



<https://doi.org/10.5559/di.30.1.06>

KVALITATIVNI UVID U OBILJEŽJA DIGITALNOGA PODUZEĆA, SADRŽAJ I STANJE PROCESA DIGITALNE TRANSFORMACIJE U HRVATSKOJ

Saša POLJANEC-BORIĆ
Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, Hrvatska

UDK: 334.7(497.5):004
005.7(497.5):004
658(497.5):004

Prethodno priopćenje

Primljeno: 9. 1. 2020.

Rad analizira stavove o digitalnom poduzeću i digitalnoj transformaciji u Hrvatskoj. Dvoetapno istraživanje provedeno je kvalitativnim metodama polustrukturiranog intervjua ($N = 17$) i fokusne grupe ($N = 17$). Svi sudionici istraživanja prethodno su pristali na snimanje intervjua i fokusne grupe. Snimke su doslovno transkribirane. Diskurzivna analiza pokazala je da sudionici istraživanja digitalizaciju povezuju s modernizacijom. Modernizaciju po njihovu mišljenju karakterizira i nastanak pravih, digitalno rođenih poduzeća. Sudionici istraživanja smatraju digitalnu transformaciju evolutivnom promjenom ireverzibilnoga karaktera te drže da Hrvatska u tom procesu zaostaje i unutar EU-a i u svijetu. Prema mišljenju sudionika istraživanja, Hrvatskoj je potreban strateški zaokret, a temeljna barijera bržoj digitalnoj transformaciji zemlje jesu politički i javni sektor.

Ključne riječi: digitalno poduzeće, digitalna transformacija, ireverzibilnost, barijere, politika, Hrvatska



Saša Poljanec-Borić, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar,
Marulićev trg 19/1, 10 000 Zagreb, Hrvatska.
E-mail: Sasa.Boric@pilar.hr

UVOD

U suvremenom društvu sveprisutnost digitalnih tehnologija je takva da su one nevidljive (Lupton, 2015). Smatra se da je digitalizacija najprije i najbrže prodrla u bankarski sektor (Sassen, 2000) i na području društvenih mreža (Castells, 2000). Iz

ova dva "kanala" digitalizacija je prodirala u sve oblike poslovanja i svakodnevnoga života, i to tako da su digitalne tehnologije postale konstitutivnim dijelom naše ljudskosti (Miller i Horst, 2012). Stoga se danas Castellsova (2000) predviđanja o digitalno umreženom društvu smatraju točnima, a društvene znanosti više ne propitkuju utječe li digitalna tehnologija na društvo, nego se bave istraživanjem i razumijevanjem promjena koje su digitalne tehnologije unijele u način na koji se konceptualiziraju dobra (Featherstone, 2009), mijenjaju odnosi moći (Lupton, 2015) i proizvodi ekonomska vrijednost (Haskel i Westlake, 2018). U okviru rasprava o novim načinima stvaranja ekonomske vrijednosti poseban je naglasak na poduzetništvu utemeljenom na novim tehnologijama. Raspravlja se o izrazito neizvjesnim uvjetima u kojima djeluju tehnološko digitalni poduzetnici, koji svoje poduzetničke ideje testiraju uglavnom u stručnom kolegijalnom krugu (*knowledgeable peers*) (Giones i sur., 2013). Propitkuje se dotad nepoznat koncept "urođeno globalnoga poduzetništva", koje se koristi tehnološkim mogućnostima brzog (i besplatnog) umnožavanja proizvoda i distribuiranjem globalnoj potražnji te se definira model "tehnološkoga kontinuuma", u kojem je "digitalno poduzetništvo" tek jedan dio modela novoga poduzetničkog djelovanja (Giones i Brem, 2017, str. 47). Analizira se i kako masivni pristup internetu preko raznih platformi omogućuje poklapanje ponude i potražnje, mijenja ulogu potrošača u sukreatora proizvoda i stvara nove lance usluga u okviru "ekonomije dijeljenja" (Richter i sur., 2017). Ipak, uviđa se da je istraživanje digitalnoga poduzetništva još u začetku te da broj članaka povezan s tom istraživačkom temom nije velik (Kraus i sur., 2018, str. 4). Može se reći kako se u društvenim znanostima u cjelini prihvatilo da je termin digitalna transformacija dovoljno sveobuhvatan da objasni ukupnost promjena koje nastaju pod utjecajem digitalnih tehnologija, s tim da se poslovanje smatra ishodištem promjena (Herbert, 2017) i izvorom povećane poslovne dinamike (Kraus i sur., 2018).

Digitalna transformacija u sociološkom smislu podrazumijeva integraciju digitalne tehnologije u sve aspekte poslovanja i svakodnevnoga života. Zbog toga je digitalna transformacija i promjena načina života i rada. Presudno obilježje te promjene jest vremenska i prostorna kompresija, do koje dolazi zbog povećane mogućnosti komuniciranja u realnom vremenu. U tim uvjetima organizacije moraju neprestano dovesti u pitanje *status quo*, eksperimentirati i prilagođavati se promijenjenim okolnostima (The Enterprises project, 2019). Stoga digitalna transformacija nije samo usko povezana s digitalnim poduzetništvom nego i s konkurentnosti nacionalnih gospodarstava i transparentnosti rada javnih službi (Dunleavy i sur., 2006). Digitalni napredak svake zemlje članice EU-a mjeri se od 2015. godine (European Commission, 2017). Di-

gitalizacija se u tom kontekstu promatra kroz pet dimenzija: povezanost, ljudski kapital, upotreba interneta, usvajanje digitalnih tehnologija i digitalizacija javnih službi.

KONTEKST ISTRAŽIVANJA

Po DESI izvješću za 2018. godinu, Hrvatska se nalazila na 22. mjestu od 28 promatranih zemalja. Iako je u 2018. Hrvatska ostvarila bolji rezultat nego prethodne 2017. godine, izvješće pokazuje da Hrvatska te godine još uvijek pripada "manje uspješnim zemljama". S obzirom na to da DESI izvješće za 2018. godinu dobro ocrtava digitalni ambijent u Hrvatskoj, u nastavku će se pobliže istaknuti nekoliko glavnih nalaza za 2018. godinu.¹ U skladu s DESI izvješćem za 2018. godinu (European Commission, DESI, 2018), cijene su fiksnoga širokopojsnog pristupa u Hrvatskoj, među najvišima u Europi. Razlog za to jest visok tržišni udio tzv. pozicioniranog operatora.² Ovaj kvazimonopolni položaj pozicioniranog operatora smatra se najvećom barijerom bržoj digitalizaciji jer umanjuje pokrivenost širokopojsnom mrežom te njezinu dostupnost u ruralnim područjima. Zbog toga se Hrvatska u dimenziji povezivosti nalazi na pretposljednem, 27., mjestu u EU-u. Nisko je rangirana i u dimenziji digitalnih javnih usluga (peta dimenzija koju mjeri DESI), pa se nalazi tek na 25. mjestu. Infrastrukturni deficit uzrokovan manjkom konkurencije među operatorima leži u temelju spore i neravnomjerne digitalne transformacije u Hrvatskoj te rezultira previsokom cijenom usluge. U pogledu ljudskoga kapitala (druga dimenzija koju mjeri DESI), Hrvatska se nalazi u znatno boljem položaju nego u prvoj i petoj dimenziji, jer je ovdje na 18. mjestu, što treba zahvaliti povećanju broja stručnjaka s diplomama iz STEM područja te onih za IKT.³ Isti rang Hrvatska ostvaruje u trećoj dimenziji (uporaba internetskih usluga), jer je ovdje također na 18. mjestu. Ovaj agregatni pokazatelj privatnoga korištenja internetskih usluga sugerira da su na osobnom planu Hrvati relativno visokodigitalizirani te da digitalno najviše prate vijesti te videoigre, što je usporedivo s ostalim znatno razvijenijim zemljama. No kad je riječ o integraciji digitalne tehnologije u poslovanje, četvrtoj dimenziji koju mjeri DESI, Hrvatska ostvaruje znatno lošiji rang nego u uporabi internetskih usluga, jer se u ovoj dimenziji nalazi na 21. mjestu. Ovaj podatak sugerira da se poslovne i privatne digitalne prakse u Hrvatskoj dosta razlikuju. Ludički (Huizinga, 1955), a ne poslovni, karakter digitalnog očito više privlači Hrvate. Ipak, i poslovni i privatni rangovi digitalne aktivnosti u Hrvatskoj su viši nego što je hrvatski infrastrukturni digitalni rang, pa se čini da digitalne kompetencije u cjelini premašuju infrastrukturne barijere digitalizacije, nametnute problemom niske povezivosti. U tim uvjetima od posebnog je interesa ana-

