

Scientific paper/Znanstveni rad

**DIGITAL TRANSFORMATION OF MARKETING IN SMALL AND
MEDIUM-SIZED ENTERPRISES - REVIEW OF EXISTING
RESEARCH**

**DIGITALNA TRANSFORMACIJA MARKETINGA U MALIM I
SREDNJIM PODUZEĆIMA – PREGLED POSTOJEĆIH
ISTRAŽIVANJA**

IGOR PIHIR

Fakultet organizacije i informatike
Sveučilište u Zagrebu
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Hrvatska
igor.pihir@foi.hr

SNJEŽANA KRIŽANIĆ

Fakultet organizacije i informatike
Sveučilište u Zagrebu
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Hrvatska
snjezana.krizanic@foi.hr

ANA KUTNJAK

Fakultet organizacije i informatike
Sveučilište u Zagrebu
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Hrvatska
ana.kutnjak@foi.hr

ABSTRACT

Digital transformation is a challenge and opportunity for companies that must be ready for change. In modern times, small and medium sized enterprises (SMEs) are expected to adapt to the market using modern infrastructure through which they offer their services and goods. For this reason, digital transformation has become an inevitable step that companies need to take in order to achieve better efficiency and ensure market competitiveness. A digital marketing transformation of one company helps its recognizability and better communication with consumers.

This article deals with the review of digital literacy in the field of marketing of small and medium enterprises. The results of research on World Wide Bases (WOS and Scopus) and the search of publicly available sources through Google's search engine are listed as a set of guidelines or trends in which this area is focused on marketing small and medium businesses. In order for companies to react on changes, it is necessary to first determine their current market position, the current digital position, the readiness of employees to digital

transformation, digitization strategies, concrete digitization measures and the effectiveness of the measures taken.

KEYWORDS: small enterprise, medium enterprise, digital transformation, marketing communication, competitiveness

SAŽETAK

Digitalna transformacija predstavlja izazov i priliku za poduzeća, koja moraju biti spremna za promjene. U moderno vrijeme društvo od malih i srednjih poduzeća (MSP) očekuje prilagodbu tržištu i moderniju infrastrukturu putem kojih oni nude svoje usluge i dobra. Iz tog razloga, digitalna transformacija postala je nezaobilazan korak koji poduzeća trebaju poduzeti kako bi postigla bolju efikasnost i osigurala konkurentnost na tržištu. Digitalna transformacija marketinga jednog poduzeća pomaže njegovoj prepoznatljivosti i boljoj komunikaciji prema potrošačima.

Ovaj članak bavi se pregledom literature iz područja digitalne transformacije u marketingu malih i srednjih poduzeća. Rezultati istraživanja provedenih nad svjetskim bazama (WOS i Scopus) te pretraživanjem javno dostupnih izvora putem tražilice Google navedeni su kao skup smjernica ili trendova u kojem se navedeno područje nalazi s naglaskom na marketing malih i srednjih poduzeća. Kako bi se poduzeća odlučila na promjene, potrebno je da prvo utvrde svoju trenutnu poziciju na tržištu, trenutni digitalni položaj, spremnost zaposlenih na digitalnu transformaciju, strategije digitalizacije, konkretne mjere digitalizacije te efikasnost poduzetih mjera.

KLJUČNE RIJEČI: mala poduzeća, srednja poduzeća, digitalna transformacija, marketinška komunikacija, konkurentnost

Ovo istraživanje provedeno je kao dio šireg istraživanja u sklopu projekta „Razvoj inovativne platforme za digitalnu transformaciju poduzeća“. Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog fonda za regionalni razvoj.

