

# NOVI KONCEPT SURADNJE VISOKOG OBRAZOVANJA I GOSPODARSTVA KROZ PLATFORMU ZA DIGITALNE MARKETINŠKE USLUGE

---

Kolačević, Mihaela

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Algebra University College / Visoko učilište Algebra**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:225:434114>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-31**



Repository / Repozitorij:

[Algebra University - Repository of Algebra University](#)



**VISOKO UČILIŠTE ALGEBRA**

ZAVRŠNI RAD

**NOVI KONCEPT SURADNJE VISOKOG  
OBRAZOVANJA I GOSPODARSTVA KROZ  
PLATFORMU ZA DIGITALNE  
MARKETINŠKE USLUGE**

Mihaela Kolačević

Zagreb, srpanj 2019.



Student vlastoručno potpisuje Završni rad na prvoj stranici ispred Predgovora s datumom i oznakom mjesta završetka rada te naznakom:

*„Pod punom odgovornošću pismeno potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor, te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada“.*

*U Zagrebu, datum.*

*Ime Prezime*

# Predgovor

*Prije svega želim zahvaliti svom mentoru Mariju Fraculju na pruženoj pomoći i svim savjetima koje mi je dao u izradi ovog rada. Nadalje, želim se zahvaliti kolegici Stefani Bujanović koja mi je veliki izvor motivacije i podrške. Veliko hvala predsjednici povjerenstva za završne radove što mi je izašla u susret. I naravno, mojoj obitelji koja mi je uvijek bila najveća podrška i oslonac.*

**Prilikom uvezivanja rada, Umjesto ove stranice ne zaboravite umetnuti original potvrde o prihvaćanju teme završnog rada kojeg ste preuzeli u studentskoj referadi**

## Sažetak

U Hrvatskoj posluje mnogo malih kompanija kojima nedostaje adekvatna marketinška prezentacija, a nisu u fokusu afirmiranih marketinških agencija. Mala trgovačka društva pokretač su gospodarstva, stoga je destimulirajuće da ne iskoristavaju potencijal digitalnog marketinga u svom poslovanju zbog svojih malih budžeta za tržišnu komunikaciju. S druge strane, mnogo studenata ne uspijeva tijekom studija dobiti mogućnost za stjecanje relevantnog radnog iskustva u području svoje struke.

Istraživanje studentskog iskustva sa stručnim praksama ukazalo je na manjkavosti postojećeg sustava i potrebu za novim oblicima praktičnog rada.

Kao rješenje problema predstavljena je disruptivna platforma *Digital Talents* koja najboljim studentima digitalnog marketinga i dizajna omogućuje plaćenu i mentoriranu stručnu praksu na konkretnim projektima, a malim i srednjim kompanijama kvalitetno unapređenje digitalnog tržišnog nastupa uz niže troškove.

Rad će malim kompanijama predstaviti adekvatniji model za zadovoljavanje marketinških potreba te će kroz implementaciju predloženog komunikacijskog plana doprinijeti bržem razvoju i kvalitetnijem tržišnom pozicioniranju sâme platforme.

**Ključne riječi:** platforma, mikro i mala trgovačka društva, studentske prakse, digitalni marketing, agencije

## Summary

There are many small companies in Croatia, which lack adequate marketing presentation and are not in the focus of established marketing agencies. Small businesses are the driving force behind economies, so it is a disincentive not to exploit the potential of digital marketing in their business because of their small budget for market communication. On the other hand, many students, during their studies, lack the possibility to acquire relevant work experience in the field of their profession.

The research of student experience with professional practice pointed to the weakness of the existing system and the need for new forms of practical work.

As a solution to the problem, a disruptive platform called “Digital Talents” has been introduced. It enables digital marketing and design students to work on real projects and get paid for it, and gives small and medium-sized companies the opportunity to improve their digital presence at a lower cost.

This paper will present a more adequate model for meeting the marketing needs of smaller companies and will contribute to the faster development and better market positioning of the platform through the implementation of the proposed communication plan.

**Keywords:** Platform, Micro and Small Businesses, Student Practices, Digital Marketing, Agencies



# Sadržaj

Sažetak.....	1
Summary.....	2
1. Uvod.....	1
2. Mikro i mala trgovačka društva.....	2
2.1. Digitalne marketinške potrebe mikro i malih poduzeća.....	3
3. Studentske prakse.....	8
3.1. Postojeći modeli i trenutno stanje.....	8
3.2. Istraživanje stavova i iskustva studenata.....	11
3.2.1. Problem istraživanja.....	11
3.2.2. Predmet i ciljevi istraživanja.....	11
3.2.3. Metode istraživanja.....	12
3.2.4. Anketna pitanja, rezultati i zaključci.....	12
4. Klasični model marketinške agencije.....	18
4.1. Definicija agencije.....	18
4.2. Analiza tržišta marketinških usluga.....	20
4.3. Nedostaci agencijskog modela.....	26
5. Platforma Digital Talents.....	29
5.1. Teorija disrupcije i primjeri.....	29
5.2. Ekonomija platforme i virtualna kompanija.....	31
5.2.1. Ekonomija platforme.....	31
5.2.2. Virtualna kompanija.....	33
5.3. Opis platforme Digital Talents.....	36
5.4. Prikaz poslovnog modela platforme Digital Talents.....	39
5.4.1. Poslovni modeli općenito.....	39

5.4.2.	Elementi poslovnog modela platforme Digital Talents.....	41
5.5.	Odabir primjerene strategije .....	43
5.6.	Komunikacijski plan.....	45
5.6.1.	Profili ključnih kupaca (buying persone) .....	46
5.6.2.	Komunikacijski ciljevi.....	48
5.6.3.	Strategija poruke, komunikacijski alati i kanali .....	49
	Zaključak .....	58
	Popis slika.....	59
	Popis tablica.....	61
	Literatura .....	62
	Prilog .....	65

# 1. Uvod

Pojavom i prodornim razvojem digitalnih tehnologija nastali su suvremeni kanali komunikacije koji su stvorili nova dinamična tržišta i radna mjesta u globalnoj ekonomiji. Bez digitalnog marketinga u današnje vrijeme svaki poduzetnik zaostaje za svojom konkurencijom. Potražnja za uslugama takvog tipa neporecivo postoji. Tržišna klima i uvjeti u Hrvatskoj su nestabilni, pa je agencijama za tržišno komuniciranje otežan rast i ostvarivanje pravedne naknade za svoje usluge.

Zbog niskih ulaznih barijera na tržištu digitalnih usluga i heterogenosti pružatelja digitalnih marketinških usluga, cijene usluga nisu standardizirane. Da bi usluga bila efektivna, mjerljiva i dobro isporučena, moraju postojati standardi i pošteno plaćeni stručnjaci.<sup>1</sup> Oglašavanje u digitalnim marketinškim kanalima otpočetak se promoviralo kao jeftinije u odnosu na tradicionalne kanale, ali zbog početnog isticanja te cjenovne prednosti, na tržištu je došlo do snižavanja cijena do donje granice isplativosti. A taj cjenovni minimum nije isplativ za afirmirane agencije koje se trude isporučivati vrhunske usluge klijentima, stoga one primjenjuju drugačije strategije pozicioniranja koje im omogućavaju da naplate kvalitetu svojih usluga.

S druge strane, mali i srednji poduzetnici jedino si mogu priuštiti takav cjenovni minimum jer im uz sve troškove poslovanja ne ostaje previše financijskih mogućnosti za marketinške usluge. To je navelo digitalne agencije da mijenjaju svoje poslovne strategije, okreću se stranim tržištima i specijaliziraju samo za pojedini dio digitalnog tržišnog komuniciranja. Agencije neće ni uzeti u obzir bavljenje klijentima koji raspolažu malim budžetima, čime velik broj potreba mikro i malih trgovačkih društava ostaje nezadovoljen.

Konačno, značajan broj studenata u Hrvatskoj ne dobiva priliku odraditi stručnu praksu tijekom studija. U postojećem sustavu studentskih praksi postoji prostor za svježije inicijative. Kreiranje novih modela za stjecanje praktičnog iskustva studenata tijekom studiranja može uvelike pridonijeti njihovom profesionalnom razvoju i lansirati ih na tržište rada kao eksperte spremne za nove poslovne izazove.

---

<sup>1</sup> Media Marketing: Većina digitalnih agencija rade kampanje na društvenim mrežama po nerealno niskim cijenama; dostupno na: <https://www.media-marketing.com/intervju/ilija-brajkovic-vecina-digitalnih-agencija-rade-kampanje-na-drustvenim-mrezama-po-nerealno-niskim-cijenama/>

## 2. Mikro i mala trgovačka društva

Europsko i hrvatsko zakonodavstvo definira mikro i mala trgovačka društva na ovaj način:

- Mikro subjekti malog gospodarstva: manje od 10 zaposlenih i godišnji promet<sup>2</sup> ili bilanca<sup>3</sup> ispod 2 milijuna EUR;
- Mali subjekti malog gospodarstva: manje od 50 zaposlenika i godišnji promet ili bilanca ispod 10 milijuna EUR<sup>4</sup>;

Digitalna ekonomija raste sedam puta brže od tradicionalne i takvim se otvara velik izvozni potencijal, a sektor informacijsko komunikacijskih tehnologija čije usluge čine 3,7% BDP-a raste dvostruko brže od ostatka gospodarstva.<sup>5</sup> Trgovačka društva koja su pravovremeno brinula o tome da idu u korak s vremenom i započela su proces digitalne transformacije već mogu reći da se ulaganje isplatilo. Ali mali i mikro poduzetnici, koji zapošljavaju polovinu hrvatske radne snage, vrlo sporo implementiraju promjene u svoje poslovanje. U većini slučajeva nisu financijski ili stručno kompetentni za provođenje adekvatnog digitalnog nastupa. Važnost djelovanja malih i mikro poduzetnika na nacionalnu ekonomiju pokazuju podaci Eurostata iz 2018. godine:

- u Republici Hrvatskoj 98,5% od ukupnog broja poduzeća je malo, 1,2% poduzeća je srednje, a samo 0,3% pripada velikim poduzećima.
- u ukupnom broju zaposlenih, čak 50,8% je zaposleno u malim poduzećima, 18,7% u srednjim poduzećima te 30,5% u velikim poduzećima.
- u BDP-u, mala poduzeća doprinose s 37,8%

---

<sup>2</sup> iznos novca zarađen u određenom razdoblju

<sup>3</sup> Jedan od temeljnih financijskih izvještaja je **bilanca** - sustavni pregled imovine, obveza i kapitala na određeni datum.

<sup>4</sup> Definicije mikro i malih poduzeća prema europskom i hrvatskom zakonodavstvu, dostupno na: <http://www.poslovni.hr/eu-fondovi/ovo-su-definicije-malog-i-srednjeg-poduzeca-prema-hrvatskom-i-europskom-zakonodavstvu-235548>

<sup>5</sup> Jutarnji.hr: Prednosti digitalne ekonomije, dostupno na: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/prednosti-digitalne-ekonomije-male-i-srednje-tvrtke-u-hrvatskoj-koje-su-se-digitalno-transformirale-izvoze-cak-i-vise-od-svojih-konkurenata-u-eu/6974613/>

## 2.1. Digitalne marketinške potrebe mikro i malih poduzeća

Marketing je ozbiljan dio poslovnih procesa koji fokusiranjem na klijenta osigurava poduzeću da ostvari svoje poslovne ciljeve. Internet kao novi, interaktivni medij, omogućuje poduzećima stvaranje zajednica na kanalima i razvijanje dugoročnog odnosa s korisnicima. Digitalna revolucija zauvijek je promijenila odnos između kupaca i ponuđača, stavljajući kupca u ulogu onoga tko kreira ponudu prema svojim potrebama.<sup>6</sup> Zahvaljujući globalnoj umreženosti i količinama dostupnog znanja i informacija, kupci su savršeno informirani o cijenama, uvjetima i mogućnostima proizvoda što dovodi do gotovo savršene transparentnosti tržišta<sup>7</sup>. To je stavilo dodatni izazov pred marketinške stručnjake, koji danas moraju istraživati ne samo tržišta, već i pojedince ili manje skupine pojedinaca, koji su kupci ali ujedno i kreatori određenih proizvoda i usluga. Marketinška komunikacija putem Interneta koncentrirana je na plasiranje relevantne poruke, ciljanoj skupini, putem specifičnih kanala. Velika razlika u odnosu na tradicionalne medije pronalazi se u činjenici da se izloženost poruci postiže na inicijativu samog (potencijalnog) potrošača. Zato možemo reći da su potrošači postali privilegirani partneri, koji bi s vremenom trebali ostvariti gotovo prioritetnu ulogu za perspektivu svakog poduzeća.

Važnost digitalnog marketinga za mikro i mala poduzeća možemo opisati kroz veliki broj faktora. Mala poduzeća - s veoma ograničenim marketinškim proračunom - natječu se s nacionalnim i međunarodnim brandovima kada je riječ o marketingu. U ovom rastućem digitalnom dobu, mala poduzeća nemaju drugih opcija nego biti konkurencija korporacijama koje imaju mnogo veće marketinške proračune. Plasiranje marke, proizvoda i usluga pred klijentima je najveći prioritet svakog poduzeća pri čemu je digitalna prisutnost komponenta koja tome uvelike pridonosi. Ljudi su sve više zaokupljeni tehnologijom i o svim proizvodima i uslugama se informiraju online, tako da svaki mali poduzetnik može izvući benefite iz te prisutnosti potrošača na Internetu ako implementira strategiju odgovarajuću za svoje potrošače. Nažalost, većina vlasnika malih tvrtki o tome nisu osviješteni ili nemaju budžet kojim bi mogli platiti kompletnu uslugu agencije.

---

<sup>6</sup> Visoko učilište Algebra, Priručnik za nastavu iz kolegija Poduzetništvo: mr. oec. Ratka Jurković. mr. sc. Nataša Trojak

<sup>7</sup> Infotrend.hr: Digitalna ekonomija i hrvatsko gospodarstvo; dostupno na: <http://www.infotrend.hr/clanak/2016/7/digitalna-ekonomija-i-hrvatsko-gospodarstvo.88.1246.html>

S digitalnim marketingom, šanse svakog malog poduzeća za kvalitetnije konkuriranje najvećim tržišnim igračima se poboljšavaju. Svako pojedino malo poduzeće može koristiti iste ili slične alate i strategije kao i sve ostale velike globalne tvrtke. Korištenjem dostupnih i jednostavnih platformi poduzeća mogu osigurati da privuku pažnju svojih klijenata koje mogu preciznije ciljati, u pravo vrijeme i na pravom kanalu, relevantnim sadržajem. Najveći benefiti digitalnog marketinga prepoznaju se u mogućnosti da se mjeri učinkovitost svih postavljenih kampanja u stvarnom vremenu i da se plaćaju samo postignute interakcije – kao što su klikovi, pogledi i sl. Ti benefiti uvelike pridonose budžetima potrebnim za digitalne marketinške aktivnosti, koji su u odnosu na tradicionalne, znatno manji.

Kada govorimo o digitalnom marketingu, važno je znati koje specifične tehnike se podrazumijevaju. Primarni digitalni marketinški oblici za mikro i mala poduzeća danas su:

### 1. Mobilni marketing

Mobilni marketing je skup najboljih praktičnih primjena koje poduzećima omogućuju interakciju s klijentima putem pametnog telefona ili mobilnog uređaja. Mobilni marketing je najvažniji kanal za digitalnu marketinšku strategiju. Više od polovine prometa na Internetu svakodnevno dopijeva s mobilnih uređaja. Poruke se mogu isporučiti primateljima u roku od nekoliko sekundi, a ako dvosmjerni angažman nije samo dopušten, nego i potaknut, korisnici mogu brzo odgovoriti ako to žele. Prirodni format mobilnog marketinga pogoduje dvosmjernoj interakciji, što i u većini slučajeva jest primarni cilj svake digitalne marketinške kampanje. Stope odgovora mobilnog marketinga dokazane su tijekom godina kao značajno visoke, jer mnogi korisnici većinski dio vremena provode uz svoje mobilne uređaje i spremni su odgovoriti. Bilo da se radi o SMS porukama ili kuponima, mobilnoj verziji web stranice, mobilnom plaćanju, mobilnoj korisničkoj službi ili adekvatnoj prisutnosti na društvenim mrežama, potencijal mobilnog marketinga može utjecati i na online i na offline kupce.

### 2. Marketing društvenih mreža

S 2,38 milijardi<sup>8</sup> aktivnih korisnika mjesečno i 1,56 milijardi<sup>9</sup> aktivnih korisnika dnevno u prvom kvartalu 2019. godine, Facebook je u svijetu najkorištenija društvena mreža. U Hrvatskoj broji 1,92 milijuna<sup>10</sup> korisnika i za poduzeća predstavlja veliku bazu kupaca svih dobi i interesa. Uz Facebook su Instagram i LinkedIn značajne društvene mreže po broju

---

<sup>8</sup> <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>

<sup>9</sup> <https://www.statista.com/statistics/346167/facebook-global-dau/>

<sup>10</sup> <https://www.statista.com/statistics/568756/forecast-of-facebook-user-numbers-in-croatia/>

korisnika i funkcionalnostima za malo poduzeće. Poznavanje svojih kupaca predstavlja glavni temelj za daljnju komunikaciju. Iako su istraživanja nekad zahtijevala znatna financijska odricanja za poduzeća, danas je moguće prikupiti sve važne podatke o profilu kupaca, njihovim interesima i navikama i iskoristiti te podatke u poboljšanju poslovanja, za znatno manje ili nikakve budžete. Odlika društvenih mreža koja može uvelike pridonijeti poslovanju je mogućnost korištenja za korisničku podršku i povratne informacije od kreirane zajednice korisnika. Osim što pridonose prikupljanju novih kupaca i zadržavanju postojećih, pomažu rangiranju na tražilicama i dovode promet na web stranicu, društvene mreže mogu poslužiti i u pronalasku novih zaposlenika ili praćenju konkurencije.

### 3. E-pošta

Marketing e-poštom podrazumijeva slanje promotivnih poruka na e-adresu korisnika koji su se unaprijed pretplatili ili uključili u listu primatelja za određeni sadržaj na web stranici.<sup>11</sup> Poduzeća kontinuirano rade na izgradnji baze podataka, odnosno liste pretplatnika, i kreiranju sadržaja koji ih informira. Budući da se newsletter kampanje baziraju na dopuštenju korisnika, važno je korisnicima slati relevantan, čak i personalizirani sadržaj, kako svoje dopuštenje ne bi ukinuli. Postoje brojne platforme za marketing e-poštom koje su potpuno besplatne do određenog broja pretplatnika i pružaju analitiku svih potrebnih metrika za mikro i mala poduzeća. Osim što pridonose kreiranju baze podataka i ciljaju točno one koji su to sami zatražili, kvalitetne e-mail kampanje znatno pridonose i prometu na web stranici te dugoročnijem zadržavanju kupaca i održavanju odnosa s njima.

### 4. SEO (optimizacija za tražilice)

Optimizacija za tražilice je kontinuirani postupak poboljšavanja pozicije web stranice na tražilicama, kako bi se stranica prikazala na višem mjestu u rezultatima pretrage na tražilicama te u konačnici bila vidljivija i posjećenija.<sup>12</sup> Vjerodostojnost i pozicija poslovanja u prikazu na tražilici igra značajnu ulogu u tome koje će veze korisnici kliknuti kada traže određene proizvode ili usluge. Čak i da ne kliknu, korisnici kroz kvalitetnu optimizaciju stranice za tražilice mogu steći veću svijest o brandu. Optimizacija za tražilice doprinosi vlasnicima malih tvrtki u kreiranju brzih i user-friendly stranica koje imaju viši rang u tražilicama, što zauzvrat pomaže dovesti više kvalificiranih potencijalnih kupaca na njihove

---

<sup>11</sup> Priručnik za nastavu iz kolegija Poduzetništvo: mr. oec. Ratka Jurković. mr. sc. Nataša Trojak

<sup>12</sup> Priručnik za nastavu iz kolegija Poduzetništvo: mr. oec. Ratka Jurković. mr. sc. Nataša Trojak

stranice i na kraju povećava stope konverzije. Tako mala tvrtka može biti rangirana na tražilici uz velike robne marke i preuzeti im dio kupaca. Ljudi vjeruju tražilicama jer se oslanjaju na njih svakodnevno, pa je tako veća vjerojatnost da će vjerovati maloj tvrtki koja je visoko pozicionirana na tražilici. Dodatna prednost optimiziranja za tražilice je dugoročnost. Kada se stranica jednom optimizira tako da se pojavljuje među prvim mjestima u rezultatima pretraživanja za željene ključne riječi, neće se prestati pojavljivati u rezultatima pretraživanja dugo nakon što je kampanja završena. Naravno, pametno je stalnom predanošću voditi optimizaciju stranice u svrhu postizanja najboljih rezultata, ali pozicija na tražilici se ne gubi preko noći ukoliko odmah ne postoje resursi za ponovljeno ulaganje u optimizaciju.

