podaci su sumirani.

Decathlon Hrvatska vodeći je trgovac sportskom odjećom i opremom kako u Hrvatskoj tako i u Europi. Dobro se nosi s trendovima te ih vrlo brzo implementira u svoje poslovanje. Koristi različite kanale za komunikaciju i plasiranje svojih proizvoda na tržište prema kupcima.

Ostala pitanja vezana su za poslovanje trgovca. Dakle, može se reći da Decathlon uvođenjem omnikanalnog pristupa u maloprodaju generira veće prihode i stvara veću lojalnost kupaca; podaci su prikazani tablicom 5. gdje se vidi povećanje i *offline* i *online* prihoda u odnosu na prethodno razdoblje. Sljedeće pitanje odnosi se na mogućnost dostave proizvoda u poslovnici (engl. *click & collect*) i utjecaj na kupčevo iskustvo kupnje i prihode kod subjekta Decathlon Hrvatska. To se može vidjeti u grafičkim prikazima 6. i 7. koji pokazuju kretanje odabranih kanala distribucije u ukupnom broju narudžbi i ukupnim prihodima. Vidljivo je da *click & collect* opcija zauzima drugo mjesto, 34% web kupaca odabire c&c, dok gledano po prometu, c&c čini 42% prihoda. Može se



reći da opcija c&c pozitivno utječe na kupčevo iskustvo kupnje i da generira sve veće prihode trgovcu. Posljednje pitanje odnosi se na cijenu dostave i njen utjecaj na kupčevo iskustvo kupnje. Odgovor na ovo pitanje je da kupcima nije problem platiti poštarinu. Podaci pokazuju da čak 55% narudžbi i kupaca upravo odabiru dostavu na kućnu adresu te im nije problem platiti poštarinu. Ukoliko se gleda u odnosu na prihode, dostava na kućnu adresu generira 51% prihoda trgovcu.

Decathlon Hrvatska trudi se pružiti kupcu pozitivno iskustvo kupnje od samog početka pa do kraja njegova putovanja. Nudi različite oblike dostave i integracije *online* i *offline* kanala. Kupcima je putem webshopa dostupna korisnička podrška te mnoštvo već odgovorenih pitanja kako bi kupci što prije došli do odgovora. Povrat proizvoda je moguć u svaku prodavaonicu, proizvode kupljene *online* kupci također mogu vratiti u bilo koju poslovnicu ili pak dogovoriti prikup na adresi. Broj povrata nije velik, ali taj podatak odnosi se samo na povrate putem weba, pretpostavlja se da je broj povrata u poslovnicu puno veći.

Kako bi u budućnosti kupci bili još zadovoljniji, a trgovac još konkurentniji, u tijeku je izrada mobilne aplikacije i novog programa vjernosti. Bilo bi dobro u aplikaciju uvrstiti opcije skeniranja barkoda radi provjere informacija o artiklima, osigurati još brže i lakše obavljanje narudžbe, provjera prave veličine unošenjem podataka o težini, visini, preferencijama... Generiranjem preporučene veličine smanjio bi se broj povrata. Također, nagrađivanjem kupca za napisanu recenziju, pomoglo bi svakom idućem kupcu te također smanjio broj povrata i nezadovoljstva kupca. U poslovnicu bi bilo dobro postaviti više plakata i voblera o načinima i mogućnostima dostave, novoj aplikaciji, novom programu vjernosti.

**Osnovne preporuke trgovcu za poboljšanje su: uvođenje novih kanala, pokretanje komunikacije s kupcima putem *newslettera* i slanje informacije o akcijama ili sniženjima cijene putem telefonskog broja.** Nadalje, preporuka je jedan dan u tjednu/mjesecu ponuditi kupcima besplatnu dostavu za web narudžbe. Bilo bi dobro također pružiti kupcu kodove za popust prilikom skidanja aplikacije, pretplate na *newsletter* ili prema sezoni i aktualnim sportovima ponuditi akcijsku cijenu istih. Kupci danas često ne žele skinuti aplikaciju ili se učlaniti u još jedan "*loyalty program*" ako nemaju pogodnosti od toga, što ima smisla. Dakle, bit i suština je ponuditi kupcu aplikaciju i program vjernosti da on stvarno percipira to kao dobru ponudu i poželi sam biti dio toga, a to će se postići popustima, kodovima. Korak dalje bio bi ponuditi kupcu **personaliziranu cijenu** (ili kod za popust) prema njegovim preferencijama.