1. UVOD

Digitalna transformacija, kao transformacija poslovanja poduzeća temeljena na digitalnoj tehnologiji, nezaobilazan je dio poslovnog ciklusa poduzeća. Ona označava mijenjanje i preobrazbu poslovnog modela poduzeća i to korištenjem različitih digitalnih tehnologija. Započela je primjenom tehnologija kao što su Cloud computing, Big Data, Internet of Things (IoT), dok u današnje vrijeme možemo u kontekstu digitalne transformacije govoriti o primjeni robota, umjetne inteligencije (AI), 3D printanju, dronova, odnosno o takozvanoj „industriji 4.0“ [Domitrović, 2016].

Digitalizacija i digitalna transformacija imaju velik utjecaj na poduzeća. One ne mijenjaju samo sadržaj rada već i način rada, fokusirajući se pri tome na krajnjeg korisnika [Schreiber, 2017]. Ponašanja i očekivanja kupaca drastično su se promijenila pa su s toga poduzeća primorana promijeniti svoje poslovanje kako bi bila konkurentna na tržištu. Naime, kupci ne očekuju da poduzeća reagiraju na njihove zahtjeve, već od poduzeća očekuju da predviđaju, kreiraju njihove buduće potrebe i to prije nego li su oni sami utvrdili koje su. Nadalje, kupci su

manje lojalni jednom poduzeću, prije kupnje prikupljaju lako dostupne i korisne informacije na Internetu, razmjenjuju iskustva s drugim kupcima te formiraju sve veća očekivanja vezana uz proizvode ili usluge [von Leipzig et al., 2017]. Slijedom navedenog, poduzeća digitalnu transformaciju moraju usmjeriti na zadovoljenje želja i potreba kupaca te na kreiranje što prisnijeg odnosa s istima.

Temeljem navedenog u ovom radu stavljen je naglasak na pregled literature i problematiku marketinga te s njime povezanih aktivnosti u specifičnoj domeni digitalne transformacije malih i srednjih poduzeća. MSP su kapitalom relativno siromašna i na marketinške aktivnosti ne mogu izdvojiti veću količinu resursa, djeluju uglavnom lokalno i ovise o dobrim preporukama te lojalnosti svojih kupaca.

U narednim poglavljima opisana je metodologija i postupak provedenog pregleda literature. U poglavlju digitalna transformacija i MSP objašnjena je veza između transformacije poslovanja pod utjecajem digitalnih tehnologija kod malih i srednjih poduzeća sa svim svojim prednostima i ograničenjima. To u konačnici čini novi splet: tehnologija, *mind-seta* i novih poslovnih modela koji donose prednost na tržištu te stvaraju nove proizvode i povezana nova iskustva korisnika. U poglavlju uloga tehnologije u digitalnoj transformaciji marketinga opisan je utjecaj tehnologije na sve aspekte ljudskog života te prilike koje ona otvara u marketingu posebno s osvrtom na MSP. Posljednje poglavlje ujedno čini svojevrsan pregled trendova u istraženoj domeni, digitalnoj transformaciji marketinga u MSP te rad završava zaključkom.

2. METODOLOGIJA

Istraživanje koje je rezultiralo ovim radom provedeno je u sklopu IRI projekta „Razvoj inovativne platforme za digitalnu transformaciju poduzeća“, a fokusiralo se na istraživanje znanstvene literature s područja digitalne transformacije marketinga u MSP. Pregled literature koji je proveden u ovom radu napravljen je temeljem pretraživanja baze WOS Core Collection te baze Scopus ključnim riječima „digital transformation“ od po prilici od 2002. godine kad transformacija nije više samo digitalizacija (pretvorba iz analognog u digitalno) već i transformacija pomoću digitalne tehnologije pa sve do početka 2018. godine. Radovi su dodatno analizirani te izdvojeni prema sadržaju vezanom za marketing i MSP. Početni filter radova iz baze WOS sadržavao je 107 radova a Scopus 96 radova pod pojmom „digital transformation“. Dodatno je pretraživan skup radova u otvorenom pristupu putem tražilice Google uz kombinaciju ključnih riječi „digital transformation“ i „digital transformation SME“ te „digital transformation of marketing“. Pronađeni radovi obrađeni su analizom sadržaja te uvršteni u ovaj rad ovisno o svom doprinosu navedenom području.

