

CHANGES IN MARKETING PROCESSES BY IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION WITH A FOCUS ON CUSTOMER EXPERIENCE

PROMJENE U MARKETINŠKIM PROCESIMA POD UTJECAJEM DIGITALNE TRANSFORMACIJE S FOKUSOM NA KORISNIČKO ISKUSTVO

LARISA HRUSTEK

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

ANA KUTNJAK

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

SNJEŽANA KRIŽANIĆ

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

ABSTRACT

Expectations from users in digital age are getting bigger. Users change their habits, habits become more complex, and organizations need to follow them successfully. User recognition for organizations means a challenge because organizations introduce innovations to their business to overcome market competition and to become first choice of users.

Customer centricity is one of the focus of digital transformation. Digital transformation changes the sphere of business operations by taking into account communication and collaboration with customers and incorporates them into all business processes. Business processes are the subject of innovation and, in the context of digital transformation, their modification, complete market adaptation and user needs is expected.

Subject of the article analysis deals with changes that occur in marketing processes to improve user experience. The research was based on analysis of literature review that emphasizes digital transformation and user experience. Objective of the article is to explore the role and the concept of customer focus in the context of digital transformation of marketing processes.

KEYWORDS: digital transformation, marketing processes, customer experience, customer centricity

SAŽETAK

Očekivanja korisnika u ovo digitalno doba postaju sve veća. Korisnici mijenjaju svoje navike, one postaju sve složenije, a na organizacijama je da ih uspješno prate. Poznavanje korisnika za organizaciju predstavlja izazov zbog kojeg one u svoje poslovanje uvode inovacije kako bi nadišle konkurenciju na tržištu i samim time postale prvi izbor korisnika.

Usmjerenost na korisnika, upravo je jedan od fokusa digitalne transformacije. Ona mijenja sferu poslovanja organizacija uzimajući u obzir komunikaciju i suradnju s korisnicima te ih uključuje u sve procese poslovanja. Poslovni procesi su predmet inovacija te se u kontekstu digitalne transformacije očekuje njihova modifikacija i potpuna prilagođenost tržištu te potrebama korisnika.

Predmet analize članka predstavljaju promjene koje se javljaju u marketinškim procesima s ciljem poboljšanja korisničkog iskustva. Istraživanje je provedeno temeljem analize postojeće literature koja naglasak stavlja na digitalnu transformaciju i korisničko iskustvo. Cilj članka je istražiti ulogu i pojam usredotočenosti na klijenta u kontekstu digitalne transformacije marketinških procesa.

KLJUČNE RIJEČI: digitalna transformacija, marketinški procesi, korisničko iskustvo, usmjerenost na korisnika

1. UVOD

Današnji svijet, prepun promjena, informacija, digitalnih noviteta i stalnih inovacija, postao je odrednica poslovnog smjera i načina performanse organizacija. Kako bi sebi osigurale uspješnost u poslovanju, organizacije moraju nastupati u skladu i prilagođeno promjenama. Jedna takva nova promjena odnedavno je zahvatila čitavu ljudsku sferu – kako privatnu tako i poslovnu, a naziva se digitalna transformacija.

Digitalna transformacija zasigurno jest jedan od složenijih projekata s kojim se organizacije susreću. Ona označava korjenitu promjenu srži poslovanja – organizacijskih poslovnih modela i procesa, a sve to uz tehnološku podršku digitalne tehnologije i potpuni angažman svih dostupnih resursa organizacije [Kutnjak, et al., 2019]. Digitalnom transformacijom mijenja se način razmišljanja o poslovanju i poslovnim procesima unutar organizacije te su oni predmet promjena i odabira stalnih načina inovacija. Svakako je važno napomenuti da je svaka promjena ili modifikacija procesa usmjerena na korisnika i unaprjeđenje korisničkog iskustva i to na način na koji to do sada nije bilo moguće zamisliti, a ni ostvariti.

Rad je strukturiran kako slijedi. Na samom početku prikazan je metodološki okvir pretraživanja i korištenih metoda. Nakon njega slijedi detaljna analiza i pregled literature kako bi se identificirale promjene u načinu poslovanja organizacije s aspekta korisničkog iskustva i promjena u poslovnim procesima. Na samom kraju prikazani su sistematizirani rezultati provedenog istraživanja u vidu promjena koje donosi digitalna transformacija, a rad završava zaključkom obrađivane teme.

