

# Evaluacija ključnih metrika uspješnosti e-poslovanja: Trendovi i najbolje prakse

---

Krbavac, Marko

Undergraduate thesis / Završni 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:145:407072>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-23**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Marko Krbavac

**EVALUACIJA KLJUČNIH METRIKA USPJEŠNOSTI E-  
POSLOVANJA: TRENDVI I NAJBOLJE PRAKSE**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Marko Krbavac

**EVALUACIJA KLJUČNIH METRIKA USPJEŠNOSTI E-  
POSLOVANJA: TRENDovi I NAJBOLJE PRAKSE**

Završni rad

**Kolegij: E-poslovanje**

JMBAG: 0165081896

e-mail: mkrbavac@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Antun Biloš

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Undergraduate Study Programme Economics and Business

Marko Krbavac

**EVALUATION OF KEY PERFORMANCE METRICS IN E-  
BUSINESS: TRENDS AND BEST PRACTICE**

Final 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 \_\_\_\_\_ završni (navesti vrstu rada: završni/diplomski/specijalistički/doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim 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 trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada 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 s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Marko Krbavac

**JMBAG:** 0165081896

**OIB:** 36784364103

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

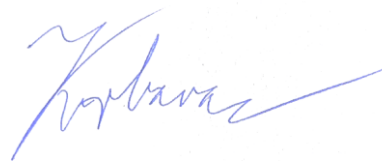
**Naziv studija:** Ekonomija i poslovna ekonomija

**Naslov rada:** Evaluacija ključnih metrika uspješnosti u e-poslovanju: trendovi i najbolje prakse

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Antun Biloš

U Osijeku, 1.9.2024 godine

Potpis \_\_\_\_\_



# **Evaluacija ključnih metrika uspješnosti e-poslovanja: Trendovi i najbolje prakse**

## **SAŽETAK**

Tradicionalno, aktivnosti poduzeća ocjenjuju se na temelju njihovih financijskih pokazatelja. Međutim, s obzirom na trenutno dostupne obilne podatke, globalizaciju i rastuću konkurenciju, financijski pokazatelji ne uspijevaju prikazati višestranu sliku poduzeća. Financijski izvještaji poduzeća ne sugeriraju što je odgovorno za postizanje tih rezultata i što može utjecati na njihovu promjenu. Ova nedostatak informacija predstavlja ograničenje pri višestranj evaluaciji rezultata poduzeća; stoga mogu biti donesene neučinkovite odluke. Kako bi se osigurala produktivnost i visoka razina nadzora aktivnosti, potrebni su odgovarajući pokazatelji koji olakšavaju proces donošenja odluka. Također, u mnogim slučajevima, osoblje poduzeća ne može izravno vidjeti kako rad koji obavljaju doprinosi postizanju ciljeva poduzeća, čime se smanjuje vrijednost koju njihov rad generira.

Navedeni problemi mogu se riješiti ključnim pokazateljima uspješnosti (KPI- engl. *Key Performance Indicators*), koji također služe kao dopuna financijskim izvještajima s korisnim informacijama. Ovi pokazatelji sistematski organiziraju veliki volumen podataka, što pruža bolje temelje za procjenu trenutnih procesa i donošenje odluka. Ovaj rad za cilj ima analizirati ključne pokazatelje uspješnosti (KPI-jeve) u e-poslovanju. Svrha je prikazati kako se njima upravlja i za što koriste. Teorijski dio objašnjava e-poslovanje i KPI- jeve kao bitne metričke pokazatelje koji mjere koliko učinkovito tvrtka ostvaruje svoje ključne ciljeve. Rad će kroz analizu relevantne literature, komparativnom metodom i metodom slučaja tvrtke ASOS prikazati kako su KPI-jevi postavljeni, mjereni i korišteni. Rezultati analize pokazuju pad ASOS-a u ključnim metričkim pokazateljima u 2023. godini poput ukupnog broja posjetitelja, aktivnih kupaca, stope konverzije i ukupnih broja narudžbi. Podaci ovih ključnih pokazatelja mogu ukazivati na neučinkovitost marketinške kampanje, neučinkovitim dizajnom *web* stranice, povećanje konkurencije i manju vidljivost ASOSA na internetu, a rezultati analize mogu pomoći kompaniji u uspješnijem poslovanju jer ukazuju na probleme i propuste. Rad pokazuje kako se teorija primjenjuje u praksi i koristan je za sve tvrtke koje posluju *online*.

**Ključne riječi: metrika, ključni pokazatelji uspješnosti, e-poslovanje, ASOS**

# **Evaluation of key performance metrics in e-business: Trends and best practices**

## **ABSTRACT**

Traditionally, the activities of companies are evaluated based on their financial indicators. However, given the abundance of data currently available, globalization and growing competition, financial indicators fail to present a multifaceted picture of a company. The company's financial statements do not suggest what is responsible for achieving these results and what can influence their change. This lack of information is a limitation in the multifaceted evaluation of the company's results; therefore, ineffective decisions may be made. In order to ensure productivity and a high level of activity monitoring, appropriate indicators are needed to facilitate the decision-making process. Also, in many cases, company personnel cannot directly see how the work they perform contributes to the company's goals, thereby reducing the value their work generates.

The above problems can be solved by key performance indicator (KPI- *Key Performance Indicators*) reports, which also serve to supplement financial information with user information. These indicators systematically organize a large volume of data, which provides a better basis for evaluating current processes and making decisions. In addition, the KPI emphasizes that the goals are achievable. The aim of this paper is to analyze key performance indicators (KPI) in e-business. The purpose is to show how they are managed and what they are used for. The theoretical part explains e-business and KPI- as important metric indicators that measure how efficiently the company achieves its key goals. The paper will show how KPIs are set, measured and used through the analysis of relevant literature, the comparative method and the ASOS company case method. The results show an analysis of ASOS' decline in key metrics in 2023 such as total visitors, active customers, conversion rate and total orders. The data of these key indicators can show the ineffectiveness of marketing campaigns, the ineffectiveness of website design, the increase of competition and the lower visibility of ASOS on the Internet, and the analysis of the results can help the company in successful business because they indicate problems and omissions. The paper shows how the theory is applied in practice and is used for all companies that operate online.

Keywords: metrics, KPIs, e-business, ASOS

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1 Cilj i metodologija rada.....	2
1.2 Struktura rada .....	2
<b>2. E-POSLOVANJE I KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI</b> .....	3
2.1 Modeli elektroničkog poslovanja .....	3
2.2 Pokazatelji uspješnosti u poslovanju .....	5
2.3 Ključni pokazatelji uspješnosti.....	7
2.4 Podjela KPI-jeva.....	10
<b>3. DOSADAŠNJA ISTRAŽIVANJA</b> .....	11
3.1 Alati za mjerenje KPI-jeva .....	12
3.2 Mjerenje ključnih metrika .....	15
<b>4. STUDIJA SLUČAJA – ASOS</b> .....	17
<b>5. RASPRAVA</b> .....	21
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	22
<b>LITERATURA</b> .....	23
<b>POPIS TABLICA</b> .....	25



## 1. UVOD

Ovaj rad dublje istražuje kritičku analizu ključnih metrika uspješnosti u području e-poslovanja, stavljajući značaj na novonastale trendove i prakse. S obzirom na neprekidan razvoj digitalnog okruženja, tvrtke koje posluju *online* suočavaju se s rastućim izazovima u učinkovitom procjenjivanju svoje uspješnosti. Ovaj rad će pružiti uvide u najvažnije metrike za procjenu uspješnosti e-poslovanja, ističući njihovu važnost u današnjem konkurentnom okruženju. Analizirajući trenutne trendove i industrijske standarde, pružiti će korisno vođenje pri odabiru, implementaciji i interpretaciji metrika kako bi se potaknulo strateško donošenje odluka. Nadalje, rad istražuje inovativne pristupe i metodologije za mjerenje uspješnosti u e-poslovanju, naglašavajući važnost prilagodbe i agilnosti u odgovoru na promjenjive tržišne dinamike.

E-poslovanje predstavlja primjenu informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ICT) kako bi se podržale poslovne aktivnosti, poboljšali procesi i optimizirale komunikacije s kupcima i dobavljačima. To uključuje širok spektar aktivnosti poput interne komunikacije putem intraneta, promocije na društvenim mrežama, prikupljanja poslovnih informacija, kao i upravljanje internetskim bankarstvom i rad s državnim servisima. E-poslovanje nije samo o tehnologiji; ono obuhvaća procese, organizaciju i promjenu načina razmišljanja u poslovanju (Bosilj Vukšić i Peić Bach, 2012).