3. DIGITALNA TRANSFORMACIJA I MSP

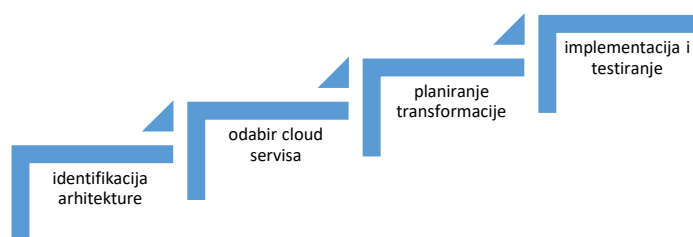
Kako bi proces digitalne transformacije bio efektivan, veoma je bitno da poduzeća njemu pristupe odgovorno, savjesno, planski, ali unutar svojih mogućnosti te s punom podrškom zaposlenih. Velika poduzeća često su demotivirana za digitalnom transformacijom iz razloga jer promjene najčešće zahtijevaju znatna financijska sredstva, proces je dugoročan [Andriole, 2017], zaposlenici smatraju kako je digitalna transformacija prijetnja postojećem poslovnom modelu te kako oni nisu spremni mijenjati svoje radne navike i ustaljene radne procese [Dasi et

al., 2017]. Takva poduzeća ponovno razmišljaju kako će se natjecati na digitalnom tržištu pa s toga ulažu u nove tehnologije te sagledavaju na koji način će izboriti svoju leadersku poziciju na tržištu i tako postati digitalni vođe [Sebastian et al., 2017]. Većina digitalnih transformacija u velikim poduzećima u ranoj je fazi te se na tržištu ukazala prilika da svoju poziciju izbore mala i srednja poduzeća.

Mala i srednja poduzeća uključivanjem u proces digitalne transformacije osiguravaju svoju konkurentnost na tržištu. Ona, kada je riječ o promjenama, imaju prednost pred velikim tvrtkama zbog njihove veličine, lake prilagodljivosti, fleksibilnosti. Njihova distribucija, temeljena na tehnološkom napretku, osigurava im da nadilaze tradicionalne načine poslovanja te da postanu lako vidljiva s mogućnošću poslovnog napretka [Trovao et al., 2017]. Mala i srednja poduzeća razlikuju se od velikih s obzirom na njihov nastup na dinamičnom tržištu, ograničene resurse, strukturu organizacije i stil upravljanja. Njihova je prednost jednostavna organizacijska struktura i manja rigidnost pa se smatraju kreativnijima, inovativnijima i poduzetnijima od velikih poduzeća. Nadalje, lako reagiraju na tržišne promjene, usmjerena su na rješavanje problema i stalno poduzimanje akcija. Spremna su preuzeti rizik, proaktivna su te su usmjerena na umrežavanje i kreiranje bliskih odnosa s krajnjim kupcima [Meuer et al., 2016].

Kako bi osigurala što veću zastupljenost na tržištu, mala i srednja poduzeća definiraju način na koji će pristupiti procesu preobrazbe poslovnog modela, odnosno javlja se potreba za prilagodbom poslovnih procesa i informacijskih sustava koji će biti kompatibilni s novim poslovnim operacijama. Trovao et al. [2017] navodi četiri faze za uspješnu transformaciju procesa malih i srednjih poduzeća: identifikacija arhitekture, odabir cloud servisa, planiranje transformacije te implementacija i testiranje (slika 1).

Slika 1: Faze uspješne transformacije poslovnih procesa u MSP-u



Izvor: Trovao et al. [2017]

Ishod prve faze jest identifikacija profila aplikacije ili usluge koja će se koristiti za prepoznavanje zahtjeva čije rješavanje cloud servis mora omogućiti. Definirani zahtjevi temelj su za odabir adekvatnog servisa, što sukladno tome predstavlja drugu fazu. Treća faza uključuje planiranje aktivnosti na kojima će se temeljiti transformacija, dok je posljednja faza fokusirana na provođenje implementacije, upravljanje promjenama, vremenske rokove te testiranje.