lizirati stavove hrvatskih poduzetnika i stručnjaka o digitalnom poduzeću, kao i njihovu ocjenu kvalitete sadržaja i stanja digitalne transformacije u Hrvatskoj. Ovakva namjera dodatno je opravdana činjenicom da u Hrvatskoj gotovo nema domaćih istraživanja o digitalnom poslovanju i digitalnoj transformaciji, a iznimke kao što su neobjavljena disertacija obranjena pod naslovom "Utjecaj digitalne transformacije na poslovanje privatnih i javnih poduzeća u Republici Hrvatskoj" (Kokolek, 2019) samo potvrđuju taj uvid. Kako je broj radova posvećen digitalnom poduzetništvu i digitalnoj transformaciji i u svijetu još uvijek relativno malen (Kraus i sur., 2018), ovaj rad pridonijet će korpusu postojeće literature u tom području. Stoga je svrha istraživanja steći uvid o digitalnim poduzećima i o digitalnoj transformaciji u Hrvatskoj (time i u svijetu), a cilj istraživanja jest opisati digitalna poduzeća u Hrvatskoj i otkriti nedostatke digitalne transformacije u Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno u okviru projekta DIGIPOD u Institutu društvenih znanosti Ivo Pilar⁴ od listopada 2018. do ožujka 2019. godine u dvije etape. Najprije su provedeni intervjui sa 17 ispitanika, a zatim je organizirana fokusna grupa u kojoj je sudjelovalo 17 sugovornika. U nastavku se, u tri poglavlja, opisuje istraživanje i njegovi rezultati. U prvom se poglavlju prikazuje metodologija istraživanja i uzorak, u drugom rezultati i interpretacija istraživanja, a u trećem zaključci i ograničenja kvalitativnog istraživanja.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA I UZORAK

Kvalitativno istraživanje oblikovala su sljedeća istraživačka pitanja: a) kako se definira digitalno poduzeće? b) što su ključna tehnološka i poslovna obilježja digitalnoga poduzeća? c) što predstavlja poslovnu priliku za digitalno poduzeće? d) kako digitalizacija pridonosi rezanju troškova poslovanja? e) koliki je profil osnivača digitalnoga poduzeća? f) kakva je organizacijska kultura digitalnoga poduzeća? g) koje su barijere za poslovanje digitalnoga poduzeća u Hrvatskoj? Navedena istraživačka pitanja preoblikovana su potom u polustrukturirani intervju u skladu s Kvaleovim (1996) protokolom.⁵ Pitanja postavljena u intervjuu bila su: 1) kako definirate digitalno poduzeće; 2) koje su tehnološke karakteristike digitalnoga poduzeća; 3) koje su organizacijske karakteristike digitalnoga poduzeća; 4) koji su načini rezanja troškova u digitalnom poduzeću; 5) koje su najčešće poslovne prilike za digitalno poduzeće; 6) kakav je tip organizacijske kulture u digitalnom poduzeću; 7) kakav je obrazovni profil djelatnika u digitalnom poduzeću; 8) kakav je profil uprava u digitalnom poduzeću; 9) koje su najčešće barijere u digitalnom poduzeću?

Uzorak za istraživanje metodom polustrukturiranog intervjua određen je generičkom namjernom metodom (Bry-

man, 2012, str. 422), jer je ona najprimjerenija u situaciji kad istraživačka pitanja formiraju kriterije za istraživanje. Ova je metoda u literaturi poznata i kao tzv. ciljno uzorkovanje (*purposeful sampling*) (Patton, 2015), a rabi se kad je istraživačka tema nova i relativno slabo ispitana. S obzirom na to da tema nije ni u svijetu, a posebice u Hrvatskoj, bila često istraživana te da je i u svijetu većina istraživanja posvećena digitalnom poduzetništvu kvalitativna, ovaj je način uzorkovanja potpuno u skladu sa svjetskom praksom potvrđenom u relevantnoj literaturi (Richter i sur., 2017; Kraus i sur., 2018). Kriterij za odabir ispitanika bio je vlasništvo ili suvlasništvo u tehnološkom digitalnom ili digitalnom poduzeću (Giones i Brem, 2017) ili izrazito iskustvo u digitalnoj transformaciji poslovanja u renomiranom konzultantskom uredu ili akademskoj instituciji u kojoj postoje IKT sektori, odjeli ili odsjeci. Broj od 17 ispitanika dobiven je metodom snježne grude, koji je osobito pogodan za teme za koje je teško doprijeti do ispitanika jer imaju "malu vidljivost" (Biernacki i Waldorf, 1981). Upitnik je odobrilo nadležno etičko povjerenstvo, svi ispitanici prethodno su zatražili uvid u polustrukturirani intervju te su potom pristali na snimanje intervjuja. Svim ispitanicima zajamčena je anonimnost. U uzorku ispitanika predviđenih za intervju bilo je zastupljeno 11 vlasnika i/ili suvlasnika poduzeća te 6 stručnjaka za digitalnu transformaciju koji rade u hrvatskim akademskim institucijama.

Intervjue koji su prosječno trajali 60 minuta provelo je troje istraživača u siječnju i veljači 2019. godine. Snimljeni razgovori doslovno su transkribirani. U transkriptima su izdvojena latentna obilježja diskursa (Löfgren, 2013) koja su se odnosila na: koncepte koje treba razumjeti kad se govori o digitalnom poduzeću, artikulaciju stavova o digitalnom poslovanju, razlikovanje procesa digitalizacije i događaja u poslovanju što ih proizvodi digitalizacija, razlike između digitalnoga i nedigitalnoga poslovanja i sl. Analizom latentnih obilježja diskursa prepoznate su tri metateme o kojima valja razgovarati na fokusnoj grupi (Kvale i Brinkmann, 2015). Operacionalizacija metatema koje su identificirane kao relevantne u intervjuima prikazane su u Tablici 1.

