

# Omnikanalna maloprodaja: integracija online i offline okruženja

---

**Jezerčić, Natalija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:425528>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-15**



*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

Natalija Jezerčić

**OMNIKANALNA MALOPRODAJA: INTEGRACIJA *ONLINE I*  
*OFFLINE* OKRUŽENJA**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij smjer Logistički menadžment

Natalija Jezerčić

**OMNIKANALNA MALOPRODAJA: INTEGRACIJA *ONLINE I*  
*OFFLINE* OKRUŽENJA**

Diplomski rad

**Kolegij: Logistika u trgovini**

JMBAG: 0010229738

e-mail: njezercic@efos.hr

Mentor: doc. dr. sc. Jelena Franjković

Osijek, 2024.

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

Natalija Jezerčić

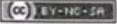
**OMNICHANNEL RETAILING: THE INTEGRATION OF THE  
*ONLINE AND OFFLINE* ENVIRONMENT**

Graduate paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG 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.
2. 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*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/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).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Natalija Jezerčić

**JMBAG:** 0010229738

**OIB:** 53181878746

**e-mail za kontakt:** njezercic@efos.hr

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

**Naslov rada:** Omnikanalna maloprodaja: integracija *online* i *offline* okruženja

**Mentor/mentorica rada:** doc.dr.sc. Jelena Franjković

U Osijeku, 2024. godine

Potpis \_\_\_\_\_

*Jezerčić*

## **Omnikanalna maloprodaja: integracija *online* i *offline* okruženja**

### **SAŽETAK**

U posljednjih nekoliko godina multikanalna maloprodaja postala je temelj iz kojeg je proizašao novi koncept koji integrira sve kanale, a poznatiji je kao omnikanalni pristup. Kombinacijom najboljih aspekata raznih fizičkih i digitalni prodajnih kanala stvara se jedinstveno iskustvo kupovine za potrošača. Osim toga, potrošači slobodno prelaze s jednog na drugi kanal, odnosno mogu započeti kupovinu u jednom kanalu, a završiti ju u drugom. Sve je više potrošača koji od trgovaca zahtijevaju upravo tu slobodu, stoga implementacija omnikanalne maloprodaje nije jednostavna. Trgovci na implementaciju kanala moraju gledati kao na komplementarnu povezanost svih kanala, a ne zasebno kao što je to slučaj u multikanalnoj maloprodaji. Potrebno je prilagoditi se tržištu i tehnološkom napretku te potrošačima pružiti nove integrirane kanale kako bi kupovali proizvode i usluge bez obzira na vrijeme ili lokaciju. Postoji niz mogućnosti, ali i izazova koje omnikanalna maloprodaja donosi, a s kojima se trgovci trebaju suočiti. Zahtjevi potrošača predstavljaju jedan od važnijih izazova u omnikanalnoj maloprodaji jer rastom digitalnih kanala ne napreduju samo trgovci, već i potrošači. Mijenjaju se trendovi njihovog ponašanja, a u radu se kroz primjer tvrtke IKEA želi analizirati njihova integracija kanala i načini zadovoljenja zahtjeva modernih potrošača. Omnikanalna maloprodaja ne odnosi se samo na povezanost različitih kanala, već i na prepoznavanje potreba potrošača koji očekuju dosljednost i jedinstveno iskustvo kupovine.

**Ključne riječi:** omnikanalna maloprodaja, integracija kanala, zahtjevi potrošača, iskustvo kupovine

# **Omnichannel retailing: the integration of the *online* and *offline* environment**

## **ABSTRACT**

In the last few years, multichannel retailing has become the basis from which a new concept that integrates all channels has emerged, better known as the omnichannel approach. By combining the best aspects of various physical and digital sales channels, a unique shopping experience is created for the consumer. In addition, consumers can freely switch from one channel to another, i.e. they can start shopping in one channel and finish it in another. More and more consumers are demanding exactly this freedom from retailers, so the implementation of omnichannel retailing is not easy. Retailers must view channel implementation as a complementary connection of all channels, not separately as is the case in multi-channel retailing. It is necessary to adapt to the market and technological progress and provide consumers with new integrated channels to buy products and services regardless of time or location. There are a number of opportunities, as well as challenges, that omnichannel retailing brings, which retailers need to face. Consumer demands represent one of the most important challenges in omnichannel retailing, because with the growth of digital channels, not only retailers, but also consumers are progressing. The trends of their behaviour are changing, and the paper aims to analyse their channel integration and ways of meeting the demands of modern consumers through the example of the IKEA company. Omnichannel retail is not only about the connection of different channels, but also about recognizing the needs of consumers who expect consistency and a unique shopping experience.

**Keywords:** omnichannel retailing, channel integration, consumer demands, shopping experience

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet istraživanja .....	2
2.2. Cilj istraživanja i istraživačka pitanja.....	2
2.3. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	2
2.4. Struktura rada .....	3
<b>3. Pojmovno određenje omnikanalne maloprodaje .....</b>	<b>4</b>
3.1. Od multikanalne do omnikanalne maloprodaje .....	4
3.2. Motivirajući čimbenici omnikanalne maloprodaje .....	5
3.3. Izazovi i budućnost omnikanalne maloprodaje .....	6
<b>4. Povezanost <i>offline</i> i <i>online</i> okruženja.....</b>	<b>9</b>
4.1. Utjecaj e-trgovine na fizičke prodavaonice .....	10
<b>5. Ponašanje potrošača u omnikanalnoj maloprodaji .....</b>	<b>13</b>
<b>6. Analiza integracije kanala na primjeru tvrtke IKEA .....</b>	<b>17</b>
<b>7. Opis istraživanja i rezultati istraživanja .....</b>	<b>22</b>
7.1. Opis istraživanja .....	22
7.2. Uzorak istraživanja .....	22
7.3. Ograničenje istraživanja .....	23
7.4. Rezultati istraživanja .....	23
<b>8. Rasprava .....</b>	<b>37</b>
<b>9. Zaključak .....</b>	<b>41</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>42</b>
<b>Popis grafikona .....</b>	<b>45</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>45</b>



## 1. Uvod

U današnjem poslovnom okruženju tehnologija se neprestano mijenja te utječe na ponašanje kupaca, ali i na način poslovanja trgovaca. Neizostavan dio svakodnevnog iskustva kupovine postali su pametni telefoni, laptopi, tableti i ostali pametni uređaji, i to ne samo za potrošače, nego i za trgovce. Tehnološki napredak i dinamične promjene pomogle su trgovcima u oblikovanju krajnjeg iskustva kupaca pružajući im mnoštvo opcija i mogućnosti prilikom kupovine. Iako je rast digitalne industrije stvorio razne prilike koje trgovci iskorištavaju, istovremeno se suočavaju i sa izazovima kako bi se prilagodili i održali korak s promjenjivim potrebama potrošača. Težnja za inovativnim pristupima dovela je do toga da potrošači više ne žele kupovati proizvode ili usluge putem samo jednog kanala, već zahtijevaju kombinaciju *online* i *offline* kanala. Pod takvim okolnostima, trgovci su razvili koncept omnikanalne maloprodaje. Postoje različite definicije omnikanalne maloprodaje, no može se reći da je njena osnovna bit integracija svih prodajnih kanala na cjelovit i međusobno usklađen način, a kanali koje koristi uključuju fizičke prodavaonice, web stranice, mobilne aplikacije, kataloge itd. Omnikanalna maloprodaja postala je ključna za osiguranje konkurentnosti, uspjeha, ali i održivosti na tržištu. S obzirom da danas tradicionalni maloprodajni lanci uvode *online* kanale prodaje, a trgovci koji posluju isključivo *online* otvaraju fizičke prodavaonice, važno je da trgovci prepoznaju koje kanale njihovi kupci žele koristiti.

Svrha ovog diplomskog rada je istraživanje koncepta omnikanalne maloprodaje, analiza važnosti integriranja *online* i *offline* kanala te načina na koji trgovci mogu prilagoditi svoje poslovanje kako bi zadovoljili potrebe potrošača i pružili im vrhunsko omnikanalno iskustvo kupnje. Primjenom teorijske osnove iz ovog rada cilj je istražiti kako potrošači percipiraju integraciju *online* i *offline* kanala na primjeru tvrtke IKEA.

## **2. Metodologija rada**

U ovom poglavlju opisana je metodologija koja je korištena u istraživanju teme "Omnikanalna maloprodaja: integracija *online* i *offline* okruženja", a u svrhu diplomskog rada provedeno je ispitivanje potrošača te je proveden intervju s IKEA-inim menadžerom za odnose s kupcima. Ispitivanje na potrošačima je provedeno kako bi se moglo prikazati zadovoljstvo korištenja prodajnih kanala IKEA-e, odnosno koliko različiti kanali utječu na njihovo iskustvo kupovine.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja odnosi se na teorijski i praktični dio rada te predstavlja koncept omnikanalne maloprodaje, a iz samog naslova rada može se zaključiti kako je naglasak stavljen na povezanost *online* i *offline* kanala maloprodaje te na iskustvo koje omnikanalna maloprodaja pruža kupcima. Istraživanje u praktičnom dijelu se temelji na anketnom upitniku koji je proveden na 120 ispitanika s ciljem prikupljanja podataka o njihovim iskustvima prilikom korištenja raznih kanala koje pruža tvrtka IKEA.

### **2.2. Cilj istraživanja i istraživačka pitanja**

Kroz gore navedeno istraživanje nastoji se razumjeti kako se integracijom kanala može optimizirati ili povećati zadovoljstvo potrošača, odnosno postavlja se pitanje: na koji način je moguće integrirati *online* i *offline* okruženje kako bi se potrošačima pružilo jedinstveno iskustvo kupovine? Osim toga, u nastavku je postavljeno nekoliko istraživačkih pitanja u svrhu boljeg razumijevanja izazova koje donosi integracija *online* i *offline* kanala u maloprodaji.

1. Kako omnikanalna maloprodaja utječe na ponašanje potrošača i njihovo iskustvo kupovine?
2. Na koji način *online* prodaja mijenja funkciju i ulogu fizičkih prodavaonica?
3. Kako podaci iz *online* i *offline* kanala mogu pomoći u personalizaciji korisničkog iskustva?

### **2.3. Izvori podataka i metode prikupljanja**

U ovom diplomskom radu korišteni su razni izvori podataka kako bi se bolje razumjela integracija omnikanala u maloprodaji, a za potrebe pisanja koristili su se sekundarni izvori podataka. Korišteni izvori obuhvaćaju znanstvene i stručne članke koji su povezani s temom omnikanalne maloprodaje, integracijom kanala te ponašanjima potrošača. Pored stručne literature, korištena je i službena web stranica IKEA-e kao i drugi relevantni *online* resursi koji

nude aktualne informacije o zadanoj temi. No, važno je napomenuti kako je većina korištene literature izvorno pisana na engleskom jeziku, a kao takva korištena je zbog veće dostupnosti materijala. Metode prikupljanja podataka koje su se koristile u ovom radu bile su metoda analize, metoda sinteze i metoda kompilacije. Navedene metode su korištene kako bi se definirao pojam omnikanala te kako bi se određene prikupljene informacije, pojmovi i elementi spojili u jednu sveobuhvatnu cjelinu. Također, korištene su i metode poput ispitivanja na temelju anketnog upitnika i intervjua te induktivna metoda na temelju koje su doneseni zaključci u radu (Sekol i Maurović, 2017).

#### **2.4. Struktura rada**

Rad se sastoji od devet poglavlja, a prvo poglavlje odnosi se na uvod koji predstavlja tematiku ovog diplomskog rada. U drugom poglavlju predstavljena je metodologija rada, a treće poglavlje odnosi se pojmovno određenje omnikanalne maloprodaje gdje je opisan razvoj, čimbenici, izazovi i budućnost omnikanalne maloprodaje. Četvrto poglavlje odnosi se na integraciju *online* i *offline* okruženja, dok peto poglavlje predstavlja ponašanje potrošača i trendove u omnikanalnoj maloprodaji. U šestom poglavlju analizirana je integracija *offline* i *online* kanala na primjeru tvrtke IKEA. Sedmo poglavlje odnosi se na opis provedenog istraživanja i na rezultate tog istraživanja, a osmo poglavlje predstavlja raspravu u kojoj se analiziraju postojeće informacije. Posljednje poglavlje označava zaključak svih prikupljenih sinteza, stavova, teorije i informacija iz ovog rada.

### **3. Pojmovno određenje omnikanalne maloprodaje**

U današnje vrijeme, kada se događaju dinamične i brze promjene u navikama potrošača i tehnološkom napretku, koncept omnikanalne maloprodaje postaje bitan element za uspjeh maloprodavača. U ovom poglavlju istražiti će se značenje omnikanalne maloprodaje te ključni aspekti koji pomažu u oblikovanju ovog koncepta. Odnosno, razjasnit će se pristupi koji su se promijenili tijekom vremena, ključni motivi i faktori koji potiču maloprodavače da usvoje omnikanalnu maloprodaju. Na kraju, analizirat će se izazovi s kojima se maloprodavači susreću, kao i predviđanja za budućnost.

#### **3.1. Od multikanalne do omnikanalne maloprodaje**

Stalno mijenjanje praksi i obrazaca ponašanja potrošača pripisuje se uglavnom sve većem širenju i usvajanju inovativnih tehnologija te alternativnih maloprodajnih kanala između potrošača i poduzeća. Danas istodobna upotreba nekoliko kanala između potrošača i maloprodaje predstavlja važan element omnikanalne maloprodaje, koja se nadovezuje na dobro postavljenu multikanalnu maloprodaju.

Gotovo sva istraživanja multikanalne maloprodaje obuhvaćala su nekoliko koncepata, poput strategija, određivanja cijena, kanibalizacije kanala, kvalitete usluge, lojalnosti, korisničkog iskustva, procesa donošenja odluka itd. Većina tih koncepata je usko vezana uz koncept omnikanalne maloprodaje. Riječ „*omni*“ je latinska riječ koja znači „sve“, „univerzalno“. U svom istraživanju, Lazaris (2014) navodi kako su razni autori još u ranijim godinama predviđali trendove koji opisuju omnikanalno okruženje. Krajem 20. stoljeća Otto i Chung (2000, prema Lazaris, 2014) predložili su praksu e-trgovine koja se može kombinirati sa fizičkim prodavaonicama kako bi se poboljšala vrijednost iskustva kupovine za potrošače. Burke (2002, prema Lazaris, 2014) je proveo empirijsko istraživanje sa 128 različitih aspekata iskustva kupovine te je zaključio kako trgovci trebaju integrirati kanale kako bi iskustvo kupnje bilo dosljedno. Kroz godine su se mnogi autori međusobno nadopunjavali i postepeno stvarali iskustvo kupovine preko različitih kanala. Isticali su važnost integracije tehnologije, održavanje dosljednosti branda te su naglašavali neophodnost korištenja neprekidne komunikacije s potrošačima putem novih medija koji se danas svakodnevno koriste (Lazaris, 2014).

Zahvaljujući napretku tehnologije i novim medijima, potrošači su stekli veću kontrolu nad svojim iskustvom kupovine te zahtijevaju i očekuju neprekidnost u svim kanalima, bilo da se

radi o *online* platformama, fizičkim prodavaonicama ili njihovoj integraciji. To je zapravo promijenilo dinamiku odnosa potrošača i trgovaca na način da postavljaju nove standarde u pružanju usluga.

Multikanalna maloprodaja se odnosi na različite kanale kroz koje se potrošače privlači da kupe određeni proizvod ili uslugu. Kanali koji čine multikanalnu maloprodaju su tradicionalne fizičke prodavaonice, web stranice trgovaca, e-pošta, društvene mreže, kiosci, katalogi, televizija i mnogi drugi kanali. Glavno obilježje multikanalne maloprodaje je da svi ti kanali nisu međusobno povezani, odnosno kupci ne mogu kupovati putem različitih kanala. Primjerice, ne mogu kupiti proizvod *online* i preuzeti ga u prodavaonici. To prikazuje glavnu razliku između multikanalne i omnikanalne maloprodaje koja se razvila kao proširenje multikanalne. Ona predstavlja integraciju svih kanala te zahtjeva suradnju između *online* i *offline* okruženja. Stoga je cilj omnikanalne maloprodaje kombinirati prednosti, kako digitalne tako i tradicionalne maloprodaje na način da potrošačima pruže dosljedno iskustvo kupovine. S obzirom na očekivanja potrošača, trgovci moraju voditi računa o potrebama, komunikaciji i interakciji između potrošača, branda i samih trgovaca. Važno je da trgovci putem svojih web stranica, društvenih mreža i fizičkih prodavaonica, to jest svih kanala koje koriste, pružaju točne i pravovremene informacije i ponude. Kako je i ranije spomenuto, omnikanalna maloprodaja usko je povezana s tehnologijom koja trgovcima pruža bolju integraciju kanala. Pametni telefoni, laptopi i tableti promijenili su obrasce kupovine mnogih potrošača koji su postali sve zahtjevniji te žele imati širok izbor proizvoda na raspolaganju. Stalna povezanost s globalnim tržištem omogućila je potrošačima brzu i jednostavnu usporedbu cijena, kao i načina na koje traže informacije (Kersmark i Staflund, 2015).

Drugim riječima, potrošači očekuju podršku kroz sve kanale kako bi imali cjeloviti doživljaj kupnje, a maloprodavači su dužni osigurati međusobnu povezanost i usklađenost svih kanala jer se kupovne navike mijenjaju.

### **3.2. Motivirajući čimbenici omnikanalne maloprodaje**

Omnikanalna maloprodaja zahtjeva detaljno istraživanje i razumijevanje čimbenika koji omogućuju trgovcima da uspješno odgovore na želje i potrebe svojih potrošača. U nastavku su opisani neki od važnih motivirajućih čimbenika koji oblikuju omnikanalnu maloprodaju.