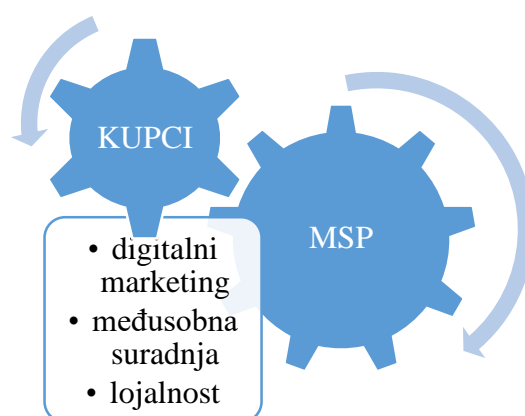
Nadalje, uspješnost i tržišna prednost malih i srednjih poduzeća ovisi o stupnju korištenja informacijsko komunikacijskih tehnologija. Korištenjem takve digitalizirane tehnologije, poduzećima se otvaraju nove mogućnosti na tržištu, ona stječu personalizirana saznanja o svojim kupcima te kreiraju proizvode koji u visokoj mjeri zadovoljavaju njihove potrebe. Takav

izravan pristup kupcima dominantna je strategija poslovanja među poduzećima [Chen at al., 2016]. U njemu do izražaja dolazi marketing kao važna poslovna aktivnost malih i srednjih poduzeća. [Walsh i Lipinski, 2009]. On omogućuje stvaranje vrijednosti putem proizvoda i usluga te plasiranje istih krajnjim korisnicima čije potrebe moraju biti prepoznate i zadovoljene.

Marketinške aktivnosti važne su za performansu malih i srednjih poduzeća upravo iz razloga jer omogućavaju izravan kontakt s kupcima. Tu do izražaja dolaze društvene mreže koje malim i srednjim poduzećima omogućavaju individualan pristup prema korisnicima, razvoj prisnog odnosa, kreiranje lojalnosti te privlačenje novih kupaca [Chen at al., 2016]. Na taj način identificiraju se mogućnosti za stjecanje i zadržavanje profitabilnih kupaca, dok se ključnim u marketinškim aktivnostima smatra vlasnik, odnosno menadžer poduzeća. On kao takav, odgovoran je za implementaciju i razvoj marketinga putem digitalne tehnologije, brendiranje svog malog ili srednjeg poduzeća te provođenje aktivnosti usmjerenih na kontinuirani dijalog s postojećim i potencijalnim novim kupcima [Resnick at al., 2016].

Za razliku od velikih poduzeća, smatra se da tradicionalne marketinške aktivnosti poput oglašavanja ili istraživanja tržišta, malim i srednjim poduzećima ne garantiraju siguran uspjeh već se ona moraju fokusirati na digitalni marketing kao troškovno i tehnološku prihvatljivu aktivnost [Resnick at. al, 2016]. Takav marketing, uz pomoć digitalne tehnologije, omogućava potpunu povezanost poduzeća s krajnjim korisnicima putem čega oni dobivaju točne informacije o navikama i potrebama potrošača. Uz to, kao što je napomenuto, važan je i vlasnik poduzeća koji putem svoje osobnosti, jedinstvenih vještina i načinom komunikacije s kupcima, predstavlja sebe i poduzeće kao osobni brend. U suradnji s kupcima kreiraju se proizvodi i usluge koji u potpunosti zadovoljavaju njihove potrebe što nadalje utječe na stvaranje dugoročnih odnosa i kreiranje lojalnosti (slika 2).