Prednosti e-poslovanja uključuju poboljšanje usluga i dosega, smanjenje troškova, povećanu efikasnost, fleksibilnost i dostupnost, poboljšani odnos s klijentima i bolju suradnju s poslovnim partnerima (Bosilj Vukšić i Peić Bach, 2012; Grad Bjelovar, 2017).

Metrika je svaka kvantitativna, dosljedno definirana mjera performansi *web* stranice. Ono što omogućuje razumijevanje performansi e-poslovanja su ključni pokazatelji uspješnosti (KPI). Dok sve metrike imaju svoju vrijednost, KPI je posebno važan za praćenje jer su to brojevi koji se prate za rast. KPI-jevi pomažu vlasnicima, marketinškim menadžerima i *web* administratorima da procijene uspješnost svojih *online* procesa i daju uvid u to je li *web* stranica uspješna ili nije. Važnosti KPI-jeva u e-poslovanju su mnogostruka. Oni pomažu u procjeni uspješnosti poslovanja, uključujući prodaju, marketing i korisničke usluge. Praćenje KPI-jeva omogućuje tvrtkama da identificiraju slabosti i prilagode svoje strategije. KPI-jevi kao što su broj e-mailova i telefonskih poziva u korisničkoj službi pomažu u poboljšanju korisničkog iskustva. Ovi pokazatelji omogućuju analizu učinkovitosti podrške i omogućuju pravovremeno

rješavanje problema. Također pomažu u praćenju rasta i razvoja e-poslovanja i upravljanju resursima (Nepal, 2017).

### 1.1 Cilj i metodologija rada

Cilj ovog završnog rada je analizirati ključne pokazatelje uspješnosti (KPI - jeva) u e-poslovanju, posebno novonastale trendove i prakse, i istražiti njihov utjecaj na *online* poslovne procese. Svrha rada je kroz analizu inovativnih pristupa istaknuti važnost prilagodbe u e-poslovanju i razumjeti kako se upravlja KPI-jevima.

Za ostvarenje ciljeva i svrhe rada pretraživat će se relevantna literatura o e-poslovanju i ključnim pokazateljima uspješnosti te njihovoj primjeni u e-poslovanju. Komparativnom analizom usporedit će se različiti KPI-jevi i njihovih utjecaj na uspješnost e-poslovanja. Metodom studije slučaja analizirat će se pokazatelje uspješnosti (KPI) u kontekstu e-poslovanja kompanije ASOS. Prikupljanjem i analizom podataka ASOS godišnjeg izvješća za 2023. godinu rad će prikazati kako su KPI-Jevi postavljeni, mjereni i korišteni za optimizaciju poslovnih procesa i kakav je utjecaj tih KPI-jeva na poslovne rezultate ASOS-a.

### 1.2 Struktura rada

Nakon uvoda gdje je objašnjena tema rada i pojmovna određenja e-poslovanja i ključnih pokazatelja uspješnosti kao i njihova važnost i određeni ciljevi i metodologija rada. Ovaj dio pruža pregled teme rada, uključujući važnost ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI) u e-poslovanju i postavljanje okvira za analizu. Drugi dio rada donosi opće pojmove o e -poslovanju i ključnih pokazatelja uspješnosti, njihovu podjelu, primjenu i važnost. Nastavak rada prikazuje istraživanja koja su se bavila KPI-jevima i njihovom primjenom u e-poslovanju i analizira različite alate i platforme koje se koriste za praćenje KPI- jeva, i za mjerenje uspješnosti e-poslovanja. Analiza trenutnih trendova i industrijskih standarda obradit će se kroz godišnje izvješće modne kuće ASOS jer je ova modna kuća jedan od lidera u e-trgovini i na svojim internet stranicama daje analizu ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI). Njihovo godišnje izvješće za 2023. godinu javno je dostupno i nudi sve potrebne informacije koje će pomoći da se u radu prikaže e-poslovanje kroz praksu. Isto tako, koriste razne alate i platforme za praćenje KPI-jeva uključujući prodaju, marketing i korisničke usluge. Rezultati pokazatelja uspješnosti ASOS-a obradit će se u raspravi gdje će se rezultati istraživanja povezati s teorijom. Na kraju rada, donosi se zaključak najvažnijih saznanja iz rada o važnosti ključnih pokazatelja uspješnosti i njihovoj primjeni.

## 2. E-POSLOVANJE I KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Internet je ključni element u razvoju elektroničkog poslovanja, jer povezuje računala i mreže koristeći Internet protokol (IP). Kao "mreža svih mreža", omogućava razmjenu informacija i usluga poput e-pošte, *chata* i *World Wide Web* stranica (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014).

Elektroničko poslovanje predstavlja transformaciju tradicionalnog poslovanja kroz integraciju poduzeća, suradnju i globalno povezivanje koristeći internet. Početkom 1990-ih, s razvojem prvih *web* stranica, manje tvrtke su prepoznale prednosti elektroničkog poslovanja za smanjenje troškova i ulazak na nova tržišta. Velike kompanije su kasnije slijedile ovaj trend, što je dovelo do rasta konkurencije i razvoja internetskih tržišta (Bosilj Vukšić i Pejić Bach, 2012).

Za razumijevanje elektroničkog poslovanja važno je pojmovno odrediti ključne definicije i razlike sljedećih pojmova koji se često miješaju s e-poslovanjem. Elektroničko poslovanje uključuje sve poslovne aktivnosti izvedene elektroničkim putem uz korištenje Informacijske i komunikacijske (ICT) tehnologije dok je elektronička trgovina dio elektroničkog poslovanja koji omogućuje kupovinu i prodaju proizvoda putem interneta, često s nižim troškovima i većom dostupnošću proizvoda (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014). Internetsko poslovanje usmjereno je na poslovanje putem interneta, dok elektroničko poslovanje može koristiti i druge mreže poput intraneta i ekstraneta (Telleen, 1998). Razlika između elektroničke javne uprave i e-poslovanja je u tome što se uprava fokusira na poboljšanje kvalitete usluga za građane, a ne na profit, kao u privatnim tvrtkama (Panian, 2000). Kako je navedeno u uvodnom dijelu rada prednosti e-poslovanja su poboljšavanje marketinga, proširivanje tržišta, smanjenje transakcijskih troškova i dostupnost informacija 24/7 (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014). Panian (2000) navodi da nedostaci uključuju brzu promjenu tehnologije, kulturološke i zakonske izazove, nedostatak osobnog kontakta s kupcima, te sigurnosne prijetnje od *cyber* napada. Veliki izazov danas predstavlja i zaštita kreditnih kartica prilikom kupnje dobara i usluga (Burišić, 2019).

### 2.1 Modeli elektroničkog poslovanja

E-poslovanje može se sagledati na temelju različitih podjela, a najčešća podjela temelji se na sudionicima u procesu poslovanja. Prema toj podjeli, razlikuju se četiri osnovna modela: B2C, B2B, C2C i C2B.

- Poslovanje prema potrošačima - *Business to Customer (B2C)*

U literaturi se nalaze razne definicije ovog pojma. Tako se B2C definira se kao „komunikacija između tvrtki i potrošača u prodaji dobara i usluga" ili kao „sposobnost tvrtki da isporučuju proizvode, usluge, podršku i informacije preko interneta izravno krajnjim potrošačima kao „korištenje tehnologija temeljenih na *webu* za prodaju dobara ili usluga krajnjim potrošačima" (Jewels.i Timbrell, 2001:3). Ova tri slična objašnjenja B2C-a odnose se na komunikaciju, sposobnost isporuke i korištenje tehnologije u poslovanju u kojem se roba ili usluge nude krajnjim potrošačima putem interneta. Kupci istražuju ponudu, uspoređuju cijene i dostupnost proizvoda na različitim *web* stranicama, što im omogućava uštedu vremena i novca u odnosu na fizičko kupovanje (Babić, Krajnović i Radman, 2011).

- Poslovanje između poduzeća - *Business to Business (B2B)*

Model B2B uključuje razmjenu dobara, usluga ili informacija između poslovnih subjekata. Ovaj model je naslijedio trgovinu na veliko i omogućuje značajne uštede u troškovima kroz automatizaciju procesa nabave i prodaje (Babić, Krajnović i Radman, 2011).

- Potrošač prema potrošaču - *Customer to Customer (C2C)*

Model C2C omogućuje krajnjim potrošačima da kupuju i prodaju robu ili usluge jedni od drugih, često putem *online* aukcijskih stranica ili oglasnika poput eBay-a ili Njuškala. Ovaj model popularizira *online* razmjenu i omogućuje pristup širokoj publici, čime se povećava vidljivost i dostupnost proizvoda (Babić, Krajnović i Radman, 2011).