#### 5. SEM (marketing na tražilicama)

Marketing na tražilicama omogućava jako precizno ciljanje publike i najčešće se plaća metodom „pay per click“ tj. plaća se samo kad se postigne interakcija s oglasom. Zahvaljujući SEM-u svatko može kreirati kampanju po vlastitim poslovnim potrebama. Moguće je birati kada će se oglas prikazivati, koji je proračun, koji će uređaji vidjeti oglas, gdje će se oglas prikazivati i još mnogo toga. To je iznimno važno za male poduzetnike koji trebaju napraviti pametne poteze na ograničenom proračunu. Sve je mjerljivo, sve se može pratiti i unaprijediti. Od činjenice kada i s kojeg kanala je netko kliknuo na oglas do toga koji od više lansiranih oglasa je imao bolji performans. Marketing na tražilicama je izrazito fleksibilan i svaka kampanja koja ne pokazuje učinkovitost može se zaustaviti i redizajnirati na novi način koji će generirati bolje rezultate. Mikro i mali poduzetnici cijene činjenicu da upravljaju budžetom kako njima odgovara i u svakom trenutku mogu prestati s ulaganjima, no onda se to odražava i na poslovanje.

#### 6. Marketing kroz sadržaj

Kada je u pitanju dovođenje više prometa na online kanale, prepoznavanje branda i u konačnici povećanje prodaje – marketing kroz sadržaj je visoko učinkovit način za izgradnju imidža i vjerodostojnosti malog poslovanja online. Vođenje bloga nije rezervirano samo za kozmetičke proizvode, putovanja i recepte. Ljudi koji žele znati o auto dizalicama i organskoj hrani za mačke rado će čitati sadržaj o tim stvarima ako im pomogne odgovoriti na njihova pitanja i riješiti njihove probleme. Osim što pridonosi prometu i doseg, sadržajni marketing na nenametljiv način pruža vrijednost korisnicima jer im pomaže u odgovoru na neko pitanje ili rješavanju nekog problema. Drugačiji je od drugih digitalnih oblika jer je izrazito troškovno efektivan i dugoročan. Osim što se sadržaj objavljuje na vlastitoj web-



lokaciji, može ga se i podijeliti preko društvenih mreža, poslati u e-newsletter ili ga promovirati i ponovno upotrijebiti na bilo koji način. Dobro osmišljen blog post ili e-book stoga može biti dugotrajan inicijator novog prometa - i trebao bi se promatrati kao digitalno ulaganje koje možemo iskoristiti na brojne načine.

Usvajanjem digitalnih marketinških metoda mijenja se i struktura potrebnih djelatnika, njihovih kompetencija i vještina. Još ne postoji dovoljan broj digitalnih stručnjaka, ljudi koji su u stanju voditi digitalne strategije malim poduzećima, kreirati nove poslovne prilike ili izvlačiti relevantne uvide iz podataka kako bi odluke bile efektivnije i usmjerenije. Glavni razlog tome je nedostatak postojećih obrazovnih smjerova i aktualnih promjena u nacionalnom obrazovnom sistemu. Trenutno postoji samo jedan studij stručni studij digitalnog marketinga i jedan studij digitalne ekonomije, samo na diplomskoj razini.

Iako postoje brojni načini za uključivanje automatizacije u digitalne marketinške kampanje i one su lako dostupne svima, u svakom malom poduzeću se veoma brzo zaključuje da je digitalni marketing posao koji zahtijeva veliki angažman i vremensku posvećenost. Ovo opterećenje može biti preveliko za mala poduzeća bez adekvatnog osoblja kojeg općenito nedostaje u Hrvatskoj. Potrebno je puno vremena i energije da bi se kanali redovito vodili i unapređivali, a poduzetnici najčešće nemaju vremena za aktivnu involviranost u proaktivno vođenje digitalne strategije. Alternativa je, naravno, suradnja s marketinškom agencijom – ali mali i mikro poduzetnici najčešće ne raspolažu s tolikim marketinškim proračunima da bi si mogli priuštiti *full service* agenciju. Nerijetko posao vođenja digitalnih marketinških kanala zanemaruju ili kratkoročno prebacuju na *freelancere*, prijatelje, poznanike i obitelj, pogotovo kada je stanje na tržištu takvo da se malenim agencijama ne isplati prihvaćati ponude ispod određenog budžeta.

## 3. Studentske prakse

### 3.1. Postojeći modeli i trenutno stanje

Studenti netom nakon završenog fakulteta najčešće nisu posve spremni za izazove na tržištu rada, a mnogi i teže pronalaze mogućnost zasnivanja stalnog radnog odnosa. Postoje razne udruge i kompanije koje nude određene modele prakse za pojedina stručna područja, što je često ne korespondira fokusu njihovog studijskog programa. O nezadovoljstvu studenata najbolje govori podatak iz istraživanja EduCentra prema kojem su studenti javnih fakulteta kao najveći problem, uz prenapučenost, navode upravo nedostatak praktične nastave. Svega 16% studenata javnih fakulteta zaključuje kako je zadovoljno praktičnim znanjem koje su stekli kroz fakultetsko obrazovanje.<sup>13</sup> Studenti navode i problem svrhe takve prakse: iako se ponude za studentske praktikante redovito navode kao odlična praktična iskustva, činjenica je kako studenti najčešće izvode tek repetitivne administrativne i birokratske zadatke te se naposljetku pitaju ima li takvo radno iskustvo svrhu. Također, naglašavaju kako je zbog ekonomske situacije sve teže dobiti plaćenu praksu.

Agencija za znanost i visoko obrazovanje predstavila je u prosincu 2018. godine rezultate istraživanja koji pokazuju da se najviše zapošljavaju diplomirani studenti koji su za vrijeme studija imali stručnu praksu, iako nisu bili odlikaši. Istraživanje o zapošljivosti diplomiranih studenata Agencija je provela u suradnji s Fakultetom organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu tijekom 2017. na nacionalnoj razini. Prema rezultatima, čak 46,2 posto ispitanika u sklopu studijskog programa na javnim učilištima nije imalo obveznu stručnu praksu, te 26,7 posto na privatnim visokim učilištima.

Samo 22,7 posto studenata koji su završili stručne studije nije imalo stručnu praksu, dok taj broj na sveučilišnim studijima prelazi 54 posto<sup>14</sup>, što dovodi do zaključka da studenti završavaju javno visoko obrazovanje nespremni za rad. Taj propust u obrazovnom sustavu zakonodavac je ublažio kroz mogućnost da poslodavci regrutiraju djelatnike za stručna

---

<sup>13</sup> Posao.hr: Bez stručne prakse studenti neće uspjeti u ideji 's fakulteta na posao'; dostupno na: <https://www.posao.hr/clanci/karijera/edukacija/bez-strucne-prakse-studenti-neze-uspjeti-u-ideji-s-fakulteta-na-posao/2310/>

<sup>14</sup> Dnevnik.hr: Istraživanje pokazuje da se najlakše zapošljavaju diplomirani studenti koji su za vrijeme studija imali stručnu praksu; dostupno na: <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/istrazivanje-pokazuje-da-se-najlakse-zaposljavaju-diplomirani-studenti-koji-su-za-vrijeme-studija-imali-strucnu-praksu---540798.html>

osposobljavanja za rad bez zasnivanja radnog odnosa, a za mlade osobe koje su završile visoko obrazovanje to znači najniži platni razred. Korisnicima takvog programa za stručno osposobljavanje nudi se novčana pomoć sukladno članku 41. Zakona o tržištu rada, u visini minimalne plaće umanjene za doprinose za obvezna osiguranja, za dane provedene na stručnom osposobljavanju za rad bez zasnivanja radnog odnosa, a koja u 2019. godini iznosi 3.000,00 kn<sup>15</sup>

Godinu dana nakon završetka studija, zaposleno je bilo 85,6% studenata, što dokazuje potrebu na tržištu rada za stručnjacima iz svih područja: tehničkih, društvenih, prirodnih i humanističkih. Od ukupnog broja zaposlenih studenata nakon godinu dana, najveći dio njih (34,1%) su oni koji spadaju pod stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa, dakle oni koji zapravo nisu u punopravnom radnom odnosu.

U Hrvatskoj su u području studenskih praksi najaktivnije upravo organizacije studenata ekonomije te pojedinih tehničkih i prirodnih fakulteta.<sup>16</sup> S druge strane, studenti ostalih javnih fakulteta, najviše humanističkih i društvenih, nemaju potpuno jednake šanse za primjenu teorijskih znanja. Ti fakulteti su često podcijenjeni i percipiraju se kao neadekvatni za tržište rada, što je daleko od istine. Čak i kad studenti savladaju ogromne količine teorijskih znanja koje nije lako primijeniti u praksi, rijetko za to i dobiju priliku.

Velike IT kompanije koje posluju u Hrvatskoj uvele su plaćene studentske prakse na svoje područje djelovanja, jer su nedostatak radne snage i iseljavanje mladog i radno sposobnog stanovništva doveli do opće zabrinutosti u svim sektorima oko pronalaska kvalificiranih radnika. Većina IT tvrtki ima velikih poteškoća s pronalaskom kvalitetnih kadrova, a sektor informacijsko komunikacijskih tehnologija se rapidno širi. Kao jedan od najuređenijih fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, Fakultet elektronike i računarstva svake godine provodi program stručnih praksi putem svojeg visoko funkcionalnog Centra karijera. Time je prepoznat kao jedan od rijetkih tehničkih fakulteta čiji studenti imaju velike mogućnosti plaćenog praktičnog iskustva tijekom studiranja. Samo neke od kompanija koje u ljeto 2019. traže studente za ljetne prakse su Microblink d.o.o., Ericsson Nikola Tesla, King ICT d.o.o.,

---

<sup>15</sup> Stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa; dostupno na: <http://mjere.hr/strucno-osposobljavanje-rad-bez-zasnivanja-radnog-odnosa/>

<sup>16</sup> Josipa Majić, poslovni.hr: Bez stručne prakse studenti neće uspjeti u ideji 's fakulteta na posao' - dostupno na: <https://www.posao.hr/clanci/karijera/edukacija/bez-strucne-prakse-studenti-need-uspjeti-u-ideji-s-fakulteta-na-posao/2310/>

CROZ d.o.o., A1 Hrvatska d.o.o., Hrvatski telekom<sup>17</sup>... Studentske prakse su se pokazale kao veoma djelotvoran način obučavanja mladih, ali u sadašnjem sustavu postoji popriličan broj negativnih aspekata. Prakse koje su održavane od strane kompanija u Hrvatskoj često su ograničene samo na ljetne mjesece, kada je skoro svim mladima neprivlačan period za preuzimanje dodatnih angažmana uz fakultetske obveze.

U Hrvatskoj od 2004. godine djeluje studentska udruga i neprofitna organizacija *eStudent*, sa željom da njeni članovi budu inicijatori promjena, dobivaju odlično praktično iskustvo te sudjeluju u mreži znanja i izvrsnosti namijenjenoj svim studentima. Članovi udruge autori su nagrađenih i podržanih projekata, pokrenutih s ciljem promicanja znanja, suradnje i međusobne podrške, kako u studentskoj populaciji, tako i na Sveučilištu, te u privatnom sektoru koji redovito surađuje s akademskom zajednicom tako što omogućuje praktičan rad za studente.

Nadalje, studentima je otvorena i mogućnost internacionalnih praktičnih volontiranja i plaćenih stručnih praksi putem najveće svjetske organizacije osnovane od strane mladih, pod imenom AIESEC<sup>18</sup>. To je međunarodna udruga i neprofitna organizacija koja mladim ljudima pruža mogućnost osobnog i poslovnog razvoja, međukulturno stažiranje i volontersku razmjenu globaliziranih iskustava. Organizacija je fokusirana na osnaživanje mladih ljudi za postizanje progresivnog društvenog učinka. Mreža AIESEC-a obuhvaća oko 44.280 članova u 127 zemalja.<sup>19</sup>

Hrvatska udruga poslodavaca nedavno je pokrenula projekt pod imenom „Inicijativa za mlade“ putem kojeg planira doprinosti smanjenju neusklađenosti vještina u Hrvatskoj, tako što okuplja obrazovne institucije, privatne tvrtke i profesionalne udruge u stvaranju prvih poslovnih iskustava za mlade kroz kvalitetne studentske prakse i otvara put za mogućnost zapošljavanja.<sup>20</sup>

Uz sve navedene inicijative na nacionalnoj razini i pozitivne primjere, podaci istraživanja navode da postoji veliki prostor za poboljšanje.

---

<sup>17</sup> Pregled studentskih praksi u hrvatskim IT tvrtkama, vidi.hr; dostupno na: <https://www.vidi.hr/Non-Tech/Hrvatska/Pregled-studentskih-praksi-u-hrvatskim-IT-tvrtkama>

<sup>18</sup> akronim francuske riječi za *Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales*

<sup>19</sup> Wikipedia: AIESEC; dostupno na: <https://en.wikipedia.org/wiki/AIESEC>

<sup>20</sup> Što je HUP-Inicijativa za mlade?; dostupno na <http://inicijativazamlade.hup.hr/>

## **3.2. Istraživanje stavova i iskustva studenata**

### **3.2.1. Problem istraživanja**

Budući da je manjak praktičnog iskustva studenata jedan od već adresiranih problema u nacionalnom visokom obrazovnom sistemu, studentska iskustva o stručnim praksama su relevantan izvor informacija u svrhu implementacije mogućih rješenja navedenog problema.

Na svim fakultetima diljem Hrvatske od studenata se zahtjeva da savladavaju velike količine teoretskih znanja, koja nakon što savladaju nemaju gdje naučiti primjenjivati u praksi. Postoje pojedini fakulteti kao što su npr. Pravni fakultet u Zagrebu ili Tekstilno-tehnološki fakultet koji u obaveznu nastavu nisu ni uveli odrađivanje prakse. Zbog takvih situacija je po raznim medijima bio aktualan problem vrijednosti diplome visokog obrazovanja koja ne znači da je osoba spremna raditi u struci za koju ima stečeno određeno zvanje. To je razlog koji je doveo do činjenice da studenti s fakulteta izlaze s određenim zvanjem za koje nisu kompetentni na tržištu rada, jer nemaju ni sata radnog iskustva u vlastitoj struci. Manjak radnog iskustva nalaže poteškoće u pronalasku stalnog zaposlenja u struci. Tijekom studiranja većina studenata je primorana na usavršavanje izvan djelovanja fakulteta, na osobnu inicijativu i odgovornost.

Glavni istraživački problem: Jesu li postojeći modeli praktičnog rada za studente dovoljno efikasni i postoji li prostor za unapređenje?

### **3.2.2. Predmet i ciljevi istraživanja**

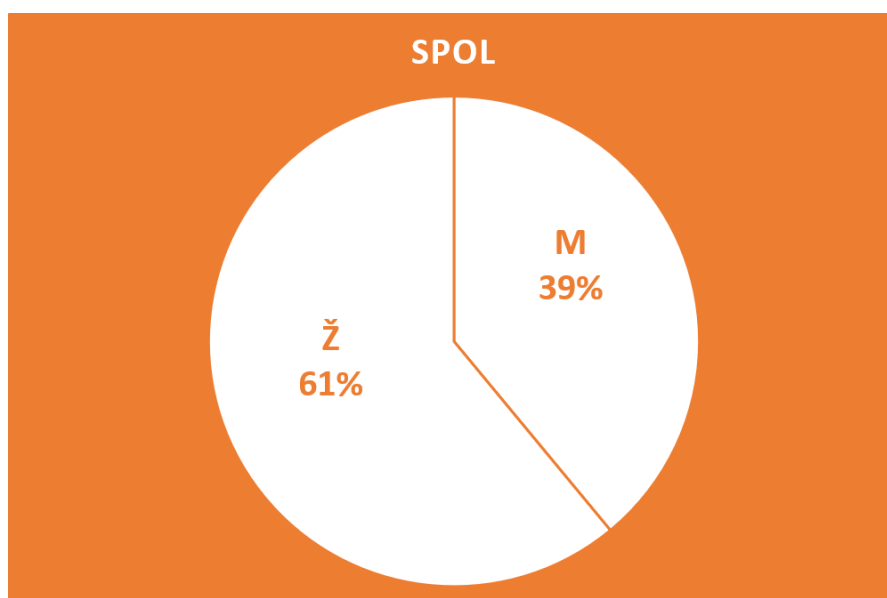
- Predmet istraživanja: iskustva hrvatskih studenata sa stručnom praksom;
- Istraživački problem: efikasnost postojećih modela stručnih praksi za studente;
- Cilj istraživanja:
  - utvrditi razinu zadovoljstva studenata iskustvima stručnih praksi
  - identificirati i pojasniti čimbenike koji utječu na razinu zadovoljstva studenata stručnom praksom
  - utvrditi potrebu za novim oblicima stručne prakse;

### 3.2.3. Metode istraživanja

Kvantitativno istraživanje provedeno je u obliku ankete koju je ispunilo 102 ispitanika, pri čemu su 2 upitnika bila neispravna. Time je uzorak reduciran na točno 100 ispitanika. Kao uzorak su regrutirani studenti viših godina različitih studija u Hrvatskoj. Anketni upitnik distribuiran je elektronički putem platforme *Typeform*, u vremenskom razdoblju od 2 tjedna.

### 3.2.4. Anketna pitanja, rezultati i zaključci

Anketni upitnik sastojao se od sedam pitanja zatvorenog tipa i jednog pitanja otvorenog tipa. Kroz odgovore na prvo pitanje je utvrđena spolna struktura uzorka. Anketu je ispunilo nešto više ženskih nego muških ispitanika.



Slika 3.1. Struktura ispitanika po spolu (N=100)

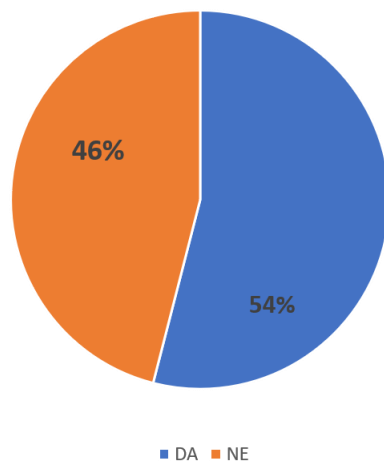
Drugo pitanje bilo je jedino otvorenog tipa i tražilo je od studenata da upišu svoj studijski smjer - na kojem fakultetu studiraju i u sklopu koje hrvatskog visokoškolske ustanove. Upitnik su ispunili studenti različitih znanstvenih područja i hrvatskih sveučilišta. To obuhvaća društvene, humanističke i tehničke fakultete u sklopu hrvatskih sveučilišta u Zagrebu, Splitu, i Zadru, ali i privatne visokoobrazovne institucije.

Kroz sljedeća četiri pitanja ispitan je stupanj slaganja studenata s određenim izjavama.

Na upit oko obveznosti prakse, to je čak 46% posto studenata odgovorilo da tijekom studiranja nisu obvezni odraditi praktične sate.

Pritom nisu zabilježene značajnije razlike u odgovorima s obzirom na geografsku lokaciju sveučilišta i znanstveno područje fakulteta.

"Tijekom studiranja obavezno moram odraditi određen broj sati prakse u svojoj struci."



Slika 3.2. Udjel studenata koji (ni)su obvezni odradivati praktične sate tijekom studija (N=100)

Četvrto pitanje ankete odnosilo se na lakoću dobivanja prilike za odradivanje potrebnih sati prakse. Manje od pola ispitanika se slaže ili se potpuno slaže s tom tvrdnjom. Značajno je velik udio ispitanika koji su odgovorili „niti se slažem niti ne“, čak njih 30%. Ti ispitanici u pravilu su svi oni studenti koji nisu obvezni odradivati praksu tijekom studija. Udjel ispitanika koji se nisu slagali s tvrdnjom iznosi 24%.

**„Bez problema sam dobio/la priliku odraditi potreban broj sati prakse.“**



Slika 3.3. Lakoća dobivanja prakse (N=100)

Kroz sljedeće pitanje ispitala se posvećenost mentora studentima tijekom prakse. Tvrdnja je postavljena u upitnik s ciljem potvrde pretpostavke da studentima na odradivanju prakse najčešće nije dodijeljen dovoljno posvećen mentor. Najčešći odgovori studenata bili su

„potpuno se slažem“ i „niti se slažem niti ne“, oba zastupljeni udjelom od 29% studentskih odgovora. S obzirom na distribuciju odgovora može se zaključiti da je kod velikog broja studentskih praksi prisutan problem nedovoljne posvećenosti mentora, uglavnom iz objektivnih razloga, kao što je preopterećenost redovnim poslovnim aktivnostima.