## 7. Zaključak

Omnikanalni pristup poslovanju vrlo je atraktivan pojam, a može se reći i trend današnjice. Ovoga ne bi bilo da nije digitalizacije i porasta novih softvera, programa, platformi koji jednostavno sve više vrše pritisak na trgovce, a druge strane kupcima otvaraju nove mogućnosti i pružaju sve na dlanu. Tradicionalni trgovci prisiljeni su mijenjati dosadašnji način poslovanja, prihvatiti "pomoć" digitalizacije i upustiti se u uvođenje novih trendova u poslovanje. Pandemijsko vrijeme ubrzalo je procese i jako brzo se situacija promijenila na tržištu. Kupci su prešli na *online* naručivanje gdje je e-trgovina doživjela *boom*.

Danas se trgovci žele istaknuti i ponuditi kupcu "nešto više", a to više može upravo biti personalizirano, zaokruženo putovanje i iskustvo kupca kroz integrirani sustav kanala prodaje, marketinga i distribucije. No, nije stvar samo u trgovcima da žele ponuditi nešto više, stvar je u tome što kupci sve više i traže, pa trgovci ukoliko žele opstati jednostavno moraju slijediti želje kupaca.

Omnikanali pružaju kupcima da kupnju obave gdje, kada i kako žele, bilo da je to *online* ili *offline*, uz korištenje tehnologije ili ne. Mogu birati žele li doći osobno u poslovniciu po proizvod, možda ga prikupiti na nekoj *pick up* lokaciji poput benzinske postaje ili paketomata i kioska ili žele da im proizvod dođe na kućnu adresu. Mnoštvo je opcija koje se nude kupcima danas, od naručivanja, plaćanja ili mogućnosti povrata. S druge strane, kroz mnoštvo kanala trgovci dolaze do kupaca; *newsletter*, oglasi na društvenim mrežama, aplikacije, komunikacija putem telefonskog broja i slično. Zato je važno povezati sve ove kanale i pružiti konzistentnost i dosljednost u svom predstavljanju prema van i komunikaciji s kupcima. Povezivanju kanala i praćenju informacija pomažu različiti softveri, nisu jeftini ali pružaju puno značajki i olakšavaju implementaciju omnikanalnog pristupa.

Cilj je pružiti konzistentnost u pristupu prema kupcu i time stvoriti zadovoljstvo a zatim i lojalnost kupca. Važno je stalno se educirati i napredovati, težiti ka boljem, kako u poslovanju tako i u životu. Pratiti trendove i ići ukorak s njima. Omnikanali su budućnost, a ostaje za vidjeti što će godine koje slijede donijeti; kako po pitanju načina naručivanja, dostave i plaćanja, tako i u vidu novih trendova u stvaranju besprijekornog i personaliziranog iskustva za kupca. Jer kupac je najvažniji u svakom pogledu!

