

# KORISNIČKO ISKUSTVO KAO KLJUČNO POSLOVNO PODRUČJE PRIMJENE DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Sladana Babić<sup>1</sup>  
Radmila Bojanić<sup>2</sup>

## SAŽETAK

*Digitalna transformacija, kao filozofija poslovanja, značajno je počela da se primjenjuje u svjetskim kompanijama, dok je domaće tržište još uvijek u fazi digitizacije i digitalizacije, te značajno zaostaje za globalnim trendovima. Iako digitalna transformacija uključuje promjene u svim segmentima poslovanja, njeno ključno područje primjene tiče se odnosa sa korisnicima i iskustva koje korisnici stvaraju korištenjem digitalnih tehnologija. Vrijednosti za korisnike koje digitalne tehnologije donose, predstavljaju suštinu digitalne transformacije, a alati digitalne transformacije osnovu za unapređenje odnosa sa korisnicima i time cjelokupnog poslovanja u digitalnom okruženju.*

*Imajući u vidu da se BiH nalazi na samom začelju kada se posmatraju indikatori digitalne transformacije<sup>3</sup>, posebno indikatori koji se tiču ponude i potražnje digitalnih vještina i upravljanja odnosima sa klijentima kroz korištenje digitalnih tehnologija, cilj rada je da se ukaže na značaj digitalne transformacije kroz njena ključna područja primjene, posebno korisničko iskustvo kao osnov poslovanja velikog dijela privrede u BiH.*

**KLJUČNE RIJEČI:** digitalna transformacija, digitalne tehnologije, korisničko iskustvo, poslovanje

## USER EXPERIENCE AS A KEY BUSINESS AREA OF APPLICATION OF DIGITAL TRANSFORMATION

### SUMMARY

*Digital transformation, as business philosophy, is significantly accepted in global companies, while domestic market is still in the phase of digitization and digitalization, and significantly lags behind global trends. Although the digital transformation involves changes in all business segments, its key application area concerns customer relationships and the experiences that users create using digital technologies. The values that are created by digital technologies are the es-*

1 Sladana Babić, MA, Blicnet, d.o.o.; sladjana.babic@blicnet.ba

2 dr Radmila Bojanić, Infinity International Group d.o.o.; radmila.bojanic@infinity-group.ba

3 Turulja, L. i dr.: *Studija o digitalnoj transformaciji kompanija u BiH, Udruženje za digitalnu transformaciju u Bosni i Hercegovini: Sarajevo, maj 2021.* (Dostupno na: <https://b2bit.ba/wp-content/uploads/2021/11/studija-o-digitalnoj-transformaciji-kompanija-u-bih-2021.pdf>)

*sence of digital transformation for users, digital transformation tools are the basis for improving customer relationships, and thus doing business in a digital environment.*

*Bearing in mind that B&H is in its infancy, when it comes to digital transformation indicators, especially indicators related to the supply and demand of digital skills and customer relationship management through the use of digital technologies, the aim of this paper is to point out the importance of digital transformation through its key application areas, especially user experience as the base of a large part B&H's of business economy.*

**KEYWORDS:** *digital transformation, digital technologies, user experience, business*

## UVOD

Primjena digitalnih tehnologija postala je naša svakodnevica. Primjer su društvene mreže koje predstavljaju najrasprostranjeniju primjenu novih tehnologija kako u organizaciji, tako i u njenom okruženju od strane korisnika. Organizacije najčešće koriste društvene medije za izgradnju i jačanje imidža kompanije, u marketinške svrhe, za sticanje uvida o interesovanju i ponašanju kupaca ili komunikaciju unutar ili izvan organizacije. Međutim, primjena drugih digitalnih tehnologija kao što su CRM (*Customer Relationship Management*) sistemi, *cloud* sistemi, upravljanje velikim bazama podataka (*Big data*) ili vještačka inteligencija, veoma su malo zastupljeni u kontekstu unapređenja odnosa sa korisnicima kod nas.

Alati za unapređenje odnosa sa korisnicima postaju neophodnost u cilju održavanja konkurentске prednosti na tržištu, ali organizacije obično nemaju dovoljno znanja da se upuste u proces transformacije, pri čemu finansijska sredstva takođe predstavljaju značajno ograničenje. Pored toga, digitalna transformacija kao sveobuhvatan proces koji se prožima kroz sve segmente poslovanja, kao nova filozofija, nije u potpunosti shvaćena i prihvaćena.