Jedan od glavnih čimbenika u implementaciji omnikanala čine zahtjevi potrošača na temelju kojih se povećava razina njihovog zadovoljstva. Važno je potrošačima pružiti integrirano iskustvo kupovine koja započinje od samog prepoznavanja potrošačevih potreba, a završava s konačnom kupovinom proizvoda. Mnogi autori naglašavaju nužnost obraćanja pažnje na potrošačevo iskustvo kupovine korištenjem kombiniranih kanala, a ne na istraživanje kanala paralelno jer se potrošači žele slobodno i fleksibilno kretati između kanala u skladu sa svojim potrebama. Upravo zbog toga omnikanalni pristup nudi potrošačima razne usluge kao što su preuzimanje i povrat robe u fizičke prodavaonice, pružanje personaliziranih usluga uz pomoć stručnog osoblja, jednostavna naplata i slično. Uz ispunjenje potrošačevih zahtjeva vezanih uz implementaciju omnikanala, trgovca motivira i mogućnost povećanja prodaje. Naime, u današnjem konkurentnom maloprodajnom okruženju trgovci neprestano traže načine da povećaju profit, a u tome im pomaže odabir više od jednog kanala. Učinkovite operacije i prodaja putem više kanala trgovcima pruža više dodirnih točaka sa samim potrošačima, odnosno stvaraju više prilika za interakciju sa potrošačima što im omogućava bolje razumijevanje njihovih potreba. Putem više povezanih kanala, trgovci dosežu nova tržišta te imaju mogućnost predstaviti proizvode široj skupini potrošača na koje ne bi mogli utjecati bez kombinacije *online* i *offline* maloprodaje. Također, korištenje prodavaonice u kojima potrošači mogu preuzeti svoje *online* narudžbe ili korištenje prodavaonica koje služe kao malo distribucijsko skladište čini jedan od čimbenika omnikanalne maloprodaje. Taj način pruža trgovcima bržu i jednostavniju dostavu na kućnu adresu s nižim troškovima dostave te im omogućuje bolju kontrolu asortimana jer im pomaže u smanjenju viška zaliha koje bi mogle biti prodane po sniženim cijenama (Kersmark i Staflund, 2015).

Iskorištavanjem prednosti čimbenika omnikanalne maloprodaje, trgovci mogu stvoriti sinergiju koja doprinosi uspješnom poslovanju preko svih mogućih distribucijskih kanala. No, implementacija omnikanalnog pristupa u maloprodaji može biti zahtjevna i kompleksna što podrazumijeva da se trgovci moraju suočiti i svladati brojne izazove u tom procesu.

### **3.3. Izazovi i budućnost omnikanalne maloprodaje**

Složene operacije u opskrbnom lancu, osiguranje dosljednog iskustva za potrošače i koordinacija zaliha donosi brojne izazove za trgovce pogotovo u današnje vrijeme kada se tehnologija mijenja iz dana u dan.

Unatoč rastućoj upotrebi omnikanalne maloprodaje i dalje postoje neki trgovci koji izbjegavaju njenu implementaciju, a kao razlog takvog izbora mnogi autori vide upravo u tehnološkim ulaganjima. Naime, omnikanalna maloprodaja uvelike ovisi o tehnologiji te zahtjeva visoku razinu integracije između različitih sustava. U ovisnosti o veličini samog omnikanala, trgovci moraju imati napredne sustave kojima upravljaju skladištem i prate zalihe kako bi se naposljetku zadovoljili zahtjevi potrošača. Osim toga, educiranje osoblja postaje prioritet zbog optimizacije samog poslovanja unutar fizičke prodavaonice, ali i putem *online* korisničke podrške kako bi uspostavili ravnotežu između tehnologije i ljudi te na taj način potrošačima osigurali pozitivno iskustvo u cijelom procesu kupovine (Kersmark i Staflund, 2015).

Povezivanje tehnologije s poslovnim procesima i potrebama kupaca i dalje predstavlja ključ uspjeha omnikanalne maloprodaje. Trgovci, stalnim inovacijama i prilagođavanjima, moraju ostati konkurentni na dinamičnom maloprodajnom tržištu.

Također, značajne izazove u omnikanalnom okruženju predstavlja upravljanje promjenama unutar same organizacije jer promjene u organizacijskoj kulturi utječu na zaposlenike. Strah od nepoznatih poslovnih praksi može povećati nesigurnost i otpor zaposlenika, posebno zbog implementacije novih tehnologija, upravljanja narudžbi kroz više kanala i same digitalizacije i automatizacije poslovnih procesa. Integracija distribucijskih kanala suočena je i sa problemom upravljanja povratom proizvoda koji zahtijevaju koordinaciju zaliha između svih korištenih kanala jer je potrošačima omogućen povrat *online* narudžbe u fizičku prodavaonicu, pa se kao posljedica javljaju viši troškovi povrata jer oni zahtijevaju dodatno rukovanje. Osim toga, veća dostupnost opcija kroz omnikanalno iskustvo može narušiti percepciju kupaca u slučaju ako maloprodavači naplaćuju različite cijene u različitim kanalima i slično. Jedan od takvih izazova moguće je opisati terminom kanibalizacije kanala koji može stvoriti probleme, a može biti povezan s promjenama u cijenama, dostupnosti proizvoda i drugim elementima koji uzrokuju smanjenje prometa i prodaje u drugom kanalu (Min, 2021).

Na temelju toga može se zaključiti kako dosljednost u politikama cijena, povrata, dostave, promocije i sl. stvara dodanu vrijednost za potrošača koji svoja pozitivna iskustva može podijeliti s drugim kanalima i potrošačima, dok će im negativna iskustva narušiti percepciju branda i s njim povezanih kanala.

Opskrbni lanci više nisu smatrani samo kao operativni odjeli i troškovni centri, već su postali važni činitelji u ostvarivanju prihoda i konkurentske prednosti. Pandemija, koja je na određeno vrijeme zaustavila opskrbu, stavila je pred trgovce neizbježan rizik i izazov u pronalasku novih, boljih i bržih načina dostave te je tada omnikanal postao nužnost. S ciljem da ostvare dugoročni uspjeh trgovci bi trebali biti sposobni izgraditi lojalnost potrošača prema brandu kako bi se kroz dosljedno iskustvo kupovine vraćali i ponavljali svoje kupnje. Stoga je i u današnje vrijeme, a i u budućnosti omnikanalne maloprodaje ključno imati u pravo vrijeme i na pravom mjestu odgovarajuće zalihe (Wunderlin, 2023).

Maloprodajna industrija se neprestano mijenja te trgovci moraju biti sveprisutniji i to ne samo da bi zadržali postojeće baze potrošača nego i da privuku nove. Kako bi u budućnosti zadovoljili potrošačeve potrebe, maloprodavači bi trebali koristiti jednostavne, transparentne i lake IT sustave za korištenje, kao i inzistirati na integriranim kanalima s jedinstvenim prikazom za sve korisnike. Implementacija prave tehnologije zahtjevat će sveobuhvatnu podršku stručnjaka o najsuvremenijim tehnološkim mogućnostima, izazovima i prilikama (Berk i Kourimsky, 2014).

U budućnosti, maloprodavači moraju nastaviti razvijati svoje kapacitete i integriranjem *offline* i *online* kanala potrošačima pružiti dosljedno iskustvo kupovine kako bi privukli nove potrošače i osigurali lojalnost postojećih.



#### 4. Povezanost *offline* i *online* okruženja

Omnikanalno okruženje pruža mogućnost povezivanja potrošača sa brojnim dodirnim točkama u distribucijskim kanalima. Razlike između tradicionalnih fizičkih i *online* trgovaca gotovo da se više i ne mogu uočiti. Kroz integraciju kanala, slične opcije preuzimanja i dostave robe, personalizirane ponude i razne programe lojalnosti fizički i *online* trgovci postaju sličniji.

Ubrzana transformacija tehnologije se odvija u toliko mjeri da ju maloprodavači istovremeno doživljavaju kao priliku, ali i kao prijetnju. Smatra se kako je digitalna transformacija u poslovanju maloprodaje neizbježna, odnosno potrebno je pažljivo pratiti i analizirati potrebe i ponašanja potrošača kako bi povezani sustav *offline* i *online* maloprodaje funkcionirao. Primjena novih tehnologija pružila je maloprodavačima još jedan način za prikupljanje informacija o potrošačima, ali i o konkurenciji koja s obzirom na širinu tržišta koje omnikanal omogućava može biti lokalna, regionalna ili globalna. Integracijom *offline* i *online* kanala pojednostavljuje se potrošačeva fizička kupovina i maloprodavači mogu brže i lakše uskladiti promjene koje se događaju na tržištu. Oni trebaju prilagoditi svoje poslovanje i upoznati se s novim poslovnim alatima kako bi ih učinkovito koristili kroz digitalnu tehnologiju. Sama pojava digitalnih tehnologija i sve veća prisutnost *online* trgovine je dramatično promijenila tradicionalnu fizičku prodavaonicu koja potrošačima pruža mogućnost da proizvod vide, dotaknu, isprobaju i odmah kupe. *Online*, odnosno e-trgovine omogućile su potrošačima da istražuju proizvode, uspoređuju cijene, pregledavaju recenzije te da kupuju proizvode putem pametnih mobitela ili računala. Praćenjem i analizom podataka koje maloprodaja zaprimi od potrošača putem digitalne tehnologije omogućuje trgovcima da na temelju prijašnjih kupovina personaliziraju preporuke, ponašanja na web stranicama, dizajn i komunikaciju putem društvenih mreža. No, za razliku od *online* okruženja, fizičke prodavaonice predstavljaju mjesto na kojem se stvara veza s potrošačima te pružaju trenutno zadovoljstvo kupnje jer je potrošačima proizvod odmah dostupan dok u e-trgovini ipak treba dva ili više dana da proizvod dođe do krajnjeg kupca (Burić, 2020).

Kao što je već u radu spomenuto, integracija ovih kanala kupcima dopušta prijelaz s jednog kanala na drugi bez ulaganja dodatnih napora. Može se zaključiti kako je ova integracija kanala transformirala percepciju vrijednosti koju potrošači proživljavaju tijekom kupovine, bilo da se nalaze u fizičkoj prodavaonici ili *online*. Za poduzeća to predstavlja priliku za unapređenje

poslovanja kako bi svaku kupnju određenog proizvoda ili usluge personalizirali i stvorili dodanu vrijednost za svoje potrošače.

S obzirom na sve veću važnost omnikanalnog pristupa, integracija distribucijskih kanala povezana je i s marketinškog stajališta pomoću kojeg grade dosljedno iskustvo kupovine za potrošača. Kako bi potrošači prepoznali brand, bez obzira na kanal, trgovci trebaju biti prepoznatljivi jer im to pomaže i u stvaranju lojalnosti potrošača. Brand koji jasno prenosi identičnu poruku putem svih kanala i koji osigurava kontinuitet u prijelazu između *online* i *offline* kanala, bez ulaganja dodatnih napora, potrošačima daje dojam da je brand pouzdan. Nasuprot tome, potrošači mogu izgubiti povjerenje jer će dovesti u pitanje autentičnost branda i njegove ponude, ako primjerice *online* prodavaonica prikazuje moderan i osviješten brand, a fizička prodavaonica pruža tradicionalniji stil. Oglašavanje putem društvenih mreža, oglašavanje temeljeno na lokaciji, slanje promotivnih e-mail poruka, digitalni alati proširene stvarnosti i mnogi drugi alati mogu poboljšati iskustvo kako u e-trgovinama, tako i u fizičkim prodavaonicama. Putem društvenih mreža trgovci mogu potaknuti pratitelje i potencijalne potrošače da posjete njihove fizičke prodavaonice kako bi iskoristili razne pogodnosti i popuste. S druge strane, integracija fizičkih elemenata može poticati potrošače da posjećuju *online* prodavaonice na način da potrošačima nude mogućnosti da proizvode recenziraju putem *online* platformi, a to može pomoći drugim potrošačima prilikom odluke o kupnji (Kumaran, 2024).

Dakle, kako bi trgovci postigli dugoročni uspjeh potrebno im je da razmišljaju o integraciji kanala kao o jedinstvenom poslovnom modelu koji im omogućuje iskorištavanje prednosti oba kanala na način da maksimizira njihove prodajne mogućnosti kao i zahtjeve i zadovoljstvo potrošača.

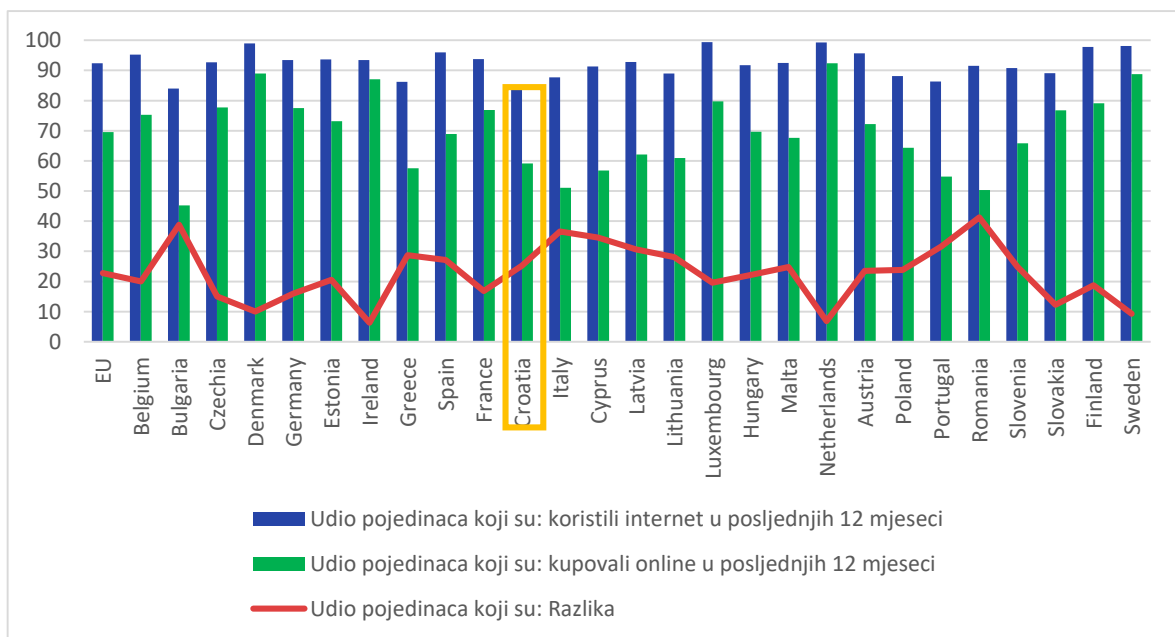
#### **4.1. Utjecaj e-trgovine na fizičke prodavaonice**

Sve veći rast e-trgovine promijenio je razmišljanja trgovaca i donio značajne promjene u maloprodaji i transformaciji tradicionalnih fizičkih prodavaonica.

S razvojem e-trgovine upravljanje opskrbnim lancem doživjelo je revoluciju u kojoj su analiza podataka i praćenje zaliha u stvarnom vremenu postali praksa. Moderne tehnologije i suradnja s trećim stranama za logističke usluge postali su važni za *offline* trgovce u njihovoj optimizaciji i natjecanju u zahtjevnom digitalnom okruženju. Također, e-trgovina je olakšala globalnu trgovinu te je potaknula *offline* trgovce da prošire svoju ponudu i dosegnu nove segmente

potrošača, ali to donosi i razne izazove poput različitih opcija plaćanja zbog različitih valuta, razlike u regulativama i logistički problemi. Mnogi trgovci usvajaju omnikanalni pristup iz razloga što je e-trgovina uvela natjecanje u cijenama unutar maloprodaje. Naime, *online* trgovci mogu ponuditi niže cijene proizvoda jer imaju manje operativne troškove što može prisiliti *offline* trgovce da snize svoje cijene zbog održavanja konkurentnosti (Wang, 2023).

U rezultatima istraživanja Eurostata, e-trgovinu definiraju kao kupovinu robe ili usluga putem interneta za privatnu upotrebu putem bilo kojeg uređaja, bilo da se radi o mobilnim uređajima, računalima, tabletu ili laptopu, od strane pravnih ili fizičkih osoba. Takva kupovina podrazumijeva plaćanje, ali ono nužno ne mora biti obavljeno *online*. Navedeno istraživanje provedeno je za 2023.godinu na području Europske unije (EU). Grafikon 1. prikazuje podatke o korištenju interneta i *online* kupovini robe. Na temelju rezultata istraživanja utvrđeno je kako je robu naručivalo 70% građana EU u dobi od 16 do 74 godine, a njih 92% koristilo je internet u posljednjih 12 mjeseci. U Republici Hrvatskoj 84% građana je koristilo internet, a 59% je robu naručivalo *online*. Razlika između njih iznosila je 25 postotna boda. Ovako veliki postotci ukazuju na sve veću važnost upotrebe internetskog kanala u maloprodaji. Važno je primijetiti značajne razlike među zemljama EU-a. Na primjer, Nizozemska i Švedska imaju relativno nisku razliku između dvije navedene skupine korisnika, dok je ta razlika veća u zemljama kao što su Bugarska, Italija, Cipar i Rumunjska. Tako velika razlika može trgovcima biti znak da trebaju prilagoditi svoje strategije prema specifičnim tržištima (Ec.europa.eu, 2023).



## Grafikon 1. Korištenje interneta i online kupovina, 2023.

Izvor: izrada autora prema [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce\\_statistics\\_for\\_individuals](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics_for_individuals) (pristupljeno 22.6.2024.)