## Literatura

1. Accenture.com. (2018). *Survey: Making it personal*. Dostupno na: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/pdf-77/accenture-pulse-survey.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-77/accenture-pulse-survey.pdf). [pristupljeno 30. kolovoza 2023].
2. Alburger, J. (2021). *Omnichannel Orchestration: How to Coordinate a Seamless Customer Journey*. Dostupno na: <https://www.hubtype.com/blog/omnichannel-orchestration>. [pristupljeno 31. kolovoza 2023].
3. Anand Rajnish, K. (2015). LinkedIn. *What Are the Advantages & Disadvantages of Single Channel Strategy?* Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/what-advantages-disadvantages-single-channel-strategy-rajnish-anand/>. [pristupljeno 1. srpnja 2023].
4. Arbona. (2023). *Što je cross-channel marketing?* Dostupno na: <https://www.arbona.hr/hr/sto-je-cross-channel-marketing/1759>. [pristupljeno 13. lipnja 2023].
5. Awati, R., Goulart, K. & Sparapani, J. (2023). *DEFINITION: Omnichannel*. Dostupno na: <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/omnichannel>. [pristupljeno 25. kolovoza 2023].
6. Battrick, A. (2023). *3 Ways to Boost Your eCommerce Sales with ROPIS, BOPIS, and BORIS*. Dostupno na: <https://www.eradium.com/3-ways-to-boost-your-ecommerce-sales-with-ropis-bopis-and-boris/>. [pristupljeno 30. kolovoza 2023].
7. Blog.cenareo.com. (2021). *Showrooming: a trend challenging the retail*. Dostupno na: <https://blog.cenareo.com/en/showrooming-bouscule-retail>. [pristupljeno 25. lipnja 2023].
8. Caldwell, A. (2022). Oracle Netsuite. *What is Omnichannel? Benefits and Strategies*. Dostupno na: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/ecommerce/omnichannel.shtml>. [pristupljeno 13. lipnja 2023].
9. Coursesidekick.com. (2023). *Retail Management, Module 3: Multi-Channel Retailing, Single Channel, Multi-Channel, and Omni-Channel Retailing*. Dostupno na: <https://www.coursesidekick.com/management/study-guides/wmopen-retailmanagement/introduction-to-single-channel-multi-channel-and-omni-channel-retailing>. [pristupljeno 12. lipnja 2023].
10. CX Today. (2023). *What Are Channel Silos, and How Can I Combat Them?* Dostupno na: <https://www.cxtoday.com/contact-centre/what-are-channel-silos-and-how-can-i-combat-them/>. [pristupljeno 14. lipnja 2023].

11. DAC Group. (2021). *Forrester Omnichannel Study 2021. Physical, digital, national, local: How to thrive in omnichannel*. Dostupno na: <https://info.dacgroup.com/dac-forrester-omnichannel-report-2021>. [pristupljeno 13. lipnja 2023].
12. Decathlon.com. (2023). *Our story*. Dostupno na: <https://www.decathlon.com/pages/our-story>. [pristupljeno 26. kolovoza 2023].
13. Decathlon.hr. (2023a). *Uvjeti dostave*. Dostupno na: <https://www.decathlon.hr/content/6-uvjeti-dostave>. [pristupljeno 22. lipnja 2023].
14. Decathlon.hr. (2023b). *Click & collect*. Dostupno na: <https://www.decathlon.hr/content/11-clickcollect>. [pristupljeno 25. lipnja 2023].
15. Decathlon.hr. (2023c). *E-rezervacija*. Dostupno na: Izvor: <https://www.decathlon.hr/content/12-e-rezervacija>. [pristupljeno 25. lipnja 2023].
16. Dolenčić, K. (2021). Pisalica.com. *Omnichannel i multichannel pristup u prodaji i marketingu*. Dostupno na: <https://pisalica.com/omnichannel-i-multichannel-pristup-u-prodaji-i-marketingu/>. [pristupljeno 12. lipnja 2023].
17. DPD.com. (2023). *DPD u Hrvatskoj*. Dostupno na: <https://www.dpd.com/hr/hr/o-nama/>. [pristupljeno 26. kolovoza 2023].
18. Državni zavod za statistiku. (2023). *Istraživanje tržišta: Informacijske i komunikacijske tehnologije*.
19. Dunković, D. (2015). *Od multikanalne do omni-kanalne maloprodaje*. *Suvremena trgovina*, 40 (6), 28-32. Dostupno na: <https://issuu.com/st-1-2015-online/docs/suvremena-trgovina-6-2015/28>. [pristupljeno 2. lipnja 2023].
20. Ecommerce.hr. (2023). *Istraživanje tržišta online trgovine (interni podaci Udruge Ecommerce)*.
21. Ecommerce.hr. (2023). *Web trgovine*. Dostupno na: <https://ecommerce.hr/webtrgovine/>. [pristupljeno 25. kolovoza 2023].
22. *Engage your customers from every channel*. Dostupno na: <https://www.emailtooltester.com/en/blog/omnichannel-software/>. [pristupljeno 30. kolovoza 2023].
23. Facebook. (2023a). *DM Hrvatska trgovina*. Dostupno na: [https://www.facebook.com/dm.Hrvatska.hr/shop/?ref\\_code=mini\\_shop\\_page\\_header\\_cta&ref\\_surface=page](https://www.facebook.com/dm.Hrvatska.hr/shop/?ref_code=mini_shop_page_header_cta&ref_surface=page). [pristupljeno 14. lipnja 2023].