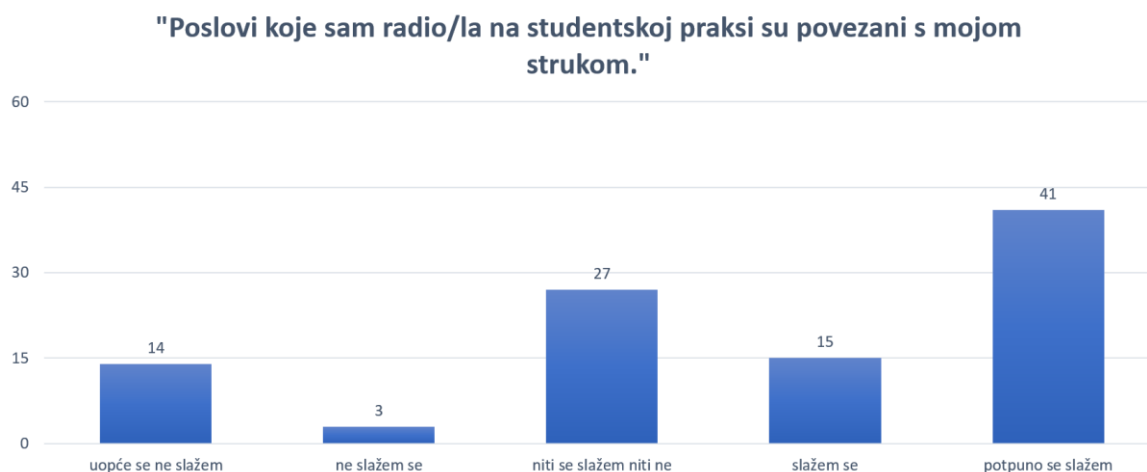
Slika 3.4. Posvećenost mentora studentima prilikom obavljanja prakse (N=100)

Jedna od pretpostavki prije istraživanja također je bila da upravo zbog toga što su mentori preopterećeni operativnim poslom, studenti najčešće ne dobiju kvalitetno iskustvo struke već rade repetitivne i administrativne bazične poslove.

Sljedeća tvrdnja kod koje su ispitanici trebali odrediti stupanj (ne)slaganja odnosila se na povezanost poslova koje su studenti obavljali na odrađivanju prakse sa strukom. Iako više od polovine ispitanih studenata potvrđuje povezanost praktičnog rada sa vlastitom strukom, značajan je udjel onih koji su odgovorili da ono što su radili na praksi nije u direktnoj vezi s njihovom strukom. Čak 44% studenata na pitanje o povezanosti poslova na praksi s njihovom strukom označilo je stupanj slaganja „niti se slažem niti ne“ ili još niže stupnjeve slaganja, „ne slažem se“ i „uopće se ne slažem“.

Taj udjel studenata dovoljno je značajan da potvrđuje početnu tvrdnju o tome kako je iskustvo struke za studente najčešće nedovoljno povezano s pravim strukovnim poslovima.

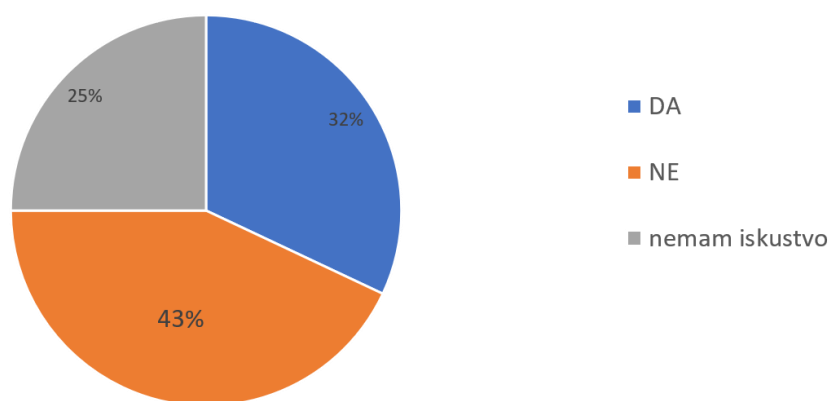




Slika 3.5. Povezanost poslova na praksi sa strukom (N=100)

Jedan od najvažnijih motivacijskih čimbenika za studente pri odradi prakse je financijska naknada, koja se pokazala kao bitan problem u praksama koje se provode. Skoro polovina studenata navela je da nisu bili plaćeni niti propisanom minimalnom satnicom za rad na praksi.

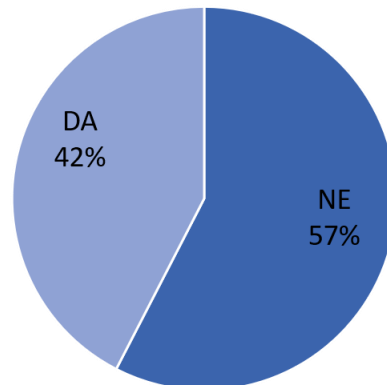
Jeste li bili plaćeni barem minimalnom propisanom satnicom za rad na studentskoj praksi ili rad u struci?



Slika 3.6. Plaćanje studentske prakse (N=100)

Kada se promatraju samo studenti koji su imali iskustvo studentske prakse, udjel studenata koji nisu bili plaćeni premašuje udjel onih koji jesu.

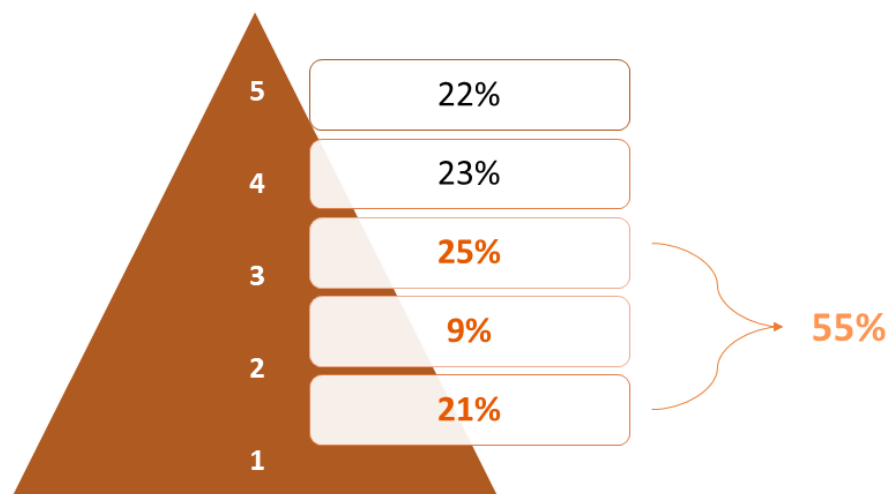
Jeste li bili plaćeni barem minimalnom propisanom satnicom za rad na studentskoj praksi ili rad u struci?



Slika 3.7. Plaćanje studentske prakse – samo studenti s iskustvom prakse (N=75)

Zadnje pitanje formulirano je u obliku skale od 1 do 5 kojom studenti ocjenjuju vlastito iskustvo stručne prakse. Studenti su svoje iskustvo praktičnog rada ocijenili prilično niskom prosječnom ocjenom od 3,2. Ipak, kad se analizira količina odgovora po svakom broju na skali, situacija je malo jasnija. Više od pola ispitanika iskustvo stručne prakse ocijenilo je praksu ocjenom 3 ili manjom.

„U ocjeni od 1 do 5 koliko ste, za sada, zadovoljni sa svojim iskustvom studentske prakse?“



Slika 3.8. Zadovoljstvo studenata stručnom praksom (N=100)

Zaključak ankete je da značajan broj studenata ili nije u obvezi odraditi stručnu praksu ili nisu u prilici odraditi adekvatnu stručnu praksu. Od onih studenata koji je i odrade, većina nije plaćena niti minimalnom propisanom satnicom. Gotovo polovina ispitanih studenata u sklopu svog studija ne mora odraditi sate stručne prakse. Sukladno postavljenim ciljevima istraživanja, rezultati pokazuju da:

Utvrđena razina zadovoljstva studenata iskustvima stručnih praksi nije adekvatna, budući da više od pola ispitanika ocjenjuje iskustvo stručne prakse ocjenom 3 ili nižom.

Najrelevantniji čimbenici koji utječu na razinu (ne)zadovoljstva studenata iskustvom stručne prakse jesu:

- obaveza odrađivanja stručne prakse tijekom studija propisana od strane fakulteta,
- posvećenost mentora studentu tijekom odrađivanja prakse,
- financijska naknada studentu za odrađivanje stručne prakse.

Rezultati ispitivanja tih čimbenika potvrđuju potrebu za novim oblicima stručne prakse za studente tijekom studija.

## 4. Klasični model marketinške agencije

### 4.1. Definicija agencije

**Teorija agencije** (engl. *agency theory*) ili teorijski je pristup poduzeću koji složene odnose, aktere, interese i ciljeve poduzeća objašnjava kroz agencijski odnos, odnosno ugovor kojim jedna ili više osoba (principal) angažira drugu osobu ili osobe (agent) da izvrše određeni posao za njih pri čemu im može delegirati i određene ovlasti odlučivanja.

U njoj glavnu ulogu ima odnos principal – agent. Principal je onaj koji povjerava posao i koji treba određeni, željeni učinak (proizvod, robu, uslugu) i koji ulaže sredstva i očekuje njihov povrat u uvećanoj vrijednosti. Agent koji prihvaća obaviti posao za principala za to je nagrađen i plaćen po unaprijed utvrđenoj obvezi iz ugovora bez obzira na ostvareni financijski rezultat. Financijski rezultat ali i poslovni rizik pripadaju principalu koji osigurava kapital i sredstva za izvršenje zadatka.

S razvojem poduzeća ti se odnosi usložnjavaju, a menadžment se javlja kao glavni agent vlasnika odnosno originalnog principala i preuzima njegovu ulogu u odnosu na zaposlene<sup>21</sup>.

Agencija (lat. *agere* – raditi; tjerati):<sup>22</sup>

1. poduzeće koje vrši određene narudžbe ustanova ili privatnih osoba
2. predstavništvo, odjel neke ustanove ili poduzeća

Jednostavno rečeno, agenciju možemo definirati kao tvrtku ili organizaciju koja pruža određenu uslugu drugoj kompaniji, osobi ili grupi.

Ovisno o svom djelokrugu, agencije mogu biti više ili manje specijalizirane. Primjerice, uz agencije koje nude cjelovite marketinške usluge (tzv. *full-service* agencije) postoje i oglašivačke agencije, agencije za medijsko planiranje, agencije za istraživanje tržišta, agencije za odnose s javnošću, kreativne agencije te agencije specijalizirane za internetsku komunikaciju<sup>23</sup> koje se danas skraćeno nazivaju „digitalne agencije“.

---

<sup>21</sup> Poslovni dnevnik: Leksikon – teorija agencije; dostupno na: (<http://www.poslovni.hr/leksikon/teorija-agencije-1532>)

<sup>22</sup> Rječnik stranih riječi: Bratoljub Klaić

<sup>23</sup> Pavičić, Gnjidić, Drašković; Osnove strateškog marketinga, 2014.

**Digitalna agencija** je agencija koja obavlja različite posredničke usluge i poslove tako što objedinjuje resurse klijenta u adekvatan digitalni nastup u skladu s njegovim poslovnim ciljevima i zahtjevima. Bilo da se radi samo o jednom kanalu interaktivne komunikacije ili o objedinjavanju više digitalnih aspekata i dodirnih točaka s korisnicima, posao agencije obuhvaća strateško promišljanje i planiranje, postavljanje ciljeva, aktivnosti i metrika te u konačnici izvještavanje klijenta o učinkovitosti komunikacije.

Digitalne agencije donose niz multidisciplinarnih rješenja za tržišno komuniciranje i pružaju strategije za cjelokupno iskustvo korisnika, uključujući prezentiranje, prodaju i marketing, online kupovinu, usluge pretplate, naplatu i isporuku.<sup>24</sup> Rezultat je mješavina ekonomije, umjetnosti, znanosti, inženjeringa i odlučnosti da se riješe problemi i pronađu rješenja u vrlo promjenjivom krajoliku.

Na domaćem tržištu ovo su najčešći tipovi agencija specijaliziranih za digitalno tržišno komuniciranje koje možemo susresti:

- one koje su **fokusirane na produkciju i unapređenje digitalnih proizvoda** kao što su web stranice, web trgovine, aplikacije i prilagođena tehnološka rješenja, softveri i računalni programi (domaći primjeri – da/ne?),
- one koje su **fokusirane na oglašavanje putem društvenih medija, mreža, e-maila i tražilica, optimizaciju stranica za tražilice** te pružanje korisničke podrške korisnicima i praćenje analitike svih kanala,
- one koje su **fokusirane na dizajn, identitet i kreativnu strategiju brenda te razvoj digitalnog i multimedijskog proizvoda** koji će predstavljati brand na tržištu,
- i one koje **nude cjelovite digitalne marketinške usluge** („*full service* digitalne agencije“) – u to ubrajamo razvoj i dizajn digitalnih proizvoda, kreativnu strategiju brenda, stvaranje kampanja i oglašavanje putem e-maila, tražilica i društvenih mreža, razvoj i savjetovanja e-trgovina, kreiranje sadržaja, optimizaciju stranica za tražilice i pružanje korisničke podrške te praćenje analitike svih kanala i prilagođavanje korisnicima u stvarnom vremenu; to je agencija koja nudi širok spektar marketinških

---

<sup>24</sup> Digital Agency Network – What is digital agency?; dostupno na: <https://digitalagencynetwork.com/what-is-digital-agency/>

usluga prema načelu da je pružanje različitih usluga organizirano pod jednim krovom ili da agencija angažira podizvođače<sup>25</sup>

Organizacijske strukture agencija variraju ovisno o njihovim veličinama tj. broju zaposlenih stručnjaka i obuhvatu poslova za koje su specijalizirane, tako da je nemoguće odrediti unificiranu organizacijsku strukturu digitalne agencije. Neke od najčešćih usluga koje spadaju u obuhvat digitalnih agencija su kompletne marketinške analize, razvoj oglašivačkog plana, priprema kreativne strategije, razvoj i implementacija digitalnog medijskog plana i integracija s tradicionalnim marketinškim komunikacijama, te u konačnici mjerenje i izvještavanje o uspješnosti. Sve to može varirati ovisno o brojnim čimbenicima, kao što su broj zaposlenih u agenciji ili stručna sprema zaposlenika, zbog čega možemo reći da u ponudi digitalnih marketinških usluga ne postoji standardizirana specifikacija onoga što klijent može očekivati i onoga što agencija može ponuditi. Upravo zbog tog manjka uređenosti u strukovnom području tržišnog komuniciranja, agencije koje smatraju da posjeduju visoku razinu stručnih sposobnosti učlanjene su u Hrvatsku udrugu agencija za tržišno komuniciranje, koja je posvećena promicanju najbolje prakse postupanja u industriji. U Hrvatskoj se više od 3.000 društava deklarira kao "agencije za tržišno komuniciranje". Potencijalnim klijentima to znatno otežava odabir pravog partnera za provedbu tržišne komunikacije. Klijenti koji odluče surađivati s članom HURA!-e pridaju veliku važnost kvaliteti i zaštiti svojih ulaganja, jer da bi bile primljene u udrugu, agencije moraju dokazati visoku razinu stručnih sposobnosti.<sup>26</sup>

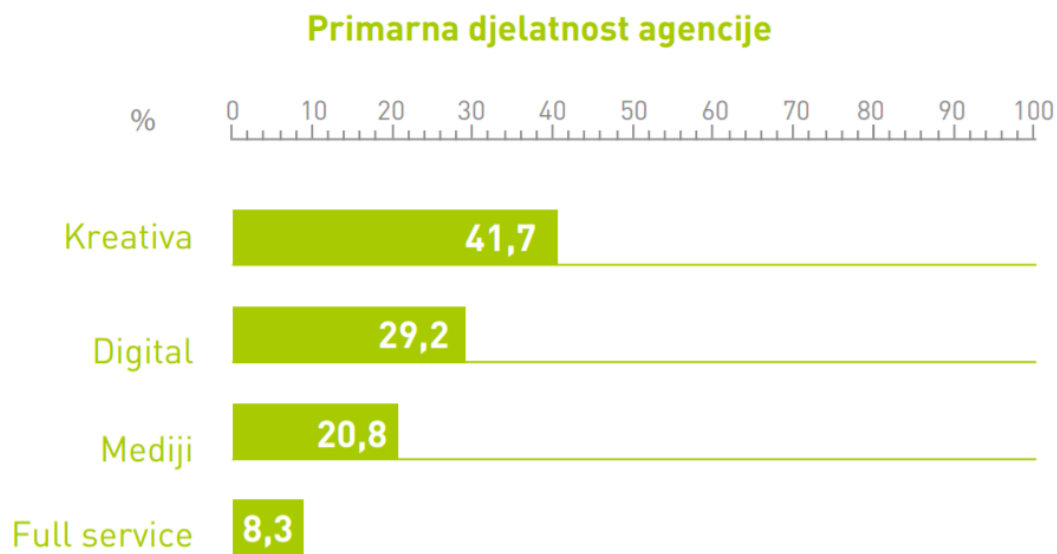
## **4.2. Analiza tržišta marketinških usluga**

Na nivou cijele Europe pokrenuta je inicijativa provođenja agencijskog cenzusa za 2014. godinu te je HURA!, čije agencije članice drže više od polovine ukupnih marketinških budžeta u Hrvatskoj, provela istraživanje za naše tržište. Kvantitativno istraživanje provedeno je u obliku upitnika koji je bio samostalno popunjavan, a uzorak se sastojao od, tada, 24 ispitane agencije članice HURA!. Osnovna svrha istraživanja bila je prikupiti ključne podatke o industriji koji će služiti kao mjerilo za nacionalne i međunarodne usporedbe. Takav cenzus se do tada i od tada nije provodio u Hrvatskoj, tako da i danas predstavlja rijetke i vrijedne dostupne podatke o industriji.

---

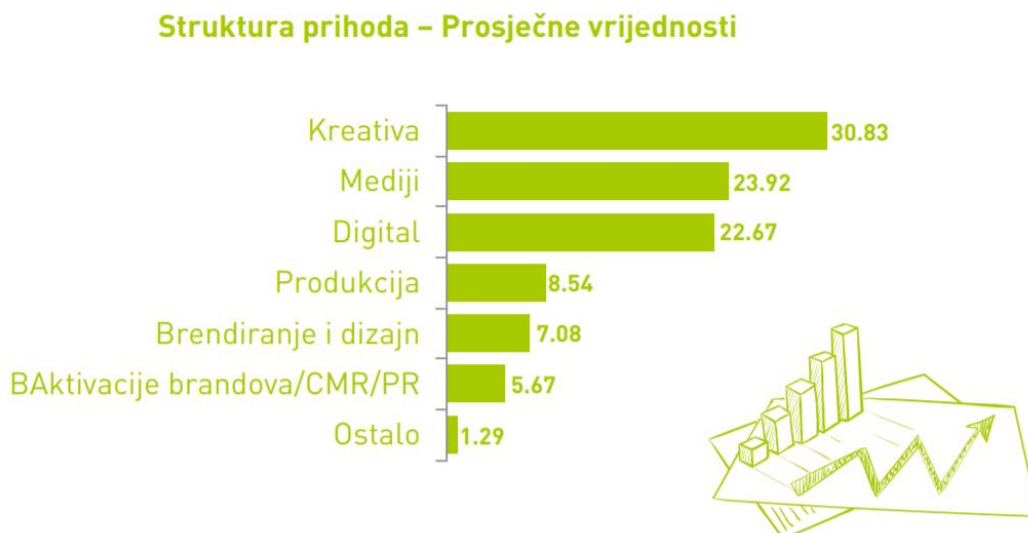
<sup>25</sup> Pavičić, Gnjidić, Drašković; Osnove strateškog marketinga, 2014.

<sup>26</sup> prilagođeno sa stranice [www.hura.hr](http://www.hura.hr) ; dostupno na: <https://hura.hr/o-nama/>



P1. Kako se primarno pozicionirate na tržištu?  
Baza: Total ; N= 24

Slika 4.1. Odgovori agencija članica HURA-e o primarnim djelatnostima agencije kojima se pozicioniraju na tržištu

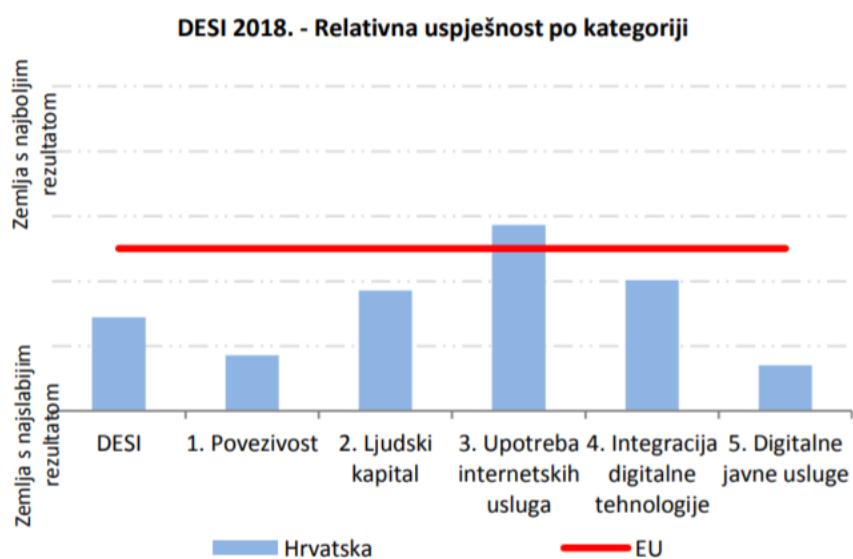


P3. Koliko postotak vaših godišnjih prihoda dolazi iz sektora...?  
Baza: Total ; N= 24

Slika 4.2. Odgovori agencija o strukturnom udjelu prihoda iz pojedinih sektora tržišnog komuniciranja

Od agencija koje su sudjelovale u istraživanju HURA!-e, 37% ispitanih agencija pripadale su međunarodnoj grupaciji, dok ostalih 63% čine nezavisne agencije.<sup>27</sup> Udjel sektora digitalnog tržišnog komuniciranja u prihodima agencija već 2014. bio je značajan a iznosio je 22,67%, a danas sa sigurnošću možemo reći da je još i veći jer se u pet godina stanje na ovom dinamičnom digitalnom tržištu znatno promijenilo, o čemu svjedoče naknadna istraživanja.

