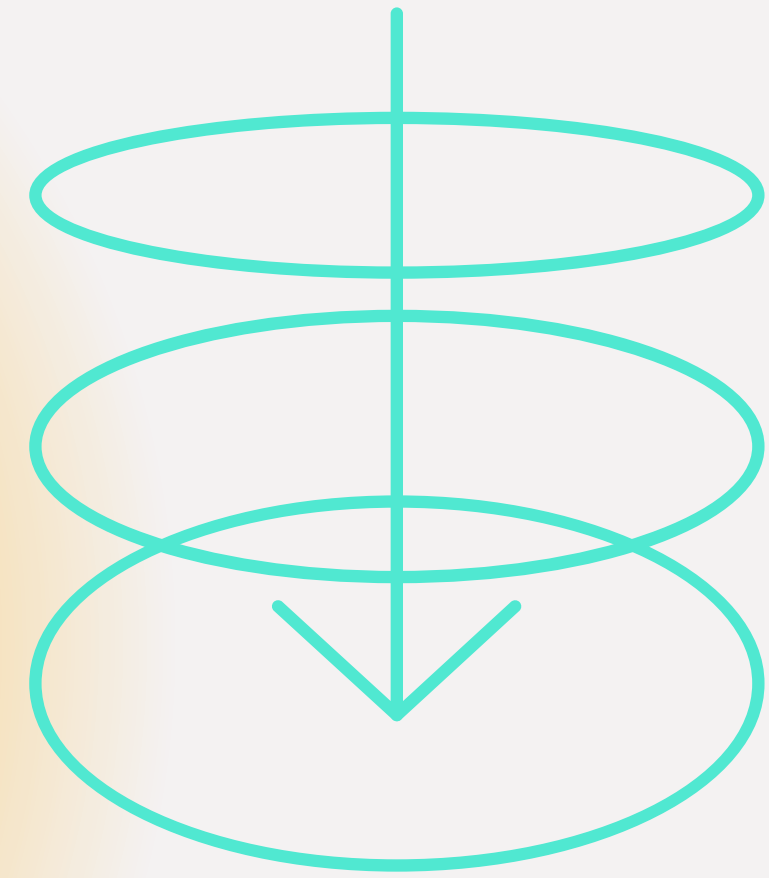


# Case study e - poslovanje



## Studija slučaja za web trgovinu - Zlatno drvo d.o.o.

### Opis tvrtke i poslovanja

Stjepan Petrović započeo je svoje poslovanje s ručnom izradom drvenog namještaja 1993. te je osnovao poduzeće Zlatno drvo. Poslovanje je započeo restauriranjem i prodajom starog (antiknog) namještaja. Kupci su mu bili u Hrvatskoj. Međutim, poslovanje se nije pokazalo profitabilnim (problem s nabavom starog namještaja, puno se vremena trošilo na pronalaženje komada) i nakon dvije godine odlučuje promijeniti način poslovanja te počinje izrađivati replike starog namješta, što se pokazuje daleko uspješnijim. Sve više i sve uspješnije namještaj prodaje direktno pojedinačnim kupcima, a u isto vrijeme mali distributeri namještaja pokazuju sve veći interes za prodajom namještaja ovoga tipa. Do sada je baza kupaca rasla jednostavno usmenom predajom, nema sustavnog ulaganja u marketing jer smatra da je objavljivanje oglasa u novinama preskupo uz činjenicu da vizualizacija proizvoda nije adekvatna. Prodaja na takav način nastavlja se do 2004., kada se tržište bitno mijenja i pojavljuju se nove tvrtke koje uvoze sličan namještaj. To je još jednom natjeralo vlasnika na promjene te počinje proizvoditi namještaj vlastitog dizajna.

Kroz već postojeću bazu kupaca dobiva narudžbe za namještaj po narudžbi. Najveća prekretnica nastaje kada kupac iz Njemačke prepoznaje njegove proizvode i počinje ih prodavati na europskom tržištu. Postavljaju se zahtjevi za novim kontaktnim informacijama – e-mail, web adresa, dodatno radi boljeg kontakta s kupcima razmatra nove opcije:

- kreiranje vlastite web stranice
- objavljivanje informacije o proizvodima na postojećim komercijalnim web stranicama
- povezivanje sa stranicama lokalne zajednice.

Zbog kratkog vremena i nelikvidnosti te nedovoljno znanja odustaje se od izgradnje vlastitih web stranica te se odlučuju promovirati svoje proizvode na zajedničkim stranicama udruge malih proizvođača namještaja. Proizvodi su fotografirani i zajedno s opisom postali su dio online kataloga, dodatno su tu i sve kontaktne informacije tvrtk: telefon, faks, e-mail, adresa. Tako da sada narudžbe dolaze e-mailom ili faksom. Kako se proizvodnja širi, pokazuje se potreba za boljom komunikacijom s kupcima te automatizacija velikog dijela procesa koji se odnose na komunikaciju s kupcima te se odlučuju na kreiranje i izgradnju vlastitih web stranica.