24. Facebook. (2023b). *DM Hrvatska trgovina*. Dostupno na: [https://www.facebook.com/commerce/products/balea---mlijek-za-suhu-i-o%C5%A1te%C4%87enu-kosu/6667847099892470/?ref=mini\\_shop\\_storefront&referral\\_code=mini\\_shop\\_page\\_header\\_cta](https://www.facebook.com/commerce/products/balea---mlijek-za-suhu-i-o%C5%A1te%C4%87enu-kosu/6667847099892470/?ref=mini_shop_storefront&referral_code=mini_shop_page_header_cta). [pristupljeno 14. lipnja 2023].
25. Franjković, J., Dujak, D. & Botkuljak, M. (2018). *Izazovi upravljanja cijenama u multikanalnoj maloprodaji*. *Ekonomski misao i praksa*, (1), 55-76. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/202272>. [pristupljeno 2. lipnja 2023].
26. Frazer, M., & Stiehler, B. E. (2014). Omnichannel retailing: The merging of the *online* and off-line environment. *In Global Conference on Business & Finance Proceedings (Vol. 9, No. 1)*. Honolulu, Hawaii. 6.-9.1.2014. Institute for Business & Finance Research. pp. 655-658. Dostupno na: [https://www.academia.edu/download/58239093/TURISMO\\_DE\\_INTERESES\\_ESPECIALES\\_INVESTIG20190122-31927-1k7mzu7.pdf#page=678](https://www.academia.edu/download/58239093/TURISMO_DE_INTERESES_ESPECIALES_INVESTIG20190122-31927-1k7mzu7.pdf#page=678). [pristupljeno 12. lipnja 2023].
27. Gls-group.com. (2023). *Our network*. Dostupno na: <https://gls-group.com/GROUP/en/about-us/our-network>. [pristupljeno 10. rujna 2023].
28. Grover, M. (2022). *Can CDPs Save Us From a Cookieless Future?* Dostupno na: <https://www.cmswire.com/digital-marketing/can-cdps-save-us-from-a-cookieless-future/>. [pristupljeno 30. kolovoza 2023].
29. Gust de Becker.com. (2023). *Customer Journey Map (2023): How-to & Examples [+ Template]*. Dostupno na: <https://gustdebacker.com/customer-journey-map/> [pristupljeno 15. lipnja 2023].
30. Hervis.hr. (2023). *Opći uvjeti poslovanja Internet trgovine*. Dostupno na: <https://www.hervis.hr/store/agb>. [pristupljeno 20. lipnja 2023]
31. Hervis.hr. (2023). *Opći uvjeti poslovanja*. Dostupno na: <https://www.hervis.hr/store/agb>. [pristupljeno 20. lipnja 2023].
32. Intive.com. (2023). *Why Omnichannel is Essential for Modern Retailers*. Dostupno na: <https://intive.com/insights/why-omnichannel-is-essential-for-modern-retailers>. [pristupljeno 16. lipnja 2023].
33. Jones, M. (2021). *Pinterest Buyable Pins: Do They Actually Work? Plus How to Use Them*. Dostupno na: <https://revive.social/pinterest-buyable-pins/#gref>. [pristupljeno 24. kolovoza 2023].