Također, u tom istraživanju navode kako su najveći udio *online* kupaca činile dobne skupine od 25 do 34 godine i od 35 do 44 godine. Popularni proizvodi među *online* kupcima bili su odjeća, obuća i dodaci koji su činili 44% svih *online* kupovina, slijedili su ih proizvodi iz restorana i brze hrane s 19% i kozmetički proizvodi s 18% (Ec.europa.eu, 2023).

Može se zaključiti kako su u usvajanju *online* kupovine i e-trgovine predvodile upravo navedene dobne skupine potrošača pokazujući visok stupanj sklonosti *online* kupovini. Takva su istraživanja prisilila trgovce da preispitaju svoje poslovanje i prilagode svoje fizičke prodavaonice promjenama na tržištu.

Unatoč rastu *online* kupovine, fizička prodavaonica i dalje će biti važna u maloprodaji jer nudi jedinstveno iskustvo kupovine koje se ne može prenositi putem e-trgovine. Osjećaj zajednice i komunikacija sa zaposlenicima i drugim potrošačima, kao i mogućnost prikupljanja podataka o potrošačima koji se mogu koristiti za poboljšanje *online* iskustva kupovine čini fizičke prodavaonice i dalje konkurentne u maloprodajnom okruženju. Neke od promjena koje su danas vidljive u fizičkim prodavaonicama su samoposlužne blagajne, RFID tehnologija za identifikaciju robe, elektronične LCD pločice za označavanje cijena i podataka o proizvodu, samostojeći kiosci za *online* narudžbe, kartice vjernosti, razvijanje virtualnih prodavaonica i mnoge druge. Takve promjene predstavljaju primjere kako je tehnologija transformirala i modernizirala maloprodajne procese. Fizičke prodavaonice biti će privlačnije onim potrošačima koji cijene brzinu i praktičnost, a to im je omogućila transformacija prodavaonica koja im pruža bržu uslugu, smanjenu potrebu za osobljem i kraće vrijeme čekanja na blagajnama (Otts, 2023).

Takva tranzicija utječe na način poslovanja trgovaca, ali i na ponašanje potrošača koji sami odlučuju kako će i kada komunicirati s trgovcima, a pri tome mogu kombinirati razne kanale.

## 5. Ponašanje potrošača u omnikanalnoj maloprodaji

U današnje vrijeme potrošačima su dostupni brojni kanali za prikupljanje informacija i donošenje odluka o kupnji. U ovom poglavlju istražuje se ponašanje potrošača u kontekstu omnikanalne maloprodaje, a da se pri tome analizira kako potrošači koriste kanale koji su međusobno povezani.

Prema Franjković i dr. (2018), omnikupac je onaj kupac koji želi kupovati bilo kada, bilo gdje i bilo koji proizvod na svim postojećim kanalima. Evoluirali su i postali zahtjevniji, no njihove potrebe se nisu promijenile, ali se sada zadovoljavaju na nove načine. Kako bi uspješno zadovoljili potrebe potrošača, maloprodavači bi trebali znati stanje svojih zaliha na različitim lokacijama u stvarnom vremenu. Također, trebali bi znati prepoznati da mobilni uređaji, koji su gotovo uvijek uz potrošača, imaju važnu ulogu u procesu donošenja odluke o kupovini.

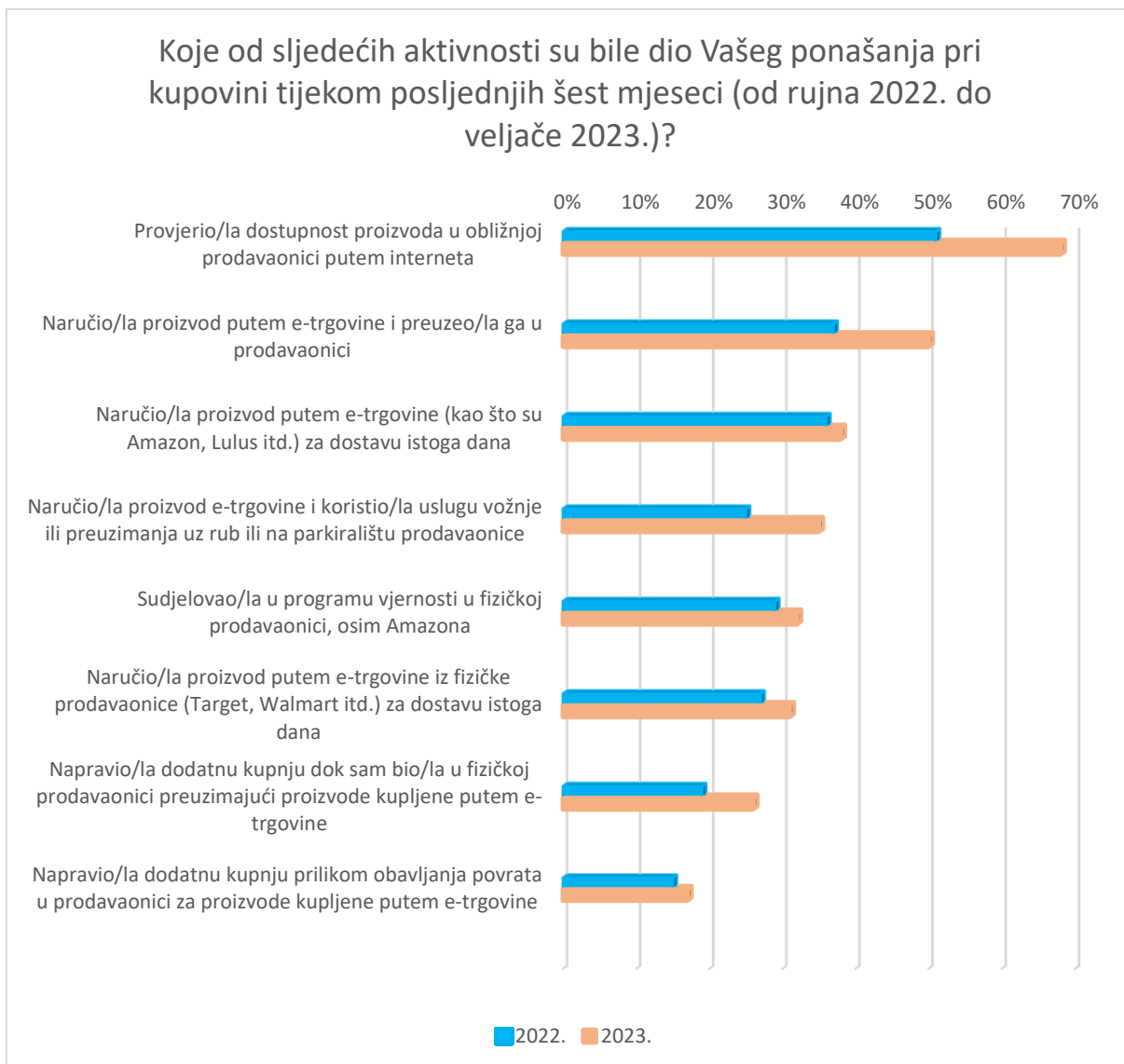
Omnikanalna maloprodaja postala je sve prisutnija na tržištu, a integracija kanala stvorila je nove obrasce ponašanja potrošača koji značajno mijenjaju dinamiku maloprodaje i donose nove izazove i prilike za maloprodavače.

Uobičajene prakse u ponašanju potrošača u omnikanalnoj maloprodaji postali su obrasci *webrooming* i *showrooming*. *Webrooming* potrošačima omogućuje pretraživanje proizvoda i informacija o njima putem interneta, a zatim slijedi kupovina u fizičkoj prodavaonici. *Showrooming* znači obrnuto, odnosno potrošačima je omogućeno prikupljanje podataka i pregled proizvoda u fizičkim prodavaonicama, a onda slijedi kupovina putem interneta. Za potrošače *showrooming* predstavlja mogućnost iskorištavanja prednosti fizičkog iskustva kupovine, a putem *online*-a mogu iskoristiti širu ponudu proizvoda i često povoljnije cijene uz razne pogodnosti, dok im *webrooming* omogućuje smanjenje vremena provedenog u fizičkoj prodavaonici i mogućnost preuzimanja proizvoda odmah na licu mjesta. S druge strane, za maloprodavače *showrooming* predstavlja prijetnju jer potrošači putem tog obrasca koriste resurse u fizičkoj prodavaonici, a završe bez kupovine u istom, dok *webrooming* može potaknuti potrošače na dodatnu kupovinu prilikom posjete fizičkoj prodavaonici. Također, oba obrasca ovise o preferencijama potrošača, o proizvodima i njihovim karakteristikama te mnogim drugim čimbenicima jer će potrošači, primjerice, koristiti *showrooming* za proizvode visoke vrijednosti zbog samog fizičkog iskustva kupovine, a *webrooming* za karakteristične svakodnevne kupovine (Flavian i dr., 2020).

Može se zaključiti kako su maloprodavači izloženi sve većem pritisku za pružanje dosljednog iskustva za potrošače te da im je u tom procesu zadovoljavanja potreba i zahtjeva potrošača potrebno razumjeti kako *webrooming* i *showrooming* nisu samo obični fenomeni koji se mogu opisati kao pozitivni ili kao negativni. Potrebna je im je savršena integracija kanala kako bi ovakvi obrasci pridonijeli uspješnosti poslovanja.

*Showrooming* i *webrooming* postavljaju temelje za razumijevanje još jednog od obrazaca ponašanja kao što je kupi *online*, preuzmi u prodavaonici, na engleskom *buy online pick up in store*, odnosno skraćenica BOPIS. Taj obrazac ponašanja je u posljednjih nekoliko godina doživio značajnu popularnost pružajući potrošačima da kupuju proizvode s kojeg god mjesta žele te da ih preuzmu u fizičkoj prodavaonici te tako kombiniraju udobnost s trenutnim zadovoljstvom preuzimanja proizvoda. Ključ uspjeha BOPIS-a je brzina i praktičnost. Potrošači očekuju da njihove narudžbe budu pripremljene i spremne za preuzimanje u roku od dva sata, a oni trgovci koji uspješno rukuju s integracijom kanala osiguravaju potrošačima minimalno vrijeme čekanja i jasne informacije o lokaciji. No, provođenje BOPIS-a ne znači da trgovci mogu samo uvesti tu opciju preuzimanja, potrebno je ulagati u tehnologiju i sve procese vezane za brzi odgovor na narudžbu potrošača kako bi se osigurala njihova lojalnost (Soncini, 2020).

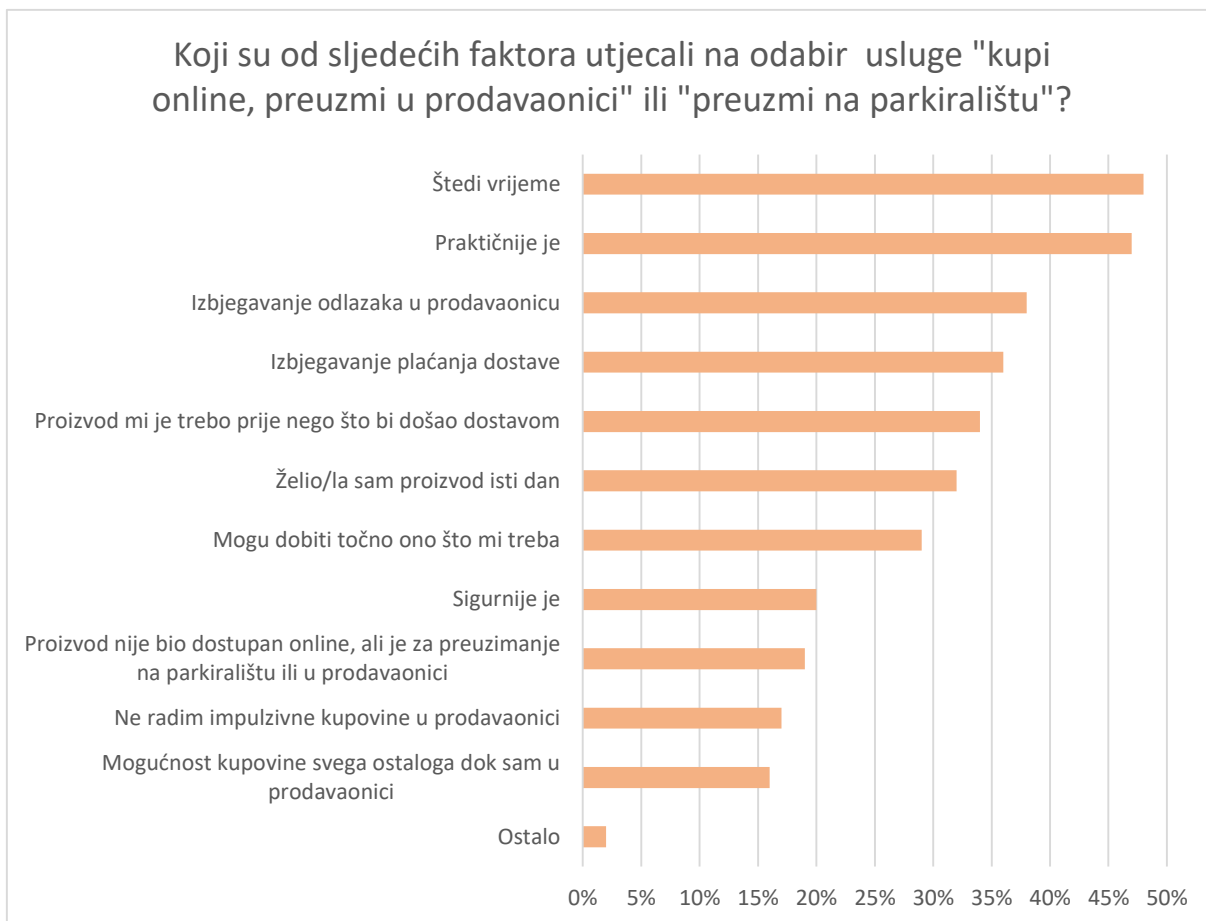
Prema usporedbi koju je provela Freedman (2023), na temelju istraživanju Digital Commerce-a 360 i Bizrate Insights-a iz 2022. godine i 2023.godine, utvrđeno je kako je interes za omnikanalni pristup u maloprodaji ostao snažan. Naime, istraživanje je provedeno 2023.godine na 1069 *online* potrošača, a 2022. godine na 1132 *online* potrošača. Grafikon 2. prikazuje aktivnosti koje su bile dio ponašanja potrošača prilikom njihove kupovine. Na temelju grafikona 2. vidljivo je kako je čak 68% *online* potrošača provjerilo dostupnost proizvoda u obližnjoj prodavaonici koristeći internet što zapravo ukazuje na to kako je u današnje vrijeme provjera dostupnosti proizvoda postala neizostavan dio *online* iskustva. Udio *online* kupaca koji su proizvode naručili *online* pa preuzeli u fizičkoj prodavaonici je porastao sa 37% na 50% u 2023. godini, a to predstavlja jasan pokazatelj rasta popularnosti BOPIS-a. Također, primjetan je i rast u području potrošača koji su sudjelovali u programu vjernosti u fizičkoj prodavaonici (sa 29% na 32% u 2023. godini). Navedeni trendovi iz grafikona 2. ukazuju na to da je sve veća fleksibilnost, kao i brzina ispunjavanja potrošačkih očekivanja ključna za uspjeh u omnikanalnoj maloprodaji.



Grafikon 2. Utjecaji na ponašanje potrošača

Izvor: izrada autora prema: <https://www.digitalcommerce360.com/2023/03/10/the-shopper-speaks-omnichannel-shopper-activity-flourishes/> (pristupljeno 24.6.2024.)

Na sljedećem grafikonu 3. prikazani su neki od faktora koje su potrošači prepoznali kao moguće uzroke za njihovu kupovinu *online*, a preuzimanje u prodavaonici ili na parkiralištu.



Grafikon 3. Utjecaj na odabir usluge kupi online, preuzmi u prodavaonici

Izvor: izrada autora prema: <https://www.digitalcommerce360.com/2023/03/10/the-shopper-speaks-omnichannel-shopper-activity-flourishes/> (pristupljeno 24.6.2024.)

Ušteda vremena, praktičnost i izbjegavanje odlazaka u prodavaonicu pokazali su se kao jedni od ključnih faktora koji su utjecali na odabir BOPIS-a. Gotovo 48% anketiranih potrošača je uštedu vremena stavilo na sami vrh liste ponuđenih čimbenika. Čak 36% potrošača željelo je izbjeći troškove dostave, a njih 20% smatralo je kako je BOPIS sigurniji način preuzimanja proizvoda. Može se zaključiti kako im ova opcija omogućuje brže, sigurno i efikasno preuzimanje proizvoda pružajući potrošačima kontrolu nad kupovinom.



## 6. Analiza integracije kanala na primjeru tvrtke IKEA

Integracija *online* i *offline* kanala postala je važan čimbenik suvremenog poslovanja, a IKEA se ističe kao primjer koji je uspješno implementirao omnikanalnu maloprodaju.

Švedsku tvrtku IKEA osnovao je Ingvar Kamprad 1943. godine. U svojim počecima IKEA se bavila prodajom predmeta kao što su bile olovke, novčanici i okviri za slike, a danas u industriji namještaja i kućanskih potrepština predstavlja globalni fenomen (Ikea.com, 2024a).

Brand IKEA postao je prepoznatljiv po katalogu koji je osnovan 1951. godine kao sredstvo za prikazivanje proizvoda. Katalog je imao važnu ulogu za pozicioniranje same tvrtke jer je potrošačima pružao ideje, nove trendove i rješenja za uređenje doma. No, bio je i važan oblik komunikacije s potrošačima jer se printao u više od 50 zemalja te je bio izrađen na 32 jezika. Rast digitalizacije i pojava pandemije, koja je otežala je distribuciju kataloga, utjecali su na to da IKEA zaustavi tiskanje kataloga te da se usmjeri prema digitalnim platformama koje će im poslužiti kao sredstvo komunikacije jer im upravo takve platforme omogućuju da svakom tržištu pruže šire i raznovrsnije materijale (Ikeamuseum.com, 2024).