🔗 **TABLICA 1**
Pregled metatema i pridruženih pitanja za raspravu na fokusnoj grupi

Metateme	Pitanja
DT u svijetu i u Hrvatskoj	Je li digitalna transformacija neizbježan proces? Postoji li u Hrvatskoj digitalni jaz?
Karakter procesa DT	Je li digitalna transformacija spontan proces? Može li se digitalna transformacija izvesti bez intervencije vladajućih elita?
Značaj DT za razvoj zemlje	Prethodi li digitalna transformacija uključivanju u 4.0 industrijsku revoluciju? Je li IT industrija homogen sektor?

Sudionici razgovora u fokusnoj grupi odabrani su također generičkom namjernom metodom, tj. ciljanim odabirom (Bryman, 2012; Patton, 2015) s popisa koji je glavnom istraživaču dostavila Hrvatska udruga poslodavaca.⁶ Svi sudionici razgovora poslovni su akteri u procesu digitalne transformacije u Hrvatskoj. Ukupno je u fokusnoj grupi sudjelovalo 6 djelatnika udruge koja promiče poduzetništvo te 11 poduzetnika s područja digitalnoga poslovanja i digitalne transformacije. Fokusna grupa održala se 28. veljače 2019. u HUP-u,⁷ u Zagrebu, a trajala je 120 minuta. Svi sudionici razgovora pristali su na snimanje fokusne grupe.

Transkript od 97 stranica kodiran je po uzoru na Löfgrena (2013). Svrha kodiranja bila je organizirati transkribirani tekst u sustav kategorija unutar teksta kako bi se našle veze među tim kategorijama prema određenom paradigmatskom modelu za potrebe diskurzivne analize (Halimi i sur., 2004, str. 42). Za diskurzivnu analizu uzeti su sljedeći kodovi: 1) koncepti, 2) stavovi, 3) razlike, 4) akcije, 5) aktivnosti, 6) procesi.

Razvrstavanje čestica teksta po kodovima napravljeno je ručno. Kodiranje transkripata upozorilo je na razlike u tematskim fokusima i tipovima diskursa kojima se služe ispitanici u intervjuima u odnosu na sudionike u fokusnoj grupi. To bez sumnje valja pripisati različitoj strukturi ispitanika/sudionika. U prvoj su grupi dominirali digitalni poduzetnici koji proizvode digitalna rješenja dok su u drugoj grupi dominirali poduzetnici konzultanti koji olakšavaju proces digitalne transformacije.

Očita analitička razlika između rezultata kodiranja intervjua i rezultata kodiranja fokusne grupe leži u broju čestica: stavova, razlika, procesa te akcija i aktivnosti. Prva grupa ispitanika ima više stavova, spoznaja o razlikama te više akcija i aktivnosti u svojem narativu, a druga grupa više raspravlja o procesima i barijerama, a manje o akcijama i aktivnostima. Vidljivo je, naime, da prvu grupu ispitanika više zanimaju događaji, a drugu procesi.

U kodiranju transkripata intervjua izdvojeno je: 106 stavova o različitim temama adresiranim u intervjuu, 89 razlika koje tematiziraju digitalno u odnosu na nedigitalno poslovanje/okruženje, 20 koncepata povezanih s digitalnim poduzećem, 27 aktivnosti koje su u djelokrugu digitalnoga poduzeća, 21 akciju povezanu s poslovanjem digitalnih poduzeća i 4 procesa u kojima sudjeluje digitalno poduzeće.

Iz ove analize jasno je da su stavovi o temama adresiranim u intervjuima i spoznaja o razlikama koje obilježavaju poslovanje digitalnog u odnosu na nedigitalno poduzeće dominantni dio njihova diskursa. Ispitanici prepoznaju 27 aktivnosti tipičnih za digitalno poduzeće te navode 21 konkretan događaj (kod = akcija) koji su kao značajan prepoznali u

radu digitalnoga poduzeća. Tek su 4 ključna šira procesa važna za neposredno djelovanje digitalnoga poduzeća.

U kodiranju transkripta fokusne grupe evidentirano je 26 stavova o digitalnoj transformaciji, 25 koncepata koji se vezuju uz razumijevanje digitalne transformacije, 22 stava o barijerama za digitalnu transformaciju u Hrvatskoj, 15 procesa važnih za razumijevanje digitalne transformacije, 5 aktivnosti koje valja poduzeti ili koje proizlaze iz digitalne transformacije i 2 akcije koje se trenutačno odvijaju u vezi s digitalnom transformacijom.

Nakon završetka kodiranja svi kodovi organizirani su u tematske skupine po učestalosti (intenzitetu) pojave pojedinih kodova, i to posebno za intervjue, a posebno za fokusnu grupu. Tako organizirane čestice poslužile su kao predložak za konstruiranje odgovora na pojedina važna pitanja istraživanja. Pritom treba imati na umu tri napomene:

- U prikazu rezultata istraživanja istraživačka pitanja koja su u intervjui bila odvojena spojena su u jedan podnaslov jer su se odgovori na njih često preklapali.

- Interpretiraju se uvidi koji unutar istih kodova odražavaju najpregnantniji odgovor na pojedino pitanje/problem tako da se prethodno označi da su ti odgovori rezultat istraživanja sintagmom "ispitanici smatraju" ili "sugovornici smatraju", a da se najkarakterističniji odgovor citira u navodnicima.

- *Ex post* "sinteza" kodiranih čestica objašnjava činjenicu da ukupan broj interpretiranih uvida nije istovjetan ukupnom broju kodiranih čestica. Samo se po sebi razumije da se time smanjuje deskriptivni, a povećava supstantivni sadržaj interpretacije.

REZULTATI I INTERPRETACIJA

Diskurzivna analiza intervjua

Što je digitalno poduzeće i koje su njegove tehnološke karakteristike? Ispitanici smatraju da su danas sva poduzeća u većoj ili manjoj mjeri digitalna, radi se o "duhu vremena" i "imperativu poslovnog opstanka" koji "poduzetnici prije ili kasnije prepoznaju". Također, ispitanici smatraju da su karakteristike digitaliziranih poduzeća više-manje zastupljene u svim poduzećima koja posluju u Hrvatskoj, samo je, naravno, "razlika u tome koliko i kako ih koje poduzeće koristi". Po mišljenju ispitanika, "digitalizacija je neizbježan poslovni proces koji se prihvaća na temelju intuitivnog razumijevanja duha vremena". Ispitanici smatraju da "nema više *business as usual*", jer živimo u svijetu "brzih eksponencijalnih promjena, a deficit digitalizacije znači gubljenje tržišnoga položaja". Razina digitalizacije jest "pozitivno korelirana sa zrelošću poduzeća",

a zrela poduzeća rabe "desetke tehnologija koje su međusobno neovisne ili se rabe odvojeno da bi se stvorio novi poslovni model".

Ispitanici smatraju da je digitalizacija povezana s disruptivnim poslovnim praksama, koje su nadnacionalne. Intervjui pokazuju da ispitanici prepoznaju sljedeće tehnološke dimenzije digitalnoga poduzeća: 1) "digitalizirani poslovni procesi", 2) "komunikacija kroz digitalne kanale", 3) "poslovanje na platformama", 4) "rezanje troškova", 5) "cloud, mobile i big data i socijalne mreže kao alati poslovanja", 6) "skrojena rješenja za posebne kupce", 7) "primjena novih poslovnih modela" i 8) "transformacija u pametno poduzeće".