34. Kaushik, A. (2023). *Omnichannel Marketing: A Complete Guide for 2023 and Beyond*. Dostupno na: <https://www.moengage.com/blog/omnichannel-marketing/>. [pristupljeno 30. kolovoza 2023].
35. Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: moving from Traditional to Digital*. [Online]. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. Dostupno na: <https://www.scribd.com/read/331610192/Marketing-4-0-Moving-from-Traditional-to-Digital#>. [pristupljeno 4. lipnja 2023].
36. Kramnik, K. (2019). Synerise.com. *Online-offline Integration - Connecting E-commerce to Retail*. Dostupno na: <https://synerise.com/blog/online-offline-integration-connecting-e-commerce-to-retail>. [pristupljeno 25. lipnja 2023].
37. Kwong, K., & Wong, K. (2021). *Omni-Channel Retailing: A Strategy for Retailers to Thrive in the Covid-19 Pandemic and Beyond*. [Online]. Bloomington: iUniverse. Dostupno na: <https://www.scribd.com/read/526844452/Omni-Channel-Retailing-A-Strategy-for-Retailers-to-Thrive-in-the-Covid-19-Pandemic-and-Beyond#>. [pristupljeno 4. lipnja 2023].
38. LinkedIn. (2021). *Sales Vocabulary*. Dostupno na: [https://www.linkedin.com/pulse/sales-vocabulary-english-priority/?trk=organization-update-content\\_share-article](https://www.linkedin.com/pulse/sales-vocabulary-english-priority/?trk=organization-update-content_share-article). [pristupljeno 23. kolovoza 2023].
39. LinkedIn.com. (2023). *GEOPOST: Overview*. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/company/geopost/about/>. [pristupljeno 26. kolovoza 2023].
40. Logue, D. (2023). Tact.ai. *THE 4 C'S OF OMNICHANNEL – THE KEYS TO SUCCESS OR A 60S BAND NAME?* Dostupno na: <https://www.tact.ai/blog/the-4-cs-of-omnichannel-the-keys-to-success-or-a-60s-band-name>. [pristupljeno 15. lipnja 2023].
41. Marchand, F. (2023). The Ecomm Manager. *10 Best Omnichannel Commerce Platforms For Ecommerce In 2023*. Dostupno na: <https://theecommmanager.com/tools/omnichannel-commerce-platform/>. [pristupljeno 31. kolovoza 2023].
42. Medium.com (2015). Newsmart. *Customers, Clients and Consumers: Who's Buying What?* Dostupno na: <https://medium.com/business-english/customers-clients-and-consumers-who-s-buying-what-f595ede442a3>. [pristupljeno 21. kolovoza 2023].
43. Meyer, B. (2022). Omnisend.com. *What we can learn from omnichannel statistics for 2022*. Dostupno na: <https://www.omnisend.com/blog/omnichannel-statistics/>. [pristupljeno 15. lipnja 2023].