Europska komisija od 2015. godine prati digitalnu konkurentnost država članica putem izvješća o indeksu digitalnoga gospodarstva i društva (DESI). U izvješćima o DESI-ju po državama članicama kvantitativni podaci u okviru pet kategorija indeksa kombiniraju se s uvidima u politiku i najboljom praksom pojedinačnih država. Pet kategorija obuhvaćaju: širokopojasna povezanost, ljudski kapital, upotreba interneta, integracija digitalnih tehnologija, digitalne javne usluge, sektor IKT-a i troškovi tog sektora za istraživanje i razvoj te upotreba sredstava iz programa Obzor 2020.<sup>28</sup> u državama članicama. Među 28 država članica Europske Unije u okviru DESI indeksa Europske komisije za 2019. Hrvatska zauzima tek 20. mjesto.<sup>29</sup>



Slika 4.3. Grafički prikaz Indeksa digitalnog gospodarstva i društva: Izvješće za državu članicu 2019., izvor: europa.eu

<sup>27</sup> Agencijski cenzus 2014.; dostupno na: <https://hura.hr/istrazivanja/istrazivanje-agencijski-cenzus-2014/>

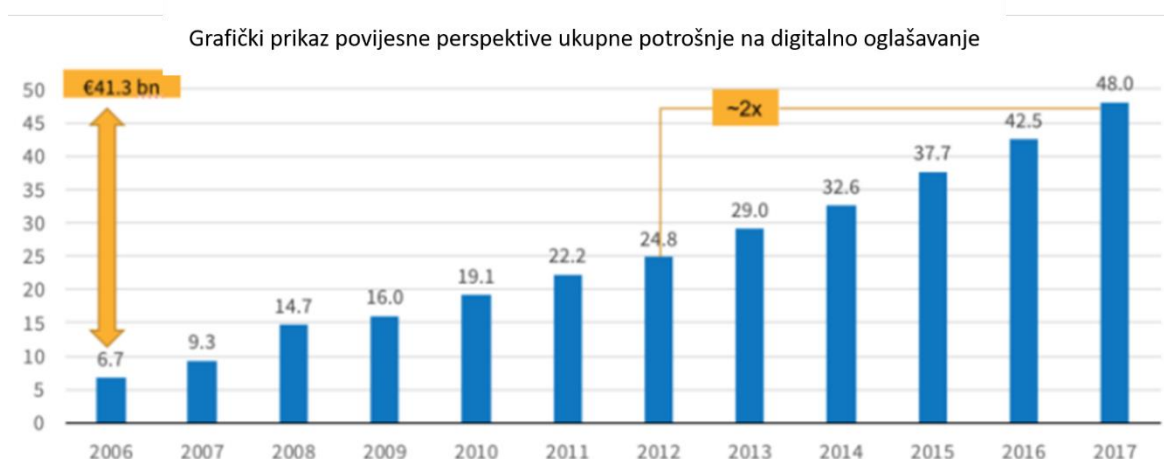
<sup>28</sup> program Europske unije za istraživanje i inovacije za razdoblje od 2014. do 2020. godine

<sup>29</sup> Indeks digitalnoga gospodarstva i društva: Izvješće za državu članicu 2019.; dostupno na: [https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/node/66894?fbclid=IwAR0xKdhIEo\\_0frKZFZUjGA86w4k005h7g5n7KIvjvVLL7xr05XMMWkLFnAw](https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/node/66894?fbclid=IwAR0xKdhIEo_0frKZFZUjGA86w4k005h7g5n7KIvjvVLL7xr05XMMWkLFnAw)



IAB Europe (Interactive Advertising Bureau) je vodeća europska industrijska udruga za ekosustav digitalnog oglašavanja. Njegova je misija promicati razvoj ovog inovativnog sektora i osigurati njegovu održivost oblikovanjem regulatornog okruženja, demonstrirajući vrijednost koju digitalno oglašavanje donosi europskom gospodarstvu, potrošačima i tržištu, te razvijajući i olakšavajući prihvaćanje usklađenih poslovnih praksi koje poduzimaju uslijed promjena očekivanja korisnika.<sup>30</sup> IAB Europe objavio je 23. svibnja 2018. godine da je europsko tržište digitalnog oglašavanja, potaknuto snažnim rastom ulaganja u društvene mreže, mobilni marketing i video oglašavanje, naraslo na 48 milijardi eura, odnosno za 13,2% u 2017. godini u odnosu na prethodnu godinu.<sup>31</sup>

Ulaganje u oglašavanje u Hrvatskoj prati kretanje bruto domaćeg proizvoda, a u 2018. je potrošeno cca. 1,478 milijardi kuna (bruto) na oglašavanje.<sup>32</sup> Iako je televizija u Hrvatskoj medij koji preuzima više od polovine ulaganja u oglašavanje, Internet je medij koji je u kontinuiranom porastu i sudeći po trendovima sa zapadnih tržišta, u Hrvatskoj će ulaganja u oglašavanje na Internetu samo nastaviti rasti.



Slika 4.4. Grafički prikaz povijesnog pregleda ukupne potrošnje na digitalno oglašavanje u Europi; izvor: *AdEx Benchmark* studija za period od 2006. do 2017. godine provedena od strane *IAB Europe*

<sup>30</sup> IAB Europe: European Digital Advertising market has doubled in size in 5 years; dostupno na: <https://www.iabeurope.eu/all-news/press-releases/european-digital-advertising-market-has-doubled-in-size-in-5-years/>

<sup>31</sup> IAB Europe: European Digital Advertising market has doubled in size in 5 years; dostupno na: <https://www.iabeurope.eu/all-news/press-releases/european-digital-advertising-market-has-doubled-in-size-in-5-years/>

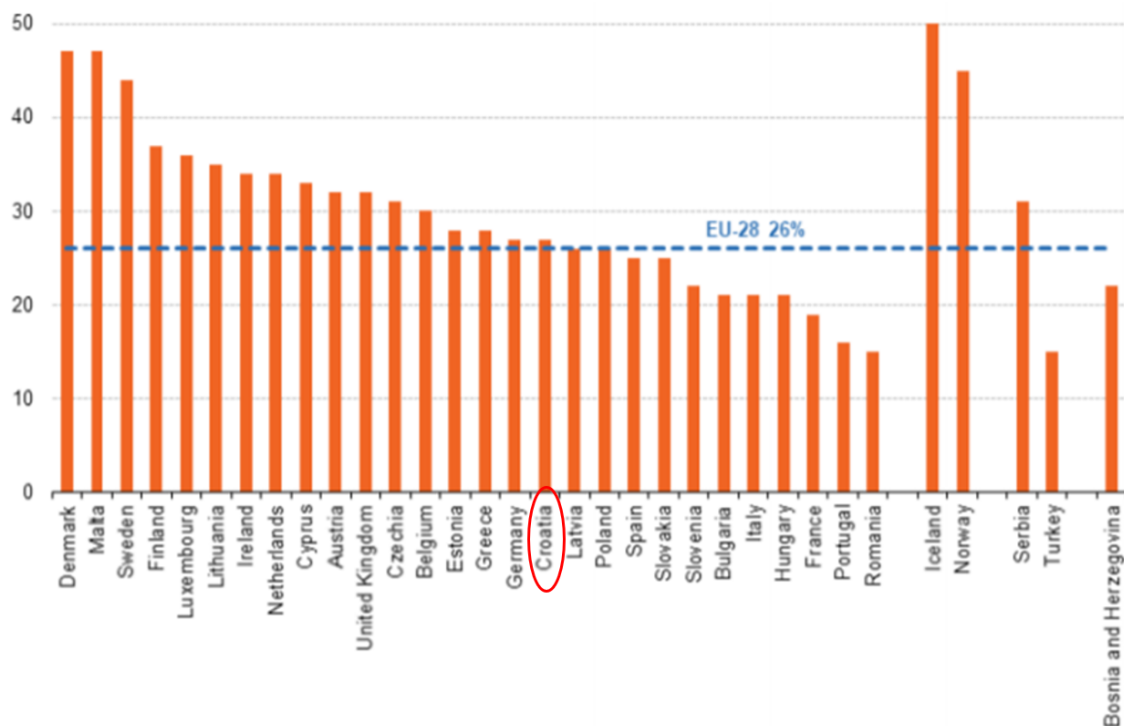
<sup>32</sup> dostupno na: <https://hura.hr/istrazivanja/>

Prema podacima Eurostata iz 2018. godine:

- 26% poduzeća u Europske Unije u kojima je zaposleno najmanje 10 osoba potvrdilo je korištenje oglašavanja na Internetu,
- 77% poduzeća Europske Unije ima vlastitu web stranicu,
- 47% poduzeća Europske Unije koristi društvene mreže za komunikaciju s potrošačima,
- najčešće korišteni oblik ciljanog internetskog oglašavanja (80%) je korištenje informacija iz sadržaja web stranica koje pregledavaju korisnici interneta (kontekstualno oglašavanje)

Podaci o oglašavanju poduzeća u Hrvatskoj pokazuju da smo mrvicu iznad europskog prosjeka od 26%. Naime, u Hrvatskoj se 27% poduzeća s više od 10 zaposlenika izjasnilo da su prakticirali oglašavanje na Internetu. Nadalje, postotak poduzeća u Hrvatskoj koja imaju vlastitu web stranicu nažalost manji je od europskog prosjeka, a iznosi 73%. Promatrajući poduzeća koja koriste društvene mreže za komunikaciju s potrošačima u Hrvatskoj primjećujemo da je i taj udio malo manji od europskog prosjeka i iznosi samo 45%.

Grafički prikaz udjela kompanija koje se oglašavaju putem Interneta u 2018. godini po državama članicama Europske Unije



Slika 4.5. Grafički prikaz udjela kompanija koje su se oglašavale putem Interneta u 2018. godini po državama članicama Europske Unije; izvor: Eurostat<sup>33</sup>

Internet oglašavanje ne koriste samo tvrtke koje prodaju privatnim potrošačima putem interneta, zapravo, u Europi ga uglavnom koriste tvrtke koje prodaju svoje proizvode u fizičkim trgovinama. Sveukupno, od 26% poduzeća u EU-u koja su primjenjivala oglašavanje na internetu, samo 7% imaju implementiranu web prodaju privatnim potrošačima.<sup>34</sup> Korištenje vrlo dinamičnih značajki koje pružaju napredne funkcionalnosti web-lokacija i društveni mediji, je omogućilo tvrtkama ne samo da prihvate ovu novu generaciju komunikacijskih platformi, već i da prošire doseg vlastitog oglašavanja.

Uvijek je važno pažljivo promotriti i podatke s potrošačke strane, te identificirati promjene u njihovim navikama. Ove godine, provedeno je istraživanje medijskih navika na uzorku od 1023 Hrvata u dobi od 18 do 60 godina, od strane jednog od najpopularnijih medija, 24 sata u suradnji s agencijom za istraživanje tržišta Ipsos. Kao jedan od bitnih uvida kojima je istraživanje rezultiralo se ističe činjenica da je Internet najkorišteniji medij prema

<sup>33</sup> izvor istraživanja dostupan na: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/54450.pdf>

<sup>34</sup>Internet advertising of businesses - statistics on usage of ads <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/54450.pdf>

učestalosti, mjestima i dobu dana u kojemu se prati.<sup>35</sup> Uz to, informacije do kojih se dolazi na Internetu se od strane konzumenata medija percipiraju kao jedinstvene i pouzdanije od onih objavljenih u ostalim medijima<sup>36</sup> – što je dokaz sve većeg oslanjanja potrošača na digitalne medije prilikom odlučivanja o kupnji, a sve manjeg povjerenja u informacije koje dolaze potrošačima putem tradicionalnih medija. Internet je medij koji najviše utječe na kupce, bilo da se radi o odluci o kupnji, detaljnom informiranju o proizvodu ili stvaranju općeg dojma o brendu.

- 52,4% ispitanika o proizvodima se detaljnije informira na Internetu,
- 44,3% ispitanika konačnu odluku o kupnji donosi na temelju podataka s Interneta,
- 50,7% ispitanika opći dojam o brandu stječe putem Interneta.

Najvažniji podaci prikupljeni istraživanjem, o navikama Hrvata na Internetu:

- Internet se najčešće koristi za e-mail, a zatim za traženje aktualnih i korisnih informacija (više od 80% ispitanika),
- za pristupanje internetu najčešće se koristi mobitel (53,7%), zatim stolno računalo (22,7%) i laptop (20,5%),
- video sadržaje na internetu prati 62,1% osoba, 61,1% ih obavlja online kupovinu, 48,5% sluša i preuzima glazbu.

### 4.3. Nedostaci agencijskog modela

Na oko se agencijski model čini načelno jednostavan pa mnogima u početku odgovara kao opcija začetka poslovanja vezanog uz digitalne usluge. Spomenuto istraživanje agencijskog cenzusa Hrvatske udruge društava za tržišno komuniciranje još 2014. godine na uzorku 24 ispitane agencije svojim rezultatima predvidjelo je aktualno stanje u industriji. Naime, na pitanje „Po vašem mišljenju, koji će biti odlučujući faktori koji će utjecati na vaše poslovanje u 2015. godini?“ više od polovine ispitanika odgovorilo je da će upravo troškovi biti odlučujući faktor koji će djelovati na poslovanje. Znači, same agencije prepoznale su troškovnu strukturu kao odlučujući faktor koji će im utjecati na poslovanje nadolazeće godine. Danas se to itekako ostvarilo, jer agencije s obzirom na brz napredak industrije i

---

<sup>35</sup> Medijske navike u HR: 24 sata; dostupno na [https://showcase.24sata.hr/2019\\_hosted\\_creatives/medijske-navike-hr-2019.pdf](https://showcase.24sata.hr/2019_hosted_creatives/medijske-navike-hr-2019.pdf)

<sup>36</sup> Medijske navike u HR: 24 sata; dostupno na [https://showcase.24sata.hr/2019\\_hosted\\_creatives/medijske-navike-hr-2019.pdf](https://showcase.24sata.hr/2019_hosted_creatives/medijske-navike-hr-2019.pdf)

složenost izrade digitalnih oglašivačkih sredstava te potrebe korištenja i praćenja većeg broja kanala, podrazumijevaju i angažman većeg broja zaposlenika, koje naravno trebaju i platiti. Naravno, uspješnije agencije znaju da treba promišljeno voditi ovaj poslovni model žele li uspjeti, zbog čega je, primjera radi, digitalna agencija „Infimum“ pokrenula digitalni proizvod<sup>37</sup> koji agencijama olakšava vođenje agencije – budući da nije sve tako jednostavno kako se isprva činilo. Što je agencija veća, pruža usluge većem broju klijenata, generira veći prihod, no to ne znači nužno da zadržava sav taj novac za sebe – već suprotno, troškovi su sve veći i obuhvaćaju:

- iznadprosječne plaće specijaliziranog tima stručnjaka,
- najam poslovnih prostora koji su dovoljno veliki, opremljeni i praktično locirani,
- računalnu opremu i njeno održavanje,
- brojne licence za software,
- licence agencijskim mrežama (za agencije koje su dijelovi svjetskih mreža, kao npr. McCann, BBDO, Grey, Publicis)

U početku će digitalne agencije zaposliti određeni tim za obavljanje velike količine posla, ali marže za održavanje i upravljanje bit će premale s trenutnim klijentima, koji su na početku poslovanja najčešće mala ili mikro poduzeća s malim budžetima za marketing. Nadalje, mladim ili tek uspostavljenim agencijama se događa da u prekratkom vremenskom roku ostvare preveliki rast količine preuzetih poslova/projekata te se ne uspiju organizirati i u konačnici podnijeti ubrzan rast. Taj rast donosi nove izazove u vođenju poslovanja kao što je zapošljavanje nove specijalizirane radne snage, osiguravanje dosljednog pružanja usluga, upravljanje financijama i izgradnja novih timova za razvoj i održavanje poslovanja. Takvi izazovi za sobom vuku odgovarajuće sustave za upravljanje rastom. To uključuje sustave za praćenje prodaje, financija, pružanja usluga i ljudskih resursa, a ti sustavi najčešće znače i nove troškove. Najznačajniji izvor prihoda za digitalne ili *full-service* agencije predstavljaju veliki uprojekti (primjerice, lansiranje nove kampanje za klijente ili kompletno redizajniranje web-stranice) ili dosljedne ponavljajuće prihode (*recurring revenues*) na koje se klijenti obvezuju potpisivanjem ugovora na određeni vremenski period. Tok prihoda za većinu agencija u svakom slučaju je promjenjiv, a uzrokovan je fluktuacijom poslovnih aktivnosti – klijenti dolaze i odlaze. Dok je dobivanje novih klijenata važno, agencijama je još važnije učinkovito upravljanje postojećim klijentima, jer je konkurencija na tržištu

---

<sup>37</sup> pod digitalni proizvod smatra se platforma Productive, dostupna na: <https://www.productive.io/>

prilično žestoka. Loše upravljani odnosi dovode do nezadovoljstva klijenata čak i ako je pružena visokokvalitetna usluga. Neophodan dio upravljanja odnosima s klijentima za svaku agenciju predstavlja postavljanje ispravnih očekivanja prilikom sklapanja dogovora o suradnji. Klijenti većinom nisu pretjerano upoznati s područjem usluga koje su spremni platiti, tako da očekuju rezultate brže nego što ih agencija može isporučiti, u kratkom roku. Kod nekih specifičnih usluga kao što su npr. optimizacija stranice za tražilice i razvijanje zajednice na društvenim mrežama potrebno je dulje vrijeme da bi se vidjeli značajni rezultati i utjecaj na sveukupno poslovanje, pa se očekivanja klijenata najčešće razlikuju od stvarnosti. Budući da većina digitalnih marketinških projekata zahtijeva više stručnjaka, klijenti imaju više dodirnih točaka unutar agencije.<sup>38</sup> Na primjer, isti klijent može komunicirati s tajnicom ili vlastitim account managerom, što povećava mogućnosti za šum u komunikaciji ili neslaganja. Najskuplja stvar za mnoge agencije može biti gubitak odnosa s klijentima. U slučaju male agencije prihod od jednog klijenta može imati značajan udjel prihodu cijele agencije. Kod velikih agencija postoji drugačija perspektiva tretiranja klijenata, naime, događa se da mali klijent ode velikoj agenciji zbog toga što je jedino prije za nju i čuo pa tako bude tretiran kao niskobudžetni projekt i na kraju odlazi nezadovoljan te svoje nezadovoljstvo širi dalje.

U agencijskom modelu teško je financijski planirati, a znatna odstupanja u planovima i projekcijama za budućnost više su pravilo nego iznimka.

---

<sup>38</sup> Top 5 challenges faced by digital marketing agencies; dostupno na: <https://www.hivedesk.com/blog/top-5-challenges-faced-by-digital-marketing-agencies-and-how-you-can-overcome-them/>

## 5. Platforma Digital Talents

### 5.1. Teorija disrupcije i primjeri

Pojam disruptivnih tehnologija prvi je spomenuo Clayton M. Christensen i uveo u svoj članak za *Harvard Business Review* iz 1995. *Disruptive Technologies: Catching the Wave*, koji je napisao zajedno s Josephom Bowerom. Članak je u stvarnosti bio namijenjen menadžerskim rukovoditeljima koji donose odluke važne financijske odluke u tvrtkama, a ne istraživačkoj zajednici. Pojam disruptivnih tehnologija opširnije je opisao u svojoj knjizi „*The Innovator's dilemma*“. U svom nastavku s Michaelom E. Raynorom, „*The Innovator's Solution*“, Christensen je zamijenio pojam disruptivne tehnologije - disruptivnim inovacijama - jer je prepoznao da je vrlo malo tehnologija intrinzično disruptivnih ili održivih karaktera; umjesto toga, poslovni model je zapravo disruptivan i omogućuje da se stvara razoran učinak na tržištu. Pojam „disruptivne inovacije“ dovodi do zablude kada se koristi za opisivanje proizvoda ili usluge u jednoj fiksnoj točki. Taj pojam se odnosi na evoluciju tog proizvoda ili usluge tijekom vremena.