- Potrošač prema tvrtkama - *Customer to Business (C2B)*

Model C2B omogućuje fizičkim osobama da prodaju svoje proizvode ili usluge organizacijama ili da traže ponude od tvrtki za specifične proizvode ili usluge. Ovaj model obuhvaća obrnute aukcije gdje kupci određuju cijenu koju su spremni platiti, a prodavači pružaju svoje ponude (Babić, Krajnović i Radman, 2011).

- Dodatni modeli

Osim navedenih modela, postoje i drugi modeli poput poslovanja vlade prema poduzećima - G2B (*Government to Business*), koji se odnosi na poslovanje između javne administracije i tvrtki, te poslovanje vlade prema građanima - G2C (*Government to Citizen*), koji se odnosi na poslovanje između vlade i građana. Ovi modeli su slični prethodno navedenima, ali uključuju vladine institucije kao jedan od sudionika u poslovanju.

Kako bi se procijenila uspješnost elektroničkog poslovanja, potrebno je definirati ključne pokazatelje koji nam omogućuju da razumijemo koliko je e-poslovanje učinkovito.

## 2.2 Pokazatelji uspješnosti u poslovanju

U ocjeni poslovne uspješnosti nameće se pitanje koje bi mjere uspješnosti trebalo koristiti prilikom istraživanja i određivanja je li poslovanje uspješno. Trebaju li se koristiti isključivo financijske mjere kao što su profitabilnost, povrat na imovinu, rast prodaje i slično, ili isključivo nefinancijske mjere kao što su tržišni udio, zadovoljstvo vlasnika i društveno odgovorno poslovanje? Ili je pak potrebno promatrati financijske i nefinancijske mjere zajedno, s obzirom na višedimenzionalnu prirodu koncepta poslovne uspješnosti (Morić Milovanović, 2021). Tablica 1 uspoređuje tradicionalne i suvremene mjere uspješnosti poslovanja.

*Tablica 1 Suvremene i tradicionalne mjere uspješnosti*

<b>Tradicionalne mjere uspješnosti</b>	<b>Suvremene mjere uspješnosti</b>
Bazirane na računovodstvenim sustavima	Bazirane na strategiji poduzeća
Uglavnom financijske mjere	Uglavnom nefinancijske mjere
Namijenjene strateškoj razini menadžmenta	Namijenjene svim zaposlenicima
Mjere orijentirane na prošlost (tjedne ili mjesečne)	Mjere orijentirane na sadašnjost (satne ili dnevne)
Komplicirane, zbunjujuće i zavaravajuće	Jednostavne, točne i lako se koriste
Vode ka frustraciji zaposlenika	Vode ka zadovoljstvu zaposlenika
Zanemarene na najnižim operativnim razinama	Učestalo se koriste na najnižim operativnim razinama
Imaju zadani (fiksni) format	Nemaju zadani (fiksni) format
Ne mijenjaju se među lokacijama	Variraju među lokacijama
Ne mijenjaju se protekom vremena	Mijenjaju se protokom vremena
Namijenjene uglavnom za kontrolu uspješnosti	Namijenjene unapređenju uspješnosti
Nisu primjenjive za JIT, TQM, RPR, OPT itd.	Primjenjive za JIT, TQM, RPR, OPT itd.
Sprečavaju kontinuirana unapređenja	Podupiru kontinuirana unapređenja

Izvor: Morić Milovanović, 2021 prema Taouab i Issor, 2019

U nastavku rada Tablica 2 prikazuje pokazatelje, kriterije i mjere poslovne uspješnosti s primjenom u e-poslovanju.

*Tablica 2 Pokazatelji poslovne uspješnosti i primjena u e-poslovanju*

Pokazatelji	Kriteriji	Mjere	Pribavljanje informacija	Primjena u e-poslovanju
Zadovoljstvo kupaca	Percepcije i mišljenja, pritužbe i povrati robe, preporuke	Stupanj slaganja s izjavom, broj grešaka, trošak rješenja problema	Fokus grupe, mjerne skale	<i>Online</i> ankete, CRM sustavi, analize recenzija
Zadovoljstvo zaposlenika	Moral, uvrede, prihod i zadržana dobit	Prosječna vrijednost ankete, broj grešaka, trošak privlačenja novog kadra	Ankete, fokus grupe, razgovori	Interni sustavi za povratne informacije, praćenje fluktuacije
Tržišni udio	Usporedba s potencijalnim ili konkurencijom	Novčani iznos prodaje, broj prodanih proizvoda, trošak unapređenja usluge	Istraživanje tržišta, industrijski indeksi	Analiza prodaje, praćenje tržišnih trendova, istraživanje tržišta
Produktivnost	Vrijeme izrade, proizvedena količina, vrijeme procesa	Postotak vremena, veličina proizvodnog jaza, indirektni troškovi realizacije	Evidencija vremena, arhiva rezultata	Optimizacija narudžbi, analitika procesa u poslovnim sustavima
Pokazatelji proizvoda	Trošak, stopa povrata proizvoda, mišljenje kupaca	Trošak izrade proizvoda, standardna devijacija, direktni i indirektni troškovi	Financije, statistička kontrola procesa, fokus grupe	Praćenje troškova digitalnih proizvoda, analitika povrata, recenzije
Pokazatelji zaposlenika	Prinos, gubitak, vrijeme rada, ispunjenje ciljeva	Postotak realizacije, omjer menadžera i zaposlenika, troškovi realizacije	Statistička kontrola procesa, evidencija vremena, planovi	Praćenje učinkovitosti timova, analiza vremena zadataka
Financijska uspješnost	Fiksni i varijabilni troškovi, marža, stopa rasta	Omjeri, zarada po jedinici proizvoda	Dnevni izvještaji, pridržavanje budžeta, analiza prodaje	Praćenje prihoda i troškova, kontrola marži i troškova

Usklađenost	Formalni zahtjevi i izvještaji	Količina, vrijednost, broj grešaka	Kontrola kvalitete, prijava kvarova i grešaka	Praćenje usklađenosti, kontrola kvalitete kroz automatizirane sustave
Rast	Trening i plan sukcesije	Broj treninga, trošak po zaposleniku, stopa zadržavanja zaposlenika	Ostvaren nasuprot planiranom, promjene u bazama podataka	Programi obuke, praćenje napretka, analiza povrata investicije

Izvor: prilagođeno prema Morić Milovanović, 2021 prema Taouab i Issor, 2019.

### 2.3 Ključni pokazatelji uspješnosti

Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI - jevi) su kvantitativne metrike ili mjerljivi podaci koji se koriste za procjenu izvedbe, napretka i uspjeha pojedinca, tima, organizacije ili projekta u postizanju specifičnih ciljeva i zadataka. Oni su ključni dio upravljanja izvedbom i pomažu u ocjenjivanju je li entitet na pravom putu da postigne željene rezultate (Aithal i Aithal, 2023). KPI-jevi su bitni metrički pokazatelji koji mjere koliko učinkovito tvrtka ostvaruje svoje ključne ciljeve. Iako može biti mnogo pokazatelja učinkovitosti, KPI-jevi se biraju na temelju njihove sposobnosti da pruže najinformativnije i najutjecajnije podatke. Pomažu pratiti napredak prema specifičnim ciljevima i donositi odluke temeljene na podacima. KPI-jevi su ključni jer pružaju jasnu sliku o izvedbi tvrtke. Bez njih, odluke se mogu temeljiti više na intuiciji ili pretpostavkama nego na čvrstim podacima. Analizom KPI-jeva dobivaju se uvidi u poslovanje i kupce, što vodi strateškom donošenju odluka. Također, KPI-jevi mogu pomoći u prepoznavanju problema, informiranju strategija za povećanje prodaje i održavanju usklađenosti i informiranosti tima (Shopify.com, 2024).

Prema Nepal (2017) postoji mnogo različitih KPI-jeva koje poslovni subjekt može odabrati kako bi poboljšalo svoje poslovanje. Za prodaju, marketing i korisničke usluge, KPI-jevi mogu pomoći u unapređenju poslovanja. Na primjer, za prodaju, KPI-jevi uključuju razinu inventara, trošak prodanih dobara i stopu konverzije. Za marketing, KPI-jevi uključuju promet na *web* sjedištu, inicirane *chat* sesije i promet na blogu, broj prodanih artikala, doseg objave na društvenim mrežama, broj novih korisnika i još mnogo drugih parametara. Za korisničke usluge, KPI-jevi uključuju broj e-mailova i telefonskih poziva korisničke službe. Tablica 1 prikazuje neke kategorije KPI-jeva i opis svake od njih u raznim primjerima e-poslovanja.