Ispitanici dublje razumiju karakter i poslovanje digitalnoga poduzeća. Naime, razlikuju "moderno poduzeće" koje se digitaliziralo da bi se prilagodilo novim tržišnim uvjetima i "pravo digitalno poduzeće". To je "pravo digitalno poduzeće", smatraju ispitanici, "rođeno kao digitalno". Kao takvo, ono stvara nove vrijednosti kroz "digitalne tehnologije koje se nalaze u srži poslovanja". Njegovi proizvodi preuzimaju se na "stick ili preko interneta", jer takvo poduzeće "ne rabi papir". Ono svoje proizvode stalno mijenja jer ih "sukreira s kupcima". Ispitanici naglašavaju da takvo poduzeće "podatke prikuplja i obrađuje umjetnom inteligencijom, a inovacije su mu segment poslovanja". Ispitanici tvrde i da pravo digitalno poduzeće "nema veliku materijalnu imovinu", da je heterotopično i da "ima novi *mindset*". Ispitanici sugeriraju da u Hrvatskoj takva poduzeća uglavnom nastaju na FER-u,⁸ gdje studenti "kreiraju aplikacije, rješenja i/ili igre još u vrijeme studija". Ta poduzeća brzo mijenjaju poslovne modele jer su jako fleksibilna, ne ovise o barijerama nacionalnoga tržišta i odmah globalno plasiraju proizvode. Ispitanici tvrde da posluju ondje gdje nema dvostrukog oporezivanja za prodaju, u SAD-u i ondje gdje su "davanja na plaće i porez na dobit niski". Također tvrde da "rastu ili iz reinvestirane dobiti ili uz pomoć rizičnoga kapitala, a tržište analiziraju uz pomoć umjetne inteligencije". Ispitanici sugeriraju da neka od tih poduzeća "rastu i po godišnjoj stopi od 100 %", a prihod po zaposlenom mjeri se u "milijunima dolara" te da se vlasnički udjeli stječu "lojalnošću tvrtki".

Zaključno, ispitanici tvrde da je digitalizacija proces potpune promjene načina poslovanja te da se danas poduzeća kvalitativno rangiraju s obzirom na intenzitet digitalizacije. Tehnološke karakteristike digitalnih poduzeća lako su prepoznatljive i višestruke, a jedna od glavnih karakteristika jest ostvarivanje prihoda iz digitalnih proizvoda te stalno rezanje troškova poslovanja. Takva poduzeća ne određuje ništa tradicionalno, pa su zato disruptivna i brzo se prilagode novim poslovnim modelima. Brzo povećavaju broj zaposlenih, a pri-

hodi im nerijetko rastu po dvoznamenkastim godišnjim stopama. Izvozno su orijentirana, pa se mjere s globalnom konkurencijom. Proizvode visoku dodanu vrijednost po zaposlenom i potpuno su neovisna o političkom sustavu. Njihov je svjetonazorski kôd apolitičnost, a orijentacija znanstvena. Zbog mobilnosti i inherentne heterotopičnosti otvaraju se ondje gdje su porezni uvjeti najbolji, pa su njihovi vlasnici uglavnom protivnici skupe i spore države. Zaposlenici su uglavnom inženjeri, a dodanu vrijednost takva poduzeća stvaraju kroz inovacije i pronalazak novih tržišnih niša.

Ispitanici smatraju da demokratizacija komunikacija koju je proizvela globalna digitalizacija, niski troškovi poslovanja te visok intenzitet inovacija uključen u poslovanje pravih digitalnih poduzeća otvara mogućnost stjecanja lokalne konkurentske prednosti. Njihovi kriteriji poslovanja inherentno su anacionalni, a time, paradoksalno, izrazito lokalni. Posebno je obilježje takva poduzeća otpornost na eksterne financijske šokove, jer rastu iz neinvestirane dobiti i/ili rizičnoga kapitala, pa je osobit društveni interes pratiti njihovu evoluciju u globalnim tržišnim kretanjima. Stavovi evidentirani u istraživanju sugeriraju da se u Hrvatskoj njihov rast može stimulirati mjerama: a) snižavanja doprinosa na visoke plaće; b) snižavanjem stopa oporezivanja dobiti i c) ukidanjem dvostrukog oporezivanja poslovanja sa SAD-om.

Poslovne prilike za digitalno poduzeće i načini rezanja troškova poslovanja. Ispitanici smatraju da digitalizacija omogućuje ubrzanje poslovnih procesa, povećavanja učinkovitosti i "prizemljenje" poslovanja, jer je naglasak na "konkretnom rješenju". Također, digitalizacija "desektorizira", jer briše granice među industrijama i potiče razmišljanje "izvan okvira". Digitalizacija djeluje intergeneracijski, jer je "prihvaćaju ljudi bez obzira na životnu dob". "Hrvatska je idealna za digitalizaciju, jer je zemlja izvrsno prometno povezana, a kvaliteta života ovdje je izvanredna". Ispitanici smatraju da su novonastale zemlje na istoku Europe digitalno naprednije od tradicionalnih demokracija, a regulatorno okruženje u EU-u pogoduje digitalizaciji. Stoga, na istoku Europe nastaje "digitalni momentum". Ispitanici smatraju da je Hrvatska digitalno konkurentna zemlja, jer proizvodi vlastite kadrove, što se potvrđuje činjenicom da "imamo 100 tvrtki koje na globalnom tržištu zarađuju ekstraprofit". Faktori rasta i poslovne prilike izviru iz činjenice da je Silicijska dolina prezasićena, pa da "50-satni radni tjedan uništava pojedinačne i obiteljske živote", što mnoge digitalne poduzetnike potiče na potragu za drugim "digitalno prijateljskim" lokacijama.

Što se tiče rezanja troškova, ispitanici tvrde da je digitalizacija "organski" povezana s rezanjem troškova, jer su "digi-

talno rođena poduzeća", u osnovi, poduzeća s plitkom hijerarhijom i lako prihvaćaju nove poslovne modele, usmjerene na povećanje učinkovitosti. Takva fleksibilnost izvire iz činjenice da je digitalno poduzeće "imovinski lagano" i visoko sofisticirano. Sve u svemu, digitalizacija "uvijek donosi korist bez obzira na tip poduzeća" u kojem se provodi, ali za nju moraju biti povoljni interni uvjeti, a to su: a) odgovarajuća zrelost poduzeća, b) ambiciozni poslovni plan, c) vodstvo, d) potencijal transformacije na razini znanja i vještina.

Ispitanici smatraju da je teže ostvariti digitalnu transformaciju u industrijskom proizvodnom sektoru, jer je "digitalno – proizvodno – digitalno problematična petlja", pa je razumljivo da samo jako zrela proizvodna poduzeća uspješno provode ovaj proces. S druge strane, digitalizacija nema barijera u pravim digitalnim poduzećima.