Verhoef et al. definišu digitalnu transformaciju kao "promjenu u načinu na koji firma koristi digitalne tehnologije, kako bi razvila novi digitalni poslovni model koji pomaže da stvori i prisvoji više vrijednosti za organizaciju" (Verhoef, 2019:1). Dakle, digitalna transformacija počinje odlukom menadžera da započne kontinuirani proces promjena u svom poslovanju, stvarajući potpuno novi poslovni model u korist organizacije i njenih internih i eksternih klijenata.

Korisnički aspekt i uticaj na krajnje klijente može biti ključan u njenom provođenju, jer digitalne tehnologije omogućavaju krajnjim korisnicima da zajedno stvaraju vrijednost, dizajniraju proizvod ili obavljaju distribuciju, dijele mišljenje i utiču na kreiranje stavova drugih kupaca o proizvodu a samim tim i o organizaciji.

## KLJUČNA PODRUČJA PRIMJENE DIGITALNE TRANSFORMACIJE

MIT (*Masachusetts Institute of Technology*) *Sloan Management Review*<sup>4</sup> ističe tri ključne oblasti primjene digitalne transformacije za organizaciju, a to su: *korisničko iskustvo, operativni procesi i poslovni modeli.*

### **Korisničko iskustvo**

U oblasti korisničkog iskustva, digitalna transformacija omogućava detaljnije razumijevanje potreba i želja kupaca u svrhu zadržavanja i podsticanja rasta broja korisnika i

---

<sup>4</sup> <https://whatfix.com/digital-transformation> (15.04.2022.)

stvaranje više tačaka kontakta sa klijentima. U tu svrhu neophodno je razviti *digitalne odnose sa klijentima i digitalnu komunikaciju*. Upotreba digitalnih kanala za pronalaženje i zadržavanje kupaca, korištenje CRM (*Customer Relationship Management*) i ERP (*Enterprise Resource Planning*) softverskih alata, upotreba računovodstvenog softvera, komunikacija sa dobavljačima, kao i korištenje usluga elektronskog bankarstva, predstavljaju *digitalne odnose sa klijentima*. *Digitalna komunikacija* se odnosi na korištenje on-line komunikacije sa klijentima putem web stranice, komunikaciju putem društvenih mreža i e-mail marketing, korištenje mobilnih uređaja i softverskih alata u internoj i eksternoj komunikaciji, uključujući elektronsku trgovinu.<sup>5</sup>

Sektori marketinga i prodaje u organizaciji predstavljaju organizacione cjeline koje u doba globalizacije moraju biti predmet digitalne transformacije. Stoga je poznavanje alata za unapređenje korisničkog iskustva u ovom poslovnom procesu veoma bitno. Najčešće korišteni alati digitalne transformacije u sektoru prodaje i marketinga koji utiču na korisničko iskustvo su: CRM i ERP alati-omogućavaju efikasno mapiranje prodajnog lijevka i analitiku kupaca, e-Commerce- koristi se kao kanal prodaje i profitni centar, webinar i drugi online alati- olakšavaju prodavcima da dođu do velikog broja potencijalnih kupaca bez obzira na lokaciju, sales engagement&automation alati- omogućavaju automatsko slanje personalizovanih *follow-up* poruka i dr. Kada su u pitanju alati digitalne transformacije u marketing sektoru izdvajamo: digitalno oglašavanje-omogućava ogromnu kreativnost i dostupnost, društvene mreže- mijenjaju navike i obrazce ponašanja potrošača, online alati za praćenje reputacije, lead generation-aktivnosti u digitalnom marketingu koja za cilj ima generisanje upita za određenu uslugu i dr.

### **Operativni procesi**

Procesi igraju ključnu ulogu za uspješnu digitalnu transformaciju. Optimizacija poslovnih procesa osnovni je preduslov da organizacija započne proces transformacije. Pored toga, u mnogome zavisi u kojoj fazi zrelosti se trenutno nalazi organizacija, kako bi se mogla odrediti ključna područja primjene digitalizacije i ciljani nivo digitalne transformacije kojoj organizacija teži. Prema Porteru, M. ( Vugec Suša, 2020:27-29), razlikujemo dvije kategorije procesa: osnovne procese (primarne aktivnosti) i procese podrške (pomoćne aktivnosti). Osnovni procesi pokrivaju suštinsko stvaranje vrijednosti preduzeća i tu spadaju: proces prodaje (poslovni procesi koji generišu prihode), proces službe za korisnike (proces koji mogu zadržati postojeće ili vratiti izgubljene korisnike), proces finansijskog odjela, operativni procesi i procesi povezani sa pružanjem usluga.