Tablica 3. Pregled različitih KPI-jeva koji se mogu koristiti za praćenje uspješnosti u različitim područjima e-poslovanja.

Kategorija KPI-ja	KPI	Opis
KPI- za prodaju	Prihod	Ukupni prihod ostvaren od prodaje proizvoda ili usluga.
	Konverzijski postotak	Postotak posjetitelja <i>web</i> stranice koji izvrše kupnju.
	Vrijednost narudžbe	Prosječna vrijednost svake transakcije.
KPI- i za marketing	Trošak po akviziciji (CPA)	Trošak potreban za stjecanje novog kupca.
	Povrat na ulaganje u marketing (ROI)	Omjer prihoda generiranog kroz marketinške kampanje prema uloženom iznosu.
	Stopa klikanja (CTR)	Postotak korisnika koji kliknu na marketinške oglase u odnosu na ukupan broj prikaza oglasa.
KPI- za korisničku službu	Vrijeme odgovora	Prosječno vrijeme potrebno za odgovor na upit korisnika.
	Stopa zadovoljstva korisnika	Mjerenje zadovoljstva korisnika putem anketa ili povratnih informacija.
	Rješavanje problema pri prvom kontaktu	Postotak problema koji su riješeni pri prvom kontaktu s korisničkom službom.
KPI- za proizvodnju	Brzina proizvodnje	Koliko brzo se proizvodi roba ili usluga.
	Kvaliteta proizvoda	Postotak proizvoda koji ispunjavaju standarde kvalitete.
	Troškovi proizvodnje	Ukupni troškovi vezani uz proizvodnju proizvoda ili usluga.
KPI-za upravljanje projektima	Zadovoljstvo klijenata	Ocjena zadovoljstva klijenata s isporučenim projektom.
	Pridržavanje rokova	Postotak projekata koji su završeni unutar predviđenih rokova.
	Budžetska usklađenost	Mjerenje koliko su troškovi projekta usklađeni s proračunom.

Izvor: izrada autora prema Nepal, 2017, Aithal i Aithal, 2023.

Detaljno objašnjenje svih ključnih metrika i načina izračuna slijedi u daljnjem radu.

Prema Aithal i Aithal, (2023) različite vrste KPI-jeva uključuju i financijske KPI-jeve, koji mjere financijsku izvedbu organizacije kao što su prihod, profit i troškovi. KPI-jevi za kupce mjere zadovoljstvo i lojalnost kupaca, uključujući rezultate anketa o zadovoljstvu, stope gubitka kupaca i stope ponovnih kupnji. Operativni KPI-jevi mjere učinkovitost i učinkovitost operacija, kao što su vrijeme ispunjavanja narudžbi, stope obrtaja zaliha i stope grešaka u proizvodnji. KPI-jevi za zaposlenike mjere izvedbu zaposlenika, uključujući produktivnost, stope odsutnosti i stope fluktuacije.



KPI-jevi omogućuju mjerenje i kvantifikaciju podataka vezanih uz izvedbu, obično se izražavajući kao numeričke vrijednosti, postotci, omjeri ili stope. Korištenjem objektivnih i standardiziranih mjerenja, KPI-jevi pružaju jasan i dosljedan način evaluacije izvedbe. Učinkoviti KPI-jevi izravno su usklađeni s ciljevima i zadacima entiteta koji se evaluira, bilo da se radi o izvedbi pojedinca, projektu tima ili strateškom planu organizacije (Aithal i Aithal, 2023).

Oni se usredotočuju na kritična područja koja imaju značajan utjecaj na ukupni uspjeh entiteta, pomažući u identificiranju snaga, slabosti, prilika i prijetnji te omogućujući bolje donošenje odluka i raspodjelu resursa. KPI-jevi često uključuju postavljanje referentnih točaka ili ciljeva kao referentne točke za evaluaciju izvedbe, koje mogu biti povijesni podaci, industrijski standardi ili ambiciozni ciljevi koje entitet nastoji postići (Aithal i Aithal, 2023).

Praćenje KPI-jeva omogućava kontinuirano praćenje i kontrolu, pomažući da se prepoznaju odstupanja od očekivane izvedbe i poduzmu korektivne mjere ako je potrebno. Također, KPI-jevi igraju ključnu ulogu u komunikaciji i transparentnosti unutar organizacije, potičući zajedničko razumijevanje izvedbe i promičući odgovornost (Klimaitienė Derengovska, i Rudžionienė, 2020).

KPI-jevi trebaju biti prilagodljivi promjenjivim okolnostima i ostati relevantni za trenutne ciljeve, prilagođavajući se kako se prioritete mijenjaju ili se pojavljuju novi izazovi. Kombinacija proaktivnih i reaktivnih indikatora pomaže u pružanju sveobuhvatnog pregleda ukupne izvedbe. Proaktivni indikatori pružaju uvid u moguću buduću izvedbu, dok reaktivni indikatori predstavljaju prošle rezultate (Klimaitienė Derengovska, i Rudžionienė, 2020).

KPI-jevi služe kao osnova za kontinuirane napore poboljšanja, pomažući u identificiranju područja koja zahtijevaju poboljšanje i područja uspjeha, što omogućava implementaciju strategija za poboljšanje ukupne izvedbe. Ukratko, KPI-jevi su ključni alati za mjerenje i evaluaciju napretka prema postizanju specifičnih ciljeva, omogućujući donošenje informiranih odluka, identificiranje područja za poboljšanje i slavlje uspjeha. Redovito pregledavanje KPI-jeva bitno je za održavanje usklađenosti s izvedbom i usmjeravanje napora prema strateškim prioritetima (Aithal i Aithal, 2023).

Korištenje KPI-jeva omogućuje poboljšanje donošenja odluka kroz uvide temeljene na podacima, povećava odgovornost unutar organizacije, poboljšava izvedbu identificiranjem područja za poboljšanje i praćenjem napretka, te poboljšava vidljivost u izvedbi organizacije, što može pomoći u izgradnji povjerenja s dionicima (Aithal i Aithal, 2023).

## 2.4 Podjela KPI-jeva

Helmold i Samara (2019) dijele KPI-jeve u dvije kategorije: visoke – one koje se očekuje da će pružiti sveukupnu procjenu poduzeća i prikazati njegov opći pregled i niske – one koje odražavaju detaljnije procese koji se odvijaju u odjelima i/ili odražavaju učinak pojedinih članova osoblja. Parmenter (2015) pružaju sljedeće kategorije: zaostali pokazatelji prikazuju povijesne rezultate i vodeći KPI-jevi koji predviđaju buduću izvedbu i omogućuju prepoznavanje budućih trendova. Zaostali KPI-jevi su tradicionalni pokazatelji financijske analize: profitabilnost, aktivnost, likvidnost i solventnost dok se vodeći pokazatelji dijele u tri glavne skupine: osoblje, klijenti i nefinancijska aktivnost.

Klimaitienė Derengovska, i Rudžionienė (2020) ističu da nije svaki pokazatelj moguće nazvati ključnim pokazateljem uspješnosti (KPI). Da bi pokazatelj koji poduzeće prati bio koristan i učinkovit te pomogao u postizanju ciljeva poduzeća, mora zadovoljiti određene kriterije (Tablica 2).