Navedeni uvidi iz istraživanja kazuju da poslovne prilike za digitalno poduzeće u Hrvatskoj izrastaju iz razumijevanja šire slike poslovnog ambijenta u kojem se razvija digitalna ekonomija. Riječ je o tzv. informiranom uvidu u set okolnosti koji podrazumijeva uvjerenje digitalnih poduzetnika da Hrvatska ima komparativne prednosti u odnosu na druge digitalne *cluster*e i zemlje zbog dobre prometne povezanosti, ljudskih resursa sposobnih za globalnu konkurenciju i kvalitetu života. Ispitanici smatraju da je recept za uspjeh digitalnoga poduzetništva u Hrvatskoj "stvaranje singularnih digitalnih rješenja s visokom dodanom vrijednošću za tržišne niše globalnog tržišta". U tom i takvom razumijevanju konteksta poslovnih prilika rezanje troškova je, u skladu sa stavovima ispitanika, ugrađeno u poslovni model digitalnoga poduzeća i gotovo se autonomno ostvaruje u svim segmentima poslovanja kod svakoga visokodigitaliziranog poduzeća. Što se tiče poduzeća koje se kroz digitalizaciju samo adaptira modernosti, ondje rezanje troškova ovisi "prije svega o vodstvu, koje rezanje troškova vidi kao polugu efikasnoga poslovanja u cilju tržišne ekspanzije".

Profil vlasnika, djelatnici i uprave digitalnih poduzeća i organizacijska kultura. Ispitanici predlažu da vlasnici digitalnih poduzeća manje vrednuju formalnu kvalifikaciju, a više digitalnu kompetenciju i lojalnost, fleksibilnost, agilnost i prilagodljivost zaposlenika. Organizacijska kultura koju potiču u isti je mah individualistička i demokratska, jer su hijerarhije plitke, profesionalna mobilnost prema vrhu izrazito dinamična, a transparentnost obvezna.

Ispitanici sugeriraju da valja razlikovati dva tipa organizacijske kulture: a) organizacijsku kultura osnivača i b) organizacijsku kulturu poduzeća. Smatraju da je profil vlasnika različit: ili su financijski potpuno neovisni i raspolažu vla-

● **TABLICA 2**
Strukturne i
konkurentske barijere
za digitalno
poslovanje

stitim kapitalom, ili su izrazito usmjereni prema američkim investicijskim fondovima. U svakom slučaju ne izrastaju iz lokalnih poslovnih mreža. Također smatraju da su osnivači digitalnih poduzeća unatoč visokoj autonomiji u donošenju poslovnih odluka svjesni matričnih struktura unutar kojih organiziraju svoje poslovanje, što potvrđuje unutarnju ovisnost tih poduzeća o međusobnom kolegijalnom savjetovanju (Giones i sur., 2013). Stoga posluju transparentno te su u ophođenju izrazito neformalni. Organizacijska kultura njihovih poduzeća podudarna je s matričnom strukturom poslovanja, pa od svojih djelatnika traže izrazito timski rad te potiču suradničke, djelatničke i empatične odnose bez puno hijerarhije. Digitalni poduzetnici prepoznaju barijere za poslovanje svojih poduzeća u Hrvatskoj, iako ih lokalne prilike (izvan strateških karakteristika lokacije) zapravo ne zanimaju. Odgovori ispitanika sugeriraju dva tipa barijera: strukturne i konkurentske.⁹

Strukturne barijere	<ul style="list-style-type: none">• Politička indiferentnost prema digitalnoj transformaciji• Zapostavljenost društvene znanosti i digitalizacije institucija• Razlike nastaju zato što većina EU ulaže u istraživanje i razvoj 3 % do 4 %. Hrvatska ulaže 0,84 %.
Konkurentske barijere	<ul style="list-style-type: none">• Izostanak nacionalne platforme digitalizacije koja se sastoji od 7 koraka: 1) digitalizacija proizvodnja i procesa, 2) digitalizacija proizvoda, 3) digitalizacija uprave, 4) robotika, 5) sigurnost, 6) efikasno korištenje resursa, 7) pravna regulativa i vlasništvo.• U Hrvatskoj postoji 0 digitalnih hubova, u Italiji 500 – 600, a u Finskoj 180, kasnimo u nacionalnoj politici digitalizacije.• Previsoki doprinosi na plaće, porez na dobit i porez na visoke plaće• Rijetkost digitalnih talenata• Deficit popratnih digitalnih znanja iz digitalne ekonomije

Barijere koje su ovdje nazvane strukturnima vezane su za dublje političke i društvene probleme u Hrvatskoj. Ključni je problem politička ravnodušnost prema digitalnoj transformaciji i s njom povezana opća administrativna tromost, koja proizlazi iz slabe digitalizacije institucija. Ispitanici povezuju zapostavljenost društvenih znanosti s deficitom digitalne transformacije institucija, što predstavlja sugestivni kvalitativni uvid koji bi daljnjim istraživanjima valjalo potvrditi ili odbaciti. Napokon, ova analiza pokazuje da se niska razina ulaganja u istraživanje i razvoj (Švarc i sur., 2019; Dabić i sur., 2019) povezuje s barijerama prema digitalizaciji. Osim navedenih strukturnih barijera, one konkurentske odnose se na nepostojanje eksplicitnoga plana digitalizacije, digitalne infrastrukture ("0 digitalnih hubova"), preveliko porezno opterećenje i manjak primijenjenih digitalnih znanja i vještina. Ovaj popis deficita sugerira zaključak da se u Hrvatskoj razvoj digitalno-

ga poduzetništva odvija u suboptimalnom konkurentskom ambijentu, pa se može zaključiti da hrvatski digitalni poduzetnici posluju u "frontier" (Khambata, 1992) digitalnoj ekonomiji.

Diskurzivna analiza transkripta fokusne grupe

Je li digitalna transformacija neizbježna i je li IT sektor homogen? Digitalna je transformacija, po mišljenju sudionika razgovora, "evolucija homosapiensa", čiji je transformativni potencijal jednak "pronalasku struje". Zbog toga je digitalna transformacija prisutna i "u poslovanju i u životu", a u poslovnim sustavima ona zapravo znači "implementaciju digitalnih tehnologija radi optimizacije troškova". Optimizacija troškova uvjetuje "promjenu upravljanja u tvrtki", a ta promjena u upravljanju mora rezultirati "promjenom strukture troška firme". Smjer odlučivanja u digitalnoj transformaciji jest "odozgo prema dolje", a digitalizacija koja ne podrazumijeva "promjenu upravljanja" nesvrhovita je, jer je "digitalizacija glupog procesa glup proces u digitalnom obliku".

Sudionici razgovora razlikuju poslovne aktere digitalne transformacije po performansama, jer razlikuju način na koji se u tom procesu ponašaju velike tvrtke u odnosu na srednje i male. Sudionici razgovora smatraju da korporacije "bacaju lovu na digitalizaciju", dok je za "165.000 malih poduzeća u Hrvatskoj digitalizacija nužnost". Smatraju da velike tvrtke digitalnu transformaciju prihvaćaju mehanički, jer se oslanjaju na poslovne informacijske sustave (ERP),¹⁰ sustave za upravljanje odnosima s klijentima (CRM),¹¹ a da u to ne ugrađuju "change management" procedure, dakle ne dopuštaju promjenu "strukture troška firme". Također, smatra se da je to *simulacrum* digitalne transformacije, u kojima su troškovi veći od koristi, pa se stoga može reći da "veliki kupuju CRM-ove i ERP-ove bedastoće" i da "menadžeri bacaju lovu na ERP-ove". Nasuprot ovakvoj praksi, sudionici razgovora smatraju da srednji i mali poduzetnici gledaju digitalizaciju kao nužnost, za njih je to pitanje opstanka, mijenjaju ponašanje i poslovne procedure u hodu, ne zanima ih strategija ni modeli reorganizacije velikih tvrtki.