Kroz godine IKEA se proširila na tržišta diljem svijeta, a 2014. godine otvorena je robna kuća IKEA Zagreb koja sadrži više od 9500 proizvoda. Ukupan promet robne kuće IKEA Zagreb za poslovnu godinu 2023. iznosio je više od 90 milijuna eura, a robnu kuću je posjetilo čak 1,7 milijuna potrošača, dok je internetska stranica zabilježila više od 20 milijuna posjeta (Ikea.com, 2024b).

Sposobnost da svoje fizičke i digitalne prostore integrira u jedinstveno korisničko iskustvo predstavlja jedan od ključnih elemenata u poslovnom modelu IKEA-e. U Republici Hrvatskoj postoji jedna robna kuća IKEA koja se prostire na dva kata, a uključuje izložbene prostorije, prodajni prostor te svojim potrošačima nude tradicionalne švedske specijalitete koje se nalaze u restoranu u robnoj kući. IKEA Hrvatska ima više dostavnih centara i mjesta za preuzimanje u većim gradovima. Putem dostavnih centara potrošačima omogućuju preuzimanje proizvoda koje su naručili ili kupili putem internetske trgovine ili u robnoj kući. Dostavni centri nalaze se u Puli, Zadru, Osijeku, Rijeci, Dubrovniku i Splitu. Mjesta za preuzimanje potrošačima pružaju mogućnost preuzimanja proizvoda koji su kupljeni isključivo putem internetske trgovine preko koje potrošači mogu pratiti svoju narudžbu. Također, potrošači sami biraju mjesto, datum i

vrijeme kada će preuzeti narudžbu. Mjesta za preuzimanje nalaze se na lokacijama Slavonski Brod, Čakovec, Varaždin i Zagreb Zapad (Ikea.com, 2024c).

Uz fizičke prodavaonice, odnosno jednu robnu kuću u Hrvatskoj, IKEA svojim potrošačima nudi i *online* platformu pomoću koje potrošačima nude pregled asortimana proizvoda, informacije o proizvodima i dostupnost proizvoda, vodiče za kupovinu, uslugu praćenja narudžbi i sl. Još jedan kanal prodaje čini aplikacija IKEA koja potrošačima omogućuje jednostavan pristup proizvodima i uslugama, a dizajnirana je na način da korisnicima aplikacije pruža praktičnost i fleksibilnost prilikom kupovine. U aplikaciji korisnici mogu kreirati vlastite liste želja i obavljati *online* kupovinu. Jedna od zanimljivijih značajki koje korisnici aplikacije mogu koristiti je mogućnost skeniranja proizvoda i plaćanja na blagajnama predviđenima za aplikacije. Na taj način smanjuju vrijeme čekanja u redu te omogućuju korisnicima potpunu kontrolu nad njihovim iskustvom kupovine (Ikea.com, 2024d).

IKEA svoje usluge prilagođava modernom načinu života svojih potrošača pružajući im fleksibilnost te iskustvo kupovine prilagođeno njihovim potrebama. Plaćanje na rate je jedna od usluga koje IKEA nudi, a ističu kako su prednosti takvog plaćanja jednostavnost jer je plaćanje na rate moguće i u robnoj kući i u internetskoj trgovini, fleksibilnost jer potrošači mogu birati broj rata ovisno o banci te pristupačnost jer banke ne zaračunavaju kamate (Ikea.com, 2024e).

Pored dostavnih centara i mjesta za preuzimanje IKEA nudi i uslugu dostave na adresu, do kolnog prilaza ili dostave u prostoriju, a proizvode dostavljaju na 850 lokacija dostavne službe Overseas. Cijena i rok preuzimanja narudžbe ovise o specifičnostima, težini i samoj veličini narudžbe, ali i o zonama gdje se dostavljaju narudžbe (Ikea.com, 2024f).

Kako bi unaprijedili iskustvo kupovine u IKEA-i su razvili uslugu „Klikni i preuzmi“ koja potrošačima omogućuje da obave kupovinu putem interneta u vrijeme kada oni to žele te da preuzmu narudžbu osobno na lokaciji kojoj žele. Preuzimanja su moguća u već spomenutim dostavnim centrima, mjestima za preuzimanje i na lokacijama dostavne službe Overseas, kao i u robnoj kući IKEA i u IKEA ormarićima za preuzimanje koji se nalaze na parkiralištu kod izlaza iz robne kuće (Ikea.com, 2024g).

Što se tiče usluge povrata proizvoda, u IKEA-i ističu rok od 365 dana za povrat te mogućnost povrata u robnu kuću IKEA, kao i u IKEA dostavne centre. Povrat je moguće izvršiti i za proizvode kupljene u robnoj kući i za proizvode naručene putem internetske trgovine, a povrat je moguć uz dokaz o kupnji te nude opciju potpunog povrata novca (Ikea.com, 2024h).

Pored navedenih usluga nude i usluge poput planiranja i savjetovanja, montaže kuhinje ili kupaonskog namještaja, sastavljanja namještaja, instalacija priključaka, šivanje, usluge druge prilike u kojima otkupljuju potrošačeve rabljene IKEA proizvode, poklon kartice i pakete usluga kao što je kompletna kuhinja (Ikea.com, 2024i).

Prvi studio za planiranje otvoren je 7.listopada 2021. godine u Splitu, a ujedno je i prvi takav studio u regiji IKEA Jugoistočna Europa kojoj pripadaju Slovenija, Hrvatska, Srbija, Rumunjska i Ukrajina. Studio za planiranje otvoren je kako bi se potrošačima omogućilo da što brže, jednostavnije i lakše isplaniraju prostorije u svom domu, a samim time i obave kupovinu uz pomoć stručnjaka koji im stoje na raspolaganju (Ikea.com, 2024j).

Kako bi omogućili svim svojim potrošačima mogućnost vizualizacije i raspoređivanja namještaja uz već postojeći namještaj, IKEA Hrvatska je 4.lipnja 2024. godine uvela novu značajku IKEA Kreativ koja je dostupna u aplikaciji, ali i na internetskoj stranici IKEA. Omogućuje korisnicima da stvaraju realistične 3D modele prostorija te vizualizaciju promjena u stvarnom vremenu. Također, potrošači mogu istraživati različite rasporede namještaja, birati dekoracije, brisati stare komade namještaja te dodavati nove IKEA proizvode, proizvode mogu dodati u košaricu, dijeliti svoje ideje sa prijateljima itd. (Ikea.com, 2024k).

Uz sve do sada nabrojane integrirane kanale, IKEA Hrvatska je svojim potrošačima osigurala i dva ključna programa koja doprinose njihovom stvaranju besprijekornog iskustva kupovine u omnikanalnoj maloprodaji.

Jedan od njih je klub IKEA Family koji predstavlja program vjernosti u kojem nude brojne pogodnosti i popuste za redovne potrošače, kako u robnoj kući, tako i putem web-a i aplikacije. Registracija je besplatna, a program je osmišljen kako bi se potrošačima pružila dodatna vrijednost pri svakoj kupovini. Ujedno im taj program pomaže i u prikupljanju informacija o svojim potrošačima, o njihovom ukusu, idejama i planovima kako bi im mogli pružiti jedinstveno iskustvo kupovine (Ikea.com, 2024l).

Drugi program je IKEA for Business koji je predviđen za poduzetnike i poslovne korisnike, a njima nude personaliziranu podršku svojih stručnjaka, razne ponude i pogodnosti, usluge unutarnjeg uređenja poslovnih prostorija, narudžbu većih količina itd. (Ikea.com, 2024m).

Može se zaključiti kako tvrtka IKEA Hrvatska svojom omnikanalnom maloprodajom postavlja standarde jer integracijom svih kanala pokazuje kako inovativna i integrirana rješenja vode do veće lojalnosti potrošača kao i do bolje personalizacije usluga. Kroz povezanost kanala lakše dolaze do informacija i preferencija potrošača na temelju kojih prilagođavaju promjene koje se događaju na tržištu, ali i osiguravaju fleksibilan i slobodan proces koji potrošače dovodi do finalne kupovine.

U svrhu boljeg razumijevanja omnikanalnog pristupa kojeg primjenjuje tvrtka IKEA, proveden je intervju u čijim je odgovorima sudjelovao njihov *Customer Relations Manager*. Pitanja su pripremljena unaprijed i poslana putem e-mail-a, a odnosila su se na motive i izazove s kojima se susreću, ključne ciljeve, integraciju fizičkih i digitalnih prostora, mjerenje uspješnosti omnikanalne maloprodaje, upravljanje logistikom i isporukom proizvoda. Iako su pristali odgovoriti na pitanja, napomenuli su kako zbog zaštite određenih poslovnih tajni nisu u mogućnosti podijeliti neke od informacija.

Prvi od čimbenika o kojima se raspravljalo bili su motivi u razvoju omnikanalne maloprodaje te izazovi s kojima se susreću. Naveli su kako IKEA želi pružiti svojim potrošačima dosljedno iskustvo bez obzira na kanal prodaje, a to zahtjeva integraciju fizičkih i digitalnih prostora kako bi se potrošačima omogućilo jednostavno prelaženje s jednog na drugi kanal. S druge strane, kao glavni izazov naveli su upravo složenost usklađivanja različitih kanala, upravljanje zalihama, logistikom i tehnologijom. Također, jedan od izazova predstavlja profitabilnost jer navode kako je klasična prodaja i dalje profitabilnija od *online* prodaje. Potreba da osiguraju dosljedne informacije potrošačima na svim kanalima bila je izražena u vrijeme COVID-a jer je kompleksan sustav, kakav ima IKEA, ranjiv na neplanirane promjene. Na pitanje o ključnim ciljevima u omnikanalnoj maloprodaji istaknuli su sljedeće:

- povećanje prodaje i zadovoljstva kupaca: integracija *online* i *offline* iskustava omogućava bolje iskustvo kupnje,
- personalizacija ponude: omnikanalni pristup omogućava prilagodbu ponude prema ponašanju i preferencijama kupaca,
- jednostavnost kupovine: zbog današnjeg načina života, kupci preferiraju sve više *online* kanal ili kombinaciju naruči i preuzmi.

Kada je riječ o ključnim komponentama u integraciji fizičkih i digitalnih prostora, navode kako IKEA u fizičkim prodavaonicama koristi pametne tehnologije (npr. pametni kiosci, QR kodovi) kako bi potrošačima omogućili jednostavan pristup informacijama o proizvodima. Uz to, aplikacija postaje ključni alat za kupovinu. To je posebno vidljivo kod primjene Shop and Go funkcije gdje potrošač sam skenira artikle tijekom kupovine te ih samo naplati na blagajni, bez ponovnog skeniranja i čekanja. Ovom funkcijom potrošači u stvarnom vremenu vide svoju potrošnju i mogu dobiti dodatne informacije. Također, fizičke prodavaonice služe kao mjesto gdje kupci mogu vidjeti, isprobati i dodatno se informirati o proizvodima, dok putem *online* platformi pružaju dodatne informacije o proizvodima, recenzije i omogućavaju kupovinu. Kupci mogu istraživati proizvode prije dolaska u prodavaonicu ili ih naručiti *online*, a uz to su im dostupni alati za planiranje. U povezivanju *online* i *offline* prodaje veliku ulogu ima i prikupljanje podataka iz *online* prodaje kako bi se optimizirala ponuda u prodavaonicama. Navode kako prate kako se kupci ponašaju na web stranici (npr. koje proizvode pregledavaju, koliko vremena provode na stranici i slično). IKEA koristi razne mjere za uspješnost svog omnikanalnog pristupa, a neke od njih su: praćenje *online* i *offline* prodaje, praćenje povratnih informacija i ocjena potrošača te prate ravnotežu prodaje i troškova, a ističu kako bez obzira na razvoj tehnologije klasična prodaja s polica u prodavaonicama je i dalje jeftinija za trgovce od *online* prodaje, što utječe na sveukupnu profitabilnost. Na pitanje o upravljanju logistikom i isporukom proizvoda, naveli su kako integracija kanala zahtijeva dobro upravljanje zalihama kako bi proizvodi bili dostupni na svim kanalima, što za njih predstavlja veliki izazov jer IKEA Hrvatska ima samo jednu robnu kuću i sve zalihe su im na jednom mjestu. Kako bi potrošačima uz sve prethodno navedeno pružili dosljedno iskustvo kupovine, osigurali su šest mjesta za preuzimanje koje im omogućuje bržu dostavu i točnost narudžbe. Također, idu u korak s tehnologijom te su za paketnu dostavu uložili u automatizaciju putem robota koji u samo 15 sekundi robu dostavlja do IKEA-inog radnika. U budućnosti očekuju daljnji rast *online* prodaje, smatraju kako potrošači očekuju personalizirane ponude, a fizičke prodavaonice će se prilagoditi novim tehnologijama kako bi se poboljšalo iskustvo kupaca. Također, velika ulaganja u automatiziranje prodajnih i logističkih procesa, kao i robotizacija manipulacije robom imat će sve veći utjecaj na iskustvo kupovine.

## 7. Opis istraživanja i rezultati istraživanja

U današnje vrijeme, kada su ljudi okruženi tehnologijom, integracija *online* i *offline* kanala postaje neizostavna strategija za mnoge brandove, pa tako i za multinacionalnu kompaniju kakva je IKEA. Ovo poglavlje pruža pregled rezultata provedenog istraživanja, odnosno ispitivanja potrošača IKEA-e.

### 7.1. Opis istraživanja

Ispitivanje se temelji na analizi iskustva korisnika te njihovoj percepciji koja je vezana uz integraciju prodajnih kanala IKEA-e. Cilj je istražiti i bolje razumjeti navike potrošača i njihovih stavova prilikom korištenja različitih kanala kako bi se mogla procijeniti učinkovitost integracije kanala te mogućnosti za poboljšanje.

Istraživanje je provedeno kroz anketni obrazac putem Google usluge: Google obrazac. Anketni obrazac distribuiran je prema ispitanicima putem različitih društvenih mreža, a sastoji se od 22 pitanja od čega se zadnja dva pitanja odnose na spol i dob ispitanika. Pitanja su obuhvatila učestalost posjete robne kuće IKEA, njihove web stranice i aplikacije, razinu korištenja i razinu zadovoljstva svakog kanala te mišljenja o iskustvima kupovine.

### 7.2. Uzorak istraživanja

Istraživanje je provedeno na području Republike Hrvatske, a prikupljeno je 120 ispunjenih upitnika (tablica 1.). Uzorak istraživanja čine skupine ispitanika od 18 i više godina, neovisno o spolu.

Tablica 1. Demografski podaci istraživanja

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>SPOL</b>	<b>Ukupno</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>
	Muški	35	29,17%
	Ženski	85	70,83%
<b>DOBNA SKUPINA</b>	<b>Ukupno</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>
	18-24	46	38,33%
	25-34	53	44,17%
	35-44	12	10,00%
	45-54	9	7,50%
	55 i više	0	0%

Izvor: izrada autora prema podacima provedenog istraživanja

Od 120 ispitanih osoba, 70,8% je ženskog roda, a preostalih 29,2% ispitanika je muškog roda. Dobnoj skupini od 18 do 24 godine pripada najveći broj ispitanika koji čine 38,3%, dok skupinu od 25 do 34 godine čini najveći broj ispitanika njih 44,2%. U usporedbi s mlađom populacijom, dobna skupina od 35 do 44 godine je zastupljena u nešto manjem broju, a čini ju 10% od ukupnog broja ispitanika. Dobnoj skupini ispitanika od 45 do 54 godine pripada 7,5% ispitanika, dok se u skupini od 55 i više godina nije pronašao niti jedan ispitanik.

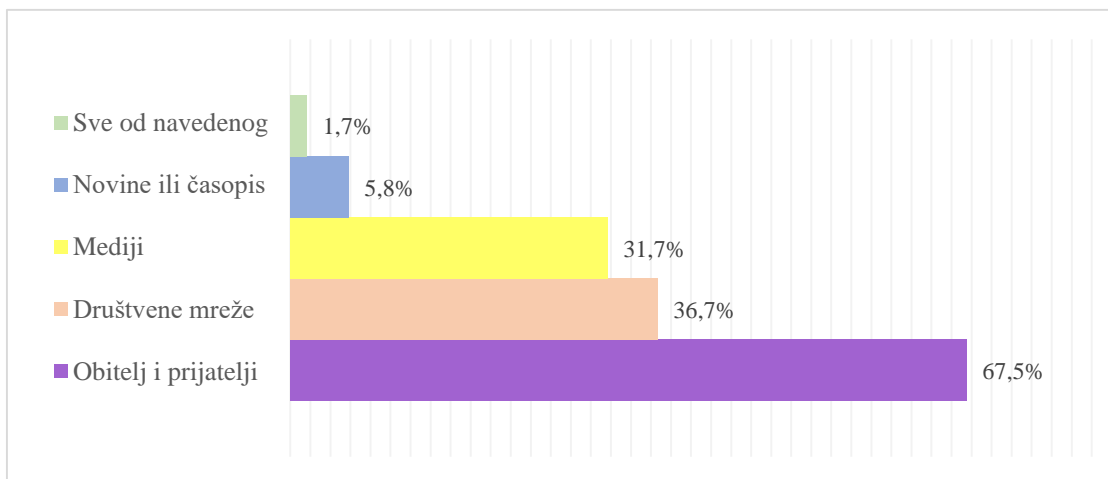
### **7.3. Ograničenje istraživanja**

Većina istraživanja ima i ograničenja koja treba uzeti u obzir prilikom analize rezultata. Ovo istraživanje, s obzirom na broj ispitanika, ograničeno je na mali broj pa postoji mogućnost drugačijih rezultata ukoliko se istraživanje provede na većem broju ispitanika. Također, jedno od ograničenja može biti neravnomjernost dobne strukture ispitanika jer u dobnoj skupini od 55 i više godina nije bilo niti jednog ispitanika što može utjecati na rezultate istraživanja kao i neravnomjeran udio muških i ženskih osoba jer ženski rod čini većinu uzorka u provedenom istraživanju. Treba uzeti u obzir i iskrenost i točnost odgovora ispitanika jer postoji mogućnost da su ispitanici označavali društveno poželjne odgovore ili da su pitanja interpretirali pogrešno.