Slika 2: Povezanost MSP-a i kupaca



Izvor: autori

4. ULOGA TEHNOLOGIJE U DIGITALNOJ TRANSFORMACIJI MARKETINGA

Postali smo svjesni utjecaja tehnologije na svakodnevni život društva. Gotovo pa je postalo nezamislivo napustiti vlastiti dom bez da ponesemo neki povezujući uređaj sa sobom. Na svakom mjestu i u svakom trenutku smo u prilici postati potencijalni korisnici usluga i dobara malih i srednjih poduzeća, koje nam oni predstavljaju digitalnim kanalima komunikacije. S tom činjenicom se slažu i autori Müller i Hopf [2017], koji navode kako su pametni telefoni, tableti i računala postali sastavni dijelovi današnjeg svijeta. Prema autoru Bermanu [2012], mobilne aplikacije, koje se preuzimaju, upotrebljavaju senzorne lokacije i kamere, zajedno s širokopojasnim povezivanjem, kako bi omogućile različite aktivnosti od videokonferencija do upotrebe kupona u obližnjim dućanima. Danas već bez problema preko mobilnih uređaja učitavamo bar kodove s proizvoda i dobivamo informacije o istima.

Prema autorima Stoltermanu i Croon Fors [2004], na digitalnu transformaciju se može gledati kao na promjenu svih aspekata ljudskog života, a koja je uzrokovana digitalnom tehnologijom. Nekada je najvažniji izazov istraživanja informacijskih sustava poduzeća bilo utvrditi ukupne učinke tekuće digitalne transformacije na društvo. Danas je ona općepoznata. Informacijska tehnologija se već dugo ne razmatra kao „jednodimenzionalna“ već se na nju gleda kao na veliku cjelinu. Autori Stolterman i Croon Fors [2004] navode kako su postojale teorije o uokvirivanju tehnološkog razvoja kao informacijske ekologije, kolektivne inteligencije i mreže aktera, koje su osjetljive na različite načine na koje informacijska tehnologija utječe na život. Autori Müller i Hopf [2017] govore o integraciji inteligentnih i autonomnih sustava kako bi se unaprijedili manualna produkcija i logistički procesi. Mnoga poduzeća već dugo rade na tome trudeći se tako smanjiti troškove proizvodnje, a povećati efikasnost prodaje čineći svoje proizvode pristupačnijima za kupovinu korisnicima.

Središnji aspekt svih dosadašnjih istraživanja informacijskih sustava je tehnologija koja pruža osnovu i tlo za bilo koji informacijski sustav [Stolterman, Croon Fors, 2004]. Dobra tehnologija čini dobar informacijski sustav, a to je zatim odlična podloga za digitalnu transformaciju poslovanja malih i srednjih poduzeća.

Jedna od najvažnijih promjena do koje je došlo s digitalnom transformacijom jest ta da je naša stvarnost putem informacijskih tehnologija postala više uklopljena i vezana zajedno [Stolterman, Croon Fors, 2004]. Jedan od izazova u digitalnoj transformaciji je informacijski sustav za koji istraživači trebaju razviti pristupe, metode i tehnike kako bi mogli proučavati informacijsku tehnologiju. Pri tome se ti pristupi, metode i tehnike ne temelje na analitičkom i redukcionističkom stajalištu [Stolterman, Croon Fors, 2004].

Informacijska tehnologija i digitalna transformacija u zajedničkoj ulozi su postale savršen alat kako mala i srednja poduzeća mogu svoje usluge i proizvode približiti korisnicima i učiniti ih vidljivima u svakom trenutku. Zbog toga mala i srednja poduzeća moraju biti osjetljiva na promjene u umrežavanju, digitalizaciji i industriji 4.0., kako bi reagirali na njih. Mnoge države već dugo daju podršku malim i srednjim poduzećima da se digitaliziraju, umreže i počnu koristiti aplikacije iz industrije 4.0. Marketinški aspekt približavanja proizvoda i usluga čini veliku ulogu kako bi korisnici prihvatili ponudu, koja im se nudi na tržištu i odabrali među konkurentskim proizvodima. Čim bolji marketinški pristup i ljepše prikazan proizvod, tim je veća vjerojatnost za ostvarivanjem dobiti od prodaje istog. Autori Müller i Hopf [2017] navode