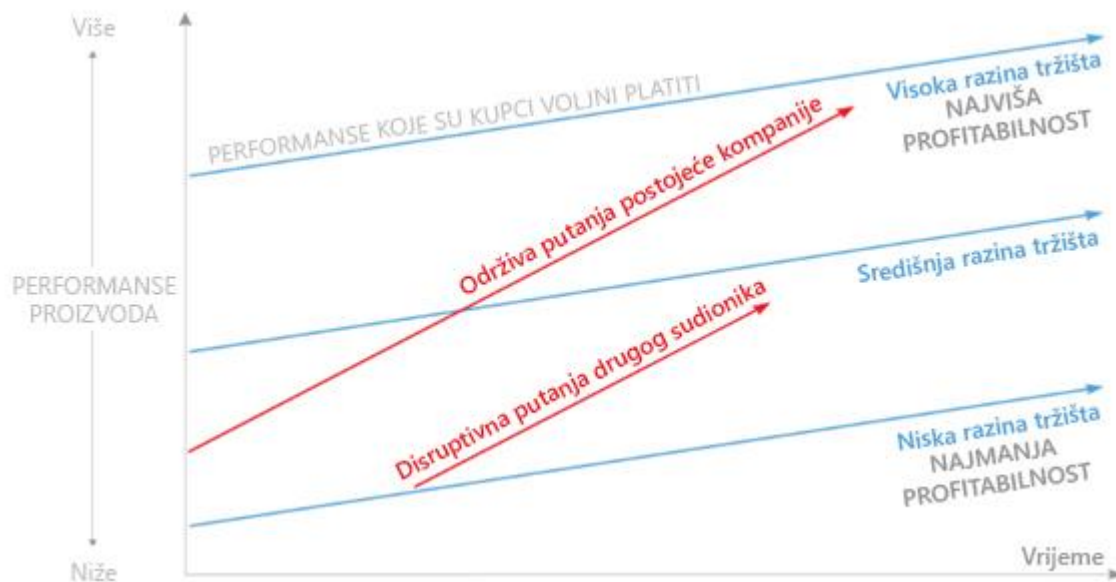
Disrupcija opisuje proces u kojem je manja tvrtka s manje resursa sposobna uspješno utjecati na smanjenje tržišnog udjela uspostavljene postojeće tvrtke. Konkretno, kako se aktualni subjekti na tržištu usredotočuju na poboljšanje svojih proizvoda i usluga za svoje najzahtjevnije (i obično najprofitabilnije) korisnike, oni često u potpunosti zanemaruju potrebe nekih segmenata svojih potrošača. Mala tvrtka koja se pokazala disruptivnom počinje uspješno ciljati te previdjele segmente, stječući uporište pružanjem prikladnije funkcionalnosti ili ponude - često po nižoj cijeni. Postojeće etablirane kompanije, koje traže veću profitabilnost u zahtjevnijim segmentima, obično ne reagiraju pravovremeno i dovoljno snažno. Disruptor se zatim kreće na višu razinu, pružajući rezultate koje glavni klijenti uspostavljene velike tvrtke zahtijevaju, a istovremeno zadržavajući prednosti koje su dovele do njihovog ranog uspjeha. Kada svakodnevni kupci počnu prihvaćati ponude disruptora u volumenu, došlo je do disrupcije na tržištu.<sup>39</sup>

Disruptivne inovacije omogućene su jer su započele u dvije vrste tržišta na koja postojeći subjekti ne gledaju. Prvi slučaj započinje na području tržišta s niskim razinama (low-end

---

<sup>39</sup> Harvard Business Review: What is Disruptive Innovation?; dostupno na: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>

footholds). Tradicionalni proizvođači obično nastoje svojim najprofitabilnijim i najzahtjevnijim klijentima pružiti stalno poboljšavajuće proizvode i usluge, a manje pažnje poklanjaju manje zahtjevnim i manje profitabilnim kupcima. U stvari, ponude vodećih kompanija često nadmašuju zahtjeve manje profitabilnih kupaca. Time se otvaraju vrata za poremećaj koji je (isprva) usredotočen na pružanje ponude upravo tim potrošačima koji su od strane vodećih kompanija zanemareni. U drugom slučaju, uporišta se ostvaruju na kompletno novim tržištima, oni koji stvaraju poremećaje tj. disruptori stvaraju tržište na kojem ga do tada nije bilo. Jednostavno rečeno, oni pronalaze način da ne-potrošače pretvore u potrošače.

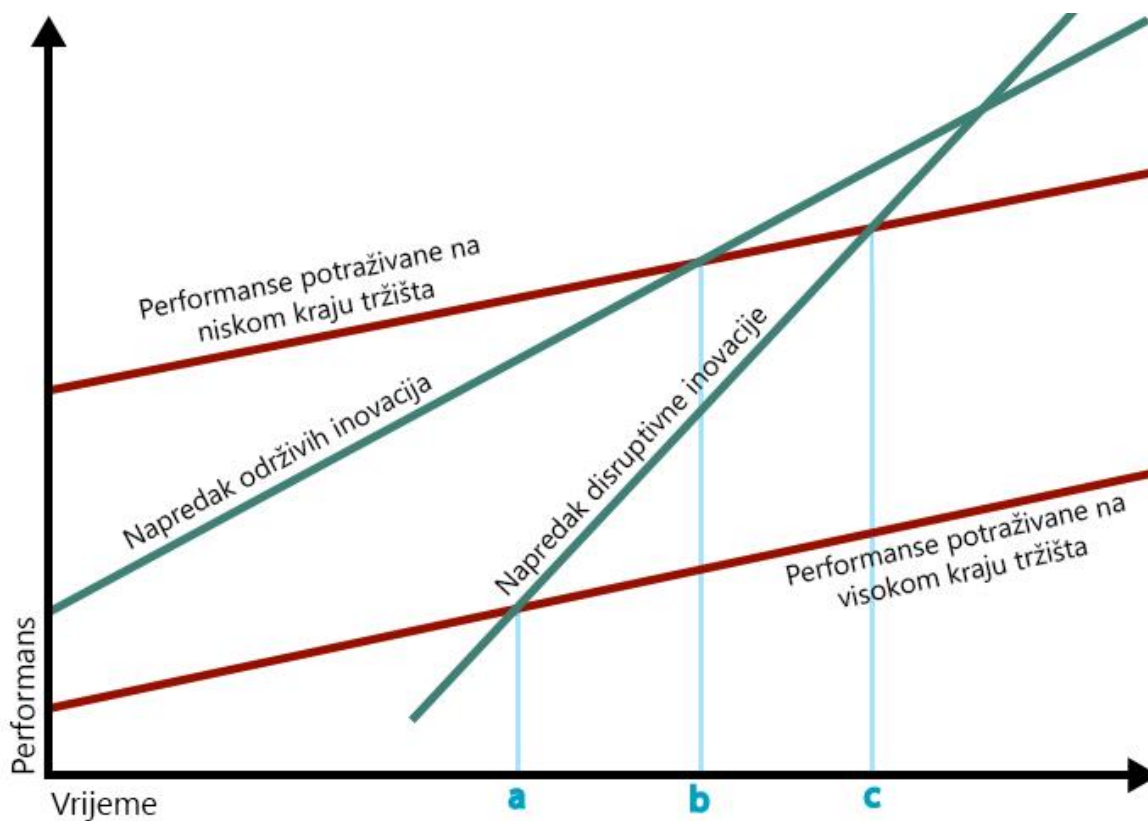


Slika 5.1. Grafički prikaz disjunktivne putanje novog sudionika na tržištu u odnosu na održivu putanju postojećeg subjekta na tržištu; izvor: Clayton M. Christensen, Michael Raynor, and Rory McDonald: Što je disruptivna inovacija?; prosinac 2015.

Ovaj grafikon uspoređuje putanje izvedbe proizvoda (crvene linije koje pokazuju kako se proizvodi ili usluge poboljšavaju tijekom vremena) s putanjama potražnje kupaca (plave crte koje pokazuju spremnost kupaca da plate za performans proizvoda ili usluga). Dok etablirane kompanije pokušavaju uvesti kvalitetnije proizvode ili usluge (gornja crvena linija) kako bi zadovoljile visoku razinu tržišta (gdje je profitabilnost najveća), one premašuju potrebe niskih krajnjih kupaca. To ostavlja otvoreno mjesto drugim sudionicima da pronađu uporište u manje profitabilnim segmentima koje postojeći subjekti zanemaruju. Sudionici na disruptivnoj putanji (niža crvena crta) poboljšavaju izvedbu svojih ponuda i kreću se prema



gore (gdje je profitabilnost i za njih najveća) i dovode u pitanje dominaciju vladajućih subjekata.



Slika 5.2. Christensenova teorija disruptivne inovacije; prilagođeno iz: <https://dltj.org/article/disruptive-innovation-card/>

## 5.2. Ekonomija platforme i virtualna kompanija

### 5.2.1. Ekonomija platforme

Početa snažna transformacija usluga informacijske tehnologije (IT) pojavila se s Internetom i bila je, dijelom, odgovor na strategiju intenzivnog tržišnog natjecanja među proizvođačima relativno sličnih proizvoda. Sedam od deset najvrjednijih tvrtki na globalnoj razini temelji se na poslovnom modelu platforme: stvaranju digitalnih zajednica i tržišta koja omogućuju različitim skupinama interakciju i transakciju.<sup>40</sup> Primjena i obrada velikih količina podataka, pojava novih algoritama i pohrana podataka u računalni oblak promijenili su prirodu poslovnog okruženja i strukturu gospodarstva. U tehničkom smislu računalni oblak opisuje

<sup>40</sup> The Platform Economy; dostupno na: <https://innovator.news/the-platform-economy-3c09439b56>

pristup IT infrastrukturi putem Interneta bez potrebe instaliranja na vlastitu računalnu mrežu. Zagovornici napominju da pohrana podataka i procesa u računalnom oblaku omogućuje kompanijama da izbjegavaju ili minimiziraju troškove infrastrukture, dok protivnici napominju kako je oblak nesigurniji od klasičnog računalnog servera jer je zbog povezanosti Internetskom vezom njegova sigurnost ranjivija. Ipak je dokazano da IT timovima omogućuje brže prilagođavanje resursa u skladu s fluktuacijskim i nepredvidivim zahtjevima.<sup>41</sup>

Transformacija usluga na temelju IT-a temeljila se na primjeni niza algoritama za velik broj aktivnosti, od konzumacije i slobodnog vremena do dijeljenja usluga i proizvodnje. Preseljenje tih algoritama u računalni oblak, gdje im se može lako pristupiti, stvorilo je infrastrukturu na kojoj i iz koje djeluju cjelokupna tržišta temeljena na platformama<sup>42</sup>. Ekonomija platforme usko je vezana uz koncept računarstva u oblaku koji je omogućio infrastrukturu učinkovite suradnje s podacima koje je jednostavno pohraniti, dohvatiti, oporaviti ili obraditi.

Ekonomija platformi je pojam koji opisuje tendenciju današnjih modela trgovine da sve više idu prema digitalizaciji i u prilog prednostima digitalnih poslovnih modela, a obuhvaća sve ekonomske i društvene aktivnosti koje omogućuju platforme. Platforme su temeljni računalni sustavi ili algoritmi koji su lako pristupačni i nude usluge koje potrošačima, poduzetnicima, kompanijama i široj javnosti omogućuju povezivanje, dijeljenje resursa ili prodaju proizvoda. U IT-u, platforma je bilo koji hardver ili softver koji se koristi za pružanje usluga bilo kakvog tipa. Ekonomija platforme može uzrokovati poremećaje tradicionalnog poslovnog modela koji se nalazi u maloprodaji, ali se također temelji na konceptima koji su već poznati unutar ekonomskog ekosustava. Obuhvaćaju sve veći broj digitalno omogućenih aktivnosti u poslovanju, politici i socijalnoj interakciji. Digitalne platforme su raznovrsne u funkciji i strukturi. Primjerice, Google i Facebook su digitalne platforme koje nude usluge pretraživanja i komunikaciju putem društvenih mreža, ali također pružaju infrastrukturu na kojoj se grade i druge platforme. Amazon predstavlja digitalno tržište, kao i Etsy i eBay. Amazon Web Services pruža infrastrukturu i alate na kojima drugi mogu graditi još platformi. Svi primjeri zajedno izazivaju reorganizaciju raznih tržišta, radnih dogovora i, u konačnici, stvaraju novu vrijednost za obje strane.

---

<sup>41</sup> Računarstvo u oblaku; dostupno na: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Ra%C4%8Dunarstvo\\_u\\_oblaku](https://hr.wikipedia.org/wiki/Ra%C4%8Dunarstvo_u_oblaku)

<sup>42</sup> The Rise of the Platform Economy; dostupno na: <https://issues.org/the-rise-of-the-platform-economy/>

Tri su glavne vrste platformi u ekonomiji platforme:

1. Transakcijske platforme - također poznate kao „*digital matchmakers*“ - platforme koje služe kao vrsta virtualnog tržišta ili mjesto susreta za različite skupine ljudi. Primjeri transakcijskih platformi su Amazon, Airbnb i Facebook.
2. Inovacijske platforme - pružaju korisnicima tehnološke okvire koji se mogu prilagoditi individualnoj upotrebi. Primjeri inovacijskih platformi uključuju Microsoft, Oracle i Salesforce.
3. Integracijska platforma - ovo je kombinacija platforme za transakcije i inovacije, slične internetskim aplikacijama kao što je Apple App Store

Platforme organizacijama nude priliku za poboljšanja suradnje i brzine provođenja aktivnosti. Možemo ih percipirati kao medij koji omogućava povezivanje jedne strane koja je u potražnji za određenim proizvodima ili uslugama i druge strane koja nudi iste, čime rješavaju problem obje strane na lako pristupačan i efikasan način.

### **5.2.2. Virtualna kompanija**

Tijekom posljednjih nekoliko desetljeća, značajan je pomak od industrijske ekonomije prema informacijskoj ekonomiji. To je dovelo do pojave velikog broja novih tehnologija koje su kapitalizirale informacijsku ekonomiju. Budući da je formiranje virtualnih poduzeća složen proces, potaknulo je i razvitak novih oblika tehnološke podrške. Najambiciozniji sustavi tehnološke podrške zapravo žele automatizirati dio procesa stvaranja, kao i dio rada tih poduzeća.

Virtualno poduzeće ili virtualna kompanija privremeni je savez tvrtki koje se udružuju kako bi dijelile vještine ili temeljne kompetencije i resurse, te kako bi bolje odgovorile na poslovne prilike. Njihovo djelovanje manifestirano je distribucijom kolaborativnih mreža upotrebom internetske mreže. Opisano je kao strateški savez među nekonkurentnim kompanijama koje dijele snage - koristeći uglavnom ICT<sup>43</sup> - za postizanje određenog cilja bez pojedinačnog gubitka autonomije. Možemo reći da je virtualna organizacija ona čija je upotreba informacijsko komunikacijskih tehnologija znatno veća nego kod konkurenata koji se bave istom industrijom te prodaju iste usluge ili proizvode na tržištu, a obuhvaća prepoznatljivu skupinu ljudi ili organizacija, čime se smanjuje nužnost njihove fizičke

---

<sup>43</sup> akronim za eng. *Information and Communication Technologies*

prisutnosti u svrhu transakcije ili zajedničkog rada. Virtualna organizacija može imati velik broj različitih struktura, a svima im je zajedničko da su podložne promjenama.

Ideja virtualnih kompanija odnosi se na novi organizacijski oblik koji karakterizira privremeno ili stalno udruženje geografski raspršenih pojedinaca, grupa ili organizacijskih odjela koji ne pripadaju istoj organizaciji - ili cijelim organizacijama, a ovise o elektroničkoj komunikaciji za obavljanje posla.<sup>44</sup> Virtualna organizacija ima malo ili nimalo fizičke imovine, službeno nema ni ured ni zaposlenike već samo suradnike koji rade s bilo koje dostupne lokacije.

Postoje brojne definicije virtualnih kompanija, no svima su zajednički sljedeći čimbenici<sup>45</sup>:

- pomicanje i prelazak granica,
- komplementarne temeljne kompetencije partnerskih poduzeća,
- geografska raspršenost ljudskog kapitala,
- komplementarne prirode uključenih partnera,
- ravnopravnost sudionika bez gubitka autonomije,
- opsežno korištenje informacijske i komunikacijske tehnologije,
- privremenost,
- u pravilu nema osnivanja nove pravne osobe,
- službeno nema zaposlenika ni ureda,
- skalabilnost.

Kao i kod svih vrsta poduzeća, virtualna poduzeća kroz svoje djelovanje predstavljaju i prednosti i izazove. Prednosti virtualnih kompanija uključuju brojne faktore. Počevši od više ekonomskih veza s dobavljačima, većih mogućnosti za stvaranje prihoda i smanjenja administrativnih troškova. Smanjenje potrebe za radnim prostorom zaposlenika štedi novac na dodatnim troškovima (troškovi poput zakupa poslovne zgrade, komunalnih usluga, osiguranja itd.) te omogućuje fleksibilnost. Samim time organizacija je manje statična, tj. može brže i učinkovitije reagirati na promjene na tržištu.<sup>46</sup> Rad od kuće stvara bolju ravnotežu između posla i života za osoblje, te vodi ka većoj produktivnosti. Unatoč brojnim mitovima koji su pobornici teorije da rad od kuće zapravo smanjuje produktivnost

---

<sup>44</sup> Virtual Enterprise; dostupno na: [https://en.wikipedia.org/wiki/Virtual\\_enterprise](https://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_enterprise)

<sup>45</sup> Virtual Enterprise; dostupno na: [https://en.wikipedia.org/wiki/Virtual\\_enterprise](https://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_enterprise)

<sup>46</sup> A definition of Virtual Business; dostupno na: <https://www.thebalancesmb.com/a-definition-of-virtual-business-2948416>

zaposlenika, do danas su se već razvile platforme koje omogućavaju kontrolu i motiviranje zaposlenika kada oni rade od kuće. Zbog toga će menadžment u organizaciji imati priliku vrlo brzo primijetiti kojim zaposlenicima nedostaje samodiscipline i reagirati po potrebi. Budući da zaposlenici mogu raditi bilo gdje, virtualne kompanije mogu osigurati zapošljavanje u ruralnim područjima ili područjima visoke nezaposlenosti. Virtualni poslovni model najčešće je skalabilniji. Tradicionalnim kompanijama je teže postići skalabilnost poslovnog modela jer rastom poslovanja rastu i troškovi plaća, opreme, prostora i njegovog održavanja. Međutim, u slučaju virtualne kompanije, rastom se povećava samo trošak isplaćivanja plaća zaposlenicima. Virtualne tvrtke također nemaju izbora nego pretežito ulagati u tehnologiju - moraju razviti precizne i čvrste procese te koristiti sofisticirane alate za međusobnu komunikaciju i upravljanje podacima.<sup>47</sup> Iako to u početku znači značajan trošak na tehnologije, na kraju služi kao konkurentska prednost i trošak na tehnologiju ne povećava se rastom broja zaposlenika.

Mogući nedostaci virtualnog poslovanja na globalnoj razini mogu biti nedostatak homogenosti u organizaciji uzrokovanih činjenicom da se zaposlenici nalaze u različitim regijama, s mogućim jezičnim i kulturnim razlikama, što u pojedinim slučajevima može dovesti do problema uzrokovanih pogrešno protumačenom internom komunikacijom. Danas je čak i postalo uobičajeno da tvrtke za razvoj softvera imaju zaposlenike u više različitih i dosta udaljenih geografskih lokacija, koji zajednički rade na različitim projektima. To im omogućuje raspodjelu radne snage prema nižim troškovnim nadležnostima, kao i kontinuitet korisničke podrške u različitim vremenskim zonama. Izazovi s kojima se suočavaju virtualna poduzeća su početno neiskustvo korisnika i rješavanje problema njihove edukacije, ranjiva sigurnost računalnog oblaka i razina uključenosti potrebna za stvaranje uspješnog virtualnog poduzeća.

Najveća virtualna kompanija na svijetu je Amazon, kao najpoznatiji virtualni trgovac i najveći u svijetu, a spada u 10 najvrjednijih svjetskih kompanija. Osnovao ga je Jeff Bezos 1994. godine, a počeo je kao virtualna knjižara te je kreiranjem digitalnih knjiga (e-knjiga) i e-čitatelja kompletno poremetio izdavačku industriju. Tradicionalne knjižare nisu se mogle natjecati s Amazonovim ogromnim izborom, niskim cijenama i besplatnom dostavom i veoma brzo su počele zatvarati svoje prodavaonice. Danas je Amazon proširio svoje

---

<sup>47</sup> Chuck Cohn: Lessons Learned The Hard Way About Running A Virtual Company; dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/chuckcohn/2014/08/11/lessons-learned-the-hard-way-about-running-a-virtual-company/#53457e3f6456>

poslovanje na gotovo sve maloprodajne kategorije, a 2002. godine je krenuo sa pružanjem usluga računalnog oblaka, u čemu je lider na tržištu.

Čisto virtualna poslovna organizacija može *outsourcati* gotovo sve svoje poslovne funkcije kao što su razvoj proizvoda, marketing, prodaja, dostava itd. Međutim, većina virtualnih tvrtki zadržava neke od tih aktivnosti unutar tvrtke i još uvijek zahtijeva fizičku prisutnost u obliku poslovnog sjedišta, skladišta, čvorišta za dostavu itd.

U posljednje je vrijeme popularnost pružanja profesionalnih usluga online porasla. U svijetu su sve brojnije virtualne kompanije koje pružaju profesionalne usluge kao što su administracija, dizajn i marketinške usluge.

Platforma Digital Talents svojim modelom uvelike odgovara strukturi virtualne kompanije. Službeno nema zaposlenike ni ured, već digitalne marketinške projekte odraduju studenti i mentori koji si radnu lokaciju određuju po vlastitoj želji i mogućnostima. Sastanci i koordinacije se održavaju na lokacijama dostupnima u trenutku, u čemu Visoko učilište Algebra kao jedan od osnivača pridonosi svojim prostorom i tehnologijom. Osnivači su komplementarne prirode i temeljnih kompetencija, budući da je Visoko učilište Algebra predvodnik inovacija na domaćem visokoobrazovnom tržištu i pokretač prvog studija digitalnog marketinga u Europi, a Drap je kao kreativna i tehnološki orijetirana agencija pionir za inovacije i nove medije. Skalabilnost poslovnog modela platforme je postignuta spoznajom da rastom broja preuzetih digitalnih projekata ne rastu troškovi vođenja kompanije, već samo rastu troškovi koji obuhvaćaju naknade studentima i mentorima. Svi navedeni čimbenici poslovni model čine dovoljno fleksibilnim za buduće prilagodbe tržištu.