2. METODOLOGIJA

S ciljem dobivanja relevantnih informacija iz područja istraživanja, pretražene su dvije baze podataka: Web of Science i Scopus. Isti upit pod istim kriterijima je proveden u obje baze, a ključne riječi po kojima je izvršeno pretraživanje su: „marketing“ AND „customer centricity“

AND („digital transformation“ OR „business processes“ OR „Industry 4.0“). Područja pretraživanja su bila sva i po svim godinama. Web of Science je rezultirao s 1 pronađenim člankom, a Scopus sa 115. Od 115 pronađenih članaka u Scopusu, za daljnju analizu izabrano je prvih 20 najviše citiranih članaka koji su imali broj citata jednak ili veći od 25. Osim toga, za daljnju analizu izabran je i jedan članak koji je rezultirao pretraživanjem u bazi Web of Science. Kvalitativnom analizom sadržaja odabranih članaka, u pregledu literature su izdvojene uočene promjene u poslovnim procesima s aspekta poslovnih modela, marketinških aktivnosti, korisničkog iskustva, usmjerenosti na korisnika i digitalizacije.

Temeljem uočenih obilježja korisničkog iskustva, izrađen je prikaz navedenih obilježja prema odrednicama digitalne transformacije: strateškoj orijentaciji, usmjerenosti na korisnika, IT-u i procesnoj infrastrukturi, talentu, sposobnostima i jačini kapaciteta te inovacijskoj kulturi i organizacijskoj predanosti (prema uzoru na Pihir, et. al., 2018). Navedeni prikaz se nalazi u poglavlju rezultata ovog rada.

3. PREGLED LITERATURE

Detaljnou analizom dostupne literature nastojale su se identificirati promjene koje se događaju u poslovnim procesima s aspekta korisničkog iskustva, usmjerenosti na korisnika, marketinških aktivnosti i poslovnih modela. S obzirom na to da digitalna transformacija utječe na sve elemente poslovanja organizacija, došlo je do promjena u poslovnim modelima, strateškim pristupima te alatima koje organizacije primjenjuju kako bi poboljšale aspekt korisničkog iskustva prilikom konzumiranja proizvoda ili usluga.

Tablica 1 prikazuje uočene promjene u poslovnim procesima organizacija shodno analiziranoj literaturi. Uočene promjene su iz domene poslovnih procesa i modela, marketinških aktivnosti, korisničkog iskustva, usmjerenosti na korisnika i digitalizacije. Sažeti prikaz obrađenih članaka slijedi u nastavku.

Tablica 2: Promjene u poslovnim procesima sukladno analizi literature

Autor(i) i godina izdavanja rada	Uočene promjene u poslovnim procesima
Lemon i Verhoef, 2016.	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikacija korisnika i poduzeća kroz višestruke kanale i medije. • Integracija višestrukih poslovnih funkcija s ciljem stvaranja pozitivnog korisničkog iskustva. • Nastanak novih uloga u poduzećima koji imaju zadatak kreirati i upravljati iskustvom korisnika. • Korisničko iskustvo sjedinjuje kognitivne, emocionalne, socijalne odgovore u komunikaciji s poduzećem. • Procesni modeli koji opisuju ponašanje korisnika prilikom kupnje uključuju razumijevanje korisničkog iskustva i proces donošenja odluke o kupnji. • Usmjerenost na korisnika i „big data“ urodili su sveprisutnom dostupnošću podataka o korisnicima i korisničkom iskustvu. • Identifikacija četiri kategorija dodirnih točaka korisničkog iskustva: u vlasništvu branda, u vlasništvu partnera, u vlasništvu korisnika i socijalne/vanjske/neovisne.