kako horizontalna i vertikalna integracija poslovanja i tehnoloških procesa unutar i između kompanija predstavlja osnovu za digitalnu transformaciju. To vodi do fundamentalnih promjena u produkciji i poslovnim procesima. Digitalna transformacija je omogućena zahvaljujući tehnologiji i poduzeća su morala nadograditi i poboljšati svoje sustave i tehnologiju kako bi podržala nove digitalne procese i modele [Gupta, 2015].

Na slici 3 je prikazana uloga tehnologije u digitalnoj transformaciji marketinga malih i srednjih poduzeća. Mala i srednja poduzeća predstavljaju i nude svoje proizvode korisnicima koristeći se različitim marketinškim strategijama, pazeći pri tome na svoj ugled i mogućnost dobivanja povratnih informacija od korisnika. Korisnici su u poziciji da svakodnevno primaju niz različitih informacija o novitetima i dostupnosti proizvoda i usluga na koje potencijalno odgovaraju. Na taj se način ostvaruje dvosmjerna komunikacija između malih i srednjih poduzeća, koja se prilagođavaju potrebama tržišta te korisnika, koji primaju informacije na koje mogu, a ne moraju odgovoriti. Pri tome način predstavljanja proizvoda i usluga jako marketinški ovisi o tehnologiji koja se za te prilike koristi, od uređaja do aplikacija koje omogućavaju komunikaciju. Tako dolazimo do olakšane povezanosti malih i srednjih poduzeća s potencijalnim i postojećim korisnicima gdje u istom trenutku mala i srednja poduzeća neprestano prikupljaju podatke o korisnicima i grade svoju bazu podataka i poslovnu mrežu. McDonald je u intervjuu izjavio kako u poduzećima digitalna tehnologija pomaže u prepoznavanju novih komponenti usluga njihovih potrošačkih proizvoda, koje inače ne bi bile odmah vidljive [Chui, Fleming, 2012].

Slika 3: Uloga tehnologije u DT marketinga



Izvor: autori

Podaci dobiveni prikupljanjem iz komunikacije i odgovora korisnika čine bogat izvor znanja za bazu podataka malih i srednjih poduzeća. To su podaci o položaju uređaja, društvenim interakcijama i slično. Njih se obrađuje i analizira kako bi se omogućila bolja predviđanja ponašanja korisnika i odluka koje će oni napraviti. Prema Bermanu [2012], podaci o proizvodima su jednako važni kao i sami proizvodi, tako da sada svako poduzeće posluje na način da isporučuje „sadržaj“/podatke, koji su relevantni i pravovremeni kada im korisnik pristupa.

Prema autoru Gupta [2015], s obzirom na veličinu sustava i podatke, koji se prikupljaju za analizu, automatizacija ima kritičnu ulogu. Tradicionalne tehnologije se moraju kombinirati s modelima umjetne inteligencije i strojnog učenja kako bi se stvorili sustavi koji mogu funkcionirati samostalno. Mnogi procesi u malim i srednjim poduzećima su tako već neko

vrijeme automatizirani što dovodi do smanjenja troškova i povećanja produktivnosti. S time se slaže i McDonald, koji je u intervjuu izjavio kako se s ispravnom tehnologijom, gdje su procesi automatizirani, smanjuje „prazan hod“ za čak 15 posto. [Chui, Fleming, 2012].