### **7.4. Rezultati istraživanja**

O visokoj razini prepoznatljivosti branda IKEA ukazuje i činjenica da su od 120 ispitanika za brand čuli baš svi od njih. U nastavku rada su grafički prikazani i opisani glavni rezultati provedenog istraživanja.

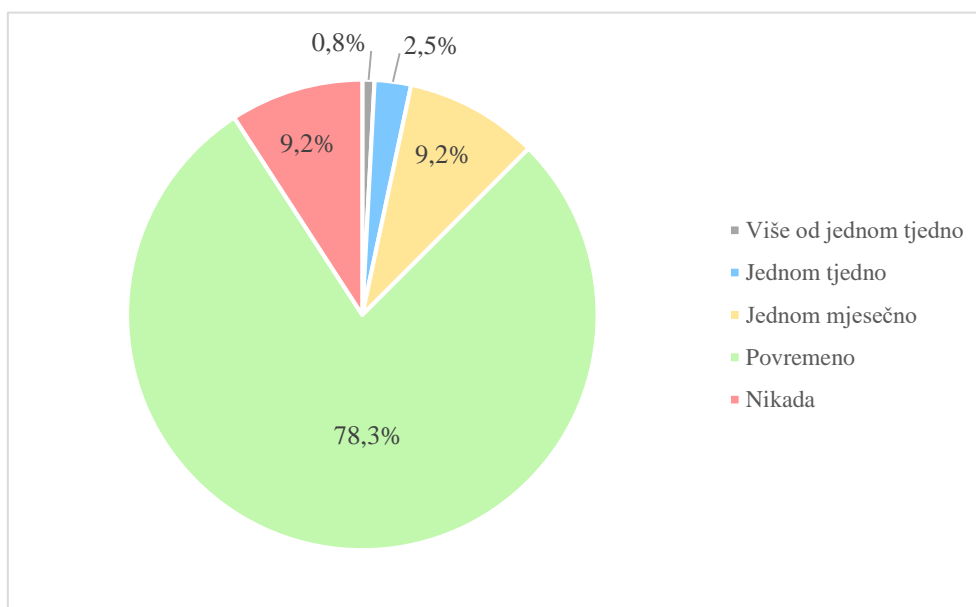
Na grafikonu 4. prikazan je izvor informacija o IKEA-i, a predstavlja pitanje višestrukog odgovora te za većinu ispitanika (njih 67,5%) glavni izvor informacija bili su obitelj i prijatelji, a drugi najčešći izvori bile su društvene mreže (36,7%) i mediji (31,7%), dok su nešto manji broj izvora činili su novine i časopisi (5,8%). Svaki od izvora informacija ima svoje posebne karakteristike te utjecaj na percepciju branda. Za najpouzdanijim izvorom informacija smatraju se preporuke od obitelji i prijatelja, često zato što dolaze od bliskih osoba, a njihova pozitivna iskustva mogu imati značajan utjecaj na percepciju i odluku o kupnji. Ovakvi podaci mogu ukazivati na veliku moć usmene predaje, ali i digitalnog marketinga, no mogu i pomoći u dosezanju novih potrošača.



Grafikon 4. Izvor informacija o brandu IKEA

Izvor: izrada autora prema podacima provedenog istraživanja

U identificiranju prilika za unapređenje prodaje, stvaranju boljeg iskustva kupovine, osiguranju dovoljne količine zaliha i usluga ključnu ulogu ima razumijevanje obrazaca posjećivanja maloprodajnog lanca. Grafikon 5. prikazuje učestalost posjete robne kuće IKEA, a prema odgovorima ispitanika najviše je zastupljeno njih 78,3% koji povremeno posjećuju robnu kuću, njih 9,2% posjeti ju jednom mjesečno, a 2,5% posjeti robnu kuću jednom tjedno dok je 9,2% ispitanika odgovorilo kako robnu kuću IKEA ne posjećuju nikada.

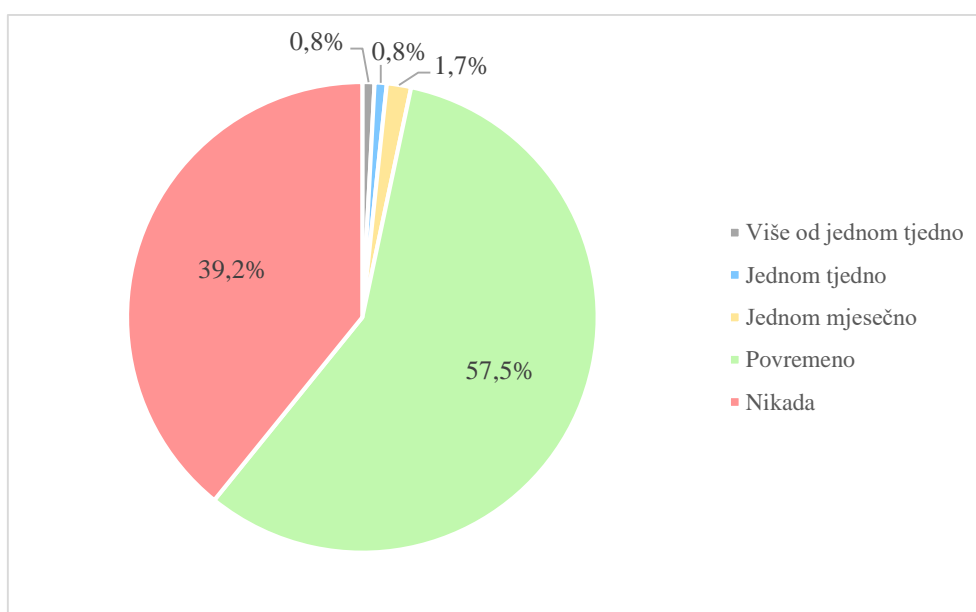


Grafikon 5. Učestalost posjete robne kuće IKEA



Izvor: izrada autora prema podacima provedenog istraživanja

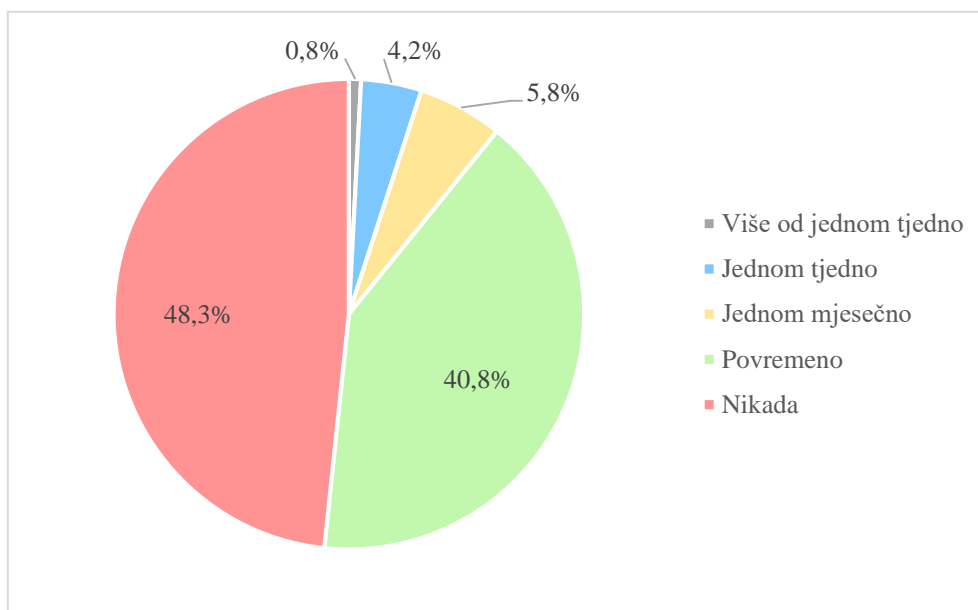
S druge strane, postoji 39,2% ispitanika koji ne posjećuju web stranicu IKEA-e, dok njih 57,5% to čini povremeno kao što je i prikazano na grafikonu 6. Mali je broj onih koji web stranicu IKEA-e posjećuju više od jednom tjedno (0,8%), jednom tjedno (0,8%) i jednom mjesečno (1,7%).



Grafikon 6. Učestalost kupovine putem web stranice IKEA

Izvor: izrada autora prema podacima provedenog istraživanja

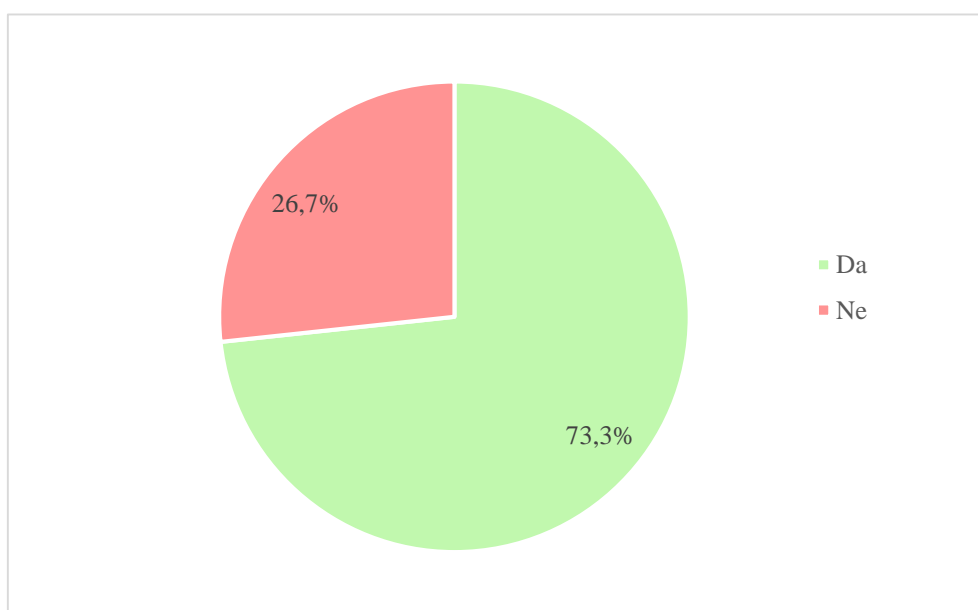
Učestalost korištenja IKEA-ine mobilne aplikacije prikazana je na grafikonu 7. Zanimljivo je primijetiti kako gotovo 48,3% ispitanika nikada nije koristilo aplikaciju, dok je njih 40,8% koristi povremeno, a njih 5,8% koristi ju jednom mjesečno, 4,2% jednom tjedno i tek 0,8% ispitanika aplikaciju koristi više od jednom tjedno.



*Grafikon 7. Učestalost korištenja mobilne aplikacije IKEA*

Izvor: izrada autora prema podacima provedenog istraživanja

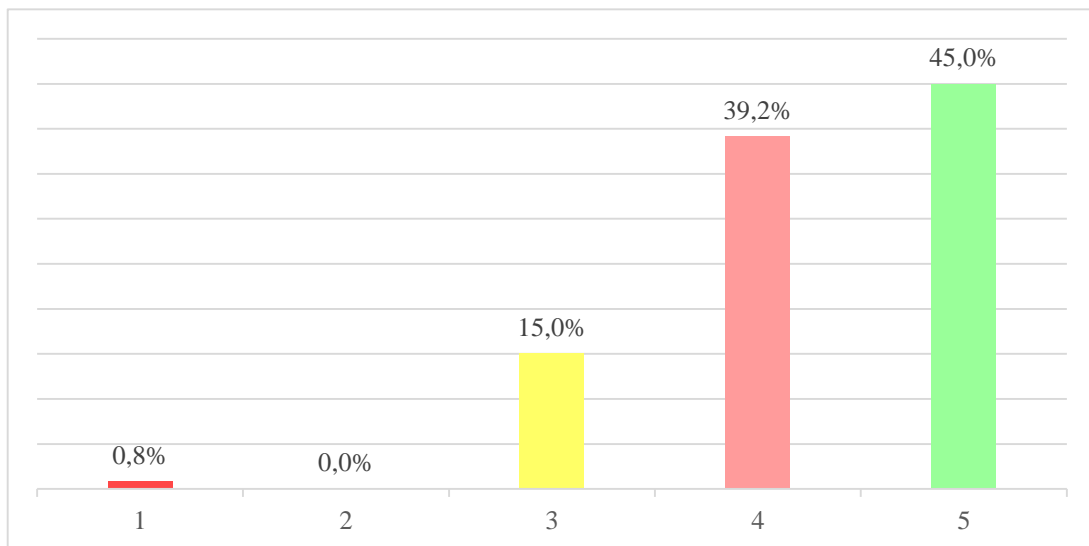
Grafikon 8. prikazuje utječe li raspored proizvoda i izložbenih salona u robnoj kući na iskustvo kupovine, a većina (73,3%) je raspored označila kao čimbenik utjecaja na njihovo iskustvo kupovine, a njih 26,7% smatra kako raspored nema utjecaja na njihovo iskustvo kupovine.



*Grafikon 8. Utjecaj rasporeda proizvoda i izložbenih salona*

Izvor: izrada autora prema podacima provedenog istraživanja

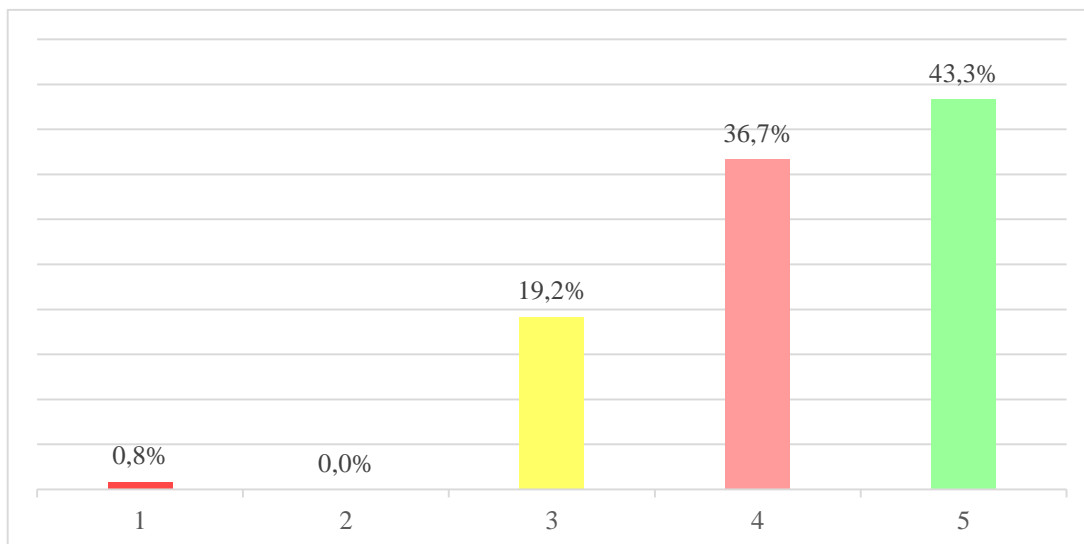
Razina zadovoljstva kvalitete proizvoda IKEA prikazana je na grafikonu 9., a prikazani odgovori su rangirani na skali od 1-5 gdje ocjena 1 predstavlja „Vrlo nezadovoljan/na“, a ocjena 5 „Vrlo zadovoljan/na“. Najvišu ocjenu označilo je 45% ispitanika koji su iznimno zadovoljni kvalitetom proizvoda te su zasigurno imali pozitivna iskustva kupovine. Njih 39,2% označilo je da su zadovoljni IKEA-inim proizvodima, dok je 15% ispitanika zadovoljstvo ocjenilo sa ocjenom 3, odnosno nisu potpuno zadovoljni, ali nisu ni potpuno nezadovoljni pa se smatra kako postoji prostor za dodatni napredak i razvoj kako bi se postiglo zadovoljstvo potrošača.



*Grafikon 9. Ocjena kvalitete proizvoda branda IKEA*

Izvor: izrada autora prema podacima provedenog istraživanja

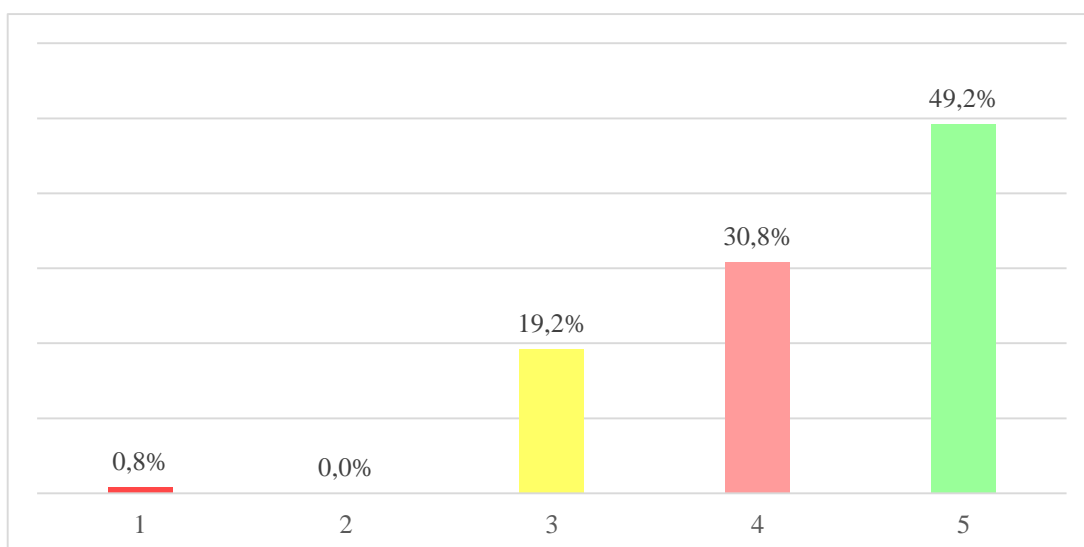
Ispunjenje očekivanja potrošača o cijeni i kvaliteti koju plaćaju za proizvode prikazano je grafikonom 10. na kojem su odgovori rangirani na skali od 1 do 5, gdje ocjena 1 predstavlja „Vrlo loš omjer cijene i kvalitete“, a ocjena 5 „Izvrstan omjer cijene i kvalitete“. Najvišu ocjenu označilo je 43,3% ispitanika što pokazuje da većina percipira proizvode IKEA-e koji nude kvalitetu, dizajn i funkcionalnost. Rezultati srednje ocjene, koju je označilo 19,2% ispitanika ukazuju na to da postoje prilike za daljnje unapređenje da bi se postigla ravnoteža između cijene i kvalitete.