Sudionici razgovora smatraju da je digitalna transformacija bolje prihvaćena i više orijentirana na EU-fondove u privatnom nego u javnom sektoru. Po mišljenju sugovornika, digitalna je transformacija u Hrvatskoj "oklijevajuća", što je problem, jer "samo digitalnom transformacijom možemo doći do 4.0 industrije u Hrvatskoj te pokrenuti gospodarstvo prema većoj konvergenciji sa zemljama Srednje Europe". Sve u svemu, digitalna je transformacija neizbježna, a nerazumijevanje toga procesa "proizvodi zaostajanje".

Postoji li u Hrvatskoj digitalni jaz i može li ga se prevladati bez intervencije vladajućih elita? Stavovi sudionika razgovora sugeriraju da je digitalni jaz u Hrvatskoj činjenica, a povezan je "s manjkom strateških kolektivnih odluka". Naime, kad bi postojao strateški pogled, "mi bismo trebali težiti 5.0 industriji, jer je to jedini način da se preskoči već akumulirani digitalni jaz". Analiza pokazuje da svi sugovornici registriraju nevidljivu mrežu barijera. Popis barijera razvrstan je, nakon kodiranja, po strukturnom ključu (pojedinačna/kolektivna barijera), odnosno po tematskom ključu (kulturalna/društvena/politička barijera).

Pojedinačnim barijerama sugovornici smatraju: a) "manjak povjerenja u sebe (Hrvat u odnosu na stranca)" i b) "tradicionalni kognitivni sklop koji se teško prilagođava bilo kakvoj promjeni". No od ovih barijera puno su gušće definirane i bolje razjašnjene one kolektivne, pa se one stoga prikazuju u Tablici 3.¹²

📄 **TABLICA 3**
Tipologija kolektivnih barijera za digitalnu transformaciju u Hrvatskoj

Društvene barijere

- Civilizacijski zapećak
- Društvo koje se opire promjenama
- Privrženost socijalizmu
- Socijalni mentalitet
- Fokus na najjadnije, a ne na najsposobnije
- Izgubljena vjera u državu
- Nedostatak ozbiljne predanosti
- Stalna promjena pravila igre
- Apsorpcijski kapacitet

Političke barijere

- Konstantna kriza upravljanja
 - Država i gospodarstvo
 - Srednji menadžment u javnom sektoru
 - Menadžeri
 - Trošenje EU-fondova na operativni trošak poduzeća
-

Vidi se da se društvene barijere digitalnoj transformaciji povezuje s periferijskim položajem Hrvatske (zapećak). Također, barijerama se smatra "opiranje promjenama" te "privrženost socijalizmu". Manjak meritokratskoga poretka, koji se ogleda kroz "fokus na najjadnije, a ne na najsposobnije", predstavlja unutarnje društveno ograničenje za digitalizaciju. Nadalje, digitalnu transformaciju zaprečuje i "izgubljena vjera u državu", što pretpostavlja tezu da je država akter digitalizacije. Odsutnost države kao aktera u procesu digitalne transformacije vjerojatno leži u podlozi teze da ne postoji "ozbiljna predanost" tom procesu u Hrvatskoj, što se smatra razlogom "stalne promjene pravila igre". U uvjetima nesigurnosti stvara se niski "apsorpcijski kapacitet" cijeloga društva za digitalnu transformaciju.

Sintagma "konstantna kriza upravljanja" svrstana je u ovom radu u političke barijere, jer sam pojam "upravljanja" podra-

zumijeva hijerarhijsku organizaciju u kojoj se vodi određena politika. Država ne potiče nego sputava hrvatsko gospodarstvo, a to je osobito vidljivo na razini "srednjeg menadžmenta u javnom sektoru", koji se opire promjenama i nesvrhovito "troši novac iz EU-fondova". Političke barijere pogoduju razvoju "uspavane korporativne kulture", koja pruža "otpor prema promjeni organizacijske kulture", a takva kultura "pogoduje digitalnom jazu".

Prethodi li digitalna transformacija uključivanju u 4.0 industrijsku revoluciju i je li digitalna transformacija spontan proces? Sudionici razgovora smatraju da smo zakasnili u procesu digitalne transformacije. Postali smo "žrtva konkurentnosti", jer "privatna digitalizacija ne prelazi u poslovnu". To je razlog da "drugi trče, mi hodamo", a takva dinamika proizlazi iz činjenice da je "naše gospodarstvo 3.0, dok je tržište već u fazi 4.0, pa to radimo sporo". Središte kakvog-takvog razvoja jest grad, jer "izvan grada nema dalje od 3.0". U takvim se uvjetima "digitalni jaz samo povećava". Stoga je u Hrvatskoj digitalna transformacija bitno vezana uz 4.0 proces reindustrijalizacije te je simultana s tim procesom. Zapravo, izostanak digitalne transformacije znak je deficita 4.0 industrije i siguran pokazatelj razvojnoga zaostajanja.

➤ **TABLICA 4**
Stavovi koji oslikavaju
"status quo"

Status quo analiza

Mi smo u stalnoj igri mačke i miša koja traje beskrajno.
Mi smo kao društvo postali žrtva konkurentnosti.
Drugi trče, mi hodamo.
Privatna digitalizacija ne prelazi u poslovnu (kod nas).
Naše gospodarstvo je 3.0. Tržište nas prisiljava na 4.0,
pa to radimo (sporo).
Izvan grada nema dalje od 3.0.
Digitalni se jaz povećava (DESI index).

No analiza je pokazala da postoje i stavovi koji "nude rješenja", jer neki sugovornici misle da "nismo na začelju" te da se u javnom sektoru uočava "inkrementalna mikroevolucija". Nadalje, smatra se da moramo gledati širu sliku, jer EU kaska za Azijom ("EU je stara baba"), pa valja proširiti obzor i pratiti globalnu, a ne samo europsku, širu sliku. Valja računati i s posljedicama globalizacije, što znači razvijati svijest o tome da nacije mogu trpjeti posljedice globalizacije. Primjer takva predviđanja problema i izlaska ususret problemu jest Danska, koja ima "fond za posljedice globalizacije". Napokon, treba osvijestiti trenutak u kojem živimo, i to tako da se shvati kako se Hrvatska mora reindustrijalizirati na principima digitalne ekonomije, jer je "u tijeku reindustrijalizacija europskoga prostora kroz 4.0 (njemačku) paradigmu".

Izlaz iz sadašnjeg stanja	Nismo na začelju. Postoji inkrementalna mikroevolucija u državnim tijelima.
Uzori	Moramo se mjeriti s Azijom ako uopće hoćemo razumjeti konkurentnost. DESI nas mjeri s EU-om, a EU je stara baba. Danska ima fond za posljedice globalizacije.
Šira slika	U tijeku je reindustrijalizacija europskog prostora kroz 4.0 (njemačku) paradigmu. Digitalne tehnologije trebaju se razmatrati u okviru bilo kojeg industrijskog projekta. Nove baze podataka (npr. o učenicima) stvaraju nove sigurnosne probleme.

● **TABLICA 5**
Stavovi koji nude rješenja

Tablica 5 zorno pokazuje da sugovornici drže kako postoji prozor mogućnosti za poticajno djelovanje, a taj prozor podrazumijeva razumijevanje šire slike, tj. "reindustrijalizacije europskog prostora kroz 4.0 (njemačku) paradigmu".