U marketingu se zna da su korisnici na prvom mjestu i najvažnije je privući njihovu pažnju. Prema autoru Gupta [2015], svi podaci i automatizirani procesi moraju biti korisni za izgradnju i pružanje kontekstualnih proizvoda i usluga za korisnike. Mala i srednja poduzeća mogu dobiti izravan pristup korisnicima/kupcima putem mobilnih aplikacija. Korisnicima je najvažnije da imaju potpuno transparentan pristup podacima. Osim toga, trend je da se podaci o njima u potpunosti zaštite i da ih se svakodnevno ne opterećuje s promotivnim materijalima koji ih ne zanimaju. Ideja je da se prati ponašanje korisnika i nudi im se samo ono što im je od interesa i na što će potencijalno odgovoriti. Svjedoci smo uvođenja GDPR uredbe u Hrvatskoj prema kojoj mala i srednja poduzeća, koja nude svoje usluge preko Interneta, moraju znati koje podatke smiju koristiti za koju svrhu, a da pri tome zaštite podatke koje imaju o korisnicima. Ukoliko korisnici imaju povjerenje u mjesta na kojima ostavljaju svoje podatke, tada su skloniji reagiranju na promidžbu proizvoda i usluga, kojoj su izloženi, te su tako skloniji i kupovanju.

5. NOVI TRENDVI U DIGITALNOJ TRANSFORMACIJI MARKETINGA U MSP

U članku su prikazane pozitivne posljedice digitalne transformacije marketinga u poslovanju malih i srednjih poduzeća. Uočeni trendovi izdvojeni su u hipotezama navedenim u nastavku.

- Mala i srednja poduzeća svoj fokus usmjeravaju na krajnjeg korisnika pružajući mu pri tome u potpunosti prilagođen proizvod ili uslugu.
- Digitalna transformacija omogućava malim i srednjim poduzećima da marketinški približe svoje proizvode kupcima s ciljem zadovoljenja njihovih postojećih i budućih želja i potreba.
- Mala i srednja poduzeća iskorištavaju mogućnost digitalne transformacije kako bi preobličila svoje poslovanje s ciljem postizanja konkurentnosti i opstanka na lokalnom, ali i globalnim tržištima.
- Mala i srednja poduzeća su pro aktivna, usmjerena na umrežavanje i osiguravanje bliskih odnosa s korisnicima.
- Uz posjedovanje tehnologije u poslovanju, bitno je da mala i srednja poduzeća osiguraju ispravan splet informacijsko komunikacijskih tehnologija preko kojih potenciraju personalizirani marketing.
- Tradicionalne marketinške aktivnosti malim i srednjim poduzećima ne osiguravaju tržišni uspjeh, već je fokus na financijski i tehnološki prihvatljivom rješenju – digitalnom marketingu.
- Proizvodi i usluge malih i srednjih poduzeća putem povezujućih uređaja postaju lako dostupni i sveprisutni u društvu.
- Digitalna transformacija marketinga smanjuje troškove poslovanja, a povećava efikasnost prodaje proizvoda malih i srednjih poduzeća kroz integraciju inteligentnih i autonomnim sustava i unapređenje logističkih procesa.

- Od malih i srednjih poduzeća očekuje se razvijanje osjetljivosti na promjene u digitalizaciji, umrežavanju i industriji 4.0. te praćenje trendova i reakcija na iste.
- Korištenjem raznih marketinški strategija mala i srednja poduzeća predstavljaju i nude svoje proizvode te dvosmjernom komunikacijom prikupljaju povratne informacije o reakcijama korisnika.
- Bolja predviđanja ponašanja korisnika omogućena su kroz informacije koje mala i srednja poduzeća posjeduju analizom znanja iz svojih baza podataka.
- Mala i srednja poduzeća prate reakcije korisnika te im temeljem toga nude samo proizvode i usluge od interesa, odnosno ono na što će potencijalno odgovoriti.