*Tablica 4 Kriteriji koji određuju ključne pokazatelje*

Karakteristike	Komentari o karakteristikama
Rijetkost (Sparse)	Manje KPI-jeva je bolje
Povezivost / mogućnost povezivanja (Chain / drillable)	Povezani između različitih razina upravljanja
Jednostavnost (Simple)	Definicije i teoretski pojmovi trebaju biti jasni i dobro definirani
Ostvarivost (Achievable)	Korisnici znaju kako utjecati na rezultate
Vlasništvo (Owned)	Pojedinac ili grupa odgovorni su za KPI-jeve
Provjerljivost (Verifiable)	Podaci korišteni za izračun KPI-jeva trebaju biti provjerljivi i točni
Provedivost (Actionable)	Usmjereni prema ciljevima aktivnosti
Pravovremenost (Timely)	Promatrani unutar definiranog vremenskog okvira
Relevantnost (Relevant)	Trebaju biti identificirani pokazatelji koji jasno podržavaju strateške ciljeve organizacije
Mjerljivost (Measurable)	Moguće ih je izraziti kvantitativno
Uravnoteženost (Balanced)	Sastoji se od financijskih i nefinancijskih pokazatelja
Usklađenost (Aligned)	KPI-jevi se međusobno ne potkopavaju
Nefinancijski (Nonfinancial)	Nisu izraženi u valuti
Dostupnost (Accessible)	Podaci su dostupni
Isplativost prikupljanja (Cost effective to collect)	Potrebno je odvagati napor potreban za prikupljanje i izvještavanje o KPI-jevima u odnosu na koristi
Validiranost (Validated)	Ne bi trebali davati poticaje niti mogućnosti za ostvarivanje samo kratkoročnih rezultata

Izvor: Klimaitienė Derengovska, i Rudžionienė, (2020)

### 3. DOSADAŠNJA ISTRAŽIVANJA

Osnovu za razumijevanje kako različiti KPI-jevi i analitički modeli mogu biti korišteni za poboljšanje performansi organizacija u različitim industrijama s posebnim naglaskom na primjenu BSC-a, važnost konverzijskih metrika u e-trgovini, te potrebu za usklađivanjem operativnih ciljeva s financijskim pokazateljima donose različita istraživanja. Nepal (2017) prema istraživanju Chaharsooghi i sur. (2016) ističe nedostatak korištenja BSC-a kao ključnog razloga za neuspjeh komercijalnih stranica u Iranu. BSC metoda pomaže u identificiranju i ispitivanju odnosa između različitih perspektiva poslovanja. BSC u ovom kontekstu pomaže e-trgovinama da prate financijske metrike kao što su prihodi, profitne marže i povrat ulaganja, da usmjere pažnju na zadovoljstvo kupaca, zadržavanje korisnika i lojalnost, što je ključno za dugoročni rast, da optimiziraju ključne poslovne procese, poput brzine isporuke, upravljanja zalihama i efikasnosti naručivanja i da ulažu u razvoj zaposlenika i tehnologija kako bi ostali konkurentni i inovativni.

Muntean i sur. (2016) naglašavaju važnost ključnih KPI-jeva u e-trgovini kao što su stopa konverzije narudžbi, prosječan broj proizvoda u narudžbi i prosječna vrijednost narudžbe. Ti pokazatelji su ključni za praćenje i poboljšanje prodajnih performansi u e-trgovini.

Nepal (2017) prema Mohsen Alvandi i sur. (2016) donosi analizu učinkovitost *Balanced Scorecarda* (BSC) u velikim tvrtkama. Pokazatelji kao što su zadovoljstvo kupaca i cijena identificirani su kao najutjecajniji faktori za poslovni uspjeh.

Konsta i Plomaritou (2012) istaknule su važnost KPI-jeva u broderskoj industriji, posebno za tvrtke koje žele povećati produktivnost i uspjeh na tržištu. Važno je razumjeti tržišne dinamike i uskladiti financijske mjere s operativnim ciljevima.

Neka istraživanja naglašavaju da učinkovitost organizacije ne ovisi samo o KPI-jevima već i o modelu upravljanja, a pravi odabir okvira za mjerenje ključan je za poboljšanje buduće izvedbe (Nepal, 2017). Prema istraživanju koje su proveli Gharakhani i Alirezaairajpour (2014), pokazatelji uspješnosti su izuzetno važni u industriji kućanskih aparata. Sveukupni odnos između njih i intenziteta utjecaja ključan je za uspjeh e-trgovine u ovoj industriji. Glavni cilj ovog istraživanja bio je identificirati KPI-jeve za e-trgovinu koristeći pristup uravnotežene karte (Balanced Scorecard - BSC) za poslovanje s kućanskim aparatima. Uravnotežena karta je metrika koja se koristi za mjerenje uspješnosti u vezi sa strateškim upravljanjem. Pomaže poboljšanju različitih unutarnjih funkcija tvrtke i povezuje visoke elemente poput misije i vizije s operativnim elementima poput izvedbe i inicijativa. Na temelju ovog istraživanja možemo

ocijeniti ključne pokazatelje uspješnosti koristeći BSC model i zatim ispitati učinak tih pokazatelja na e-trgovinu u industriji kućanskih aparata.

Ovo istraživanje fokusira se na šest konstrukata BSC modela koji uključuju učenje, kupca, društvo, rast, financije i unutarnje procese. Primjenom ovog kvantitativnog pristupa možemo identificirati uspješnost poslovanja. Metoda “Decision Making Trial and Evaluation Laboratory” (DEMATEL) koristi se za označavanje razine uzročno-posljedične povezanosti. Konstruktivan pristup strategijama isporuke, kvalitete, fleksibilnosti i zalihama pomažu u boljem razumijevanju svih pokazatelja uspješnosti u e-trgovini. Mnoge organizacije ne koriste ove pokazatelje učinkovito, a zbog toga ne postižu najbolje rezultate u svom poslovanju (Nepal, 2017).

### 3.1 Alati za mjerenje KPI-jeva

*Balanced Scorecard (BSC)* - alat za upravljanje i optimizaciju u e-poslovanju

U literaturi je razvijeno mnogo različitih okvira za mjerenje performansi tvrtki. Međutim, u posljednjim godinama, multidimenzionalni okviri su sve popularniji kako bi zadovoljili sve strateške ciljeve mjerenja performansi. Jedan od najšire korištenih multidimenzionalnih okvira za mjerenje performansi je *Balanced Scorecard (BSC)*, koji su predložili Kaplan i Norton (1996). BSC pruža ravnotežu između financijskih i nefinancijskih pokazatelja. Kagioglou i sur. (2001) definirali su BSC kao okvir za mjerenje performansi koji kombinira četiri glavne perspektive: financijsku, kupčevu, interne poslovne procese i učenje i rast. BSC uključuje širok spektar indikatora kroz različite podmjere unutar ovih četiri perspektive. Tako tvrtke mogu koristiti pokazatelje performansi (prediktivne indikatore) i mjere rezultata (rezultatske indikatore), dok tradicionalni sustavi mjerenja performansi koriste samo mjere rezultata. Ravnoteža između rezultatskih i prediktivnih indikatora trebala bi biti uspostavljena kako bi se razvila učinkovita mjerenja performansi (Okudan, Budayan i Arayıcı, 2022). Kombiniranjem ovih mjera postiže se zajednički jezik, usklađujući vrhunsko upravljanje i zaposlenike s vizijom organizacije (Kaplan i Norton 1996).

Središnja svrha BSC-a je prenijeti misiju i strategiju organizacija u indikatore koji olakšavaju analizu rezultata i procese donošenja odluka. Stoga se strateški ciljevi identificiraju prema strateškim prioritetima organizacija u početnoj fazi. Ovi strateški ciljevi zatim se prevode u mjere performansi. (Okudan, Budayan i Arayıcı, 2022). BSC je multidimenzionalni okvir koji se koristi za upravljanje i mjerenje poslovne uspješnosti u širokom spektru organizacija,

## *Google Analytics*

*Google Analytics* jedan je od najvažnijih alata za mjerenje ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI - jeva) u e-poslovanju. Prema definiciji Digital Analytics Association, *web* analitika obuhvaća „objektivno praćenje, prikupljanje, mjerenje, izvještavanje i analiza kvantitativnih podataka s interneta kako bi se optimizirale *web* stranice i *web* marketinške inicijative.“ (Galbraith,2013:119). *Google Analytics*, kao pionir na ovom polju, omogućava korisnicima da prate kako posjetitelji koriste *web* sjedišta pružajući ključne uvide koji mogu poboljšati korisničko iskustvo i poslovne rezultate.

Korištenjem *Google Analytics-a*, vlasnici *web* sjedišta mogu dobiti detaljne informacije o tome odakle dolazi promet, koje uređaje korisnici koriste, kako se kreću kroz *web* sjedište i koje pretraživačke pojmove koriste. Sve ove informacije prikupljaju se putem jednostavnog koda za praćenje, koji se integrira na *web* stranicu.

Osnovni izvještaji u *Google Analyticsu* omogućuju analizu različitih aspekata korisničkog ponašanja. Na primjer, izvještaji o prometu pomažu razumjeti odakle dolaze korisnici i što ih dovodi na određene stranice. Izvještaji o ključnim riječima otkrivaju koje pojmove korisnici pretražuju kako bi došli na *web* sjedište, dok izvještaji o sadržaju pružaju pregled najposjećenijih stranica. Alat također omogućava praćenje konverzija, što je posebno korisno za e-trgovine jer omogućava mjerenje uspješnosti prodaje i drugih ciljeva.

Napredne značajke poput naprednih segmenata i sekundarnih dimenzija omogućuju dublju analizu. Na primjer, moguće je filtrirati podatke za analizu posjeta samo s mobilnih uređaja ili istražiti koje ključne riječi su dovele korisnike na određenu stranicu.