44. Mixon, E. i Torode, C. (2023). TechTarget. *DEFINITION: Customer experience (CX)*. Dostupno na: <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/customer-experience-CX>. [pristupljeno 15. lipnja 2023].
45. Mockus, E. (2023). Omnisend.com. *Omnichannel vs. multichannel: How to know the difference*. Dostupno na: <https://www.omnisend.com/blog/omnichannel-vs-multichannel/>. [pristupljeno 25. kolovoza 2023].
46. Nanda, V. (2022). Tutorials Point. *Difference between Single Channel and Multi-Channel Marketing*. Dostupno na: <https://www.tutorialspoint.com/difference-between-single-channel-and-multi-channel-marketing>. [pristupljeno 1. srpnja 2023].
47. Nguyen Anh, V. (2023). Viindoo.com. *Cross Channel Retailing: Enhancing the Shopping Experience*. Dostupno na: <https://viindoo.com/blog/business-management-3/cross-channel-retailing-1548>. [pristupljeno 1. srpnja 2023].
48. Oboloo.com. (2023). *What Is A Buyer? Definition*. Dostupno na: <https://oboloo.com/blog/what-is-a-buyer-definition/>. [pristupljeno 21. kolovoza 2023].
49. Omega.software.eu. (2021). *Što je ERP sustav? Kratka povijest i načini implementacije*. Dostupno na: <https://www.omega-software.eu/sto-je-erp-sustav/>. [pristupljeno 28. kolovoza 2023].
50. Ozasahan, H. (2023). *What is a Good Website Conversion Rate? Industry Averages*. Dostupno na: <https://popupsmart.com/blog/good-average-website-conversion-rate>. [pristupljeno 13. rujna 2023].
51. Pallagi, M. (2023). Vonage.com. *What Is an Omnichannel Strategy, and How Can You Apply It to Your Business?* Dostupno na: <https://www.vonage.com/resources/articles/how-to-implement-a-successful-omni-channel-strategy-and-solution/>. [pristupljeno 15. lipnja 2023].
52. Patel, S. (2023). REVE chat.com. *How to Create an Effective Omnichannel Customer Journey?* Dostupno na: <https://www.revechat.com/blog/omnichannel-customer-journey/>. [pristupljeno 15. lipnja 2023].
53. Reeves, S. (2023). *The Omnichannel Marketing Guide: 3 Steps for Implementation*. Dostupno na: <https://ardentgrowth.com/blog/omnichannel-marketing-implementation>. [pristupljeno 6. rujna 2023].

54. SAP.com. (2023). *What is a warehouse management system (WMS)?* Dostupno na: <https://www.sap.com/products/scm/extended-warehouse-management/what-is-a-wms.html>. [pristupljeno 28. kolovoza 2023].
55. Segment.com. (2023). *What is a Customer Data Platform? CDPs Explained.* Dostupno na: <https://segment.com/resources/cdp/>. [pristupljeno 30. kolovoza 2023].
56. Sitecore.com. (2023). *What is MACH architecture?* Dostupno na: <https://www.sitecore.com/blog/headless/what-is-mach-architecture>. [pristupljeno 31. kolovoza 2023].
57. Sonnenberg, A. (2022). *Agora Pulse. 7 Social Retail Tips to Help E-Commerce Generate More Sales.* Dostupno na: <https://www.agorapulse.com/blog/social-retail/>. [pristupljeno 14. lipnja 2023].
58. Staflund, L. & Kersmark, M. (2015). *Omni-Channel Retailing: Blurring the lines between online and offline.* Dostupno na: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:824960/FULLTEXT01.pdf>. [pristupljeno 24. travnja 2023].
59. Sumup.com. (2023). *Customer Lifetime Value (CLTV) - What is CLTV?* Dostupno na: <https://www.sumup.com/en-gb/invoices/dictionary/cltv/>. [pristupljeno 16. lipnja 2023].
60. Supply Chain Junction. (2023). *How your WMS gives you a competitive, omnichannel advantage: Tips.* Dostupno na: <https://www.scjunction.com/blog/wms-competitive-omnichannel-advantage>. [pristupljeno 28. kolovoza 2023].
61. Thiebaut, F. (2023). *COOKIES ARE DEAD, LONG LIVE THE CUSTOMER DATA PLATFORMS (CDPS)!* Dostupno na: <https://www.artefact.com/blog/cookies-are-dead-long-live-the-customer-data-platform-cdps-2/>. [pristupljeno 30. kolovoza 2023].
62. VentureBeat. (2022). *Report: 76% of consumers would stop doing business with a company after just one bad customer experience.* Dostupno na: <https://venturebeat.com/ai/report-76-of-consumers-would-stop-doing-business-with-a-company-after-just-one-bad-customer-experience/>. [pristupljeno 30. kolovoza 2023].
63. Verma, S. (2023). *5 Major Trends That Will Impact Omnichannel Retailing 2023.* Dostupno na: <https://aritic.com/blog/aritic-pinpoint/omnichannel-retailing-in-2023/>. [pristupljeno 31. kolovoza 2023].
64. Warren, J. (2022). *How to Set Up an Instagram Shop.* Dostupno na: <https://later.com/blog/instagram-shop/>. [pristupljeno 24. kolovoza 2023].