ZAKLJUČAK I OGRANIČENJA KVALITATIVNOG ISTRAŽIVANJA

Ovo je istraživanje pokazalo da dvije ciljno odabrane grupe ispitanika/sugovornika dijele stavove o tome da je digitalizacija nužnost koja je u Hrvatskoj: a) uglavnom spontana, b) uspješna u srednjem i malom poduzetništvu. Dobiven je i uvid u karakteristike pravoga digitalnoga poduzeća. To su poduzeća koja su digitalno rođena i proizvode prodaju na sticku ili na internetu. U načelu ostvaruju ekstraprofite. Prava su digitalna poduzeća agenti modernizacije i globalizacije. Ona s lakoćom premošćuju tradicionalna tehnološka ograničenja poslovanja i pomiču razinu racionalnih očekivanja prema poslovnom okruženju.

Digitalni poduzetnici u Hrvatskoj svjesno balansiraju između "frontier" (Khambata, 1992) tržišta, u kojem posluju i kvalitete života. Spremni su se nositi s deficitima toga tržišta tako dugo dok im laka mobilnost i *outsourcing* omogućavaju upravljanje troškovima monetizacije njihovih proizvoda/usluga i osiguravaju željenu kvalitetu života. Oni razvoj svojih poduzeća financiraju autonomno, iz reinvestirane dobiti, ili uz pomoć američkih fondova rizičnog investiranja. Uglavnom su neovisni o društveno-političkom sustavu, a za razumijevanje njihova ponašanja potrebno je uključiti i koncepte iz područja bihevioralne ekonomije (Polšek i Bovan, 2014).

Sva su prava digitalna poduzeća u Hrvatskoj strateškoga karaktera, jer je njegov fokus mali tržišni udio u globalnom tržištu. Postoji konsenzus o tome da je digitalna transformacija evolutivan proces koji utječe na sve oblike života. Obilježje toga procesa jest ireverzibilnost, pa se stoga može smatrati tehnološkom mijenom koja nema alternative.

Također, izvjesno je da ta mijena u Hrvatskoj napreduje sporije nego što bi trebala zbog mnogih kolektivnih barijera,

od kojih se ističu: periferijski civilizacijski položaj, naslijeđeni socijalno orijentiran vrijednosni sklop, naglasak na gubitnicima, a ne na dobitnicima, gubitak povjerenja u državu (kao agenta digitalnog razvoja). Zbog toga smo danas već u zoni ozbiljnoga digitalnog jaza, koji se može premostiti samo ako se napravi strateški iskorak, što uključuje i digitalizaciju javnoga sektora.

Sve u svemu, može se zaključiti da je digitalizacija u Hrvatskoj u privatnom sektoru uspjela ostvariti uspjeh sličan onima u drugim novim demokracijama EU-a, dok je u cjelini proces digitalne transformacije zapeo na području poslovnih praksi javnoga i političkoga sektora. Na temelju nalaza ovog istraživanja, snižavanje stope poreza na dobit i visoke plaće te usmjeravanje napora na ukidanje dvostrukog oporezivanja (Hrvatski izvoznici, 2019) poslovanja sa SAD-om može se smatrati ključnom nacionalnom gospodarskom mjerom koja će olakšati tržišni položaj digitalnih poduzetnika u Hrvatskoj u uvjetima ubrzane digitalizacije političkoga i javnoga sektora.

Na kraju valja istaknuti da ova analiza ima ograničenja u smislu valjanosti zaključaka. Prvo ograničenje proizlazi iz samog uzorkovanja, što je problem svakoga namjernog uzorka (Byrman, 2012; Patton, 2015) i metode snježne grude, što su Biernacki i Waldorf (1981) već davno objasnili, pa ih ovdje ne treba dodatno objašnjavati. Drugi je problem metoda diskurzivne analize teksta, koja uvijek ima autorsku notu (Halmi i sur., 2004). No bez obzira na ova ograničenja, ova analiza može se smatrati korisnom i značajnom, jer su empirijski radovi o digitalnom poduzetništvu još uvijek rijetki u cijelom svijetu (Kraus i sur., 2018), a Hrvatskoj pogotovo. Imajući na umu spomenuta ograničenja istraživanja, prikazani rezultati mogu uvjerljivo proširiti korpus relevantne literature i biti podlogom za opsežnije kvantitativno istraživanje digitalnoga poduzetništva u Hrvatskoj.

BILJEŠKE

¹ U tijeku pisanja ovog rada izašlo je DESI izvješće za Hrvatsku u 2019. godini. Iako se u skladu s tim izvješćem Hrvatska od 2018. do 2019. pomaknula u agregatnim pokazateljima na 20. mjesto u odnosu na 22. mjesto koje je zauzimala 2018. godine, presudne dimenzije indeksa ostale su nepromijenjene: "... Rezultat se poboljšao zahvaljujući boljim rezultatima u nekim kategorijama koje se mjere u okviru DESI-ja..... Međutim, i dalje ostvaruje loše rezultate u području povezivosti ... Unatoč sve većoj potražnji za stručnjacima za IKT na tržištu rada, njihov broj na tržištu rada manji je od prosjeka EU-a. Hrvatska nema sveobuhvatnu strategiju digitalnih vještina, ali se tim pitanjem trenutačno bavi u različitim strateškim dokumentima ..." (EK, 2019, str. 3-4).

² Pozicionirani je operator u Hrvatskoj u srpnju 2017. godine imao 48 % tržišnog udjela, a preostalih se 52 % odnosilo na nove operatore i po tome je ispod prosjeka Europske unije. Međutim, uzimajući u obzir

povezana društva, navodi se da zapravo ima kontrolu nad više od 71 % tržišta. Naime, tržišni je udio HT-a 47,6 %; Iskona, 10,4 %, Optima Telekom 9,2 %, a H1 Telekom 4 %. U tom smislu izvješća o napretku na području digitalizacije sa zabrinutosti ističu činjenicu da je hrvatska Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (AZTN) odobrila HT-u kontrolu nad Optima Telekomom do 10. srpnja, 2021. (EIZ, 2018, str. 10).

³ IKT je skraćenica za informacijsko-komunikacijske tehnologije. Za razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija izdvojeno je iz Europskoga fonda za regionalni razvoj i Kohezijskoga fonda više od 20 milijardi eura u financijskom razdoblju od 2014. do 2021. Tim se ulaganjima podržava aktivnost Komisije za stvaranje jedinstvenoga digitalnog tržišta, koje može ostvariti rast i do 250 milijardi eura (EK, 2018).

⁴ Voditelj projekta bio je prof. dr. Drago Čengić.

⁵ Ovaj protokol podrazumijeva: uvodno pitanje, popratno pitanje (*follow-up question*), sondirajuće pitanje (*probing question*), specificirajuće pitanje, direktno pitanje, indirektno pitanje, strukturirajuće pitanje, interpretirajuće pitanje (Kvale, 1996).

⁶ Detaljno Izvješće o provedenom istraživanju koje uključuje i detaljan popis sudionika istraživanja dostavljeno je Povjerenstvu za interne projekte Instituta društvenih znanosti Ivo Pilar 30. 10. 2019. godine i nalazi se u Arhivi Instituta i glavnog istraživača, prof. dr. Drage Čengića.

⁷ HUP je kratica za Hrvatsku udrugu poslodavaca.

⁸ FER je kratica za Fakultet elektrotehnike i računarstva Sveučilišta u Zagrebu.