*Google Analytics* nudi jednostavno kreiranje vizualizacija poput tortnih grafikona i drugih grafičkih prikaza podataka, a izvještaji se mogu izvesti u Excel ili PDF formatu. Iako alat pruža mnogo informacija i uvida, važno je napomenuti da neki specifični zahtjevi, poput praćenja vanjskih veza, zahtijevaju dodatno kodiranje. Također, određene metrike, poput stope napuštanja stranice (bounce rate), mogu biti pogrešno interpretirane, posebno za *web* stranice koje prirodno imaju mnogo vanjskih veza, kao što su knjižnice.

*Google Analytics* je vrijedan alat za većinu *web* stranica, jednostavan za implementaciju i korištenje, ali zahtijeva dodatno znanje za dublju analizu i pravilnu interpretaciju podataka. Unatoč mogućim izazovima u interpretaciji, *Google Analytics* nudi veliki povrat uvida uz minimalan napor, čineći ga isplativim alatom za mjerenje i optimizaciju *web* poslovanja

(Galbraith,2013). Može se koristiti za analizu poslovne učinkovitosti u različitim sektorima, kao što su prodaja, korisnička podrška, optimizacija *web* stranica i poslovna strategija.

#### *Google Ads i Facebook Ads Manager*

Google Ads alat najčešće je korišten u marketingu i s njim se mjeri praćenje troška po akviziciji (*Cost per Acquisition - CPA*), stope klikanja (*Click-Through Rate - CTR*), povrat na ulaganje u marketing (*Return on Investment - ROI*) i plaćanje po kliku (*Pay per Click – PPC*). Sličnu ulogu ima i *Facebook Ads Manager* koji služi za upravljanje kampanjama na Facebooku i Instagramu. Ovaj alat omogućuje tvrtkama da ciljaju specifične publike i optimiziraju svoje oglase. Firmama omogućuje praćenje koliko ih košta svaka akvizicija putem oglasa te koliko često korisnici klikaju na te oglase. Na *web* sjedištima firmi često se koristi Facebook Pixel, koji omogućava praćenje aktivnosti korisnika nakon što kliknu na oglas. Razlike između ova dva alata prikazane su u Tablici 3.

*Tablica 5. Razlike između Facebook Ads i Google Ads*

Svrha	Facebook Ads	Google Ads
Ciljanje	Detaljno ciljanje na temelju interesa, profila, ponašanja, vlastitih podataka i više	Na temelju ključnih riječi ili ponašanja u pregledavanju unutar Google aplikacija
Pozicioniranje	Facebook newsfeed, videi, video feedovi, marketplace, messenger, priče i više	Google rezultati pretraživanja, shopping, prikazivanje na <i>web</i> stranicama i YouTube
Namjera korisnika	Personalizirane kampanje rade za svaku namjeru, uključujući podizanje svijesti o brendu i impulzivne kupnje	Najbolje za prodaju kada su pretraživači spremni za kupnju i znaju što žele
Skaliranje	Lako prilagođen limit budžeta prema potrebi na temelju izvedbe kampanje	PPC (pay-per-click) cijene otežavaju predviđanje troškova bez detaljne strategije
Kreativnost	Idealno za vizualno atraktivan sadržaj kao što su slike i videozapisi	Biraj se na temelju pozicioniranja, poput pretraživanja, prikazivanja ili shopping oglasa

Izvor: Shepherd, 2024.

Svaki od navedenih alata ima specifične funkcionalnosti i primjene koje omogućuju prikupljanje i analizu podataka potrebnih za mjerenje učinkovitosti e- poslovanja. U nastavku rada istražuje se kako se svaki od navedenih alata povezuje s ključnim metricima odnosno što sve mjeri.

### 3.2 Mjerenje ključnih metrika

Mjerenje i način izračuna ključnih metrika prema Metrilo (2022) pružaju uvid u dugoročnu vrijednost kupaca, učinkovitost marketinških aktivnosti i održivost poslovnog modela. Ostatak podpoglavlja fokusira se na podjelu ključnih metrika prema Metrilo (2022) u sljedeće kategorije:

- Vrijednost kupca tijekom životnog ciklusa (*Customer Lifetime Value - CLV*).

CLV predstavlja prosječan iznos koji kupac potroši na e stranici. Praćenje CLV-a pomaže u razumijevanju dugoročne vrijednosti kupaca i optimiziranju troškova za njihovo stjecanje. Visok CLV znači veću profitabilnost. Računa se na način da se ukupni prihodi podijele s ukupnim brojem kupaca.

- Trošak po akviziciji (*Customer Acquisition Cost - CAC*)

CAC mjeri prosječne troškove za stjecanje novog kupca. Nizak CAC ukazuje na učinkovitost marketinških aktivnosti. Ako je CAC previsok u odnosu na CLV, model može biti neodrživ. Način izračuna je  $CAC = \text{Ukupni troškovi akvizicije} / \text{Ukupan broj novih kupaca}$ .

- Stopa zadržavanja kupaca

Ovo je postotak kupaca koji naprave više od jedne narudžbe. Visoka stopa zadržavanja ukazuje na zadovoljstvo kupaca i povećava CLV. Dobije se na način da se podijele kupci s više od jedne narudžbe s ukupnim brojem kupaca i rezultat se pomnoži sto.

- Prihod od vraćenih kupaca

Ovo je postotak prihoda koji dolazi od kupaca koji su napravili više od jedne kupnje. Ovaj podatak pokazuje koliko je poslovni model uspješan u generiranju prihoda od postojećih kupaca. Računa se sljedećom formulom:  $\text{Prihod od vraćenih kupaca} = (\text{Prihod od ponovljenih kupnji} / \text{Ukupni prihod})$ .

- Prosječna vrijednost narudžbe (*Average Order Value - AOV*)

AOV je prosječan iznos koji kupci troše po narudžbi. Povećanje AOV-a može značajno povećati ukupni prihod bez povećanja broja posjetitelja. Ovaj pokazatelj se dobije na način da se ukupni prihod podijeli s brojem narudžbi.

- Stope povrata i reklamacija

Ove metrike mjere postotak narudžbi koje su vraćene ili za koje su izdane reklamacije. Visoke stope povrata i reklamacija mogu ukazivati na probleme s kvalitetom proizvoda ili neprikladne marketinške poruke. Računaju se po sljedećim formulama:

$$\text{Stopa povrata (\%)} = (\text{Narudžbe s povratom} / \text{Ukupne narudžbe}) * 100$$

$$\text{Stopa reklamacija (\%)} = (\text{Reklamirane narudžbe} / \text{Ukupne narudžbe}) * 100$$

- Promet na *Web* stranici

Mjeri koliko posjetitelja dolazi na e stranicu. Veći promet može značiti veći doseg brenda i potencijalno veći prihod, ali morate osigurati da konverzije prate rast prometa. Prati se pomoću *Google Analyticsa* za praćenje jedinstvenih posjetitelja.

- Stopa konverzije

Mjeri postotak posjetitelja koji obave kupnju nakon što posjete stranicu. Niska stopa konverzije može ukazivati na probleme s privlačenjem pravih posjetitelja ili s procesom kupovine. Stopa konverzije izračunava se na način da se broj narudžbi podijeli s brojem posjetitelja i rezultat se pomnoži sa 100.



#### 4. STUDIJA SLUČAJA – ASOS

Ovaj dio rada analizira godišnje izvješće modne kuće ASOS za 2023. godinu. S obzirom na temu rada fokus će biti na nefinancijskim pokazateljima poslovanja odnosno na mjerenje nekih metrika koje su obrađene u radu. ASOS je potpuno orijentiran na e-poslovanje, koristi napredne i suvremene metrike u uspješnosti poslovnih aktivnosti, jedan je od rijetkih koji pruža detaljan pregled suvremenih metrika i ističe se kao inovator u e-poslovanju i ključnim pokazateljima uspješnosti. Tablica 6 prikazuje metrike aktivni kupci, a odnosi se na broj jedinstvenih kupaca koji su obavili kupnju u određenom vremenskom razdoblju. Ukupan broj narudžbi predstavlja zbir svih narudžbi koje su obavljene tijekom određenog razdoblja. Ova metrika pomaže u procjeni obujma poslovanja i može ukazivati na popularnost proizvoda ili usluga te uspješnost marketinških kampanja. Prosječna učestalost mjeri prosječan broj narudžbi koje kupac obavi u određenom vremenskom razdoblju.