### **5.3. Opis platforme Digital Talents**

U Republici Hrvatskoj 98,5% od ukupnog broja trgovačkih društava su mala te ona zapošljavaju više od polovine hrvatske radne snage. Mikro i male kompanije koje posluju u Hrvatskoj najčešće to čine bez adekvatne digitalne marketinške prezentacije, a zbog svojih skromnih marketinških budžeta nisu u fokusu afirmiranih (digitalnih) marketinških agencija. Tako najčešće dolaze do rješenja da posao digitalnog marketinga prebace na nekoga tko nije dovoljno stručan u tom području, samo zato što sami nisu spremni preuzeti to na sebe i nemaju mogućnost platiti već uvažene stručnjake u agencijama. To potvrđuju brojne nespretno napravljene web stranice, društvene mreže malih poduzeća koje ne služe svojoj osnovnoj svrsi te mnogi internetski oglasi koji nisu kreirani da privuku korisnike, već samo

stvaraju kontraefekt. Pristup tog tipa za malo poduzeće u najviše slučajeva napravi više štete nego koristi. Takva situacija ne pridonosi poslovanju malih poduzetnika, koji unatoč svojoj veličini, ostvaruju ogroman značaj u hrvatskom gospodarstvu.

S druge strane, istraživanja su pokazala da mnogo studenata u Hrvatskoj ne uspijeva tijekom školovanja dobiti mogućnost za stjecanje relevantnog radnog iskustva u području svoje struke. Prvi dokaz je provedena anketa na uzorku od 100 studenata gdje ih je gotovo polovina odgovorila da tijekom studiranja uopće nisu obvezni odraditi praktične sate u struci. U postojećem sustavu studentskih praksi, koji je manjkav i nepotpun, studenti su sretni ako dobiju priliku radnog iskustva u struci prije nego završe fakultet, a još su sretniji ako im praktičan rad u struci tijekom studiranja bude plaćen barem po minimalnoj propisanoj studentskoj satnici. Istraživanje provedeno u svrhu ovog rada pokazalo je da to nije slučaj, a činjenica da su studenti nakon godina studiranja primorani pristati na minorno plaćena stručna osposobljavanja za rad bez zasnivanja radnog odnosa, poražavajuća je.

Usmjerenje u daljnjem profesionalnom razvoju od velike je važnosti za studente jer tako stječu realniju sliku onoga što im je odabrana profesija i dijela potonje u kojemu se žele specijalizirati i napredovati. Uče rješavati probleme samostalno i u timu, savladavaju vještine koja nisu imali prilike iskusiti u okvirima fakulteta i ostvaruju prva poznanstva čime nadograđuju i implementiraju sva teoretska znanja dobivena kroz studij, te si uvelike povećavaju konkurentnost na tržištu rada i vjerojatnost za zasnivanje stalnog radnog odnosa po završetku visokog obrazovanja.

Kao rješenje navedenih problema obje strane, predstavljena je platforma Digital Talents.

To je zajednička novoosnovana virtualna kompanija za digitalni marketing Visokog učilišta Algebra i digitalne agencije Drap. Ono što je čini specifičnom jest što je nastala u okrilju suradnje obrazovnog sektora i gospodarstva te predstavlja jedan od rijetkih takvih primjera suradnje u Hrvatskoj, barem zasad, a svakako je prva u području digitalnog marketinga.<sup>48</sup>

Cilj novoosnovane platforme je najboljim studentima Visokog učilišta Algebra i srodnih fakulteta omogućiti plaćenu stručnu praksu na konkretnim projektima, pod mentorstvom profesora s fakulteta i agencijskih stručnjaka, dok istovremeno mikro i malim kompanijama daje šansu za kvalitetno unapređenje digitalnog tržišnog nastupa uz znatno niže troškove

---

<sup>48</sup>Večernji.hr: Novi koncept suradnje studenata i mentora, obrazovanja i gospodarstva; dostupno na: <https://www.vecernji.hr/techsci/novi-koncept-suradnje-studenata-i-mentora-obrazovanja-i-gospodarstva-1241350>

nego u slučaju tradicionalnih agencija. Iz perspektive malenog poduzeća, za studenta digitalnog marketinga postoji velik spektar poslova koje studenti viših godina mogu kvalitetno raditi uz pravilnu superviziju.

Studenti za svoj angažman na konkretnim zadacima i poslovima za stvarne klijente dobivaju financijsku naknadu, u pravilu dvostruko veću od minimalne propisane satnice za studentski rad. To im je dodatna motivacija i nagrada za njihov stručni doprinos na konstruktivnim projektima. Značaj studentskog angažmana u platformi Digital Talents seže puno dalje od financijske naknade, naime, nakon što tijekom studija usvoje temeljna i napredna marketinška znanja te uz ovakav sustav mentorstva odrade niz stvarnih projekata, studenti postaju „vrućom robom“ na tržištu rada, jer su gotovo u potpunosti spremni za rad u svom strukovnom području za bilo koju drugu kompaniju. Nekima od njih platforma će možda biti opcija za koju će se odlučiti i dugoročnije vezati. Ta mogućnost im je otvorena preuzimanjem zahtjevnijih poslova i aktivacijom na ulogama s većom razinom odgovornosti unutar kompanije.

Dugoročan iskaz svrhe poslovanja svake organizacije pronalazi se u izjavama o misiji i viziji kompanije iz kojih proizlaze njene vrijednosti i osobine. Holistički proces strateškog planiranja uvijek počinje s misijom i vizijom kompanije i njenim temeljnim vrijednostima. Iz toga u konačnici proizlaze osobine brenda koje se potencijalnim klijentima žele predstaviti tržišnom komunikacijom.

**Misija** kompanije Digital Talents: *Povezujemo poduzetnike u potrazi za kvalitetnim digitalnim nastupom s najtalentiranijim studentima željnim praktičnog iskustva u struci.*

**Vizija** kompanije Digital Talents: *Kontinuiranim inovacijama i usavršavanjem platforme postat ćemo prvi izbor za unapređenje digitalnog nastupa poduzetnika svih veličina i područja poslovanja.*

Tablica 1. Pregled temeljnih vrijednosti i osobina platforme Digital Talents

<b>Vrijednosti</b>	<b>Osobine</b>
Digitalna izvrsnost	Stručni i ambiciozni
Uravnoteženost	Motivirani
Ispunjenost	Strastveni
Zabava	Profesionalno radoznali



## 5.4. Prikaz poslovnog modela platforme Digital Talents

### 5.4.1. Poslovni modeli općenito

Poslovni model opisuje kako se komponente poslovanja (tj. organizacijska strategija, poslovni procesi) uklapaju kako bi se ostvario profit. Pomažu u generiranju ideja i planova za daljnje poslovanje. Koriste se za opisivanje i klasifikaciju poduzeća, posebno u poduzetničkom okruženju, ali ih također koriste menadžeri unutar tvrtki kada istražuju mogućnosti budućeg razvoja.

Skaliranje zahtijeva od tvrtke da razmotri proizvodnju i distribuciju i troškove povezane s istima. Budući da je poslovni model apstraktna reprezentacija organizacije, on može biti prikazan kao konceptualna, tekstualna ili grafička razrada. Bilježenje poslovnog modela pomaže poduzećima u razmatranju svih temeljnih međusobno povezanih arhitektonskih, kooperativnih i financijskih aranžmana koje je organizacija osmislila i razvila, kao i sve ključne proizvode i/ili usluge organizacije na temelju čega nudi ili će ponuditi aranžmane koji su potrebni za postizanje svojih strateških ciljeva, te u konačnici, ostvarivanje i povećanje profita.

Poslovni model opisuje vrijednost koju organizacija nudi svojim klijentima. On ilustrira sposobnosti i resurse potrebne za stvaranje, prodaju i isporuku te vrijednosti i za stvaranje profitabilnih, održivih izvora prihoda. Ključna točka u poslovnom modelu je izvor prihoda, tj. odgovara na pitanje odakle novac dolazi i koliki je iznos koji će kompanija u konačnici moći zadržati. To uključuje razmatranje pitanja kao što su marže te raspodjelu dobiti onima unutar opskrbnog lanca. Poslovni model određuje vanjske odnose s dobavljačima, kupcima i partnerima. Međutim, fokus je prvenstveno na poslovnim procesima tvrtke i izvoru prihoda. Primjerice, Apple je iznimno profitabilan dijelom zato što su njegove marže na svojim proizvodima toliko veće od njegovih konkurenata.

Koncept poslovnog modela je najkorisniji za novo poslovanje (što objašnjava zašto ga je važno postaviti za novonastalu platformu Digital Talents). Uz to se sugerira da, kada se razvije poslovni model, on treba biti fleksibilan i lako podložan modifikacijama, u slučaju da financijski rast ne bude ispunjen po očekivanjima. Stoga je korisno da poslovni model uključi metode za vlastitu procjenu.

Poslovni model treba sadržavati:

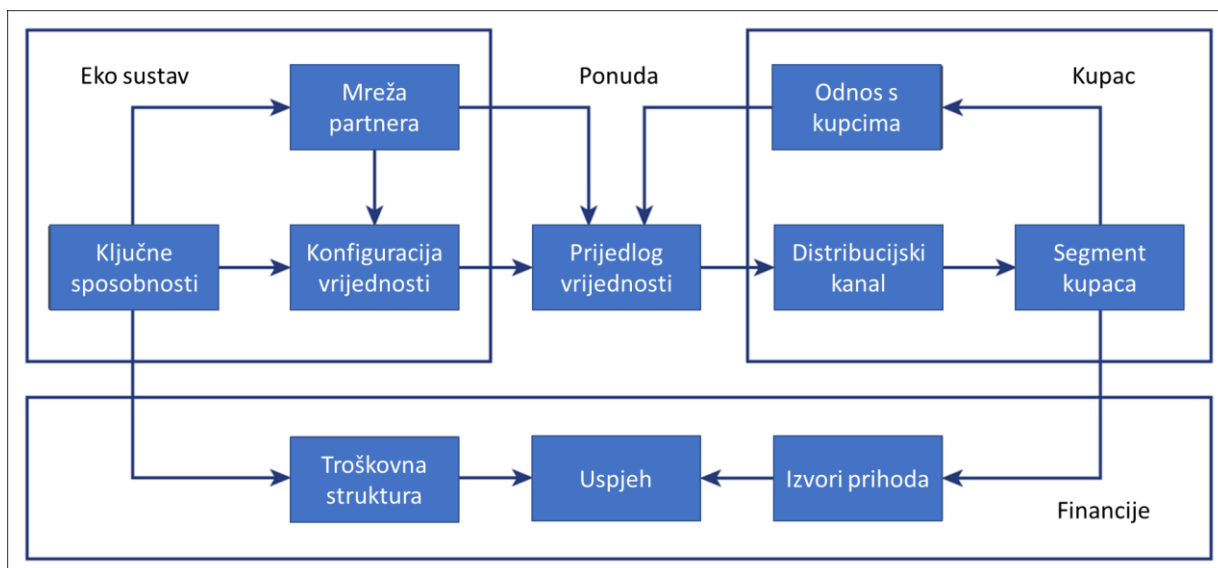
- grafički prikaz (obično u obliku dijagrama tijeka),
- popis aktivnosti od strane vlasnika i potencijalnih kupaca,
- vjerojatni slijed tih aktivnosti (koji se kasnije može promijeniti u svjetlu ponašanja kupaca),
- skup pokazatelja ili mjernih podataka za mjerenje povezanosti aktivnosti.

Postoji nekoliko metoda koje se u samim počecima mogu koristiti za stvaranje inovativnog poslovnog modela, uključujući:

- model prihoda / cijene: promjena načina generiranja prihoda putem novih prijedloga vrijednosti i novih modela za određivanje cijena,
- model poduzeća: specijalizacija za određeno područje i konfiguracija tvrtke za isporuku veće vrijednosti promišljanjem o tome što se radi unutar tvrtke, a što kroz suradnju (outsourcing) te s kojim inputima,
- model industrije: redefinirati postojeću industriju, premjestiti se u novu industriju ili stvoriti novu industriju; takvi modeli su rijetki ali kada se pojave imaju razoran efekt na tržište.

Modeli poduzeća usredotočeni su na redefiniranje unutarnjih i vanjskih granica organizacije kako bi se stvorio novi poslovni model. To uključuje pomicanje gore ili dolje u lancu vrijednosti, korištenje mreže partnera ili eksternaliziranje sporednih djelatnosti. Mreža partnera povećava učinkovitost i djelotvornost proizvodnje, ponude, distribucije i prodaje. Outsourcing sporednih djelatnosti pozitivno djeluje jer omogućava fokusiranje na temeljne djelatnosti, može uštedjeti potencijalne troškove, promiče učinkovitost poslovanja zadržavanjem operativne kontrole nad poslovanjem te pruža kontinuitet razvoja internog osoblja i u nekim slučajevima olakšava upravljanje rizicima.

Okviri poslovnog modela obuhvaćaju **opis** ključnih **dijelova koji stvaraju vrijednost** te **opis napora koji generiraju prodaju** i čine strukturu troškova. Vrijednosni prijedlog tvrtke stvara se kroz primjenu njegovih ključnih funkcija i sposobnosti, kroz konfiguraciju operativnih aktivnosti koje uključuju ulazne podatke i interakciju s partnerima. Opis napora koji generiraju prodaju i ostvaruju prihode reflektiraju se kroz vrijednost ponude koja se dostavlja ciljanom kupcu putem distribucijskog kanala. Na tijek i ažuriranje vrijednosnog prijedloga utječe kapital odnosa koji je stvoren kroz marketinške aktivnosti tvrtke.



Slika 5.3. Prikaz poslovnog modela; prilagođeno prema: Paul Trott: Innovation Management and New Product Development

## 5.4.2. Elementi poslovnog modela platforme Digital Talents

**Pod prijedlog vrijednosti** podrazumijeva se središnji dio koji ilustrira kako poduzeće planira vezati stranu ponude sa stranom potražnje i uvijek se razmatra iz perspektive kupca. U slučaju platforme Digital Talents, prijedlog vrijednosti obuhvaća digitalni marketinški nastup za poduzeća. Specifičan je po tome što je opsegom i cijenom prilagođen mikro i malim poduzećima i njihovim marketinškim potrebama. Stručna pozadina osigurana je temeljem pozadine glavnih osnivača: Visoko učilište Algebra kao autor prvog studija digitalnog marketinga u Europi te najboljeg stručnog studija u Hrvatskoj, sa iznimnim predavačima i stručnjacima, te agencija Drap kao jedna od pionirskih digitalnih agencija u Hrvatskoj, fokusirana na korištenje novih tehnologija.

U **ciljanom tržišnom segmentu** obuhvaćeno je više tipova trgovačkih društava, s početnim fokusom na mikro i mala trgovačka društva u nastajanju s potrebom za kompletnom digitalnom marketinškom strategijom, zatim postojeće mikro i male kompanije bez web stranice, bez digitalne oglašivačke strategije i bez aktivnosti na društvenim mrežama te postojeća trgovačka društva sa zastarjelom web stranicom, sa destruktivnom oglašivačkom strategijom i s neučinkovitim aktivnostima na društvenim mrežama. Rastom virtualne poslovne organizacije previđeno je fokusiranje na sve veće klijente tj. trgovačka društva.

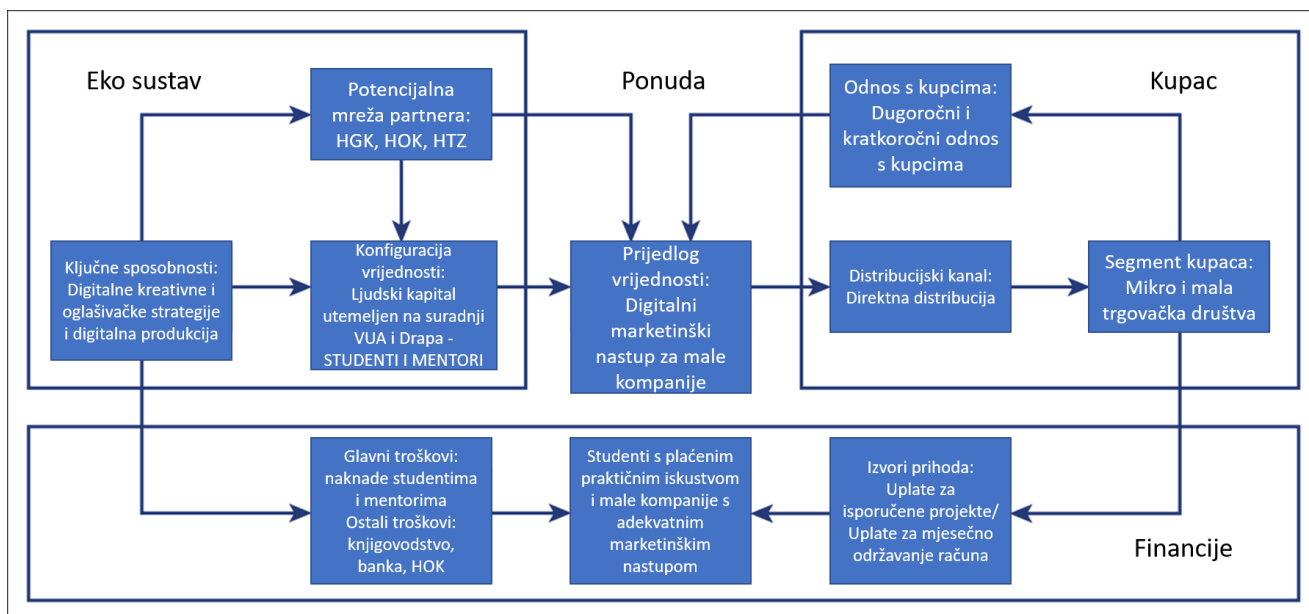
**Odnos s klijentima** za pojedine usluge može biti kratkoročan ali krajnji cilj je dugoročnost koja se uspostavlja putem potpisivanja ugovora o suradnji. Dugoročne suradnje s klijentima

osiguravaju ponavljajuće prihode (*recurring revenues*). Klijentima su ponuđeni paketi usluga u kojima plaćaju ono što im je potrebno svaki mjesec, tjedan ili dan.

**Distribucijski kanali** za usluge su obično kratki – direktni ili uz korištenje posrednika - agenta. Kompanija Digital Talents u direktnom je odnosu sa svojim klijentima kojima pruža usluge digitalnog marketinga.

**Infrastruktura** je sastavljena od **osnovnih sposobnosti ljudskog kapitala**, pod kojima se smatraju digitalne marketinške vještine (procjena/evaluacija postojećeg stanja, izrada web stranica ili web trgovina, optimizacija stranica za tražilice, strategija oglašavanja na Google tražilici, održavanje društvenih mreža, oglašavanje na društvenim mrežama, sadržajni online marketing) i mogućih **partnera i saveznika** za budućnost, u koje spadaju Hrvatska obrtnička komora, Hrvatska turistička zajednica i Hrvatska gospodarska komora.

**Konfiguracija vrijednosti** obuhvaća strukturne komponente, ljudski kapital i aktivnosti i procese potrebne za implementaciju poslovnog modela. U **strukturne komponente** platforme Digital Talents spada suradnja gospodarskog i obrazovnog sektora koja osigurava povoljniju troškovnu strukturu te potvrdu kvalitete i diferencijaciju usluge na temelju profesionalne pozadine visokog učilišta i vrsne agencije na domaćem tržištu. **Ljudski kapital** je od ključne važnosti za uspješnu provedbu poslovnog modela i tu spadaju studenti (pružaju digitalne marketinške vještine komplementarne potrebama klijenata) i mentori (pružaju edukativne i digitalne marketinške vještine komplementarne potrebama studenata i klijenata). U aktivnosti i procese potrebne za implementaciju poslovnog modela ubrajaju se studentske koordinacije, edukacije za studente i mentore, digitalizacija dijela poslovnih aktivnosti koje uključuju komunikaciju s klijentima (primarno se komunikacija s klijentima odvija direktno ili preko e-maila), networking i prezentacije na konferencijama. Održavanje homogenosti ljudskog kapitala virtualne kompanije jedan je od najvećih izazova u vođenju, stoga se koriste moderne platforme *Slack* (za internu komunikaciju) i *Asana* (moderna aplikacija za vođenje projekata). **Financije** su određene tokovima prihoda te glavnim i ostalim troškovima. Uplate klijenata za isporučene projekte i uplate klijenata za mjesečno održavanje računa predstavljaju glavni tok prihoda. Glavni troškovi su naknade studentima i mentorima za odrađene projekte, a pod ostale troškove spadaju alati za internu komunikaciju, knjigovodstvene usluge, naknade banci za usluge platnog prometa te naknada Hrvatskoj gospodarskoj komori.