Dakle, odnosi sa korisnicima se definišu u osnovne poslovne procese. Digitalna transformacija može da utiče na poboljšanje svih internih procesa. Ovo se postiže korištenjem digitalizacije i automatizacije, što omogućava menadžmentu i zaposlenima prikupljanje, korištenje i analiziranje podataka putem digitalnih alata za lakše pružanje usluge i donošenje strateških poslovnih odluka. Da bi se organizacija fokusirala na promjene mora definisati ključne poslovne procese, što odnosi sa korisnicima svakako jesu, te time zauzimaju posebno mjesto u procesu digitalne transformacije.

Najčešće korišteni alati u procesu digitalne transformacije za unapređenje internih operativnih procesa su: CRM (*Customer Relationship Management*) i ERP (*Enterprise Resource Planning*) softverska rješenja, cloud tehnologije- omogućavaju efikasno ulaganje u unap-

<sup>5</sup> <https://www.digitalnaekonomija.ba/bs-Latn-BA> (15.04.2022.)

ređenje digitalnih resursa i sigurnost podataka, alati za kolaboraciju i timsku komunikaciju-podižu produktivnost tima, *automation* alati i BPM modeli- značajno mogu ubrzati mnogobrojne svakodnevne zadatke i biznis procese, HRM (*Human Resources management*)- softver za upravljanje ljudskim potencijalima i dr.

*Možemo zaključiti da se kroz drugo ključno područje primjene digitalne transformacije-operativne procese, takođe utiče na korisničko iskustvo. Pored toga što primjena digitalnih tehnologija kroz operativne procese utiče na korisničko iskustvo, njen uticaj je evidentan i na efikasno poslovanje, jer utiče na optimizaciju poslovnih procesa, a samim tim na smanjenje operativnih troškova.*

### **Poslovni modeli**

*Sušтина digitalne transformacije i njena primjena se nalazi u otkrivanju potpuno novih poslovnih modela koji će donijeti nove prilode, a ne samo smanjiti troškove i optimizovati procese, kao što je to slučaj prilikom digitalizacije ili automatizacije. Kroz transformaciju poslovanja, povećavanjem fizičke ponude digitalnim alatima i uslugama, uvođenjem digitalnih proizvoda i korištenjem tehnologije za pružanje globalnih zajedničkih usluga, postiže se puni efekat procesa digitalne transformacije. Iako postoji veliki broj digitalnih platformi koje su promijenile poslovne modele i u tome uspjele, neki od trenutno najčešće primjenjenih alata digitalne transformacije za nove poslovne modele su: *machine learning*-obuhvata optimizaciju rada mašina putem vještačke inteligencije i učenja iz prethodnih procesa, digitalne platforme- za razmjenu sadržaja, saradnje, proizvodnje, usluga, IoT (*Internet of Things*)-omogućava uvezivanje različitih sistema i uređaja putem interneta i daleko veći opseg prikupljanja podataka za poslovnu analizu i optimizaciju, 3D printing- olakšava izradu prototipa, brže dolazanje do zamjenskih dijelova uz uštedu, RFID (*Radio frequency identification*)- sistem daljinskog slanja i prijema podataka za unapređenje transporta i logistike, proizvodnje i kontrole i dr.*

*Dakle, digitalna transformacija ima primjenu u svim segmentima poslovanja, tj. utiče na korisničko iskustvo, operativne procese i poslovne modele. Sve tri navedene oblasti primjene možemo dovesti u korelaciju sa korisničkim iskustvom kao ključnom primjenom digitalne transformacije.*

## **STRATEGIJA ODNOSA SA KORISNICIMA U DIGITALNOM OKRUŽENJU**

Svjesni nadolazećeg trenda digitalne transformacije i njenog značaja za organizaciju kako bi opstala i preživjela u današnje vrijeme globalnih promjena, postavlja se pitanje na koji način organizacija može uspješno pokrenuti i implementirati digitalnu transformaciju u svom okruženju zbog složenosti ovog procesa. Pored toga, proces digitalne transformacije ne završava samo jednom aktivnošću, to je kontinuiran proces koji se provodi u dužem vremenskom periodu. Svjetska iskustva govore da su kompanije, kako bi prevazišle nadolazeći proces digitalne disrupcije, najčešće primjenjivale kombinaciju sledeće tri strategije (Gupta, 2018:3-4):

- stvaranje manjih, nezavisnih jedinica, ili *startup*-ova u okviru veće organizacije;
- digitalno eksperimentisanje na seriji projekata;
- korišćenje digitalnih tehnologija za smanjenje troškova i poboljšanje efikasnosti.