65. Wibowo, I. & Brandl, R. (2023). *Revealed: The Best Omnichannel Software for Businesses* –
66. Wiggers, K. (2022). *Google delays move away from cookies in Chrome to 2024*. Dostupno na: <https://techcrunch.com/2022/07/27/google-delays-move-away-from-cookies-in-chrome-to-2024/>. [pristupljeno 30. kolovoza 2023].
67. Wong, J. (2022). *How To Sell With Facebook Buy Button*. Dostupno na: <https://www.websitebuilderexpert.com/building-online-stores/how-to-sell-with-facebook-buy-button/>. [pristupljeno 24. kolovoza 2023].
68. Woodward, M. (2023). *Search Logistics. Ecommerce Statistics 2023: Everything you need to know*. Dostupno na: <https://www.searchlogistics.com/learn/statistics/ecommerce-statistics/>. [pristupljeno 13. lipnja 2023].
69. Yadav, C. (2023). *Consumer vs Buyer: Difference and Comparison*. Dostupno na: <https://askanydifference.com/difference-between-consumer-and-buyer/>. [pristupljeno 21. kolovoza 2023].

## **Popis tablica**

Tablica 1. Područja integracije omnikanalne maloprodaje .....	20
Tablica 2. Internet kupovina odjeće, obuće, dodataka (uključujući i sportsku odjeću) i kupovina sportske opreme od strane potrošača RH kroz trogodišnje razdoblje .....	31
Tablica 3. Trošak i mogućnosti dostave u Decathlonu .....	37
Tablica 4. Statistika povrata .....	44
Tablica 5. Analiza kretanja offline i online prodaje u odnosu na prethodnu godinu.....	45

## Popis slika

Slika 1. Jednokanalni pristup maloprodaji .....	8
Slika 2. Multikanalni pristup maloprodaji.....	10
Slika 3. Prikaz nasumično odabrane trgovine na Facebooku .....	13
Slika 4. Prikaz nasumično odabranog proizvoda u trgovini na Facebooku .....	14
Slika 5. Križnokanalni pristup maloprodaji .....	15
Slika 6. Omnikanalni pristup maloprodaji .....	16
Slika 7. Prikaz putovanja kupca .....	25
Slika 8. Prikaz omnikanalnog putovanja kupca .....	26
Slika 9. Mogućnosti dostave .....	38
Slika 10. Mogućnosti dostave na kućnu adresu .....	39
Slika 11. Koraci naručivanja kod dostave u poslovnici (engl. <i>click &amp; collect</i> ) u Decathlonu .....	40
Slika 12. Koraci kod naručivanja proizvoda putem click & collect 1h opcije u Decathlonu .....	40
Slika 13. Mogućnosti dostave u poslovnici.....	41

## Popis grafikona

Grafički prikaz 1. Ispitivanje <i>online</i> trgovaca o posjedovanju fizičke poslovnice .....	30
Grafički prikaz 2. Kretanje broja internet korisnika i kupaca kroz trogodišnje razdoblje .....	32
Grafički prikaz 3. Udio kupaca odjeće, obuće i sportske opreme u ukupnom broju internet kupaca kroz trogodišnje razdoblje.....	33
Grafički prikaz 4. Udio kupaca odjeće, obuće i sportske opreme u ukupnom broju internet kupaca u 2022. godini.....	34
Grafički prikaz 5. <i>Online</i> prodaja po regijama.....	42
Grafički prikaz 6. Učestalost korištenja pojedinog kanala distribucije u ukupnom broju web narudžbi .....	43
Grafički prikaz 7. Učestalost korištenja pojedinog kanala distribucije u ukupnom prometu .....	44