*Grafikon 10. Omjer cijene i kvalitete proizvoda IKEA-e*

Izvor: izrada autora prema podacima provedenog istraživanja

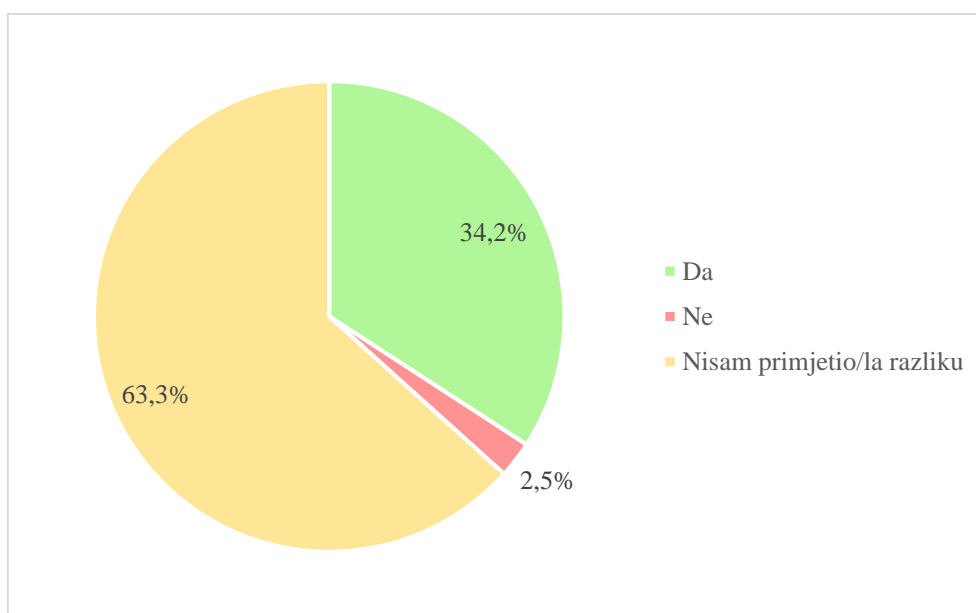
Rezultati ocjene korisničke usluge IKEA-e prikazani su na grafikonu 11., a ocjene su rangirane na skali od 1-5, gdje ocjena 1 predstavlja „Vrlo nezadovoljan/na“, a ocjena 5 „Vrlo zadovoljan/na“. Pozitivno iskustvo s korisničkom uslugom označila je većina ispitanika, njih 49,2%, dok je njih 30,8% označilo da su zadovoljni uslugom, a 19,2% smatra da je usluga prosječna te da postoji prostor za unapređenje usluge.



*Grafikon 11. Ocjena korisničke usluge IKEA-e*

Izvor: izrada autora prema podacima provedenog istraživanja

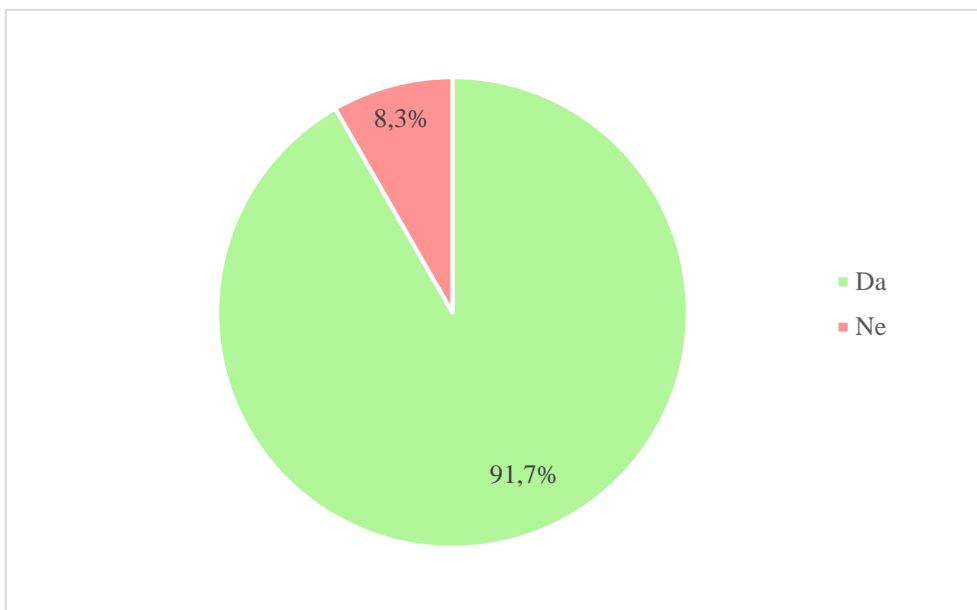
Od 120 ispitanika, na pitanje o usklađenosti cijena u robnoj kući i web stranici, koje je prikazano na grafikonu 12., njih je 63,3% označilo kako kako nisu primijetili razlike, dok njih 34,2% smatra kako su cijene identične, a tek 2,5% njih smatra da nisu. Kako bi se očuvalo povjerenje potrošača i izbjeglo stvaranje frustracije i nezadovoljstva potrošača, važno je održati transparentnost u cijenama putem svih kanala.



Grafikon 12. Usklađenost cijena na web stranici i u robnoj kući IKEA

Izvor: izrada autora prema podacima provedenog istraživanja

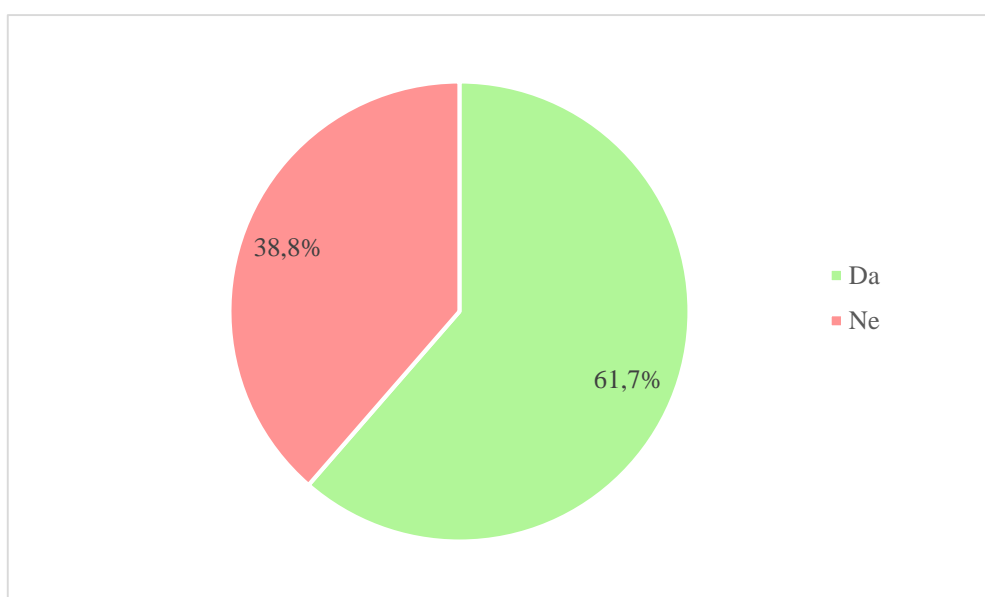
Važnost mogućnosti povrata proizvoda kupljenih *online* u robnu kuću IKEA prikazana je na grafikonu 13. gdje je 91,7% ispitanika odgovorilo kako im je takva opcija važna što pokazuje kako većina ispitanika cijeni fleksibilnost koja im omogućuje jednostavan način povrata.



*Grafikon 13. Važnost mogućnosti povrata proizvoda*

Izvor: izrada autora prema podacima provedenog istraživanja

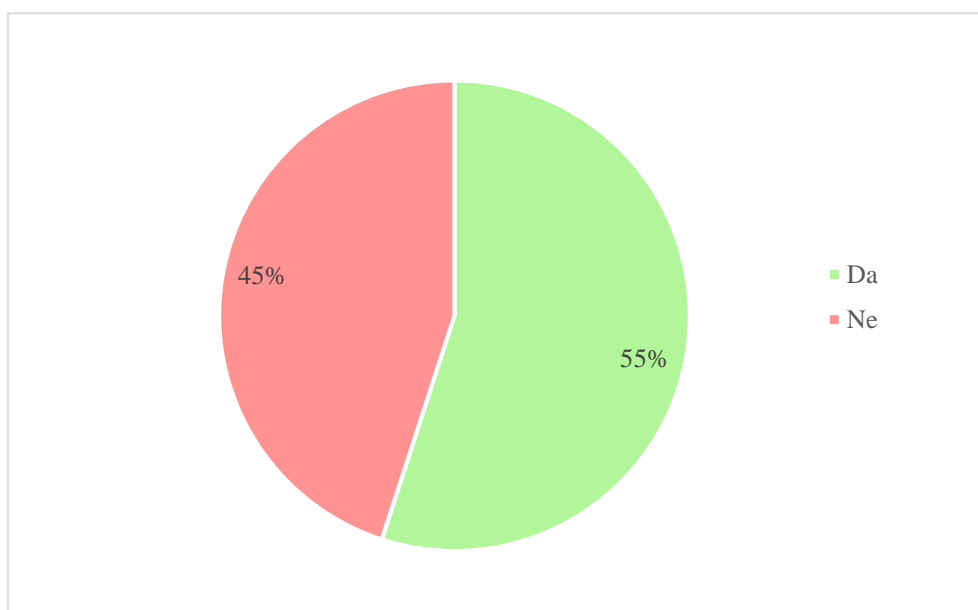
Prema provedenom istraživanju podaci pokazuju kako među ispitanicima usluga virtualne stvarnosti za uređenje doma i nije toliko rasprostranjena. Rezultati su prikazani na grafikonu 14., a postotak ispitanika koji ne koriste navedenu uslugu iznosio je 61,7%, a samo ih je 38,3% označilo kako koriste tu uslugu. Očigledno je kako postoje razlike u prihvaćanju usluga virtualne stvarnosti među potrošačima, neki od potrošača prepoznaju prednosti koje usluga nudi, a neki od potrošača nemaju dovoljno znanja ili imaju druge načine planiranja prostora.



#### Grafikon 14. Korištenje usluge virtualne stvarnosti

Izvor: izrada autora prema podacima provedenog istraživanja

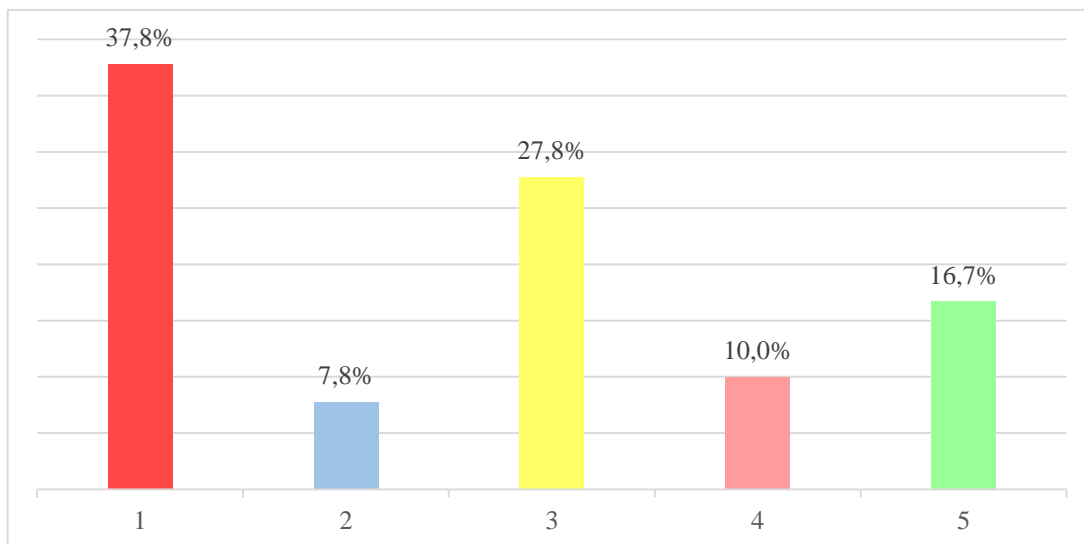
Osim te usluge, IKEA nudi i uslugu „Klikni i preuzmi“ koja je pokazala umjerenu razinu korištenja (grafikon 15.), no ipak je bilo više onih koji ju ne koriste (55%) nego onih koji ju koriste (45%), a rezultati su na pitanje o učestalosti kupovine drugih proizvoda prilikom preuzimanja naručenih proizvoda u robnoj kući pokazali raznolike navike ispitanika.



Grafikon 15. Korištenje usluge "Klikni i preuzmi"

Izvor: izrada autora prema podacima provedenog istraživanja

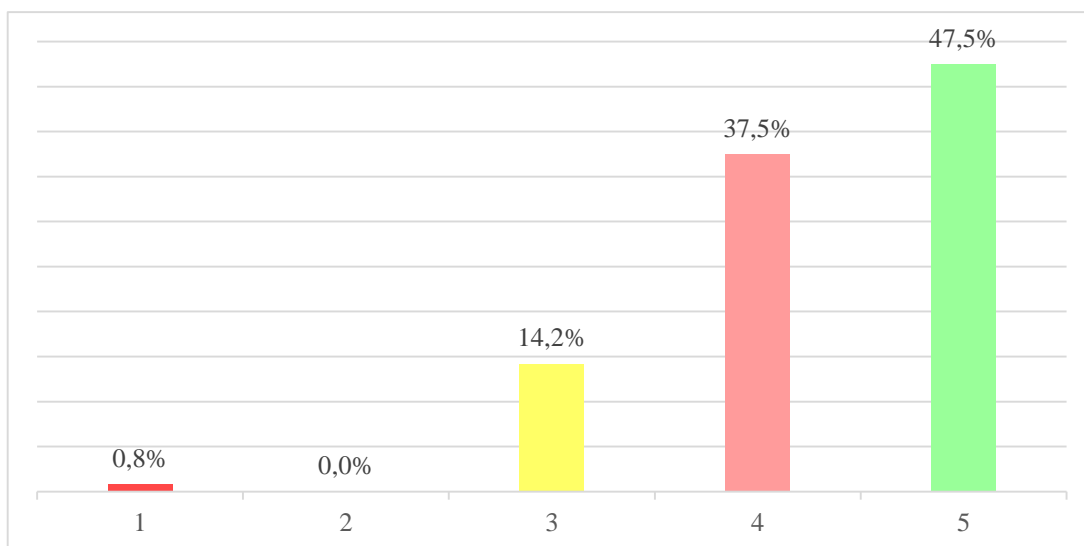
Grafikon 16. prikazuje učestalost kupovine drugih proizvoda prilikom preuzimanja proizvoda u robnoj kući IKEA. Većina (37,8%) je odgovorila kako nikada ne kupuje dodatne proizvode, dok je nešto niži postotak bio u skupinama odgovora da rijetko (7,8%), povremeno (27,8%), često (10%) i redovito (16,7%) kupuju dodatne proizvode u robnoj kući.



*Grafikon 16. Učestalost kupovine drugih proizvoda*

Izvor: izrada autora prema podacima provedenog istraživanja

Zadovoljstvo kupovine u usporedbi s drugim prodavačima prikazano je na grafikonu 17., a prema rezultatima ispitivanja zadovoljstvo se pokazalo pozitivnim. Naime, 47,5% ispitanika označilo je kako su vrlo zadovoljni, a 37,5% da su zadovoljni.