*Tablica 6 Prosječna učestalost narudžbi*

KPI	2023	2022	Promjena
Aktivni kupci	23 milijuna	25.7 milijuna	-10%
Ukupan broj narudžbi	83.7 milijuna	98.3 milijuna	-15%
Prosječna učestalost narudžbi	3,59	3,83	-6%

Izvor: ASOS, 2024

Broj kupaca koji su obavili kupnju u 2023. godini se smanjio, a značajno smanjenje bilježi se i kod ukupnog broja narudžbi. Navedeno ukazuje na smanjenje prosječne učestalosti narudžbi koja se smanjila sa 3.83 u 2022. na 3.59 u 2023. Ukupan broj narudžbi se smanjio sa 98.3 milijuna u 2022. na 83.7 milijuna u 2023. Smanjenje broja narudžbi može biti posljedica promjena u kupovnim navikama, ekonomskim uvjetima ili povećane konkurencije na tržištu što dokazuje da je E-trgovina podložna brzim promjenama u trendovima i preferencijama potrošača. Ovaj rezultat može utjecati na ukupni prihod i profitabilnost kao i broj aktivnih kupaca. Broj aktivnih kupaca se smanjio sa 25.7 milijuna u 2022. na 23 milijuna u 2023. Ovaj pokazatelj uspješnosti može se usporediti s drugim KPI-jevima. Činjenica da se u navedenom periodu smanjio i broj aktivnih kupaca i njihova učestalost kupnji na ASOS-u indikativna je za moguće nezadovoljstvo potrošača u određenim aspektima marketinškog spleta ovog poslovnog subjekta. To može biti povezano s različitim čimbenicima unutar e-marketinškog spleta, uključujući: proizvod (potencijalno slabija kolekcija ili manja privlačnost ponude), promociju

(smanjeno ulaganje u promotivne aktivnosti ili manje učinkovite kampanje), cijenu (uzimajući u obzir da je riječ o *fast-fashion* brendu koji se oslanja na cjenovno pristupačne artikle, moguće je da je inflacija uzrokovala dio pada interesa za njihovim proizvodima), ili pak promjene u navikama potrošača vezane uz e-narudžbe, s obzirom na smanjenje online kupnje kako je pandemija COVID-19 jenjavala u 2023. godini.

Ako kupci naručuju rjeđe, to može ukazivati na smanjenje angažmana ili zadovoljstva s proizvodima i uslugama, a ako je stopa konverzije niska, to može značiti da privlačenje novih kupaca nije dovoljno uspješno, što može utjecati na ukupan broj aktivnih kupaca. U Tablici 7 prikazuje se prosječna vrijednost košarice.

*Tablica 7 Prosječna Vrijednost Košarice (Net ABV)*

KPI	2023	2022	Promjena
Net ABV	£40.33	£37.59	+7.3%

Izvor: ASOS, 2024

Prosječna vrijednost košarice se povećala sa £37.59 u 2022. na £40.33 u 2023. što znači da su kupci trošili više po narudžbi u 2023. godini. *Net ABV* je ključni pokazatelj uspješnosti (KPI) koji mjeri prosječnu vrijednost košarice u britanskim funtama (£). Ovo povećanje može biti rezultat različitih strategija, poput povećanja cijena, dodavanja skupljih proizvoda u ponudu ili učinkovitijih marketinških kampanja koje potiču veće kupnje. Važnost ovog pokazatelja pruža uvid u kupovne obrasce i može pomoći u procjeni učinkovitosti strategija za povećanje prodaje. Ovo je posebno važno ako se druge metrike, poput broja narudžbi i stope konverzije, smanjuju. Veća *Net ABV* može pomoći u održavanju prihoda čak i ako je ukupan broj transakcija manji. U Tablici 8 prikazan je ukupan broj posjeta.

*Tablica 8 Ukupan broj posjeta (Total Visits)*

Godina	Ukupan broj posjeta
2023	2.7 milijarde
2022	3.1 milijarde

Izvor: ASOS, 2024

Ukupan broj posjeta na ASOS.com opao je za 8% u 2023. u usporedbi s 2022. Ovo može ukazivati na smanjenje interesa ili vidljivosti stranice ili na konkurenciju koja privlači posjetitelje. Smanjenje broja posjeta može imati značajan utjecaj na ukupne poslovne rezultate, jer smanjuje bazu potencijalnih kupaca. S obzirom na to da ukupan broj posjeta predstavlja osnovu za bilo koju daljnju konverziju, važno je identificirati uzroke ovog pada. U nastavku rada Tablicom 9 prikazana je stopa konverzije.

*Tablica 9 Stopa konverzije (Conversion Rate)*

Godina	Stopa konverzije
2023	3.1%
2022	3.4%

Izvor: ASOS, 2024

Pored smanjenja broja posjeta, stopa konverzije također se smanjila sa 3.4% u 2022. na 3.1% u 2023. godini. Stopa konverzije, koja predstavlja postotak posjetitelja koji obavljaju kupnju, ključna je za mjerenje učinkovitosti web stranice u pretvaranju posjetitelja u kupce. Pad stope konverzije sugerira da, uz smanjenje ukupnog broja posjetitelja, manji postotak njih ostvaruje željenu akciju, što može dodatno pogoršati poslovne rezultate. Uzroci ovakvih pokazatelja mogu biti raznoliki poput problema s korisničkim iskustvom, neusklađenost s očekivanjem potrošača, povećanje konkurencije ili promjena marketinške strategije. U konačnici, smanjenje broja posjeta u kombinaciji s nižom stopom konverzije predstavlja značajan izazov za cjelokupno poslovanje.

Tablica 10 Tablica ključnih metrika ASOSA na tržištu Europske unije za 2023. godinu

KPI	Vrijednost	Promjena	Napomena
Ukupna prodaja	-1%	-4% CCY	Prodaja u EU pala je za 1%, dok je pad u konstantnim valutama (-4%).
Posjete	-6%		Posjete su smanjene za 6%.
Narudžbe	-9%		Broj narudžbi smanjen je za 9%.
Stopa konverzije	-10bps		Stopa konverzije smanjena je za 10 baznih poena (0,1%).
Prosječna vrijednost košarice (ABV)	9%		Prosječna vrijednost košarice povećana je za 9%.
ABV (CCY)	7%		Prosječna vrijednost košarice povećana je za 7% kada se uzmu u obzir valute.
Aktivni kupci	10,1m	-7%	Broj aktivnih kupaca smanjen je za 7% na 10,1 milijuna.

Izvor: ASOS, 2024

Iz Tablice 10 vidljiv je pad u svim ključnim pokazateljima uspješnosti na tržištu Europske unije osim u prosječnoj vrijednosti košarice i broju posjeta. Međutim, iako su prosječna vrijednost košarice i broj posjeta pozitivni, ukupni pad u ostalim KPI-jevima (smanjenje broja posjeta, narudžbi i aktivnih kupaca) sugerira da ASOS ima problema s angažiranjem korisnika i pretvaranjem posjetitelja u kupce.

## 5. RASPRAVA

Iz analiziranih metrika vidi se pad ASOS-a u nekoliko ključnih područja: smanjenje broja aktivnih kupaca s 25.7 milijuna u 2022. na 23 milijuna u 2023. godini, smanjenje prosječne učestalosti narudžbi sa 98.3 milijuna na 83.7 milijuna i smanjenje stope konverzije. s 3.4% na 3.1%. Smanjen je i ukupan broj posjeta stranici 3.1 milijarde na 2.7 milijarde. Iako je uočen rast u povećanju prosječne vrijednosti košarice, potrebno je uzeti u obzir i učinak inflacije u razdoblju od 2022. do 2023. godine. Inflacija je znatno utjecala na cijene proizvoda i usluga globalno, što je vjerojatno doprinijelo povećanju prosječne vrijednosti košarice, ali ne nužno i stvarnom rastu u smislu količine kupljenih proizvoda ili povećanju kupovne moći potrošača. Stvarni učinak na poslovanje ASOS-a što se tiče inflacije je možda manje pozitivan nego što ukazuje povećanje prosječne vrijednosti košarice. Naime, povećanje cijena zbog inflacije može utjecati na smanjenje aktivnosti kupaca, jer kupci postaju oprezniji pri kupovini i traže povoljnije alternative. Što može dodatno objasniti smanjenje broja aktivnih kupaca i učestalosti narudžbi. ASOS bi trebao razmotriti strategije koje mogu privući cjenovno osjetljivije potrošače, kao što su razni oblici popusta, bolje korisničko iskustvo i personalizirane marketinške kampanje koje bi mogle potaknuti lojalnost kupaca unatoč rastu cijena. Ovi pokazatelji ASOS-u mogu pomoći u boljoj poslovnoj strategiji. Privlačenju novih kupaca i zadržavanju postojećih. Također, podaci o smanjenju broja narudžbe mogu ukazati na probleme u procesu narudžbe ili ponudi proizvoda. Podaci ovih ključnih pokazatelja mogu ukazivati i na neučinkovitost marketinške kampanje ili dizajnom *web* stranice. Rezultati mogu ukazivati i na povećanje konkurencije i manju vidljivost ASOS-a na internetu. Svi rezultati mogu pomoći kompaniji u uspješnijem poslovanju jer ukazuju na probleme i propuste. Cijeli dio teorijskog rada ukazuje na važnost metrika za ocjenu uspješnosti e-poslovanja. Prethodna istraživanja o ovoj temi često su pokazivala da pad u ključnim pokazateljima može ukazivati na potrebu za prilagodbom strategija ili promjenom poslovnog modela. U slučaju ASOS-a, rezultati navode na promjenu poslovne strategije prema kupcima i promjenom marketinga. pad broja aktivnih kupaca i stope konverzije sugerira potrebu za preispitivanjem pristupa prema korisnicima i marketinškim kampanjama. Ovim primjerom pokazane su napredne i suvremene metrike koje ASOS koristi.

