

# Svekanalna komunikacija u IT industriji: Studija slučaja tvrtke Croz

---

**Bošnjaković, Terezija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:674426>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-25**



*Repository / Repozitorij:*

[FPSZG repository - master's thesis of students of political science and journalism / postgraduate specialist studies / dissertations](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Diplomski studij novinarstva

Terezija Bošnjaković

SVEKANALNA KOMUNIKACIJA U IT INDUSTRIJI:  
STUDIJA SLUČAJA TVRTKE CROZ

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2023.

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Diplomski studij novinarstva

SVEKANALNA KOMUNIKACIJA U IT INDUSTRIJI:  
STUDIJA SLUČAJA TVRTKE CROZ

DIPLOMSKI RAD

Mentor: izv. prof. dr. sc. Domagoj Bebić

Studentica: Terezija Bošnjaković

Zagreb

rujan, 2023.

Izjava o autorstvu:

Izjavljujem da sam diplomski rad 'Svekanalna komunikacija u IT industriji: Studija slučaja tvrtke Croz', koji sam predala na ocjenu mentoru izv. prof. dr. sc. Domagoju Bebiću, napisala samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen ni korišten u svrhe ispunjenja nastavnih obaveza na ovom ili nekom drugom učilištu, te da na temelju njega nisam stekla ECTS bodove. Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštivala etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16-19. Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

Terezija Bošnjaković

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. SVEKANALNOST U KONTEKSTU DIGITALNOG MARKETINGA .....	3
2.1. SEO i SEM .....	5
2.2. Email marketing .....	6
2.3. Marketing društvenih mreža .....	6
2.4. Marketing sadržaja .....	7
2.5. Mobilni marketing .....	8
2.6. Digitalni marketing i svekanalnost .....	9
3. SVEKANALNOST U PRODAJI .....	10
3.1. Definicije i razvoj svekanalnosti u prodaji .....	13
3.2. Karakteristike svekanalnosti u prodaji .....	15
4. KORISNIČKO PUTOVANJE I KORISNIČKO ISKUSTVO .....	17
4.1. Modeli korisničkog iskustva.....	19
5. SVEKANALNOST U KOMUNIKACIJI.....	22
5.1. Stupnjevanje svekanalnosti.....	24
6. METODOLOGIJA.....	26
6.1. Prikaz istraživanja.....	27
6.2. Analiza.....	28
6.3. Rezultati analize .....	30
6.3.1. Web stranica .....	30
6.3.2. Društvene mreže.....	32
6.3.3. Cross-analiza .....	34
7. RASPRAVA .....	34
8. ZAKLJUČAK .....	37
9. LITERATURA.....	40
10.SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI.....	42

## Popis ilustracija

Slika 1.1. Popis tema, okvira kodova i kodova na mrežnoj stranici.....	30
Slika 1.2. Zastupljenost tema na mrežnoj stranici.....	30
Slika 1.3. Teme na mrežnoj stranici prema zastupljenosti .....	31
Slika 2.1. Popis tema, okvira kodova i kodova na društvenim mrežama.....	32
Slika 2.2. Zastupljenost tema na društvenim mrežama .....	33
Slika 3.1. Učestalost tema na različitim kanalima .....	34

# 1. UVOD

Svekanalna se komunikacija kao termin pojavila 2010. godine, a riječ 'svekanalna' direktan je prijevod originalnog naziva na engleskom jeziku 'omnichannel'. Omnichannel je u svojoj biti marketinška strategija kojoj je cilj olakšati korisničko iskustvo i ujediniti različite kanale (web-stranica, webshop, društvene mreže, mobilna aplikacija...) kako bi se to postiglo. Definicija omnichannela ili svekanalnosti je nastala kao produžetak ili sljedeći korak takozvanom 'multichannel' konceptu, koji je nastajao ostvariti prisutnost poduzeća na što više kanala, no ta prisutnost nije nužno bila ujednačena i integrirana. S vremenom dolazi i do unaprjeđenja marketinških strategija digitalnog svijeta te multichannel strategiju počinje zamjenjivati omnichannel.

S obzirom na to da je svekanalnost u svojim počecima bila namijenjena isključivo prodaji, dugo je samo na tome i ostalo. U njezinu razvoju ključnu je ulogu odigrao sve veći naglasak na korisničkom putovanju koje u digitalnom okruženju mijenja svoj, inače linearan oblik, u jedno dinamično i često nepredvidivo iskustvo. Uz korisničko putovanje često se veže i pojam korisničkog iskustva koje se definira kao „osjećaj koji korisnik doživljava kada koristi proizvod, aplikaciju, sustav ili uslugu. To je širok pojam koji može pokriti sve: od toga koliko se dobro korisnik može snalaziti u proizvodu, koliko je jednostavan za korištenje, koliko je relevantan prikazani sadržaj i slično“ (productplan.com).