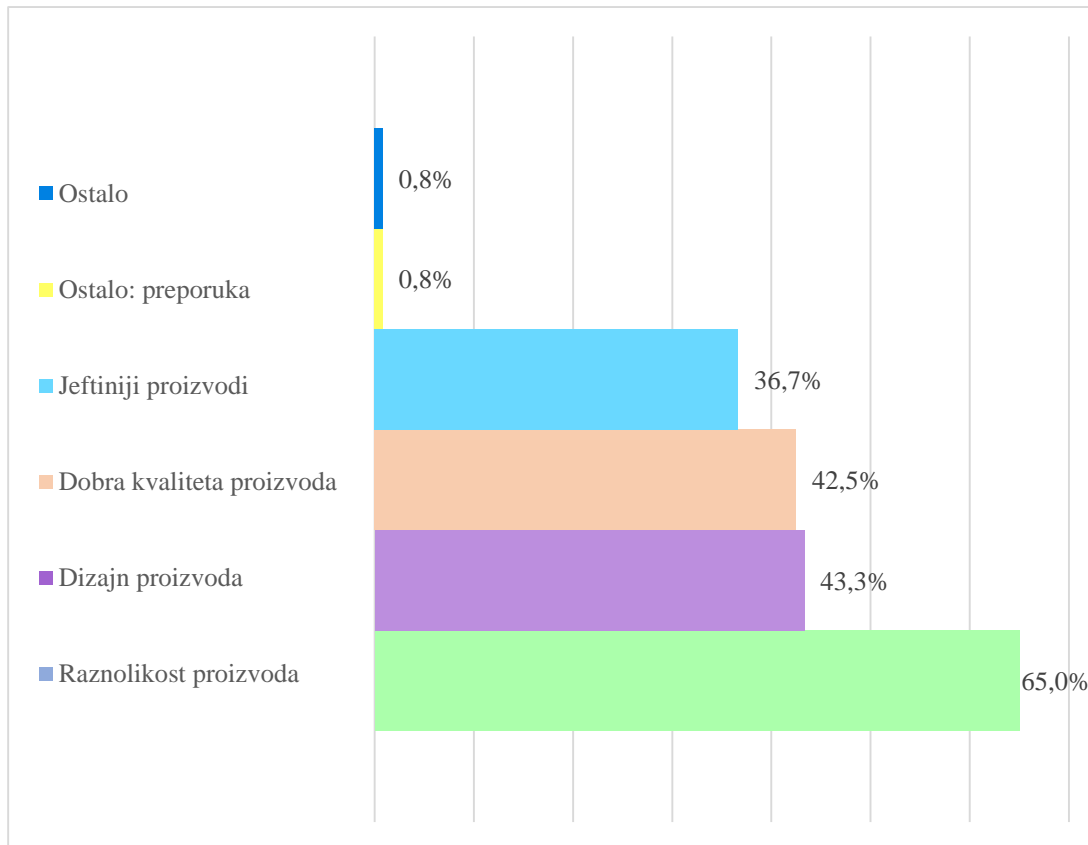


*Grafikon 17. Zadovoljstvo kupovine u IKEA-i u odnosu na druge prodavače*

Izvor: izrada autora prema podacima provedenog istraživanja



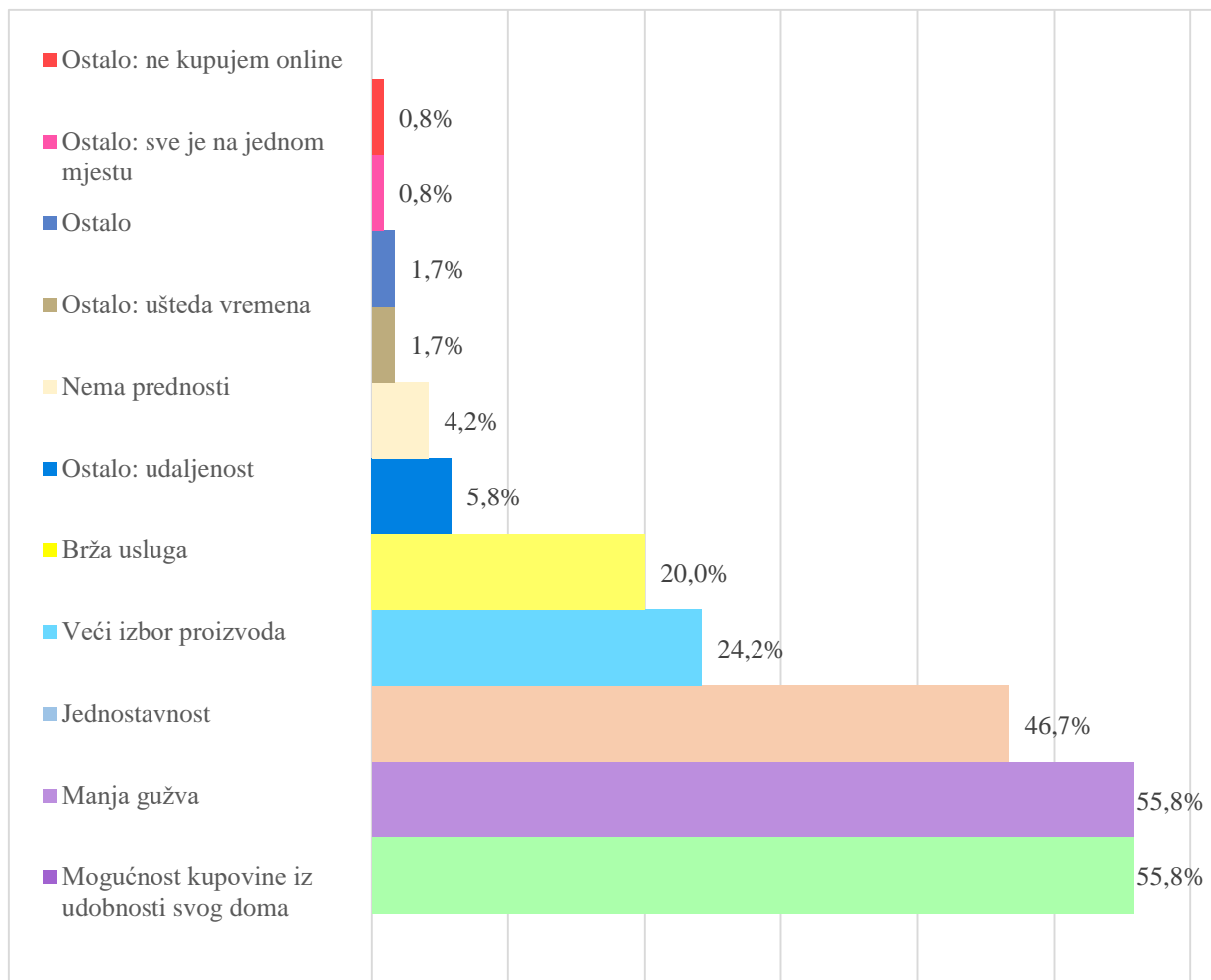
Grafikon 18. prikazuje zašto ispitanici kupuju u robnoj kući IKEA, a ne u drugim konkurentskim prodavaonicama. Predloženi odgovori koji su i predstavili većinu odgovora bili su: raznolikost proizvoda (65%), dizajn proizvoda (43,3%), dobra kvaliteta proizvoda (42,5%) i jeftiniji proizvodi (36,7%), dok je 0,8% odgovorilo kako kupuje zbog preporuke te njih 0,8% zbog ostalih razloga.



*Grafikon 18. Razlozi kupovine u robnoj kući IKEA*

Izvor: izrada autora prema podacima provedenog istraživanja

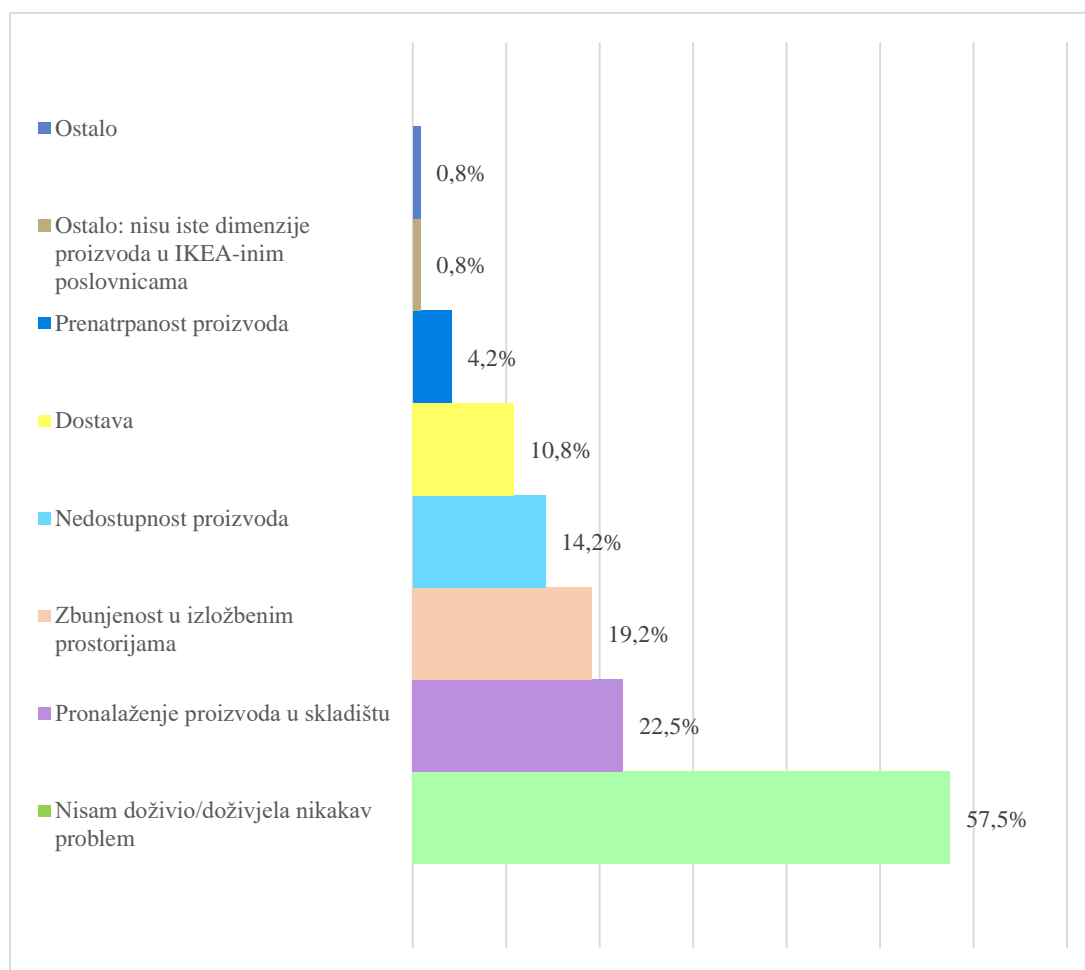
Prednosti *online* kupovine u odnosu na posjet robnoj kući prikazani su na grafikonu 19. Kao značajnije prednosti ispitanici su odabrali mogućnost kupovine iz udobnosti svog doma, manju gužvu, jednostavnost, veći izbor proizvoda, bržu uslugu itd.



*Grafikon 19. Prednosti online kupovine u IKEA-i*

Izvor: izrada autora prema podacima provedenog istraživanja

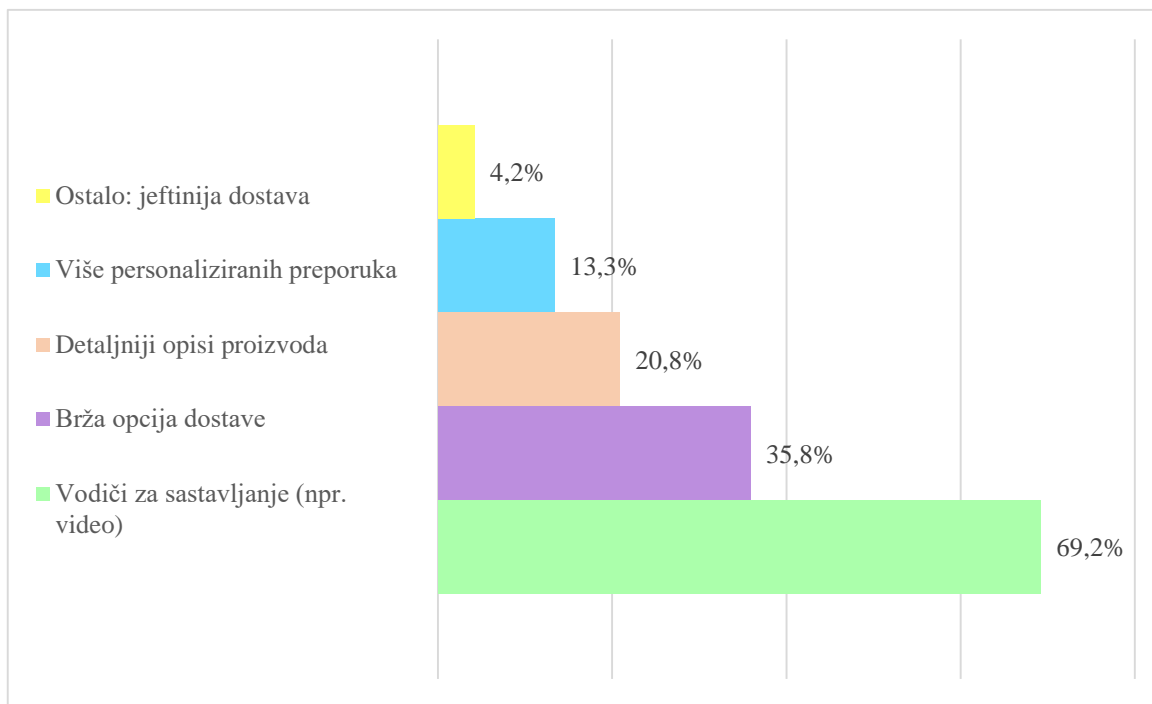
Osim prednosti kupovine, ispitanici su odgovorili i na pitanje o problemima prilikom ili nakon kupovine. Na grafikonu 20. prikazani su problemi s kojima su se ispitanici susreli. Većina (57,5%) navodi kako nisu imali problema prilikom kupovine u IKEA-i što ujedno i ukazuje na visok stupanj zadovoljstva ispitanika. No, pojedini su se susreli s problemima poput pronalazjenja proizvoda u skladištu, zbunjenosti u izložbenom prostoru, nedostupnosti proizvoda itd.



*Grafikon 20. Problemi prilikom ili nakon kupovine*

Izvor: izrada autora prema podacima provedenog istraživanja

Na samom kraju anketnog upitnika ispitanici su predlagali dodatne usluge koje bi IKEA mogla uvesti, a ti prijedlozi prikazani su na grafikonu 21. Vidljivo je kako je najveći broj ispitanih osoba kao najvažniji prijedlog označilo opciju vodiča za sastavljanje (njih 69,2%), dok su nešto manji broj ispitanika privukle ostale nabrojene opcije.



*Grafikon 21. Prijedlog dodatnih usluga od strane ispitanika*

Izvor: izrada autora prema podacima provedenog istraživanja

Prema dobivenim rezultatima iz provedenog istraživanja može se zaključiti kako su ispitanici generalno zadovoljni kanalima i pruženim uslugama, no na ovim ispitanicima identificirali su se i određeni problemi koji mogu utjecati na iskustvo kupovine. U sljedećem poglavlju Rasprava detaljno će se povezati i obraditi dobiveni rezultati prakse i teorije.

## 8. Rasprava

Zbog svoje sposobnosti udovoljavanja sve zahtjevnijim potrošačima, kroz integraciju kanala, koncept omnikanalne maloprodaje postao je standard u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju. Može se reći kako je omnikanalna maloprodaja odgovor na razne promjene koje se događaju, a koje maloprodavači, ali i svi sudionici u povezanim kanalima, moraju prihvatiti. Takav koncept omogućuje trgovcima da bolje razumiju potrebe svojih potrošača kako bi s njima izgradili i održali dugotrajne odnose te im na kraju pružili jedinstveno iskustvo kupovine.

Na početku rada postavljena su tri pitanja koja se odnose na iskustvo kupovine u omnikanalnoj maloprodaji, utjecaj *online* maloprodaje na fizičke prodavaonice te na korištenje podataka iz različitih kanala, a u nastavku će se odgovoriti na prethodno postavljena pitanja u radu.

Potrošači danas nisu ograničeni samo na jedan kanal prodaje, oni očekuju mogućnost jednostavnog prelaska s jednog kanala na drugi što značajno mijenja ponašanje potrošača kao i njihovo iskustvo kupovine. Istraživanje proizvoda putem *online* kanala, a zatim isprobavanje ili preuzimanje proizvoda u fizičkim prodavaonicama i obrnuto, potrošačima je pružilo veću kontrolu nad zadovoljavanjem svojih potreba. Potrošači žele dosljedno iskustvo u kupovini povezano za jedinstvenim cijenama, komunikacijom, ponudama i slično, na svim kanalima prodaje. Automatizirano skladište, kakvo ima IKEA, samo je jedan od primjera kako se omnikanalnom maloprodajom utječe na razinu zadovoljstva potrošača, ali i na to kako i gdje potrošači kupuju jer im se pruža više kanala, više načina kupovine, brže vrijeme usluge itd. Razvojem *online* maloprodaje proširene su ključne točke putem kojih potrošači obavljaju kupovinu, uz to fizičke prodavaonice postaju mjesta koja su ključna logistička čvorišta, ali i mjesta koja nadopunjuju *online* kanale. Primjerice, IKEA koristi svoju robnu kuću za uslugu „Klikni i preuzmi“, a pri tome iskorištavaju svoje već postojeće resurse čime povećavaju učinkovitost. Omnikanalnom maloprodajom trgovci imaju mogućnost prikupljati podatke iz više kanala, primjerice prikupljanje podataka od pregledavanja proizvoda na web stranicama, ocjenjivanje proizvoda, ponašanje potrošača u fizičkim prodavaonicama i slično, a takvi podaci mogu pomoći u izradi personaliziranih ponuda kakve potrošači očekuju.

Napredak tehnologije utjecao je i na promjene ponašanja globalnog lidera u industriji namještaja IKEA. Na temelju svih dostupnih informacija može se zaključiti kako je IKEA

implementirala uspješnu omnikanalnu maloprodaju, a iz prethodnog istraživanja mogu se dobiti razne informacije od strane potrošača, no u obzir se trebaju uzeti i ograničenja istraživanja.