⁹ Točke navedene u Tablici 2 citirane su čestice odgovora koje zbog preglednosti tablice nisu napisane u navodnicima.

¹⁰ ERP je kratica za *Enterprise Resource Planning* – poslovni informacijski sustav koji omogućuje potpunu kontrolu nad poslovnim procesima u poduzeću. Računovodstvo, ljudski resursi, odnos s klijentima, prodaja – glavna odlika ERP-a jest da svime upravlja iz iste baze podataka, pružajući tako priliku raznim poslovnim sektorima da dođu do njima relevantnih podataka (Hrvatski telecom, 2016a).

¹¹ CRM je kratica za *Customer Relationship Management*, tj. upravljanje odnosima s klijentima. To je pristup upravljanju tvrtke kroz interakciju sa sadašnjim i budućim kupcima. CRM pristup pokušava analizirati podatke kupaca i njegovu povijest s tvrtkom, kako bi se poboljšali poslovni odnosi s klijentima/kupcima, s naglaskom na njihovo zadržavanje, a kako bi u konačnici ostvarili rast prodaje (Hrvatski telecom, 2016b).

¹² Svaka točka u tablici doslovna je čestica odgovora.

LITERATURA

Biernacki, P. i Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141–163. <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>

Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th edition). Oxford University Press.

- Castells, M. (2000). *The rise of the Network society*. Vol. 1. Blackwell.
- Dabić, M., Lažnjak, J., Smallbone, D. i Švarc, J. (2019). Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance. Evidence from Croatia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), 522–544. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2018-0117>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. i Tinkler, J. (2006). New public management is dead. Longlive digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–497. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- EIZ (2018). *Sektorske analize – telekomunikacije*. https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_telekomunikacije_lipanj-18.pdf
- EK (Europska komisija) (2018). *Informacijske i komunikacijske tehnologije*. https://ec.europa.eu/regional_policy/hr/policy/themes/ict/
- EK (2019). *Indeks digitalnog gospodarstva i društva (DESI). Izvješće za državu članicu za 2019. Hrvatska*. https://mmpi.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/PROMET/Promet%206_19/DESI2019-Croatia-Country-Report%20HR%2011-6_19.pdf
- European Commission (2017). <https://ed.europa.eu/digital-single-market/en/desi>
- European Commission (2018). *DESI 2018: Izvješće za Hrvatsku*. http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2018-20/hr-desi_2018-country-profile-lang_4AA68303-07F6-BC37-A21420BFD9CDDBA2_52346.pdf
- Featherstone, M. (2009). Ubiquitous media: An introduction. *Theory, Culture & Society*, 26(2-3), 1–22. <https://doi.org/10.1177/0263276409103104>
- Giones, F. i Brem, S. (2017). Digital technology entrepreneurship: A definition and research agenda. *Technology Innovation Management Review*, 7(2), 44–51. <https://doi.org/10.22215/timreview/1076>
- Giones, F., Zhou, Z., Miralles, F. i Katzy, B. (2013). From ideas to opportunities: Exploring the construction of technology-based entrepreneurial opportunities. *Technology Innovation Management Review*, 3(6), 13–20. <https://doi.org/10.22215/timreview/692>
- Halmi, A., Belušić, R. i Ogresta, J. (2004). Socijalnokonstruktivistički pristup analizi medijskog diskursa. *Medijska istraživanja*, 10(2), 35–50. <https://hrcak.srce.hr/23000>
- Haskel, J. i Westlake, S. (2018). *Capitalism without capital: The rise of the intangible economy*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400888320>
- Herbert, L. (2017). *Digital transformation*. Bloomsbury Publishing, Plc.
- Hrvatski izvoznici (2019). *Hrvatske gaming tortke ukazuju na problem dvostrukog oporezivanja*. <http://www.hrvatski-izvoznici.hr/vijesti/hrvatske-gaming-tvrtke-ukazuju-na-problem-dvostrukog-oporezivanja>
- Hrvatski telecom (2016a). *Što je ERP i zašto ga već nemate?* <https://godigital.hrvatskitelekom.hr/sto-je-erp-i-zasto-ga-vec-nemate/>
- Hrvatski telecom (2016b). *Što je CRM i što se iza njega krije*. <https://godigital.hrvatskitelekom.hr/sto-je-crm-i-sto-se-iza-njega-krije/>

Huizinga, J. (1955). *Homo ludens: A study of the play-element in culture*. Beacon Press.

Khambata, F. (1992). *Frontier markets*. https://ipfs.io/ipfs/QmXoypizjW3WknFijnKLwHCnL72vedxjQkDDP1mXWo6uco/wiki/Frontier_markets.html

Kokolek, N. (2019). *Utjecaj digitalne transformacije na poslovanje privatnih i javnih poduzeća u Republici Hrvatskoj*. <https://repositorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg:4462>

Kraus, S., Palme, C., Kailer, N., Kallinger, F. L. i Spitzer, J. (2018). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2018-0425>

Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage.

Kvale, S. i Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd edition). Sage Publications.

Löfgren, K. (2013). *Qualitative analysis of interview data: A step-by-step guide*. <https://www.youtube.com/watch?v=DRL4PF2u9XA>

Lupton, D. (2015). *Digital sociology*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315776880>

Miller, D. i Horst, H. (2012). The digital and the human: A prospectus for digital anthropology. U H. Horst i D. Miller (Ur.), *Digital anthropology* (str. 3–35). Ber. <https://doi.org/10.4324/9781003085201-2>

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th edition). SAGE Publications, Inc.

Polšek, D. i Bovan, K. (2014). *Uvod u bihevioralnu ekonomiju*. Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.

Richter, C., Kraus, S., Brem, A., Durst, S. i Giselbrecht, C. (2017). Digital entrepreneurship: Innovative business models for the sharing economy. *Creativity and Innovation Management*, 26, 300–310. <https://doi.org/10.1111/caim.12227>

Sassen, S. (2000). Digital networks and the state: Some governance questions. *Theory, Culture & Society*, 17(4), 19–33. <https://doi.org/10.1177/02632760022051293>

Švarc, J., Lažnjak, J. i Dabić, M. (2019). Regional innovation culture in innovation laggard: A case of Croatia. *Technology in Society*, 58, 101–123. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.03.006>

The Enterprises project (2019). *What is digital transformation*. <https://enterprisesproject.com/what-is-digital-transformation>

Qualitative Insight into the Characteristics of Digital Enterprise, Content and the State of Digital Transformation in Croatia

Saša POLJANEC-BORIĆ
Institute of Social Sciences Ivo Pilar, Zagreb, Croatia

The paper analyses the attitudes towards digital enterprises and digital transformation in Croatia. The research was conducted in two steps by using semi-structured interviews ($N = 17$) and focus group ($N = 17$) qualitative methods. All the research participants had agreed to the recording of the interviews and the focus group. The recorded material was literally transcribed. The discursive analysis of transcripts showed that research participants connected digitalization with modernization and the creation of real, digitally born enterprises. Research participants suggested that the process of digital transformation was perceived as irreversible evolutionary change and that Croatia was lagging behind within the EU and globally. Research participants suggested that Croatia needed a strategic turnaround and the main barriers for this strategic change were embedded in the political and public sectors.

Keywords: digital enterprise, digital transformation, irreversibility, barriers, politics, Croatia



Međunarodna licenca / International License:
Imenovanje-Nekomercijalno / Attribution-NonCommercial