## 6. ZAKLJUČAK

Danas živimo u svijetu digitalizacije i e-poslovanje postaje zastupljenije od tradicionalnog poslovanja. Tako se i uspješnost poslovanja više ne može mjeriti samo financijskim rezultatima već su potrebni i ključni pokazatelji uspješnosti koji pomažu u jačanju i ostvarivanju ciljeva tvrtki koje posluju isključivo online. Uspješnost takvih tvrtki se prati putem ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI-jeva) koji kako je prikazano u ovom završnom radu omogućavaju tvrtkama da identificiraju slabosti, mijenjaju strategije i unaprijede poslovanje. Oni omogućavaju pravovremeno reagiranje na promjene u tržišnim uvjetima, a one su danas česte sa sve većom konkurencijom u e-poslovanju koje donosi mnoge prednosti poput smanjenja troškova poslovanja i veće vidljivosti na tržištu.

Ovaj rad je pružio sveobuhvatan pregled ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI-jeva) u e-poslovanju, kroz analizu nekih od njih i prikazom kako se oni mjere odnosno računaju.

S brzim razvojem digitalne tehnologije i promjenama u ponašanju potrošača, ključni pokazatelji uspješnosti će se prilagoditi novim zahtjevima tržišta poput detaljnije predikcije i uvida u ponašanje potrošača, a poslovni subjekti će trebati biti fleksibilni u mjerama kao što su brzina prilagodbe strategija i sposobnost reagiranja na tržišne promjene.

U budućnosti, KPI-jevi će se fokusirati na personalizaciju korisničkog iskustva, angažman na digitalnim platformama, naprednu analitiku, održivost i fleksibilnost. Poslovni subjekti trebaju pratiti ove trendove i prilagoditi svoje KPI-jeve kako bi ostali konkurentni i uspješni.

## LITERATURA

1. Aithal, P. S., & Aithal, S. (2023). *Key performance indicators (KPI) for researchers at different levels & strategies to achieve it*. International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS), 8(3), 294-325.
2. ASOS. (2024). ASOS Plc Annual Report and Accounts 2023. Dostupno na [https://asos-12954-s3.s3.eu-west-2.amazonaws.com/files/7217/0065/7934/ASOS\\_Annual\\_Report\\_2023.pdf](https://asos-12954-s3.s3.eu-west-2.amazonaws.com/files/7217/0065/7934/ASOS_Annual_Report_2023.pdf), (pristupljeno 26. kolovoza 2024).
3. Babić, R.; Krajnović, A.; Radman P., A. (2011). *Dosezi elektroničke trgovine u Hrvatskoj i svijetu*, Oeconomica Jadertina br. 2, Zadar.
4. Bosilj Vukšić, V., Pejić Bach, M. (2012). *Poslovna informatika*. Element, Zagreb.
5. Buršić, S. (2019). *Pojam i značaj elektroničkih usluga*. Sveučilište u Puli. Fakultet ekonomije i turizma. „Dr. Mijo Mirković“.
6. Chaharsooghi, S. K., Beigzadeh, N., & Sajedinejad, A. (2016). Analyzing key performance indicators of E-commerce using the balanced scorecard. *Management Science Letters* (6), 127–140.
7. Gharakhani, & Alirezaairajpour. (2014). The identification of key performance indicators with BSC. *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*, 4 (4), 272-277.
8. Grad Bjelovar. (2017). *E-poslovanje za konkurentnost vašeg poduzeća u suvremenom svijetu: praktični vodič za male i srednje poduzetnike u Hrvatskoj*. Dostupno na <https://www.bjelovar.hr/wp-content/uploads/2017/10/ePoslovanje-vodic-za-male-i-srednje-poduzetnike.pdf>, (pristupljeno: 1. kolovoza 2024).
9. Helmold, M., Samara, W. (2019). *Progress in Performance Management*. Management for Professionals. Germany: Springer.
10. Jewels, T. J., Timbrell, G. T. (2001). *Towards a definition of B2C & B2B e-commerce*. Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL).
11. Kagioglou, M., Cooper, R., Aouad, G. (2001). *Performance management in construction: a conceptual framework*. *Constr. Manag. Econ.*, 19, 1, 85–95.
12. Kaplan, R. S., Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, Boston.
13. Klimaitienė, R., Derengovska, E., & Rudžionienė, K. (2020). Application of Key Performance Indicators to Improve the Efficiency of Monitoring of the Organisation's

- Activities: Theoretical Approach. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka* (25). ISSN 2029-1701, 2020, T. 25.
14. Konsta, K., Plomaritou, E. (2012). *Key Performance Indicators (KPIs) and Shipping Companies Performance Evaluation: The Case of Greek Tanker Shipping Companies*. *International Journal of Business and Management*, 7 (10).
  15. Metrilo. (2022). The 8 fundamental and how to act on them today! Dostupno na <https://cdn.metrilo.com/resources/eCommerce-Metrics-eBook.pdf>, (pristupljeno 17. kolovoza 2024).
  16. Morić Milovanović, B. (2021). Suvremeni pristupi u promatranju poslovne uspješnosti iz poduzetničke perspektive. *Zbornik sveučilišta Libertas*, 6(6), 179-193.
  17. Muntean, M. I., Târnaveanu, D., & Ion, A. R. (2016). E-commerce performance. Shopping cart key performance indicators. *Informatica Economica*, 20(1), 62.
  18. Nepal, A. (2017). *Key Performance Indicators for E-Commerce*. Laurea ,University of Applied Sciences.
  19. Okudan, O., Budayan, C., Arayıcı, Y. (2022). *Identification and prioritization of key performance indicators for the construction small and medium enterprises*. *Teknik Dergi*, 33(5), 12635-12662.
  20. Panian, Ž.: (200). *Bogatstvo interneta*. Strijelac, Zagreb.
  21. Ružić, D, Biloš, A i Turkalj, D. (2014). *E-marketing*. Factum d.o.o., Osijek.
  22. Shepherd, J. (2024). Facebook Ads Vs. Google Ads for eCommerce: What's Right For You? Dostupno na <https://thesocialshepherd.com/blog/facebook-ads-vs-google-ads>, (pristupljeno: 10. kolovoza 2024).
  23. shopify.com. (2024). 70+ Ecommerce KPIs for Tracking Business Success. Dostupno na <https://www.shopify.com/blog/7365564-32-key-performance-indicators-kpis-for-ecommerce>, (pristupljeno: 7. kolovoza 2024).
  24. Tellen, S.L. (1998). *The Difference Between Internet, Intranet, and Extranet*. *Internet World* (Vol. 34, Issue 4).



## POPIS TABLICA

Tablica 1 Suvremene i tradicionalne mjere uspješnosti .....	5
Tablica 2 Pokazatelji poslovni uspješnosti i primjena u e-poslovanju .....	5
Tablica 3. Pregled različitih KPI-jeva koji se mogu koristiti za praćenje uspješnosti u različitim područjima e-poslovanja. ....	8
Tablica 4 Kriteriji koji određuju ključne pokazatelje .....	10
Tablica 5. Razlike između Facebook Ads i Google Ads .....	14
Tablica 6 Prosječna učestalost narudžbi.....	17
Tablica 7 Prosječna Vrijednost Košarice (Net ABV).....	18
Tablica 8 Ukupan broj posjeta (Total Visits) .....	18
Tablica 9 Stopa konverzije (Conversion Rate).....	19
Tablica 10 Tablica ključnih metrika ASOSA na tržištu Europske unije za 2023. godinu .....	20