Wirtz, et al., 2016.	<ul style="list-style-type: none"> • Strateške komponente, komponente kupaca i tržišta osiguravaju konkurentsku prednost. • Poslovni model sastoji se od strateških, korisničkih i tržišnih komponenti koje stvaraju dodanu vrijednost.
Esper, et al., 2010.	<ul style="list-style-type: none"> • Marketinški i procesno orijentirana organizacija kontinuirano generira znanje o fragmentiranom i kompetitivnom tržišnom okruženju te kroz opreznu uporabu resursa i sposobnosti kreira inovativnu vrijednost propozicije za svoje korisnike. • Proces upravljanja ponudom i potražnjom zamišljen je kao postupak sa strateškom orijentacijom koja prepoznaje prednosti uravnoteženog i razumljivog tržišta i korisničkih potreba uz poštivanje ograničenja koji su propisani prema uvjetima lanca opskrbe i uslužnih troškova.
Karpen, et al., 2012.	<ul style="list-style-type: none"> • Strateška usmjerenost organizacije s ciljem unaprjeđenja dnevnih rutina, procesa i iskustva korisnika kroz uslužne platforme. • Korisnici su uključeni u proces donošenja odluke i postali su mrežni partneri u dizajniranju i modificiranju integriranih ponuda na tržištu kako bi im bolje odgovarao kontekst usluge. • Korisnička znanja i vještine vezane uz portfelj usluga određuju aktualnu vrijednost usluge. • Individualni korisnici postaju potencijalni izvori inovacija resursa.
Becker, et al., 2009.	<ul style="list-style-type: none"> • Veći utjecaj tehnoloških implementacija na performanse procesa upravljanja odnosima s korisnicima. • Procesi, ljudi, operacije i marketinške sposobnosti su funkcionalno integrirani i omogućeni kroz uporabu informacija, tehnologije i aplikacija.
Chua i Banerjee, 2013.	<ul style="list-style-type: none"> • Upravljanje znanjem korisnika s ciljem bilježenja specifične potrebe istih. • Uporaba servisa društvenih medija koji omogućavaju korisnicima da prijave svoje lokacije i prime osjetljive informacije na temelju svojih lokacija.
Badinelli, et al., 2012.	<ul style="list-style-type: none"> • Uslužno orijentirani pristup s naglaskom na usluge u poslovnim odnosima. • Razvoj vrijednosti promatra se kroz procese stvaranja vrijednosti (<i>value-co-creation</i>) i vrijednost u upotrebi (<i>value-in-use</i>). • Upotreba robusnih alata za modeliranje procesa donošenja odluka u interakciji s okolinom, učenjem i djelovanjem s usmjerenošću na prilagodbu korisniku.
Lambert i Enz, 2012.	<ul style="list-style-type: none"> • Korisnik je su kreator u kreiranju vrijednosti. • Potencijal stvaranja inovativnih vrijednosti u interakcijama koje se događaju u poslovnom odnosu.
Vargo, et al., 2010.	<ul style="list-style-type: none"> • Utjecaj na marketinške procese radi stvaranja vrijednosti s naglaskom na usluzi, a ne proizvodu.
Saldanha i Krishnan, 2012.	<ul style="list-style-type: none"> • Web 2.0 tehnologije i njihovo uključivanje u poslovne procese s obzirom na arhitekturu, veličinu organizacije i znanje što donosi brojne koristi poput dijeljenja znanja, procesa istraživanja i drugo.