Prema provedenom istraživanju, usmena predaja ima ključnu ulogu u prepoznatljivosti branda. Kada preporuka za određeni proizvod ili ponudu koju IKEA nudi dođe od obitelji ili prijatelja stvara se povjerenje i motivacija drugih potencijalnih potrošača da istraže proizvod IKEA-e. Unatoč prepoznatljivosti branda, učestalost posjeta robnoj kući IKEA i njejoj web stranici nije pokazala visoku frekvenciju. Povremeni posjeti IKEA-inim kanalima prodaje mogu biti posljedica udaljenosti robne kuće ili preferencija za kupovinu putem *online* kanala, kao i posjete samo u slučajevima kada potrošači imaju specifičnu potrebu, primjerice ukoliko potrošači renoviraju svoje domove ili u slučaju selidbe. Također, zbog svoje prepoznatljivosti i širokog asortimana proizvoda kao i usluga koje IKEA pruža, mnogi potrošači će odlaziti u robnu kuću jer im to može predstavljati društveni događaj. Prednosti koje su mnogi ispitanici istaknuli uključivali su udobnost kupovine iz vlastitog doma, veći izbor proizvoda, manje gužve, udaljenost robne kuće i sl. Suvremeni potrošači traže načine kako da uštede vrijeme, smanje stres, saznaju više informacija o proizvodima, a u tome im pomažu *online* kanali koji nude širinu izbora, udobnost, praktičnost i brzinu kupovine putem takvih kanala. Smanjena potreba za upotrebom aplikacije koju IKEA nudi svojim potrošačima može biti već spomenuta udaljenost. Uz to, usluge koje IKEA nudi kao što su „Klikni i preuzmi“ ili virtualna stvarnost za uređenje doma nisu baš rasprostranjene među ispitanicima što svakako može biti posljedica toga da ispitanici možda u trenutku ispunjavanja anketnog upitnika nisu renovirali svoje domove što može utjecati na smanjenje kupovine proizvoda u IKEA-i. Većina ispitanika je označila kako organizacija rasporeda i izložbenih salona ima utjecaja na njihovo kupovno iskustvo. Navigacija i pronalazak proizvoda, kao i jasna raspodjela odjela pomažu potrošačima da brže pronađu ono što žele. IKEA-in koncept izložbenih salona u kojima izlažu primjere dizajna ili rasporeda soba, kuhinje i sl. mogu izazvati zbunjenost potrošača ukoliko takvi prostori nisu jasno označeni. Prevelika količina proizvoda može na pojedince ostaviti dojam prenatrpanosti u prodavaonici što može utjecati na odluku o kupovini. Uključivanje novih usluga, poput video vodiča za sastavljanje koji bi potrošačima olakšao montažu i smanjio frustracije s kojima se mogu susresti prilikom sastavljanja proizvoda, mogu utjecati na percepciju i vjernost potrošača. Također, ispitanici su naveli kao prijedlog poboljšanja i pristupačnije cijene dostave koje mogu imati veliku ulogu pri odluci o kupovini. Niže cijene dostave mogle bi privući više potrošača koji općenito više preferiraju *online* kupovine. To prati i brža isporuka jer u današnje vrijeme, kada je tržište napredovalo, potrošači žele svoje

proizvode odmah. IKEA se svojom kvalitetom proizvoda ističe kao jedan od glavnih razloga zadovoljstva potrošača što potvrđuju i visoke ocjene kvalitete proizvoda, ali i korisničke usluge koja je također identificirana kao važan čimbenik u osiguranju pozitivnog iskustva.

Potrošačima je moguće stvoriti dodanu vrijednost i na način da kvaliteta proizvoda koje oni percipiraju budu u skladu s cijenama i dizajnom, stoga se iz provedenog istraživanja može zaključiti kako IKEA ispitanicima pruža zadovoljavajući omjer cijene i kvalitete. Ukupno gledajući, ispitanici su u odnosu na druge konkurente prilično zadovoljni svime što im IKEA pruža.

U nastavku su prikazana obilježja omnikanalne maloprodaje, u tablici 2., koja predstavljaju integraciju *online* i *offline* kanala. Tablica predstavlja pregled obilježja koje IKEA kao omnikanal zadovoljava, ali i ona obilježja koje IKEA ne zadovoljava. Cilj je pružiti jasan pregled trenutnog stanja omnikanalnih obilježja na analiziranom primjeru.

Tablica 2. Obilježja omnikanalne maloprodaje

KATEGORIJA	OBILJEŽJE OMNIKANALNE MALOPRODAJE	OPIS	IKEA- zadovoljava	IKEA-ne zadovoljava
<b>Integracija kanala</b>	Integracija <i>online</i> i <i>offline</i> kanala	Povezanost između fizičkih prodavaonica i digitalnih kanala	✓	
	Usluga „Klikni i preuzmi“	Mogućnost kupovine putem <i>online</i> kanala s preuzimanjem u fizičkoj prodavaonici	✓	
	Povrat u prodavaonice	Mogućnost povrata proizvoda kupljenih <i>online</i> u fizičke prodavaonice	✓	
	Transparentnost informacija i cijena	Jasno prikazane informacije i cijene svakog proizvoda putem svih prodajnih kanala	✓	
<b>Personalizacija</b>	Personalizacija i prilagodba potrošačima	Korištenje podataka o potrošačima za prilagodbu ponuda	✓	

<b>Korisnička podrška i program vjernosti</b>	Korisnička podrška	Opcija pružanja korisničke podrške putem svih kanala	✓	
	Program vjernosti	Korištenje programa vjernosti i putem fizičkih i putem digitalnih kanala	✓	
<b>Tehnologija</b>	Virtualna stvarnost	Korištenje tehnologija virtualne stvarnosti kako bi se poboljšalo iskustvo kupovine	✓	
	Kupovina putem društvenih mreža	Opcija kupovine direktno putem društvenih mreža koje koristi		✗
<b>Logistika i isporuka</b>	Dostava isti dan	Opcije za dostavu isti dan za <i>online</i> narudžbe		✗
	Praćenje narudžbi	Opcija praćenja statusa narudžbi u stvarnom vremenu	✓	

Izvor: izrada autora prema podacima iz rada

Na kraju, IKEA kao vodeći svjetski brand u industriji namještaja i dalje ima prostora za poboljšanje. Neprestane promjene na tržištu, u tehnologiji i u ponašanjima potrošača sa sobom nose brojne prilike i izazove koji se redovitim praćenjem i analizom podataka mogu iskoristiti kako bi privukli nove potrošače, zadržali vjernost brandu te premašili očekivanja potrošača. No, na temelju prikazane tablice, može se zaključiti kako IKEA Hrvatska uspješno zadovoljava mnoga obilježja omnikanalne maloprodaje.



## 9. Zaključak

U današnje digitalno doba, oblik omnikanalne maloprodaje postaje sveprisutniji na tržištu. Promjene ponašanja potrošača postaju ključni igrači u implementaciji integracije svih prodajnih kanala koje neki poslovni subjekt koristi. No, omnikanalna maloprodaja ne predstavlja samo reakciju na promjene u okruženju, već se njome nastoji uspostaviti dugoročan uspjeh koji će trgovcima pomoći da zadrže postojeće potrošače, privuku nove, odgovore na izazove konkurencije te da potrošačima pruže dosljedno i jedinstveno iskustvo kupovine. U tome im pomaže savršena „sinkronizacija“ kanala kao što su *online* i *offline* kanali koji potrošačima omogućuju da u fizičkoj prodavaonici dotaknu, vide i isprobaju te proizvod kupe odmah, dok im *online* kanali omogućuju da iz udobnosti svog doma istraže proizvode, pregledaju recenzije drugih potrošača, pregledaju dostupnost te naruče proizvode na adresu koju žele. Odnosno, postoje razne kombinacije *offline* i *online* kanala koje trgovci pružaju potrošačima kao što su npr. istraživanje proizvoda *online*, a kasnije kupovina u fizičkoj prodavaonici i obrnuto.

Omnikanalna maloprodaja i njena implementacija može biti izazovna za trgovce, pogotovo one koji duže vrijeme imaju samo tradicionalne fizičke prodavaonice. Ulaganje u tehnologiju i stručno osoblje te digitalizacija cjelokupnog poslovanja postaju neophodni elementi u stvaranju jedinstvenog iskustva potrošača. U ovom radu, u praktičnom dijelu opisan je i jedan pozitivan primjer tvrtke koja već duže vrijeme koristi strategiju omnikanala, a to je IKEA. Na temelju IKEA-ine omnikanalne maloprodaje može se zaključiti kako pruža sveobuhvatan doživljaj svojim potrošačima. Prati promjene i potrebe svojih potrošača što dodatno utječe na lojalnost i visoku razinu korisničkog iskustva.

S obzirom na razvoj tehnologije, ali i kulture i ponašanja potrošača, omnikanalna maloprodaja uskoro bi mogla postati standard koji će trgovce voditi do boljeg ispunjavanja zahtjeva potrošača. Integracija *offline* i *online* kanala nudi još puno mogućnosti koje do sada nisu niti istražene, stoga omnikanal ne predstavlja samo ulaganje u tehnologiju i razvoj tvrtki, već se odnosi i na budućnost maloprodaje kao takve.

## Literatura

1. Berk, M., Kourimsky, H., (2014). The Impact of Omni-Channel Commerce on Supply Chains. Dostupno na: <https://nttdata-solutions.com/wp-content/usermedia/WhitePaper-ImpactOfOmnichannel.pdf> (pristupljeno 19.6.2024.)
2. Burilović, L., (2020). Digitalna transformacija poslovanja u maloprodaji. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/247293> (pristupljeno 18.6.2024.)
3. Ec.europa.eu, (2023). E-commerce statistics for individuals. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce\\_statistics\\_for\\_individuals](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics_for_individuals) (pristupljeno 22.6.2024.)
4. Flavian, C., Gurrea, R. i Orus, C., (2020). Combining channels to make smart purchases: The role of webrooming and showrooming. Dostupno na: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698919300992?fr=RR-2&ref=pdf\\_download&rr=8993c2cbbf6c6c86](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698919300992?fr=RR-2&ref=pdf_download&rr=8993c2cbbf6c6c86) (pristupljeno 24.6.2024.)
5. Franjković, J., Dujak, D. i Botkuljak, M., (2018). Izazovi upravljanja cijenama u multikanalnoj maloprodaji. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/202272> (pristupljeno 23.6.2024.)
6. Freedman, L., (2023). The Shopper Speaks: Omnichannel shopper activity flourishes. Dostupno na: <https://www.digitalcommerce360.com/2023/03/10/the-shopper-speaks-omnichannel-shopper-activity-flourishes/> (pristupljeno 24.6.2024.)
7. Ikea.com, (2024a). From humble origins to global brand – a brief history of IKEA. Dostupno na: <https://www.ikea.com/us/en/this-is-ikea/about-us/from-humble-origins-to-global-brand-a-brief-history-of-ikea-pubad29a981> (pristupljeno 26.6.2024.)
8. Ikea.com, (2024b). O tvrtki IKEA Hrvatska. Dostupno na: <https://www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/about-us/o-tvrtki-ikea-hrvatska-pub3c09f721> (pristupljeno 26.6.2024.)
9. Ikea.com, (2024c). IKEA dostavni centri i mjesta za preuzimanje. Dostupno na: <https://www.ikea.com/hr/hr/stores/dostavni-centri/> (pristupljeno 26.6.2024.)
10. Ikea.com, (2024d). Kupovina IKEA proizvoda. Dostupno na: <https://www.ikea.com/hr/hr/customer-service/shopping-at-ikea/> (pristupljeno 26.6.2024.)
11. Ikea.com, (2024e). Plaćanje na rate. Dostupno na: <https://www.ikea.com/hr/hr/customer-service/services/finance-options/#6440fdd0-9742-11ed-96d5-1787d29dd15d> (pristupljeno 26.6.2024.)

12. Ikea.com, (2024f). Dostava. Dostupno na: <https://www.ikea.com/hr/hr/customer-service/services/delivery/> (pristupljeno 26.6.2024.)
13. Ikea.com, (2024g). Klikni i preuzmi. Dostupno na: <https://www.ikea.com/hr/hr/customer-service/services/click-collect/> (pristupljeno 26.6.2024.)
14. Ikea.com, (2024h). IKEA povrat. Dostupno na: <https://www.ikea.com/hr/hr/customer-service/returns-claims/returns/> (pristupljeno 26.6.2024.)
15. Ikea.com, (2024i). Naše usluge. Dostupno na: <https://www.ikea.com/hr/hr/customer-service/services/> (pristupljeno 26.6.2024.)
16. Ikea.com, (2024j). Prvi IKEA Studio za planiranje u Splitu. Dostupno na: <https://www.ikea.com/hr/hr/newsroom/corporate-news/prvi-ikea-studio-za-planiranje-u-splitu-pub3dde607> (pristupljeno 26.6.2024.)
17. Ikea.com, (2024k). IKEA hrvatskim kupcima predstavlja iskustvo virtualnog dizajna koje pokreće umjetna inteligencija. Dostupno na: <https://www.ikea.com/hr/hr/newsroom/corporate-news/ikea-hrvatskim-kupcima-predstavlja-iskustvo-virtualnog-dizajna-koje-pokrece-umjetna-inteligencija-pub7c5b9e90> (pristupljeno 26.6.2024.)
18. Ikea.com, (2024l). O IKEA Family klubu. Dostupno na: <https://www.ikea.com/hr/hr/ikea-family/about/> (pristupljeno 26.6.2024.)
19. Ikea.com, (2024m). Kako planirati, kontaktirati i kupovati putem IKEA for Business. Dostupno na: <https://www.ikea.com/hr/hr/ikea-business/kako-planirati-kontaktirati-i-kupovati-putem-ikea-for-business-pub8f80a4e0> (pristupljeno 26.6.2024.)
20. Ikeamuseum.com, (2024). An icon is retired. Dostupno na: <https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/an-icon-is-retired/> (pristupljeno 26.6.2024.)
21. Kersmark, M., Staflund, L., (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 15.6.2024.)
22. Kumaran, T., (2024). Integrating Online and Offline Marketing Strategies for Retail Success. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/integrating-online-offline-marketing-strategies-retail-thiru-kumaran-ddx9c> pristupljeno (20.6.2024.)
23. Lazaris, C., (2014). From Multichannel to „Omnichannel“ Retailing: Review of the Literature and Calls for Research. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/267269215\\_From\\_Multichannel\\_to\\_Omnich](https://www.researchgate.net/publication/267269215_From_Multichannel_to_Omnich)

[annel Retailing Review of the Literature and Calls for Research/citations](#)

(pristupljeno 15.6.2024.)

24. Min, H., (2021). Exploring Omni-Channels for Customer-Centric e-Tailing. Dostupno na: <https://www.mdpi.com/2305-6290/5/2/31> (pristupljeno 17.6.2024.)
25. Otts, R., (2023). The Future of Physical Retail: Reinventing the In-Store Experience. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/future-physical-retail-reinventing-in-store-experience-retailwire> (pristupljeno 23.6.2024.)
26. Sekol, I. i Maurović, I., (2017). Miješanje kvantitativnog i kvalitativnog istraživačkog pristupa u društvenim znanostima – miješanje metoda ili metodologija? Dostupno na: <https://doi.org/10.3935/ljsr.v24i1.147> (pristupljeno 28.6.2024.)
27. Soncini, A., (2020). BOPIS is the next wave of ecommerce. Are you ready? Dostupno na: <https://www.digitalcommerce360.com/2020/02/18/bopis-is-the-next-wave-of-ecommerce-are-you-ready-for-that/> (pristupljeno 24.6.2024.)
28. Wang, T., (2023). Research on the Impact of E-commerce on Offline Retail Industry. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/372433412\\_Research\\_on\\_the\\_Impact\\_of\\_E-commerce\\_on\\_Offline\\_Retail\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/372433412_Research_on_the_Impact_of_E-commerce_on_Offline_Retail_Industry) pristupljeno (20.6.2024.)
29. Wunderlin, A., (2023). Omnichannel Fulfillment Leads to Growth and Profitability for Retailers. Dostupno na: <https://www.supplychain247.com/article/omnichannel-fulfillment-leads-to-growth-and-profitability-for-retailers> (pristupljeno 17.6.2024.)

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Korištenje interneta i online kupovina, 2023.....	12
Grafikon 2. Utjecaji na ponašanje potrošača.....	15
Grafikon 3. Utjecaj na odabir usluge kupi online, preuzmi u prodavaonici .....	16
Grafikon 4. Izvor informacija o brandu IKEA .....	24
Grafikon 5. Učestalost posjete robne kuće IKEA .....	24
Grafikon 6. Učestalost kupovine putem web stranice IKEA .....	25
Grafikon 7. Učestalost korištenja mobilne aplikacije IKEA.....	26
Grafikon 8. Utjecaj rasporeda proizvoda i izložbenih salona .....	26
Grafikon 9. Ocjena kvalitete proizvoda branda IKEA .....	27
Grafikon 10. Omjer cijene i kvalitete proizvoda IKEA-e .....	28
Grafikon 11. Ocjena korisničke usluge IKEA-e .....	28
Grafikon 12. Usklađenost cijena na web stranici i u robnoj kući IKEA.....	29
Grafikon 13. Važnost mogućnosti povrata proizvoda.....	30
Grafikon 14. Korištenje usluge virtualne stvarnosti.....	31
Grafikon 15. Korištenje usluge "Klikni i preuzmi".....	31
Grafikon 16. Učestalost kupovine drugih proizvoda .....	32
Grafikon 17. Zadovoljstvo kupovine u IKEA-i u odnosu na druge prodavače.....	32
Grafikon 18. Razlozi kupovine u robnoj kući IKEA.....	33
Grafikon 19. Prednosti online kupovine u IKEA-i .....	34
Grafikon 20. Problemi prilikom ili nakon kupovine .....	35
Grafikon 21. Prijedlog dodatnih usluga od strane ispitanika .....	36

## **Popis tablica**

Tablica 1. Demografski podaci istraživanja .....	22
Tablica 2. Obilježja omnikanalne maloprodaje.....	39