Svaka od navedenih faza u odabranim strategijama može biti višestruko korisna za kompaniju, ali može stvoriti lažnu iluziju uspješne implementacije na kratak rok jer se ne bavi fundamentalnim strateškim pitanjima o kojima bi kompanija trebalo da razmišlja, a to je njeno poslovanje u cjelini.

Kod uspješne implementacije digitalne transformacije (Ibidem: 5-6) neophodno je definisati digitalnu strategiju razvoja kako bi se iskoristila postojeća sredstva i resursi i odredile oblasti u kojima se moraju razviti nove mogućnosti, sagledavajući četiri ključne komponente poslovanja i to:

1. Ponovno zamišljanje poslovanja- kroz preispitivanje tri komponente: obima poslovanja, poslovnog modela i ekosistema;
2. Ponovno procjenjivanje lanca vrijednosti- kroz istraživanje, razvoj i inovacije. Naime, digitalne tehnologije su otvorile novu eru industrije 4.0. Inovacije kao što su digitalna proizvodnja, virtualna stvarnost, proširena realnost, 3-D štampanje i digitalni lanci snabdjevanja poboljšavaju operativnu efikasnost.
3. Ponovno povezivanje sa kupcima- upotrebom digitalnih tehnologija promijenjen je način na koji korisnici traže informacije i kupuju proizvode. Pored toga nove tehnologije omogućavaju firmama da prikupe informacije o ponašanju potrošača, uključujući njegov put do konačne kupovine;
4. Ponovna izgradnja organizacije- kroz proces tranzicije, novog organizacionog dizajna i unapređenja vještina zaposlenih.

Stavljajući korisnika u centar poslovanja, te spoznajom da digitalna transformacija ima ključna područja primjene vezana za korisničko iskustvo, proizilazi potreba definisanja marketing strategije u digitalnom okruženju kao dijela globalne digitalne strategije jedne organizacije. Kako se marketing strategijom definišu načini korišćenja tržišnih mogućnosti koje nisu prepoznali drugi učesnici na ciljnom tržištu (Župljanin, 2011: 137), digitalna transformacija i primjena digitalnih tehnologija daju šansu organizaciji da prepozna nove mogućnosti i da ih iskoristi kako za privlačenje novih, tako i za zadržavanje postojećih korisnika. Ključno mjesto u formiranju digitalnog korisničkog iskustva imaju digitalni odnosi sa klijentima i digitalna komunikacija.

### **Strategija privlačenja novih korisnika**

Postojeća baza korisnika je srce poslovanja, ali akvizicija novih korisnika omogućava organizaciji da se dalje razvija i ispuni viziju. Ovaj zadatak balansiranja između postojećih i novih korisnika često predstavlja izazov koji se može prevazići na sledeći način<sup>6</sup>:

#### **Poznavati idealnog korisnika**

Prvo i osnovno što kompanija mora znati je ko su njeni korisnici kako bi uopšte mogla ostvariti uspješnu prodaju. Znatno je lakše privući korisnike ako je poznata vrsta korisnika za kojim se traga, ciljna grupa korisnika i šta je to što korisnicima daje okidač za kupovinu. Nakon toga potrebno je osmisliti ponudu koja će njihovo korisničko iskustvo učiniti jednostavnijim i boljim. Malo je usluga u današnje vrijeme koje će privući veliku grupu korisnika, te će takvo preširoko targetiranje udaljiti uslugu od korisnika. Suština je

<sup>6</sup> <https://godigital.hrvatskitelekom.hr/7-nacina-za-privlacenje-novih-kupaca> (10.6.2022)

poznavati ponašanje korisnike po segmentima i tako im pristupati. Ključni digitalni alat koje organizacije koriste u navedenu svrhu je CRM (*Customer Relationship Management*).