Radi se o sasvim novim temama, kojima se počinje intenzivnije baviti unazad posljednjih 10-ak godina. Tek odnedavno je svekanalni marketing prerastao u svekanalnu komunikaciju, koja se može primijeniti i na druge oblike poslovanja. Isto se događa i s pitanjem korisničkog iskustva, koje je neizostavan dio svake mrežne stranice, mobilne aplikacije, društvenih mreža i sličnog. Razlika je u tome što neke platforme, kao što su, primjerice, društvene mreže, same brinu o korisničkom iskustvu i dizajnu, ostavljajući tvrtkama samo pitanje sadržaja. S druge strane, platforme kao što su mrežne stranice i web-shop, zahtijevaju od tvrtki da se pobrinu za svaki aspekt – od dizajniranja, kreiranja i održavanja platforme u tehničkom smislu do osmišljavanja sadržaja i promocije.

Iako je svekanalna komunikacija prihvaćena i integrirana u marketinške strategije mnogih tvrtki, istraživanja na tu temu su malobrojna. S obzirom na to da su se navedene teme pojavile tek nedavno, literatura na hrvatskom jeziku još je uvijek minimalna i često nedostupna. Stoga

je potrebno dodatno istražiti temu i istaknuti važnost svekanalnog marketinškog koncepta u digitalnom marketingu.

U kontekstu ovog rada istražit će se primjena svekanalne komunikacije u poslovanju IT poduzeća, čija prisutnost u digitalnom svijetu je izrazitija nego kod drugih oblika poslovanja. S obzirom na to da su tvrtke koje prodaju digitalne proizvode i usluge rjeđe prisutne u fizičkom obliku, javlja se potreba za kombinacijom tradicionalnih marketinških strategija s obuhvatnom implementacijom onih digitalnih. To, dakako, nije norma i određene IT tvrtke prigranjuju koncept 'showroominga', o kojem će kasnije biti više govora. Pretežita prisutnost u digitalnom svijetu zahtijeva odgovarajuće marketinške i komunikacijske strategije, a svekanalna komunikacija i usmjeravanje na korisničko iskustvo, ističu se kao mogući odgovori.

Rad će se sastojati od dva dijela: teorijskog prikaza i istraživanja. U teorijskom prikazu uvest će se i definirati relevantni pojmovi i teme. U prvom će poglavlju biti govora o digitalnom marketingu i lociranju gdje se unutar njega nalazi svekanalnost. Uslijedit će opis svekanalnosti u prodaji, kao prvom obliku koji se pojavio. Objasnit će se kako je došlo do razvoja svekanalnosti u prodaji. Treće poglavlje posvećeno je korisničkom putovanju koje je ključno za razumijevanje teme, s obzirom na to da svekanalnost kao ideja direktno proizlazi iz teorije poslovanja usmjerenog na kupca (eng. *customer-centric business*). Ovdje će biti navedeni i dominantni modeli korisničkog iskustva u tradicionalnom smislu, kao i u digitalnom svijetu. Četvrto poglavlje posvećeno je svekanalnosti u marketingu s naglaskom na komunikaciji. U tome se poglavlju povezuju pitanje svekanalnosti i korisničkog iskustva u kreiranju jedinstvenog, ali ujednačenog i besprekidnog iskustva na različitim platformama i u različitim kontekstima.

Istraživanje će se odnositi na hrvatsku tvrtku Croz koja se našla na 32. mjestu Top 100 ICT tvrtki prema prihodima u Hrvatskoj u 2021. godini ([ictbusiness.info](http://ictbusiness.info)). Radi se o uspješnom hrvatskom IT poduzeću osnovanom u rujnu 2002. godine ([companywall.hr](http://companywall.hr)), koje „rješava specifične i kompleksne tehničke probleme svojih korisnika u Hrvatskoj i Europi. Za velike tvrtke sa složenim sustavima - banke, telekome, osiguranja, javni sektor – CROZ-ovci proizvode softver po mjeri, savjetuju ih kako poslovanje preseliti u cloud ili organizirati prema suvremenim DevOps i agilnim praksama te kako učinkovito prikupljati i obrađivati velike količine podataka. Ukratko, pomažu korisnicima iskoristiti tehnologiju da posluju bolje i rade pametnije, a ne više“ ([ictbusiness.info](http://ictbusiness.info)).



Svrha rada je ustvrditi kakvu vrstu komunikacije zahtijevaju IT poduzeća s obzirom na tip poslovanja, koji je odnos svekanalne komunikacije i digitalnog marketinga, kako svekanalna komunikacija pridonosi imidžu poduzeća te je li svekanalna komunikacija najbolji izbor za IT poduzeća? Nastojat će se definirati karakteristike marketinga IT poduzeća, svekanalne (eng. *omnichannel*) komunikacije te prikazati karakteristike svekanalne komunikacije na konkretnom primjeru.