## ZADACI:

1. Identificirajte moguće probleme u postojećem načinu komunikacije s kupcima.
2. Diskutirajte o potrebama tvrtke.
3. Predložite strukturu web stranica: koje sve elemente mora sadržavati takva web stranica?
4. Koje je poslovne procese moguće automatizirati?
5. Koje je dodatne kanale promocije proizvoda moguće koristiti – tko je u tom slučaju ciljana publika?

**Upute:** Prije same izrade web stranice u tvrtki nužno je odrediti i diskutirati potrebe firme kao što je:

- reduciranje slanja mailova s katalogima proizvoda potencijalnim kupcima te vizualna prezentacija proizvoda
- omogućiti nabavu nudeći online mogućnost kupovine
- omogućiti odabir nekoliko valuta
- omogućiti zapis svih „hitova“ s evidencijom lokacija i naručivanih proizvoda.

Funkcionalnosti koje treba zadovoljavati su sljedeće:

- online katalog s vizualnom prezentacijom proizvoda (3D, video)
- informacije o proizvodima po narudžbi kao što je npr. očekivano vrijeme isporuke
- individualni korisnički račun s pregledom prethodnih kupovina
- obavijesti u stvarnom vremenu koje govore o odvijanju procesa isporuke
- baza podataka sa zapisima svih relevantnih transakcija.

Dodatno se mora imati na umu da je web samo dodatni kanal prodaje, primarni kanal prodaje i dalje je u maloprodaji te je potrebno paziti da se tim kanalom ne stvara konkurencija (svakom kupcu se daje lokacija najbliže maloprodajne trgovine). Jesu li troškovi online narudžbe veći nego troškovi „fizičkih“ trgovina? Ostala moguća pitanja za raspravu: Koje su prednosti i nedostaci web trgovine u usporedbi s tradicionalnim? S obzirom na vaše iskustvo kao kupca u web trgovini, koje su glavne pogreške koje maloprodajne web stranice rade?

## Studija slučaja propast web trgovine - Boo.com

### Opis tvrtke i poslovanja

Ovo je studija slučaja koja ne ilustrira samo izazove u upravljanju web trgovine za prodaju odjeće, već osvjetljava propuste u strategiji e-trgovanja i upravljanju, a koji može biti napravljen u bilo kojoj organizaciji bez obzira na veličinu. Opis tvrtke Boo.com je bila britanska internetska kompanija koju su osnovali Šveđani Ernst Malmste, Kajsja Leander i Patrick Hedelin, a koja je slijedila dot.com bum kasnih 1990-ih. Boo.com je osnovan 1998. te joj je sjedište bilo u Londonu. Malmstem i Leander su imali prethodnog poslovnog iskustva u izdavaštvu gdje su kreirali online trgovine knjiga bokus.com koja je postala 1997. treća najveća trgovina knjiga, iza Amazona i Barnes&Noble. Kada su prodali svoju kompaniju (1998. godine) i pridružili se Hedelinu, prepoznati su kao iskusni internetski poduzetnici te su uspjeli skupiti velik kapital za pokretanje nove kompanije koja putem interneta prodaje brendiranu modu. Vizija kompanije Vizija kompanije bila je postati prvi online dućan za globalnu prodaju odjeće. Sportska i modna verzija Amazona. Željeli su otvoriti virtualna vrata i u Americi i u Europi istodobno (za usporedbu Amazon se prvo etablirao u Americi, a onda se širio na druge regije). Boo.com – ime Boo naziv potječe o imena glumice Bo Derek, međutim domena “bo.com” je bila zauzeta tako da se dodalo samo još jedno o – domena Boo.com je kupljena za 2.500 \$. Tražilo se ime koje se jednostavno piše i izgovara u različitim zemljama, a nema neko posebno značenje. Ciljano tržište Kompanija cilja na “mlade, modno osviještene” kupce od 18 do 24 godine, zainteresirane za sport i modne marke.

Tržište odjeće u tom segmentu percipira se kao veliko i smatra se velikim uspjehom ako boo.com zauzme i manji dio tržišta. Ako boo.com postane poznat kao mjesto koje slijedi modu i isporučuje odjeću po najnovijim trendovima, može postići visoku profitabilnost. Takva predviđanja o rastu tržišta poduprta su i od strane analitičara.