### **Biti prisutan na digitalnim platformama**

Društvene mreže su idealna platforma za promovisanje i privlačenje novih klijenata. U slučaju plaćenih kampanja nude izvrsne mogućnosti targetiranja. Potencijalne korisnike moguće je ciljati prema dobi, lokaciji i onom najbitnijem - interesima. Društvene mreže utiču i na psihološki faktor jer pružaju osjećaj zajednice i povezanosti, a ljudi imaju urođenu potrebu za pripadanjem. U okviru ove vrste marketing plana, potrebno je kreirati osjećaj zajedništva, te će tako potencijalni kupci imati osjećaj sigurnosti, i vežu se za određeni proizvod ili uslugu. Potencijal društvenih mreža vidljiv je iz sledećih pokazatelja iz februara 2022.godine.<sup>7</sup> Naime, u Bosni i Hercegovini broj korisnika pristupa Internetu iznosi 2,51 milion, a broj aktivnih korisnika društvenih mreža 2,05 miliona (broj stanovnika BiH je 3,26 miliona). Takođe, zabilježen je rast aktivnih korisnika na društvenim mrežama u iznosu od 13,9% u odnosu na 2021.godinu, korisnici u Bosni i Hercegovini najviše koriste Facebook – 1,45 miliona, dok su na drugom i trećem mjestu Instagram – 1,2 miliona i LinkedIn – 0,3 miliona.

### **Biti na usluzi korisnicima**

Potencijalnim klijentima je potrebno pružiti dobar razlog za isprobavanje novih proizvoda i usluga, kao i njihovo aktivno učešće u kreiranju istih. To je prvi korak za privlačenje novih, lojalnih korisnika. Ono što povećava broj korisnika je edukacija o tome kako nešto mogu koristiti ili edukacija o novim, zanimljivim, kreativnim načinima kako nešto mogu upotrijebiti. Demonstracija određenog proizvoda i usluge uvijek povećava njihovu prodaju, pogotovo ako kompanije zainteresuju korisnike, pokazujući im neke nove kreativne ideje. Korištenjem postova na blogu ili putem društvenih mreža (npr. Facebook Live ili video objava, IGTV ili Instagram Story) to je moguće ostariti za velikuj grupu potencijalnih korisnika. Pored toga, moguća je komunikacija putem webinara, posebno za segment poslovnih korisnika. Ono što će zadržati potencijalne korisnike jeste dostupnost servisa i usluga, podrška 24/7 – bilo putem digitalnih kanala komunikacije ili *Call Center-a*, razumijevanje zahtjeva i potreba korisnika, te neprestano inoviranje koje će zadovoljiti njihove zahtjeve.

### **Strategija zadržavanja postojećih korisnika**

Kako danas većina organizacija posluje na zasićenim tržištu gdje su mogućnosti privlačenja novih korisnika značajno ograničene, većina kompanija primjenjuje strategiju zadržavanja postojećih korisnika. Ovo posebno iz razloga što je uspostavljena jasna veza između profitabilnosti i lojalnosti korisnika. Iako kompanije okrenute korisniku žele da ostvare visok stepen zadovoljstva korisnika, maksimizacija zadovoljstva nije njihov glavni cilj, nego je neminovno ispoštovati princip po kojem je visok nivo zadovoljstva korisnika kompatibilan sa nivoom zadovoljstva ostalih učesnika u poslovanju (Babić, 2021:90). Digitalne tehnologije pomažu da organizacije pronađu mnoge mogućnosti da se uspostavi traženi balans zadovoljstva kao što su:

---

<sup>7</sup> <https://datareportal.com/libery> (10.6.2022)

### **Razvijati programe lojalnosti i imati personalizovan pristup**

Program lojalnosti je kruna personalizacije korisničkog iskustva. Može biti jednostavan, poput kartica na kojima korisnici skupljaju određene bodove za razne vrste usluga ili potpuno spontan, poput poklona za stalne korisnike. Popusti, akcije, pogodnosti, vaučeri, sheme lojalnosti, prikupljanje bodova, nagrade, uobičajeni su načini zadržavanja postojećih korisnika. Digitalni programi lojalnosti mogu uveliko pomoći u poslovanju i učiniti puno više od klasičnih programa. Ovakvi programi prikupljaju podatke o korisnicima, prate njihovo ponašanje, te pomažu kreiranju personalizovanog korisničkog iskustva. Kompanije danas, zahvaljujući mnogim dostupnim softverskim alatima na tržištu, koriste prediktivnu analizu kako bi na vrijeme uočile promjene u ponašanju korisnika, te napravile korak prije nego to bude kasno (Ibidem: 96). Personalizacija ponuda i direktni marketing su trend koji je već uveliko zahvatio tržište, te će u nadolazećim godinama biti sve popularniji.