6. ZAKLJUČAK

Rad prikazuje dosadašnji pregled literature iz područja digitalne transformacije marketinga. Digitalna transformacija ima velik utjecaj na mala i srednja poduzeća, koja se moraju prilagoditi potrebama i uvjetima tržišta s ciljem zadovoljenja potreba korisnika i plasiranja novih sadržaja. Tehnologije koje se koriste u digitalnoj transformaciji marketinga pomažu približavanju proizvoda kupcima i ostvarivanju lojalnosti, što je za mala i srednja poduzeća vrlo važno. Poduzeća osmišljavaju strategije digitalizacije te poduzimaju konkretne mjere kako bi osigurala dvosmjernu komunikaciju s potencijalnim i postojećim klijentima. Širenjem tržišta, otvaraju se opcije za nove inovacije i budući trendovi ukazuju na rast u primijeni nove tehnologije koja olakšava podizanje razine marketinških aktivnosti.

LITERATURA

- [1] Andriole, S.J. (2017). Five myths about digital transformation. MIT Sloan Management Review, 58 (3), pp 20-22, 2017.
- [2] Berman, S.J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. Strategy and Leadership, 40 (2), pp 16-24, 2012.
- [3] Chen, Y.-Y.K., Jaw, Y.-L., Wu, B.-L. (2016). Effect of digital transformation on organisational performance of SMEs: Evidence from the Taiwanese textile industry's web portal. Internet Research, 26(1), pp 186-212, 2016.
- [4] Chui, M., Fleming, T. (2012). Inside P&G's digital transformation (Interview). The McKinsey Quarterly, v.2012, no.1. McKinsey & Company, Inc. p.62(10), 2012.
- [5] Dasi, A., Elter, F., Gooderham, P.N., Pedersen, T. (2017). New business models in-the-making in extant mncs: Digital transformation in a Telco. Advances in International Management, 30, pp 29-53, 2017.
- [6] Domitrović, I. (2016). Digitalna transformacija – Slijede velike promjene, <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/digitalna-transformacija---444413.html>, preuzeto: [Kolovoz, 24. 2018]
- [7] Gupta, M. (2015). Digital Transformation: Technology Is in the Driver's Seat. Digital Transformation: Unlocking the Future. Cutter IT Journal. Cutter Consortium. pp 45-49, 2015.

- [8] Meurer, J., Ogonowski, C., Stevens, G., Wulf, V. (2016). Nachhaltiges Innovationsmanagement in KMU: Eine empirische Untersuchung zu Living Labs as a Service. Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, pp 917-928, Technische Universität Ilmenau/Ilmenau, Germany.
- [9] Müller, E., Hopf, H. (2017). Competence Center for the Digital Transformation in Small and Medium-Sized Enterprises. *Procedia Manufacturing*, 11, pp 1495-1500, 2017.
- [10] Resnick, S.M., Cheng, R., Simpson, M., Lourenço, F. (2016). Marketing in SMEs: a “4Ps” self-branding model. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 22 (1), pp 155-174, 2016.
- [11] Schreiber, M. (2017). Companies in digital transformation. *Elektrotechnik und Informationstechnik*, 134 (7), pp 377-378, 2017.
- [12] Sebastian, I.M., Moloney, K.G., Ross, J.W., Fonstad, N.O., Beath, C., Mocker, M. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16 (3), pp 197-213, 2017.
- [13] Stolterman, E., Croon Fors, A. (2004). *Information Technology and the Good Life. Information Systems Research, Relevant Theory and Informed Practice*. Springer, Boston, MA. Umeå University, pp 686-692, 2004.
- [14] Trovao, H., Mamede, H.S., Da Silva, M.M. (2017). Enabling distributed SME. *Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, pp 1-8, Lisboa, Portugal.
- [15] von Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., Palm, D., von Leipzig, K. (2017). Initialising Customer-orientated Digital Transformation in Enterprises. *Procedia Manufacturing*, 8, pp. 517-524, 2017.
- [16] Walsh, M.F., Lipinski, J. (2009). The role of the marketing function in small and medium sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), pp. 569-585, 2009.