Boo.com – prijedlog U prijedlogu investitorima stajalo je da je njihova poslovna ideja postati vodeći svjetski web dućan prestižnih marki namijenjenih odmoru i sportu – Nike, Adidas, Fila, Lacoste... Vlasnici boo.com-a željeli su razviti dućan jednostavan za korištenje koji osigurava isto iskustvo kupovanja kao u offline svijetu. Kao dio stvaranja marke, ideja je bila kreirati virtualnog prodavača koji vodi kupca kroz site (dućan) i daje korisne savjete. Pri odabiru modela, kupac taj model može isprobati (vizualizirati) na 3D modelu. Tehnologija koja bi sve to omogućavala razvijena je od početka, oslanjalo se na Javascript i Flash tehnologiju kako bi se proizvodi i prodavač mogli prikazati u 3D formatu. U prvoj verziji stranice su se učitavale po minutu. Kompliciran dizajn zahtijevao je fiksnu veličinu ekrana, čime je limitiran prostor za prikaz dodatnih informacija korisnih kupcu. Navigacija (kretanje) na stranici bila je pogodna za onoga tko pregledava proizvode, ali frustrirajuća za onoga tko je želio nešto kupiti. Sučelje je bilo vrlo kompleksno, što je uključivalo i hijerarhijski sustav koji je zahtijevao od kupca da odgovori i do četiri ili pet pitanja prije nego se uopće shvati da proizvoda nema na skladištu u pojedinom odjelu. Velike troškove predstavljala je izrada kataloga – fotografiranje svakog proizvoda, prezentacija u virtualnom obliku.

Uza sve napore da se izvede sučelje ugodno za kupca, Boo.com je kritiziran zbog korisničkog iskustva – prije svega brzine, stranica se učitala i do 8 sekundi, i postavljalo se pitanje je li to uopće vrijedno čekati. Mora se imati na umu da tada većina korisnika u Europi nije imala brzi Internet, većina je bila na dial-up vezama i morali su preuzeti (download) softver kako bi mogli vidjeti proizvode. Problemi s primjenom nove tehnologije izazvali su kašnjenje od 6 mjeseci. Izazov kreiranja globalne marke bili su veliki – velik je broj aktivnosti (na tisuće) identificiran, a te aktivnosti trebaju obaviti oni koji su tek zaposleni – 27 područja odgovornosti – uredska infrastruktura, logistika, informacije o proizvodima, definiranje cijena, front-end aplikacije, pozivni centar, dobavljači, dizajneri ... na svom vrhuncu boo.com je imao 350 zaposlenika. Web site je krojen za pojedine zemlje, s lokalnim jezikom i valutom te lokalnim cijenama. Narudžbe su se ispunjavale iz dva logistička centra – Louisville, Kentucky i Köln, Njemačka.

Dodatno Boo upada u klasični konflikt kanala – inicijalno je bilo teško dobiti proizvođače da ponude svoje proizvode u njihovom dućanu. Proizvođači su već imali dobro uhodane distribucijske kanale. Ako dozvole prodaju na Boo.com uz cijene s popustom, to bi bilo u konfliktu s interesima ostalih prodavača na malo, a isto tako se može odraziti negativno na imidž marke – prodaje se online uz popuste. Nadalje, problem cijena se javlja regionalno npr. često su cijene niže u SAD-u nego u Europi, a onda dodatno postoji i varijacija od zemlje do zemlje u Europi.

Danas je nevjerojatno da su osnivači kompanije uspjeli dobiti inicijalno 130 milijuna \$ (u konačnici 390 milijuna \$), i to samo temeljem vizije da postanu globalna online kompanija za prodaju poznatih marki. Kada je konačno web dućan otvoren 1999., posjetilo ga je 50.000 posjetitelja, ali je na 1000 posjetitelja samo njih 4 napravilo i narudžbu (0,24%). Tako nizak broj narudžbi veže se i uz probleme s tehnologijom. I u kasnijim tjednima broj narudžbi je bi razočaravajući. Kako nisu uspjeli privući nova ulaganja kojima bi pokrili daljnja ulaganja u tehnologiju i marketing, kraj za boo.com dolazi 18. svibnja 2000.

### **ZADACI:**

1. Opisani slučaj govori o nizu propusta menadžmenta kompanije. Koje od komponenata su najviše pridonijele propasti kompanije?
2. Na koje okolnosti menadžment nije obratio pozornost?
3. Razmislite – koje su vještine potrebne u slučaju da želite kreirati vlastiti web dućan?
4. Koje vještine već posjedujete? Ako ne posjedujete sve potrebne vještine, kako ćete ih nadomjestiti?
5. O čemu ćete voditi računa pri kreiranju vlastitog web dućana?