Moorman i Day, 2016.	<ul style="list-style-type: none"> • Marketinška izvrsnost vrhunska je sposobnost obavljanja bitnih aktivnosti koje su okrenute korisniku, koje poboljšavaju kupčeve, financijske, burzovne i društvene rezultate. • Organizacijska struktura usmjerena na korisnika koristi skupine korisnika koji su povezani s poslovanjem organizacije. • Marketinška sposobnost promatra se kroz dva pristupa: organizacijski pristup i pristup identificiranja integrirajućih mehanizama.
Brohman, et al., 2016.	<ul style="list-style-type: none"> • Strateški mrežni sustav za upravljanje uslugama korisnika definiran kao informacijska tehnologija koja pruža uslugu korisniku bilo izravno ili neizravno. • Naglasak na uslugama, a ne opipljivim proizvodima. • Upravljanje interakcijama i informacijama dobivenim od strane korisnika. • Identifikacija strategija cjelovitosti procesa s naglaskom na korisnika. • Uvođenje novih principa u izvođenje procesa: principa otkrivanja i principa agilnosti.
Kim, et al., 2013.	<ul style="list-style-type: none"> • Naglasak na strateškoj važnosti zajedničkog napora partnera u lancu opskrbe u smislu generiranja vrijednost za korisnika. • Integracija IT platforme na razini svih partnera sa svrhom stvaranja strateške suradnje.
Ehret, et al., 2013.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikacija poslovnih modela koji teže usmjerenosti ka B2C pristupu uzimajući u obzir ulogu korisnika, njegove želje i potrebe. • Fokus marketinga: dijalog s korisnicima; prelazak s uloge poslovne funkcije na ulogu generatora novih poslovnih modela.
Lamberti i Noci, 2010.	<ul style="list-style-type: none"> • Prošireni opseg marketinških aktivnosti koje obuhvaćaju aktivnosti direktno usmjerene na stjecanje i zadržavanje korisnika, sagledavanje životnog vijeka korisnika, aktivnosti usmjerene na lojalnost korisnika i upravljanje zadovoljstvom korisnika.
Gomber, et al., 2018.	<ul style="list-style-type: none"> • Transformacija poslovnog modela financijskih institucija - širenje poslovanja van podružnica, stalna dostupnost usluga, pristup uslugama pomoću tehnoloških uređaja, „samoposluživanje“ putem raznih aplikacija. • Upotreba pozivnog centra te algoritama poslovne inteligencije s ciljem približavanja korisniku. • Primjena tehnologije dovodi do lakšeg pristupa proizvodima i uslugama, veće funkcionalnosti te novih prihoda.
Payne, et al., 2017.	<ul style="list-style-type: none"> • Uvođenje poslovnog modela koji koristi više kanalni pristup korisnicima. • Organizacije postaju sposobnije u pogledu prikupljanja i iskorištavanja personaliziranih podataka korisnika.
Frankenberger, et al., 2014.	<ul style="list-style-type: none"> • Integracija ideja, znanja i resursa vanjskih partnera u organizaciji uz stvaranje profitabilnih vrijednosti za korisnike. • Stalne inovacije poslovnih modela sa svrhom ostvarenja poslovnog uspjeha te što boljih performansi na tržištu.

- Sanz, 2014.**
- Novi trend u dizajnu procesa: procesi se pokreću s velikom količinom podataka i naprednom analitikom te su podržani informacijsko- komunikacijskim tehnologijama.
 - Promjena gledišta poslovnih procesa vođenih IT-om na multidisciplinarno područje koje objedinjuje organizacijska i praktična znanja.

Izvor: autorice

4. REZULTATI

Nakon analize literature, temeljem saznanja o utjecaju digitalne transformacije na korisnika i korisničko iskustvo, identificirana su obilježja korisničkog iskustva prema odrednicama digitalne transformacije:

- Strateška orijentacija – novi strateški okviri u upravljanju, viziji i vodstvu organizacije;
- Usmjerenost na korisnika – praćenje korisničkog iskustva i suradnja s korisnicima;
- IT i procesna infrastruktura – upravljanje digitalnim tehnologijama, poslovnim procesima i resursima;
- Talent, sposobnost i jačina kapaciteta – trajna ulaganja u ljudski potencijal organizacije;
- Inovacijska kultura i organizacijska predanost – predanost organizacijskoj i inovacijskoj kulturi [Pihir, et al., 2018].

U Tablici 2 prikazani su trendovi korisničkog iskustva u digitalno doba koje organizacije trebaju uzeti u obzir prilikom digitalne transformacije i nastupa na tržištu koje s jedne strane obiluje potencijalnim korisnicima, a s druge strane ponudom konkurentnih poduzeća.

Tablica 3: Obilježja korisničkog iskustva prema odrednicama digitalne transformacije

Odrednice DT	Obilježja korisničkog iskustva
Strateška orijentacija	<ul style="list-style-type: none"> • Fragmentacija medija i kanala što dovodi do više kanalnog menadžmenta. • Strategija sustava orijentirana na kupca i integraciju svih socijalnih i ekonomskih aktera.
Usmjerenost na korisnika	<ul style="list-style-type: none"> • Razvoj upravljačkih alata s ciljem lakše usmjerenosti na korisnika. • Blogovi, mrežni i lokacijski servisi, forumi, koji podržavaju vezu između organizacija i korisnika te omogućuju informiranje istih o postojećim proizvodima i uslugama. • Analitika kupaca, poslovna inteligencija te informacije dobivene temeljem odnosa s kupcima. • Interakcija korisnika s organizacijom sa svrhom stvaranja prilagođene i individualne vrijednosti za korisnika. • Angažman korisnika u oblikovanju proizvoda ili usluge kroz povratne informacije. • Razumijevanje i modeliranje korisničkog putovanja.