Slika 5.4. Prikaz poslovnog modela platforme Digital Talents

## 5.5. Odabir primjerene strategije

Porter opisuje konkurentsku strategiju kao poduzimanje ofenzivnih ili defenzivnih akcija radi stvaranja jedinstvene, obranjive pozicije u industriji ili djelatnosti.

Vodstvo u niskim troškovima i diferencijacija konkurentske su prednosti koje proizlaze iz strukture industrije. Treća je strategija fokusiranja, koja predstavlja kombinaciju prva dva oblika generičkih strategija.

		Konkurentska prednost	
		Niski troškovi	Diferencijacija
Konkurentska područja djelovanja	Ukupno tržište	Vodstvo u troškovima	Diferencijacija
	Uski tržišni segment	Fokusiranje na niske troškove	Fokusiranje na diferencijaciju

Slika 5.5. Prikaz generičkih strategija, izvor: materijali kolegija Integrirani marketing

Dok su strategije vodstva u troškovima i diferencijacije orijentirane na cijelu industriju/djelatnost, strategija fokusiranja orijentirana je na usko tržišno područje. Na njemu se strategija fokusiranja ostvaruje fokusiranjem na troškove ili fokusiranjem na diferencijaciju. Temelji se na pretpostavci da njezinom primjenom poslovna organizacija može opsluživati taj uski segment tržišta učinkovitije od konkurenata koji opslužuju više segmenata ili cijelo tržište. Obje varijante strategije fokusiranja počivaju na razlikama između odabranih uskih ciljnih segmenata i ostalih segmenata industrije u kojoj poslovna organizacija egzistira. Konkurenti koji opslužuju cjelokupno tržište ili više njegovih različitih segmenata ne mogu se kvalitetno posvetiti zadovoljavanju specifičnih potreba uskog segmenta, što je prilika za poslovne organizacije koje primjenjuju ovu strategiju.

Subjekt u specifičnom segmentu može istodobno ostvariti i niske troškove i diferencijaciju.

Tri su moguća uvjeta pod kojima poslovna organizacija može istodobno ostvarivati strategije niskih troškova i diferencijacije<sup>49</sup>:

1. konkurenti u industriji/djelatnosti imaju nepovoljnu poziciju
2. troškovi pod snažnim utjecajem tržišnog udjela i međudnosa između industrija/djelatnosti
3. poslovna organizacija je pionir u glavnim inovacijama

Stalno pronalaženje povoljnih prilika za smanjenje troškova uz istodobno zadržavanje izgrađene diferencijacije jedan je od alternativnih putova, ali onaj ipak stabilniji je pronalaženje i realizacija diferencijacije koja ne stvara previsoke troškove.

Platforma Digital Talents je primjer kako organizacija može na uspješan način istovremeno primjenjivati različite generičke strategije – fokusiranje na niske troškove i fokusiranje na diferencijaciju. **Fokusiranje** jer su u početku ciljane skupina mikro i male kompanije, **niski troškovi** jer se radi o virtualnoj organizaciji u kojoj su svi troškovi osim naknada ljudima angažiranim na projektima zanemarivi i **diferencijacija** jer se radi o disruptivnom poslovnom modelu, odnosno inovaciji. U slučaju platforme Digital Talents točka diferencijacije uključuje osnivačku strukturu gospodarstvenog i obrazovnog sektora koja ne samo da ne stvara previsoke troškove u poslovnom modelu, već pružanjem infrastrukture i slobodnih kapaciteta omogućava minimalne troškove funkcioniranja platforme. Navedeni uvjeti pod kojima organizacija u specifičnom segmentu istodobno može ostvariti strategiju niskih troškova i strategiju diferencijacije uvelike idu u prilog potencijalu platforme Digital

---

<sup>49</sup> Pavičić, Gnjidić, Drašković; Osnove strateškog marketinga, 2014.

Talents za postizanje konkurentske prednosti na tržištu. Visoko učilište Algebra i agencija Drap pioniri su inovacijama koje zauzimaju glavno mjesto na domaćem tržištu, a agencije koje su konkurenti na tržištu ili u djelatnosti platformi Digital Talents trenutno nemaju povoljne pozicije.

## 5.6. Komunikacijski plan

Zbog fragmentacije medija i publika uzrokovane digitalnim tehnologijama kompanije su razvile nove kombinacije komunikacijskog miksa da bi efikasno dosegle svoju publiku.<sup>50</sup> Ljudi danas imaju veliki izbor medija kroz koje mogu biti u interakciji s brandovima. Zbog toga je danas veća važnost poruke od medija, jer je razlika između komunikacijskih alata umanjena zbog njihovog korištenja u sinergiji.

Prijedlog komunikacijske strategije platforme Digital Talents koji će biti iznesen u ovom radu utemeljen je isključivo na korištenju digitalnih medija. Tradicionalni mediji znače velike troškove, a digitalni su komplementarni poslovnom modelu virtualne kompanije. Putem početnog vođenja digitalnih kanala bez financijskih ulaganja, s fokusom na kreiranje unikatnog sadržaja, moguće je prikupiti dovoljno podataka o online fanovima i posjetiteljima web stranice da bi se u budućnosti skromni budžet za oglašavanje efikasno iskoristio. Tijekom procesa učenja s prvim klijentima platforma Digital Talents fokusirana je na **sadržajni marketing web stranice, društvenih mreža i bloga** bez budžeta za oglašavanje.

Sadržajni marketing uvelike pridonosi optimizaciji za tražilice temeljnog vlastitog medija platforme, web stranice. Osim što pozitivno utječe na promet i doseg, sadržajni marketing na nenametljiv način pruža vrijednost korisnicima jer im odgovara na pitanje ili rješava neki problem. Glavna prednost u odnosu na druge digitalnih oblike marketinga je izrazita troškovna efektivnost i, što je podjednako važno, dugoročnost. Osim što se sadržaj objavljuje na vlastitoj web-lokaciji i Facebooku, može ga se ponovno upotrijebiti na drugim kanalima (newsletter ili LinkedIn) i redovno pratiti njegov performans po pojedinom kanalu. Dobro osmišljen blog post stoga može biti dugotrajan izvor novog prometa na više kanala.

Prednosti digitalnog oglašavanja za komunikaciju temeljne poruke ciljanom segmentu malih kompanija su dvosmjernost komunikacije, dostupnost metrika u stvarnom vremenu, veliki doseg i mogućnost preciznijeg ciljanja željene skupine. Taj čimbenik omogućava brz uvid u

---

<sup>50</sup> Materijali kolegija Integrirane marketinške komunikacije; Integrirana marketinška komunikacija\_P1

sadržaj koji je fanovima i posjetiteljima web stranice relevantan, a koji nije. Još jedna značajna prednost digitalnih kampanja je što se u svakom trenutku mogu promijeniti u skladu s potrebama i novim uvidima, ili prekinuti ukoliko su neefikasne i troše više budžeta nego što je planirano.

Komunikacijski plan predstavlja fundamentalno usmjerenje za organizaciju koje osigurava da se željena poruka poduzeća kontinuirano i učinkovito prenosi na ciljane kupce. Temeljni mu je cilj formirati i poslati jasnu, specifičnu poruku čiji će rezultati biti mjerljivi. Koraci u izradi komunikacijskog plana obuhvaćaju **situacijsku analizu**, zatim **strategiju** čije su aktivnosti odabir ciljnog segmenta, cilj komunikacije koji se namjerava ispuniti i s kojim budžetom, slijede **taktike** u što spadaju glavna poruka i kreativna strategija zajedno s alatima i dodirnim točkama kojima će se ta poruka prenositi potencijalnim klijentima te naposljetku **metode evaluacije** kojima će se mjeriti uspješnost komunikacije.

### **5.6.1. Profili ključnih kupaca (buying persone)**

*Buying persona* je idejni prikaz idealnog kupca koji se gradi na temelju mješavine stvarnih podataka i insinucija. To uključuje informacije kao što su demografija, ciljevi, motivacije i ponašanja. Kreiranje *buying persona* omogućuje bolje razumijevanje potreba i želja ciljanog segmenta. Identifikacijom problema s kojima se potencijalni klijenti suočavaju njihove potrebe mogu se zadovoljiti kroz sadržaj koji će za njih biti relevantan i dragocjen. Time brend postiže pozitivan dojam kod klijenta na u potpunosti nenametljiv način.



Tablica 2. Prva kombinacija čimbenika koji definiraju *buying personu*

Ime i spol	Suzana, žensko
Obrazovni status i poslovni status	visoko obrazovana i zaposlena na menadžerskoj poziciji, nedavno je paralelno započela vlastitu kompaniju koja predstavlja zastupništvo određenog branda za Hrvatsku
Dob i obiteljski status	u tridesetima, udana, jedno dijete
Korištenje medija	Google barem jedanput dnevno, Facebook po pola sata dnevno, e-mail više puta dnevno radnim danom, vikendom jednom dnevno
Motivacija za kupnju	nedavno osnovano vlastito poduzeće kojem je potrebna strategija digitalnog oglašavanja: na društvenim mrežama i na tražilicama te strategija za vođenje društvenih mreža
Razlog za brigu	nedavno osnovana vlastita kompanija, potreba za kontrolom svih procesa, nedostatak iskustva s digitalnim strategijama

Tablica 3. Druga kombinacija čimbenika koji definiraju *buying personu*

Ime i spol	Tomislav, muško
Obrazovni status i poslovni status	visoko obrazovan, zaposlen u vlastitoj kompaniji koja se bavi ugostiteljstvom
Dob i obiteljski status	u ranim tridesetima, oženjen, bez djece
Korištenje medija	e-mail više puta dnevno, Facebook jednom dnevno
Motivacija za kupnju	širenje kompanije ekstenzijom brendova, potreba za adekvatnim digitalnim nastupom pojedinih novih brandova u svrhu prezentacije noviteta i oglašavanja usmjerenog turistima u Zagrebu
Razlog za brigu	nedostatak resursa za plaćanje kompletnih usluga

Tablica 4. Treća kombinacija čimbenika koji definiraju buying personu

Ime i spol	Jelena, žensko
Obrazovni status i poslovni status	visoko obrazovana, trajno zaposlena u ekonomskom sektoru
Dob i obiteljski status	u četrdesetima, udana, bez djece
Korištenje medija	svakodnevno više puta koristi Google i Facebook, e-mail po potrebi
Motivacija za kupnju	Svoj privatan hobi želi pretvoriti u ugostiteljstvo, tj. želi monetizirati nekretninu koju posjeduje putem brendiranja i razvoja ugostiteljskog mikro biznisa – potrebna izrada web stranice
Razlog za brigu	prvi put sudjeluje u izradi web stranice

### 5.6.2. Komunikacijski ciljevi

Osnovni komunikacijski cilj platforme Digital Talents je, u ovoj početnoj fazi životnog ciklusa, **informirati potencijalne korisnike** o jedinstvenoj ponudi digitalnih marketinških usluga na tržištu te izazvati njihov interes za uslugama koje se nude. Primarni cilj komunikacije proizlazi iz ciljeva određenih marketinškom strategijom i najčešće je formuliran u obliku izazivanja određene reakcije kod primatelja poruke. Reakcija primatelja može biti kognitivna, afektivna ili bihevioristička. Dakle, na primatelja poruke moguće je utjecati da razmišlja o određenoj temi, da promijeni stajalište o pojedinoj temi ili da ga se navede na određeno ponašanje odnosno aktivnost.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Pavičić, Gnjidić, Drašković; Osnove strateškog marketinga, 2014

Tablica 5. Ciljevi platforme Digital Talents prema vrsti; izvor: materijali kolegija Integrirani marketing

Digital Talents Ciljevi	Procesni ciljevi	Ciljevi efektivnosti
Komunikacijski ciljevi	Prepoznavanje i prisjećanje brenda, Prepoznavanje i prisjećanje poruke	Svijest o brendu, Poznavanje i razumijevanje brenda
Bihevioralni ciljevi	Posjeti web stranici, Angažman na društvenim mrežama Slanje upita putem digitalnih kanala ili direktno	Stupanje u kontakt s novim klijentom, Probna suradnja, Produljenje suradnje na neodređeno

Učinkovitost komunikacije očitovana je **izazivanjem željenog ponašanja** kod primatelja poruke, u ovome slučaju to je **početna svijest** o postojanju takvog modela poslovanja na nacionalnim prostorima i **interes** za tipom usluga koje platforma pruža koji je posljedica znanja i razumijevanja brenda Digital Talents..

### 5.6.3. Strategija poruke, komunikacijski alati i kanali

Strategija poruke obuhvaća srž, obećanje i sposobnosti brenda Digital Talents koje kontinuirano komunicira kroz komunikacijske alate i kanale.

Glavni slogan: *„Ispričajte svoju priču digitalno“*

Srž brenda krije se njegovim vrijednostima i osobnosti koju utjelovljava, tj. osobinama koje proizlaze iz tih vrijednosti kad se brend personificira. Te dvije komponente određuju ton i stil komunikacije kojim će se glavna poruka distribuirati ciljanom segmentu putem komunikacijskih alata i kanala.

Tablica 6. Komunikacijski alati i kanali koje platforma Digital Talents prakticira u svojoj tržišnoj komunikaciji

<b>Komunikacijski alat:</b>	<u>Vlastiti mediji</u>	<u>Oglašavanje</u>	<u>Direktni marketing</u>
<b>Komunikacijski kanali:</b>	Web stranica Društvene mreže Blog	Društvene mreže	Konferencije Edukacije Prezentacije

Tablica 7. Plan kanala i željeni učinak digitalne tržišne komunikacije platforme Digital Talents

Kanal	Ton obraćanja	Željena akcija (konverzija)	Tip sadržaja
Web stranica	inspirativan informativan poticajan	Slanje upita putem kontakt forme	Ilustrativni vizuali Fotografije ljudi Segmentirani tekst velikog formata
Blog	edukativan simplificiran motivirajući	Čitanje kompletnog blog posta Slanje upita putem kontakt forme	Blog postovi studenata u sklopu kolegija „Marketing kroz sadržaj“ na platformi <i>Medium</i>
Facebook	pristupačan jednostavan dopadljiv razumljiv	Sviđanje / Praćenje profila Angažman na postovima Klikovi na web poveznice Slanje upita na <i>Messenger</i>	Kreativni/Inventivni vizuali postova Dosjetljivi opisi postova Eksterne poveznice

### 5.6.3.1 Web stranica

**Web stranica** predstavlja osnovni vlastiti medij i najvažniji prezentacijski kanal virtualne kompanije Digital Talents. Arhitektura i dizajn same stranice definiraju korisničko iskustvo, a dobro definiran put korisnika po web stranici i njena optimizacija za tražilicu veoma su važni čimbenici koji dovode do ostvarenja postavljenih pametnih komunikacijskih ciljeva. Postojeća web stranica se može znatno unaprijediti kako u pogledu arhitekture, tako i u pogledu dizajna.

Pri izradi nove web stranice važno je usredotočiti se na komponente koje uključuju:

- Koristiti vrijednosti i osobnosti brenda pri kreiranju tekstualnog sadržaja,
- Umanjiti količinu tekstualnog sadržaja,
- Pripaziti na potpunu simplifikaciju dizajna,
- Prikazati tekst ilustrativno na hrvatskom jeziku,
- Optimizacija stranice za tražilicu,
- Eksterne i interne poveznice,
- Korištenje ključnih riječi kao što su: talenti, digitalni marketing, digitalna strategija, digitalna produkcija, digitalna kreativnost,
- Staviti fokus na sadržaj koji vodi ka konverziji, tj. slanju kontakt forme,
- Postaviti različite oblike CTA gumba na web stranicu i pratiti njihovu uspješnost,
- Postaviti ciljeve i konverzije u Google Analytics računu,
- Kreirati stranicu primarno za mobilnu verziju,
- Postaviti gumbe koji vode na profil na društvenim mrežama.

Za sve digitalne kanale virtualne kompanije važno je postaviti takozvane "pametne" ciljeve da bi bilo moguće temeljito evaluirati uspješnost komunikacije. (od eng. *SMART goals – Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound*)

Pametni ciljevi:

- Bounce rate na službenoj web stranici umanjiti da bude niži od 35% do početka listopada 2019. godine,
- Ostvariti 50 novih upita putem kontakt forme na web stranici u periodu od godine dana, od tog broja da barem 20% postanu uspostavljeni klijentski odnosi,
- Imati veoma visoke recenzije (5/5) i visok stupanj responzivnosti (najmanje u roku od sat vremena) na ulazne poruke putem Facebooka do kraja 2019. godine,

- Okupiti zajednicu od 1000 fanova na društvenoj mreži Facebook u periodu od godine dana,
- Ostvariti barem 30% novih posjetitelja na web stranici putem Facebook-a u periodu od godine dana,
- Povećati prosječnu vrijednost potpisanog ugovora s klijentom tijekom 2020. godine za barem 15% kreiranjem novih paketa usluga,
- Pretvoriti društvene mreže u primarne kanale za dovođenje korisnika na web stranicu kompanije do kraja 2019. godine,
- Integracija publikacije Digital Reflections s platforme Medium

### **5.6.3.2 Društvene mreže**

Facebook predstavlja veliku bazu potencijalnih kupaca i interaktivni kanal kojim se dobiva uvid u njihove interese i navike. Komunikacija je osobna i dvosmjerna, a da bi bila dovoljno efektivna od velike je važnosti kontinuitet objavljivanja sadržaja. Brzina i brojni oblici komuniciranja na Facebooku omogućavaju platformi Digital Talents da kroz sadržaj plasira temeljnu strategiju poruke svim potencijalnim klijentima, a samim time da ih dovodi na web stranicu.

Za Facebook profil platforme Digital Talents predlažu se sljedeći opći ciljevi:

- unikatan sadržaj,
- fokusiranost na domišljate, nekonvencionalne vizuale u obliku infografika/kratkih videa/gifova,
- upoznavanje i istraživanje ciljane skupine i zajednice koju okuplja Facebook profil,
- transparentno objavljivanje cjenika osnovnih paketa usluga

Za Facebook profil platforme Digital Talents predlažu se sljedeći specifični ciljevi:

- Objavljivati post svaki dan u tjednu osim nedjelje prema unaprijed napisanom planu
- Imati veoma visoke recenzije (5/5) i visok stupanj responzivnosti (najmanje u roku od sat vremena) na ulazne poruke putem Facebooka do kraja 2019. godine,
- Okupiti zajednicu od 500 fanova na društvenoj mreži Facebook do kraja 2019. godine,

- Ostvariti barem 20% novih posjetitelja na web stranici putem Facebook-a u periodu od godine dana,
- Pretvoriti društvene mreže u primarne kanale za dovođenje korisnika na web stranicu kompanije do kraja 2019. godine

Tablica 8. Okvirni plan objava za Facebook profil platforme Digital Talents

30-dnevni okvirni plan objava za Facebook profil platforme Digital Talents				
Ponedjeljak	Utorak	Srijeda	Četvrtak	Petak
Motivacijski citat (grafički prikazan, s brendiranim žigom na dnu + link na web stranicu)	Intrigantna činjenica aktualnih trendova digitalne industrije (link na kontakt formu web stranice)	Fotografija i kratak osvrt na tjednu studentsku koordinaciju	Ilustracija i kratak opis studije slučaja + link koji vodi na detaljniji post na blogu	Gif s apelom na humor
<i>Screenshoot</i> pozitivne povratne informacije klijenta (označavanje klijenta ako dopusti)	Postavljeno pitanje ili izazov u skladu s tematikom digitalnog marketinga	Fotografija/GIF/ video i kratak osvrt na tjednu studentsku koordinaciju	Dijeljenje jednostavnog korisnog sadržaja eksternih izvora (+ link na web)	Humoristična ilustracija na temu odnosa agencija-klijent ili na temu vikenda
Najava nadolazeće edukacije organizirana od mentora za studente	Dijeljenje jednog od prošlih projekata (vizual + poveznica na web)	Fotografija i kratak osvrt na tjednu studentsku koordinaciju	Ilustracija i kratak opis studije slučaja + link koji vodi na detaljniji post na blogu	Kratak osvrt provedene edukacije i fotografije tima (+ link na web stranicu)
Motivacijski citat (vizualno prikazan, s brendiranim žigom na dnu + link na web stranicu)	<i>Screenshoot</i> pozitivne povratne informacije klijenta (označavanje klijenta ako dopusti)	Fotografija/ <i>time lapse</i> video/GIF i kratak osvrt na tjednu studentsku koordinaciju	Opis koristi koje klijent može imati od digitalnog marketinga u obliku infografike (link na blog na webu)	Poziv na interakciju (popuni prazninu, odaberi opciju, <i>Facebook reactions</i> )
<i>Behind the scenes</i> projekata, kratak opis i stvarna fotografija studenata/mentora u poslu	Intrigantna činjenica aktualnih trendova digitalne industrije (link na kontakt formu web stranice)	Fotografija i kratak osvrt na tjednu studentsku koordinaciju	Dijeljenje jednog od prošlih projekata (vizual + poveznica na web)	Video eksternog izvora / šaljivi gif i dosjetljivi opis
Citat iz industrije kao jednostavan savjet (vizualni prikaz + link na web stranicu)	Poveznica na sadržaj kreiran od strane mentora za vanjske kanale	Video/GIF i kratak osvrt na tjednu studentsku koordinaciju	Infografika o industriji i link na blog post na web stranici	Šaljivi snimljeni video ili GIF sa studentima