### **Komunicirati stalno sa korisnicima**

Organizacije ne smiju dozvoliti da komunikacija sa korisnicima prestane nakon prodaje usluge i proizvoda, bez obzira na koji način se ona odvija. Putem društvenih mreža, maila, newslettera, webinarima ili direktno, komunikacija je najbolji način da korisnici ostanu lojalni, umjesto da razmišljaju o novom pružaocu usluga i proizvoda. Što je komunikacija više personalizovana, postiže se bolji učinak.

## **ZAKLJUČAK**

Kako bi opstale na konkurentnom tržištu i odolile udarima digitalne disrupcije, organizacije u BiH moraju da uhvate korak sa vremenom i započnu proces promjena koje donose digitalne tehnologije, odnosno da cjelokupno poslovanje prilagođavaju promjenam koje su nastale. Sama automatizacija i digitalizacija poslovnih procesa nije dovoljna. Potreban je viši nivo transformacije poslovanja tj. digitalna transformacija. Organizacija može transformisati mnoge segmente svog poslovanja, ali oni ključni gdje je uticaj digitalne transformacije evidentan su: korisničko iskustvo, operativni procesi i poslovni modeli. Zaključujemo da u kontekstu svake od navedenih područja primjene ipak stoji korisničko iskustvo kao ključno. Stoga se organizacija mora pažljivo pripremiti za dugotrajan proces digitalne transformacije, kako ne bi narušila odnose sa korisnicima u digitalnom okruženju.

Digitalna marketing strategija, kreirana za svaku organizaciju ponaosob, koja uvažava trenutni potencijal organizacije i stanje na tržištu, neophodna je kao početna tačka organizacije na njenom putu transformacije. Pri tome organizacija mora da se odredi i fokusira na jednu od strategija odnosa sa korisnicima: strategiju privlačenja novih ili strategiju zadržavanja postojećih korisnika. Pored toga, neophodno je da organizacija istraži sve mogućnosti na tržištu, uključujući alate koji će unaprijediti digitalne odnose i digitalnu komunikaciju sa njenim korisnicima. Treba imati na umu da digitalna marketing strategija mora da bude dio jedinstvene digitalne strategije poslovanja organizacije na putu njene digitalne transformacije.

## LITERATURA

1. Babić, S.: *Prediktivna analiza u cilju zadržavanja korisnika*, Svarog br. 22, str. 89-103, Nezavisni univerzitet Banjaluka, Banjaluka, 2021.
2. Gupta, S.: *Driving Digital Strategy*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, 2018.
3. Morze, N. V., Strutynska, O.V.: *Digital transformation in society: key aspects for model development*, Journal of Physics: Conference Series, doi:10.1088/1742-6596/1946/1/012021.
4. Schmarzo, B.: *The Economics of Data, Analytics, and Digital Transformation*, Packt Publishing, Birmingham, Mumbai, 2020.
5. Turulja, L. i dr.: *Studija o digitalnoj transformaciji kompanija u BiH*, Udruženje za digitalnu transformaciju u Bosni i Hercegovini: Sarajevo, maj 2021, str.28. (Dostupno na: <https://b2bit.ba/wp-content/uploads/2021/11/studija-o-digitalnoj-transformaciji-kompanija-u-bih-2021.pdf> )
6. Verhoef, P.C. et al.: *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda*, Journal of Business Research, 2019.
7. Vugec Suša, D.: *Organizacijska kultura i društveno upravljanje poslovnim procesima kao odrednice uspješnosti koncepta upravljanja poslovnim procesima*, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, 2020.
8. Westerman, G. et al.: *Leading Digital*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, 2014.
9. Župljanin, S. S.: *Marketing aktivnosti i stratejska pozicija u savremenoj trgovini*, Svarog, br. 2/2011, str.128.-141, Nezavisni univerzitet Banjaluka, Banjaluka, 2011.
10. **Internet adrese:**
11. <https://datareportal.com/libery> (10.6.2022)
12. <https://whatfix.com/digital-transformation> (15.04.2022.)
13. <https://www.digitalnaekonomija.ba/bs-Latn-BA> (15.04.2022.)
14. <https://godigital.hrvatskitelekom.hr/7-nacina-za-privlacenje-novih-kupaca/> (10.6.2022)