	<ul style="list-style-type: none"> • Uključivanje korisnika u proces stvaranja vrijednosti.
IT i procesna infrastruktura	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamički razvoj u digitalnim tehnologijama, korisničkom ponašanju i konkurentnom okruženju. • Znanje koje korisnik usvaja preko mobilnih kanala koristeći se pametnim telefonima i tabletima te veća sklonost kupovini prilikom korištenja mobilnih uređaja. • Pojačana komunikacija i bolje oglašavanje brenda pomoću mobilne tehnologije za praćenje korisnika. • Povećana razina povratnih informacija i ocjena od strane korisnika koristeći se, tzv., „zvjezdicama“. • Kartografija korisničkih „putovanja“ zabilježenih preko bežičnih lokacijskih servisa. • Implementacija informacijske tehnologije što uključuje postavljanje i konfiguraciju informacijskih sustava. • Razvoj novih alata za modeliranje poslovnih procesa.
Talent, sposobnost i jačina kapaciteta	<ul style="list-style-type: none"> • Korištenje tehnoloških rješenja uz podršku zaposlenika ostavlja značajan aspekt na uvođenje i održavanje dobrih odnosa s korisnicima. • Suradnja i učenje u timovima postaje ključna strategija za usavršavanje znanja i stjecanje informacija u složenom industrijskom svijetu. • Nagrađivanje zaposlenika koji su usmjereni na korisnika i tržišno su orijentirani. • Rad u timu radi otkrivanja novih mogućnosti stvaranja vrijednosti.
Inovacijska kultura i organizacijska predanost	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacijska struktura usmjerena na kupca. • Novi principi u izvođenju procesa. • Naglasak na razvoju nematerijalnih vrijednosti brendova. • Otvoreni poslovni modeli koji su odraz utvrđenih vrijednosti kupaca.

Izvor: autorice

S obzirom na identificirana obilježja korisničkog iskustva po odrednicama digitalne transformacije, važno je uočiti da svaka inicijativa unaprjeđenja može obuhvatiti bilo koji podskup obilježja na koje organizacija svojim aktivnostima može djelovati. Organizacije obično kombiniraju skup znanja o korisničkom iskustvu na koje mogu djelovati, s ciljem postizanja prepoznatljivog profila na tržištu.

5. ZAKLJUČAK

U digitalno doba promijenio se način poslovanja organizacija, a očekivanja korisnika postala su sve veća. Poslovni procesi nisu više usmjereni samo prema korisnicima u smislu upravljanja

kupcima i tržištem, već je naglasak na suradnji i odnosu s korisnicima koji su partner u stvaranju vrijednosti, što u konačnici dovodi do boljeg korisničkog iskustva.

U ovom članku identificirane su promjene koje se događaju u poslovnim procesima s aspekta korisničkog iskustva, usmjerenosti na korisnika, poslovnih modela i digitalne transformacije. Promjenu poslovnih procesa obilježila je servisno dominantna logika koja u fokus stavlja uslugu i njezinu primjenu kroz dijela, procese te korištenje same usluge, a korisnik ima značajnu ulogu u kreiranju znanja te razvoju i primjeni vrijednosti. Kreiranje pozitivnog korisničkog iskustva upravo polazi od razvoja vrijednosti za korisnika, a to jedan je od izazova koji traži napor organizacije da izgradi agiln, brz i okretan sustav koji razmjenjuje informacije i stvara znanje. Temeljne dimenzije takvog sustava su ljudi, tehnologije, informacije, procesi učenja i korisnici te je isto promatrano u sklopu digitalne transformacije i njezinih odrednica.