U svrhu postizanja postavljenih ciljeva predlažu se sljedeći tipovi kampanja na platformi Facebook Ads:

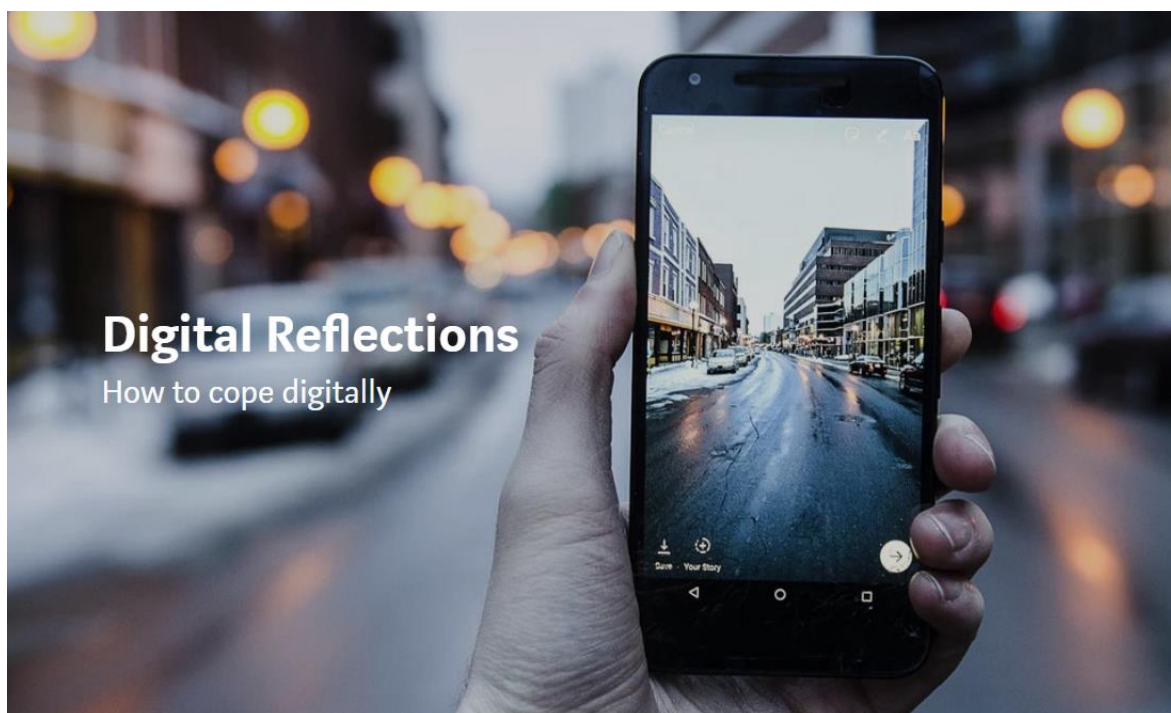
- **Kampanje fokusirane na doseg** – služe za prikazivanje oglasa čim većem broju korisnika, a time sukladno marketinškim i poslovnim ciljevima pomažu u kreiranju svijesti o brendu tj. prepoznavanju i prisjećanju brenda,
- **Kampanje za dovođenje prometa na stranicu** – klikom na oglas korisnici se usmjeravaju na web stranicu Digital Talents. Ovim tipom kampanja korisnike će se usmjeravati i na blog.



Slika 5.6. Primjer objave na Facebook profilu platforme Digital Talents

### 5.6.3.3 Blog

Tijekom studiranja na Visokom učilištu Algebra, u sklopu jednog od kolegija na studiju Digitalnog marketinga (Marketing kroz sadržaj), studenti imaju priliku naučiti sve o pisanju blog postova. Jedan od načina procjene njihovog stečenog znanja u ovom području je pisanje blog postova za digitalnu platformu *Medium* pod publikacijom imena *Digital Reflections*. Svaki student mora napisati minimalno 3 blog posta za odabranu tematsku cjelinu sukladnu digitalnom svijetu i trendovima.



Slika 5.7. Prikaz publikacije Digital Reflections na platformi Medium

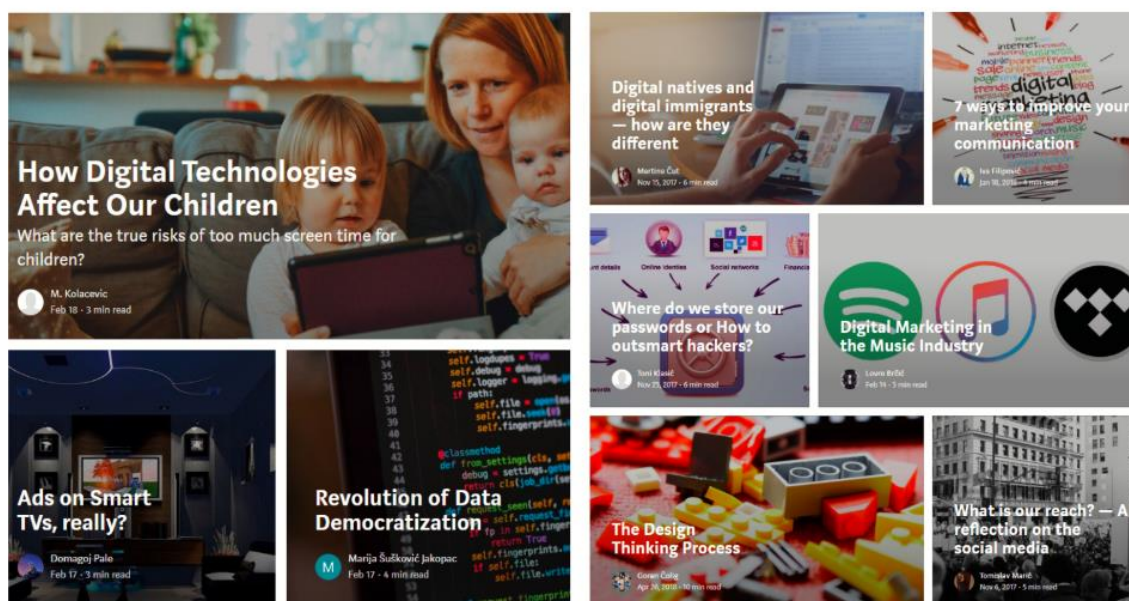
Ovakva količina kvalitetnog sadržaja može biti od velike koristi organskom rezultatu na tražilici za web stranicu Digital Talents. Najbolje napisani blog postovi integrirali bi se unutar bloga za web stranicu platforme, a ostali bi se koristili za inspiraciju i komunikaciju na društvenim mrežama. Dodatni blog postovi kreirali bi se istraživanjem trendova pretraživanja korisnika putem servisa *Quora*, *Google Keyword Planner* te *Google Trends*. Pojmovi koji imaju dovoljan broj mjesečnih pretraživanja i slabu konkurenciju bit će iskorišteni kao glavni naslovi blog postova i kao ključne riječi prilikom optimizacije tih postova za tražilice. Fokusiranost na kontinuirano praćenje trendova i gradnju autoriteta u digitalnoj marketinškoj industriji kroz simplifikaciju osnovnih procesa kroz postove dovest će do veće posjećenosti same web stranice. Akvizicija novih čitatelja blog postova može biti uspostavljena i putem društvenih mreža.

Uzevši u obzir da je većini korisnika Interneta lakše prenijeti informacije vizualnim putem uz blog postove je moguće kreirati jednostavne ilustracije ili infografike koje opisuju napisani tekst. Taj postupak je moguće izvesti zahvaljujući studentima sa studija Dizajna Visokog učilišta Algebra koji su također uključeni u rad platforme Digital Talents.

Vodeći računa o tematici blog posta, pojedini dijelovi članaka poslužit će za bolje pozicioniranje stranice na tražilicama i povećanje broja konverzija internim povezivanjem sadržaja (linkanjem).

Općeniti ciljevi bloga jesu:

- informiranje čitatelja novim postom svaka dva tjedna,
- praćenje aktualnih trendova u industriji simplificiranim sadržajem,
- edukacija čitatelja o onome što je za njih relevantno, a platformi Digital Talents skraćuje proces edukacije klijenta,
- zadobivanje povjerenja klijenata u profesionalnost usluga platforme Digital Talents.



Slika 5.8. Struktura blog postova na publikaciji Digital Reflections u sklopu platforme Medium

## Zaključak

Unatoč dinamičnosti današnjeg digitalnog tržišta u Hrvatskoj, svaka mala kompanija zaslužuje priliku za unapređenje svog digitalnog nastupa i poslovanja uz investicije prilagođene njenim financijskim mogućnostima. Male kompanije imaju značajan doprinos u hrvatskom gospodarstvu te njihove potrebe za marketinškim komunikacijama ne bi smjele biti zanemarene.

Ljudski kapital važan je za svako gospodarstvo. S obzirom na to da je iseljavanje mladog i radno sposobnog stanovništva uzelo velikog maha, studentima je važno osigurati radno iskustvo tijekom studiranja kako bi stekli perspektivan uvid u buduću karijeru. Studentskim praksama ne pridaje se dovoljan značaj u nacionalnom visokoobrazovnom sustavu, što potvrđuju i nalazi istraživanja provedenog u sklopu ovog završnog rada. Postoji velik prostor za pozitivne inicijative, ali tome se na većini fakulteta ne pridaje dovoljna važnost. Stoga Visoko učilište Algebra, kao inicijator promjena u hrvatskom obrazovanju, može postati prvo visoko učilište koje će imati implementiran interni sistem studentskih praksi za sve preddiplomske studije u obliku platforme Digital Talents. Time pridonosi zadovoljstvu studenata i razvitku njihovih potencijala, a malim kompanijama osigurava kvalitetan digitalni marketinški nastup uz niže troškove.

## Popis slika

Slika 3.1. Struktura ispitanika po spolu (N=100) .....	12
Slika 3.2. Udjel studenata koji (ni)su obvezni odrađivati praktične sate tijekom studija (N=100) .....	13
Slika 3.3. Lakoća dobivanja prakse (N=100) .....	13
Slika 3.4. Posvećenost mentora studentima prilikom obavljanja prakse (N=100).....	14
Slika 3.5. Povezanost poslova na praksi sa strukom (N=100) .....	15
Slika 3.6. Plaćanje studentske prakse (N=100) .....	15
Slika 3.7. Plaćanje studentske prakse – samo studenti s iskustvom prakse (N=75).....	16
Slika 3.8. Zadovoljstvo studenata stručnom praksom (N=100) .....	16
Slika 4.1. Odgovori agencija članica HURA-e o primarnim djelatnostima agencije kojima se pozicioniraju na tržištu .....	21
Slika 4.2. Odgovori agencija o strukturnom udjelu prihoda iz pojedinih sektora tržišnog komuniciranja .....	21
Slika 4.3. Grafički prikaz Indeksa digitalnog gospodarstva i društva: Izvješće za državu članicu 2019., izvor: europa.eu.....	22
Slika 4.4. Grafički prikaz povijesnog pregleda ukupne potrošnje na digitalno oglašavanje u Europi; izvor: <i>AdEx Benchmark</i> studija za period od 2006. do 2017. godine provedena od strane <i>IAB Europe</i> .....	23
Slika 4.5. Grafički prikaz udjela kompanija koje su se oglašavale putem Interneta u 2018. godini po državama članicama Europske Unije; izvor: Eurostat .....	25
Slika 5.1. Grafički prikaz disruptivne putanje novog sudionika na tržištu u odnosu na održivu putanju postojećeg subjekta na tržištu; izvor: Clayton M. Christensen, Michael Raynor, and Rory McDonald: Što je disruptivna inovacija?; prosinac 2015.....	30
Slika 5.2. Christensenova teorija disruptivne inovacije; prilagođeno iz: <a href="https://dltj.org/article/disruptive-innovation-card/">https://dltj.org/article/disruptive-innovation-card/</a> .....	31
Slika 5.3. Prikaz poslovnog modela; prilagođeno prema: Paul Trott: <i>Innovation Management and New Product Development</i> .....	41

Slika 5.4. Prikaz poslovnog modela platforme Digital Talents.....	43
Slika 5.5. Prikaz generičkih strategija, izvor: materijali kolegija Integrirani marketing.....	43
Slika 5.6. Primjer objave na Facebook profilu platforme Digital Talents.....	55
Slika 5.7. Prikaz publikacije Digital Reflections na platformi Medium .....	56
Slika 5.8. Struktura blog postova na publikaciji Digital Reflections u sklopu platforme Medium.....	57

## Popis tablica

Tablica 1. Pregled temeljnih vrijednosti i osobina platforme Digital Talents.....	38
Tablica 2. Prva kombinacija čimbenika koji definiraju <i>buying personu</i> .....	47
Tablica 3. Druga kombinacija čimbenika koji definiraju <i>buying personu</i> .....	47
Tablica 4. Treća kombinacija čimbenika koji definiraju <i>buying personu</i> .....	48
Tablica 5. Ciljevi platforme Digital Talents prema vrsti; izvor: materijali kolegija Integrirani marketing .....	49
Tablica 6. Komunikacijski alati i kanali koje platforma Digital Talents prakticira u svojoj tržišnoj komunikaciji .....	50
Tablica 7. Plan kanala i željeni učinak digitalne tržišne komunikacije platforme Digital Talents .....	50
Tablica 8. Okvirni plan objava za Facebook profil platforme Digital Talents.....	54

## Literatura

- [1] J. PAVIČIĆ, V. GNJIDIĆ, N. DRAŠKOVIĆ, *Osnove strateškog marketinga*, Zagreb, 2014.
- [2] PAUL TROTT, *Innovation Management and New Product Development*, 12. poglavlje
- [3] RATKA JURKOVIĆ, NATAŠA TROJAK, *Priručnik za nastavu kolegija Poduzetništvo*, Zagreb, 2019.
- [4] VISOKO UČILIŠTE ALGEBRA, *Materijali kolegija 'Integrirana marketinška komunikacija', prezentacije Integrirana\_marketinška\_komunikacija\_P1-P6*, 2019.
- [5] VISOKO UČILIŠTE ALGEBRA, *Materijali kolegija 'Integrirani marketing', prezentacije Integrirani\_marketing\_-\_P1-P8*, 2019.'
- [6] HARVARD BUSINESS REVIEW, *What is Disruptive Innovation?*;  
<https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- [7] INFOTREND, *Digitalna ekonomija i hrvatsko gospodarstvo*;  
<http://www.infotrend.hr/clanak/2016/7/digitalna-ekonomija-i-hrvatsko-gospodarstvo,88,1246.html>.
- [8] POSLOVNI.HR, *Definicije mikro i malih poduzeća prema europskom i hrvatskom zakonodavstvu*;  
<http://www.poslovni.hr/eu-fondovi/ovo-su-definicije-malog-i-srednjeg-poduzeca-prema-hrvatskom-i-europskom-zakonodavstvu-235548>
- [9] JUTARNJI.HR, *Prednosti digitalne ekonomije*;  
<https://www.jutarnji.hr/vijesti/prednosti-digitalne-ekonomije-male-i-srednje-tvrtke-u-hrvatskoj-koje-su-se-digitalno-transformirale-izvoze-cak-i-vise-od-svojih-konkurenata-u-eu/6974613/>
- [10] STATISTA, *broj mjesečno aktivnih korisnike Facebooka u svijetu*;  
<https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>
- [11] STATISTA, *broj dnevno aktivnih korisnika Facebooka u svijetu*;  
<https://www.statista.com/statistics/346167/facebook-global-dau/>
- [12] STATISTA, *broj korisnike Facebooka u Hrvatskoj*;  
<https://www.statista.com/statistics/568756/forecast-of-facebook-user-numbers-in-croatia/>
- [13] POSAO.HR, *Bez stručne prakse studenti neće uspjeti u ideji 's fakulteta na posao'*;  
<https://www.posao.hr/clanci/karijera/edukacija/bez-strucne-prakse-studenti-need-uspjeti-u-ideji-s-fakulteta-na-posao/2310/>
- [14] DNEVNIK.HR, *Istraživanje pokazuje da se najlakše zapošljavaju diplomirani studenti koji su za vrijeme studija imali stručnu praksu*;  
<https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/istrazivanje-pokazuje-da-se-najlakse-zaposljavaju-diplomirani-studenti-koji-su-za-vrijeme-studija-imali-strucnu-praksu---540798.html>
- [15] MJERE.HR, *Stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa*;  
<http://mjere.hr/strucno-osposobljavanje-rad-bez-zasnivanja-radnog-odnosa/>



- [16] VIDI.HR, *Pregled studentskih praksi u hrvatskim IT tvrtkama*;  
<https://www.vidi.hr/Non-Tech/Hrvatska/Pregled-studentskih-praksi-u-hrvatskim-IT-tvrtkama>
- [17] WIKIPEDIA: *AIESEC*;  
<https://en.wikipedia.org/wiki/AIESEC>
- [18] HUP: *Što je HUP-Inicijativa za mlade*;  
<http://inicijativazamlade.hup.hr/>
- [19] POSLOVNI DNEVNIK: *Leksikon – teorija agencije*;  
<http://www.poslovni.hr/leksikon/teorija-agencije-1532>
- [20] BRATOLJUB KLAJČIĆ, *Rječnik stranih riječi*, Zagreb, 1990.
- [21] DIGITAL AGENCY NETWORK, *What is digital agency?*;  
<https://digitalagencynetwork.com/what-is-digital-agency/>
- [22] HURA, *Istraživanje agencijskog cenzusa, 2014*.  
<https://hura.hr/istrazivanja/istrazivanje-agencijski-cenzus-2014/>
- [23] EUROPA.EU, *Indeks digitalnoga gospodarstva i društva: Izvješće za državu članicu 2019*;  
[https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/node/66894?fbclid=IwAR0xKdhIEo\\_0frKZFZUjGA86w4k005h7g5n7KIvjvVLL7xr05XMMWkLFnAw](https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/node/66894?fbclid=IwAR0xKdhIEo_0frKZFZUjGA86w4k005h7g5n7KIvjvVLL7xr05XMMWkLFnAw)
- [24] IAB EUROPE: *European Digital Advertising market has doubled in size in 5 years*;  
<https://www.iabeurope.eu/all-news/press-releases/european-digital-advertising-market-has-doubled-in-size-in-5-years/>
- [25] EUROPA.EU, *Statistics explained*;  
<https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/54450.pdf>
- [26] EUROPA.EU, *Internet advertising of businesses - statistics on usage of ads*  
<https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/54450.pdf>
- [27] 24 SATA, *Medijske navike u HR*  
[https://showcase.24sata.hr/2019\\_hosted\\_creatives/medijske-navike-hr-2019.pdf](https://showcase.24sata.hr/2019_hosted_creatives/medijske-navike-hr-2019.pdf)
- [28] HIVEDESK, *Top 5 challenges faced by digital marketing agencies*;  
<https://www.hivedesk.com/blog/top-5-challenges-faced-by-digital-marketing-agencies-and-how-you-can-overcome-them/>
- [29] INNOVATOR NEWS, *The Platform Economy*;  
<https://innovator.news/the-platform-economy-3c09439b56>
- [30] WIKIPEDIA, *Računarstvo u oblaku*;  
[https://hr.wikipedia.org/wiki/Ra%C4%8Dunarstvo\\_u\\_oblaku](https://hr.wikipedia.org/wiki/Ra%C4%8Dunarstvo_u_oblaku)
- [31] ISSUES.ORG, *The Rise of the Platform Economy*;  
<https://issues.org/the-rise-of-the-platform-economy/>
- [32] WIKIPEDIA, *Virtual Enterprise*;  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Virtual\\_enterprise](https://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_enterprise)
- [33] THE BALANCE SMB, *A definition of Virtual Business*;  
<https://www.thebalancesmb.com/a-definition-of-virtual-business-2948416>

- [34] FORBES, *Chuck Cohn: Lessons Learned The Hard Way About Running A Virtual Company*;  
<https://www.forbes.com/sites/chuckcohn/2014/08/11/lessons-learned-the-hard-way-about-running-a-virtual-company/#53457e3f6456>
- [35] VEČERNJI.HR, *Novi koncept suradnje studenata i mentora, obrazovanja i gospodarstva*;  
<https://www.vecernji.hr/techsci/novi-koncept-suradnje-studenata-i-mentora-obrazovanja-i-gospodarstva-1241350>

## Prilog

Završni rad može imati priloge, ali se oni ne prilažu uz pisanu verziju završnog rada već se mogu priložiti na završnom ispitu ukoliko povjerenstvo na završnom ispitu tako odluči. Važno je čuvati svu poratnu dokumentaciju koja je nastala pri izradi završnog rada.

S unutarnje strane na zadnjim koricama originala, kao i svake kopije završnog rada, pričvršćuje se CD s kompletnim završnim radom u izvornom formatu (npr. .doc) i .pdf formatu sa svom popratnom dokumentacijom i programima. Pri čemu je obvezno da na tom CD- u postoji i dokument koji opisuje kako se rezultat njegova diplomskog rada (softver ili hardver) koristi (ili kako se npr. izvode mjerenja koja je opisao u radu). Ako se radi o softveru nužno je opisati i kako se programska podrška instalira.



**ALGEBRA**  
**VISOKO**  
**UČILIŠTE**

## **NASLOV ZAVRŠNOG RADA**

Pristupnik: Hrvoje Horvat, JMBAG

Mentor: prof. dr. sc. Dobar Voditelj