Digitalna transformacija promijenila je ulogu korisnika te on postaje sudionik u stvaranju vrijednosti, a usredotočenost na korisnika je proširena i može se promatrati u kontekstu odrednica digitalne transformacije. U ovom članku identificirana su obilježja korisničkog iskustva prema odrednicama digitalne transformacije. Nadalje, strategije, novi principi, poslovni modeli usmjereni na korisnika, procesi u kojima se stvara vrijednost, znanja, vještine i informacije prikupljene u interakcijskim odnosima s korisnicima, digitalne tehnologije te ljudski potencijali prepoznati su kao trendovi koji utječu na stvaranje korisničkog iskustva.

BIBLIOGRAFIJA

- Badinelli, R; Barile, S; Ng, I., Polese, F; Saviano, M; Di Nauta, P. (2012). Viable service systems and decision making in service management. *Journal of Service Management*, 23 (4), str. 498-526, 2012.
- Becker, J.U; Greve, G; Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26 (3), str. 207-215, 2009.
- Brohman, M.K; Piccoli, G; Martin, P; Zulkernine, F; Parasuraman, A; Watson, R.T. (2009). A design theory approach to building strategic network-based Customer service systems. *Decision Sciences*, 40 (3), str. 403-430, 2009.
- Chua, A.Y.K; Banerjee, S. (2013). Customer knowledge via social media: The case of Starbucks. *Journal of Knowledge Management*, 17 (2), str. 237-249, 2013.
- Ehret, M; Kashyap, V; Wirtz, J. (2013). Business models: Impact on business markets and opportunities for marketing research. *Industrial Marketing Management*, 42 (2013), str. 649–655, 2013.
- Esper, T.L; Ellinger, A.E; Stank, T.P; Flint, D.J; Moon, M. (2010). Demand and supply integration: A conceptual framework of value creation through knowledge management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (1), str. 5-18, 2010.
- Frankenberger, K; Weiblen, T; Gassmann, O. (2014). The antecedents of open business models: an exploratory study of incumbent firms. *R&D Management*, 44 (2), str. 173-188, 2014.

Gomber, P; Kauffman, R; Parker, C; Weber, B. (2018). On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services. *Journal of Management Information Systems*, 35 (1), str. 220-265, 2018.

Karpen, I.O; Bove, L.L; Lukas, B.A. (2012). Linking Service-Dominant Logic and Strategic Business Practice: A Conceptual Model of a Service-Dominant Orientation. *Journal of Service Research*, 15 (1), str. 21-38, 2012.

Kim, D; Cavusgil, S; Cavusgil, E. (2013). Does IT alignment between supply chain partners enhance customer value creation? An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*, 42 (2013), str. 880–889, 2013.

Kutnjak, A; Pihir, I; Tomičić Furjan, M. (2019). Digital Transformation Case Studies across Industries – Literature Review. *Proceedings of the 42nd International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics*, str. 1498-1503, 2019.

Lambert, D.M; Enz, M.G. (2012). Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships. *Journal of Marketing Management*, 28 (13-14), str. 1588-1625, 2012.

Lamberti, L; Noci, G. (2010). Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. *European Management Journal* 28 (2010), str. 139– 152.

Lemon, K.N; Verhoef, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80 (6), str. 69-96, 2016.

Moorman, C; Day, G.S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80 (6), str. 6-35, 2016.

Payne, E; Peltier, J; Barger, V. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing, communications and consumer engagement. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11 (2), str. 185-197, 2017.

Pihir, I; Tomičić-Pupek, K; Tomičić Furjan, M. (2018). Digital Transformation Insights and Trends. *Proceedings of the Central European Conference on Information and Intelligent Systems*, str. 141-149, 2018.

Saldanha, T.J.V; Krishnan, M.S. (2012). Organizational Adoption of Web 2.0 Technologies: An Empirical Analysis. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 22 (4), str. 301-333, 2012.

Sanz, J. (2014). Enabling Front-Office Transformation and Customer Experience through Business Process Engineering. *Enterprise Modelling and Information Systems Architectures*, 9 (1), str. 50-69, 2014.

Vargo, S.L; Lusch, R.F; Akaka, M.A; He, Y. (2010). Service-dominant logic. *Review of Marketing Research*, 6, str. 125-167, 2010.

Wirtz, B.W; Pistoia, A; Ullrich, S; Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49 (1), str. 36-54, 2016.