## 2. SVEKANALNOST U KONTEKSTU DIGITALNOG MARKETINGA

Internet nije nova pojava, prošlo je već više od tri desetljeća otkako je Sir Tim Berners Lee kreirao *www* (skraćeno za eng. *World Wide Web*) (Chaffey i Ellis-Chanwick, 2019). U tom su višedesetljetnom periodu nastupile mnoge promjene, a Internet koji poznajemo danas u mnogočemu je napredniji od onog početnog. I digitalni se marketing nastavlja razvijati zajedno s online društvom. Ili kako Chaffey i Ellis-Chanwick (2019: 54) tvrde, nisu napredovali samo digitalni mediji, već i marketinška tehnologija koja je tvrtkama pružila nov način komuniciranja s kupcima/klijentima/korisnicima te povezivanja s njima:

"Proliferacija novih medijskih kanala, digitalnih tehnologija i mogućnosti interakcije postavila je izazov razumijevanja, određivanja prioriteta i upravljanja mnogim novim digitalnim komunikacijskim tehnikama" (Chaffey i Ellis-Chanwick, 2019: 22).

Autori digitalni marketing promatraju kao svojevrsni 'produžetak' marketinga na digitalni svijet, u kojemu vide bezbrojne mogućnosti. Među ostalim, smatraju ga odličnim alatom za produblјivanje odnosa s klijentima kroz tri procesa: (1) identificiranje potreba i želja, (2) procjenu potrebe za informiranjem i kupovinom te (3) zadovolјavanje tih novootkrivenih potreba i želja za kojima postoji potencijalna potražnja (Chaffey i Ellis-Chanwick, 2019: 70).

Digitalni svijet zaista nudi bezbrojne mogućnosti, kako za privatne korisnike koji žele prikupiti određene informacije, naučiti nešto novo ili ispuniti vrijeme dokolice, tako i za tvrtke koje tim putem mogu bez vremenskih i prostornih ograničenja plasirati informacije o svom brendu te proizvodu i usluzi. Osim komunikacijskih mogućnosti, vrlo je važna i mogućnost online kupovine, još uvijek rastući sektor e-commercea. U idealnom svijetu tvrtke bi kombinirale svoju online prisutnost sa svojim 'offline' poslovanjem kako bi ponudile jedinstveno i ujednačeno iskustvo neovisno o vrsti kanala putem kojeg su kupci došli do njega.

To je u suštini ideja iza omnichannel marketinga koji se bavi ujedinjenjem svih digitalnih i nedigitalnih kanala nekog poslovnog subjekta te njihovim potpunim usklađenjem.

Kad govorimo o digitalnom marketingu, tri su vrste medijskih kanala koji utječu na percepciju online korisnika neke tvrtke. Radi se (1) plaćenim medijima, (2) posjedovanim medijima i (3) zarađenim medijima (Chaffey i Ellis-Chanwick, 2019: 62-63). Pod zarađene medije spada sav publicitet koji doprinosi imidžu tvrtke, a da ga tvrtka nije platila niti sama plasirala. Radi se o spominjanju koje je tvrtka ‘zaradila’ dobrim ili lošim poslovanjem. U digitalnom smislu ovdje se misli na spominjanje u digitalnim *news* portalima, ali i spominjanje u recenzijama na blogovima, u forumima ili komentarima platformi nekog drugog tipa. Plaćeni mediji u digitalnom svijetu se po definiciji ne razlikuju mnogo od onih u svijetu tradicionalnih medija: podrazumijevaju oglašavanje i promociju u svim svojim oblicima. Posjedovani mediji su u digitalnom okruženju dosta zanimljivi jer se njihov doseg značajno proširuje nego što je uobičajeno za ‘offline’ svijet. Oni uključuju svaku platformu pomoću koje tvrtka može plasirati neku svoju poruku široj publici: od mrežne stranice i blogova, preko različitih društvenih mreža do e-mail marketinga i mobilnih aplikacija. Mogućnosti su zaista mnogobrojne.

Postojanje svih tih vrsta medija daje naznake o tome o koliko se širokom području radi te koliki može biti doseg neke poruke. Pred poslovanjima koja to znaju pametno iskoristiti stoje mogućnost brze, jeftine i učinkovite izgradnje baze lojalnih kupaca ili klijenata, kao i mogućnost održavanja imidža. I to sve već prije implementacije svekanalnosti. Kao što će kasnije biti objašnjeno, omnichannel ili svekanalnost je tek posljednji stupanj integracije različitih kanala, koji neki autori smatraju i najvišom točkom korištenja digitalnog marketinga.

Svekanalnost predstavlja napredni korak zbog toga što su “komunikacija s kupcima i distribucija proizvoda podržani kombinacijom digitalnih i tradicionalnih kanala u različitim točkama ciklusa kupnje ili putovanja do kupnje” (Chaffey i Ellis-Chanwick, 2019: 62). Drugim riječima, radi se o planiranju kako najbolje doprinijeti razvoju poslovanja kombiniranjem i integriranjem različitih kanala u jedno ‘iskustvo bez granica’.

No prije detaljnijeg ulaska u svekanalnost, potrebno je pobliže pogledati digitalni marketing. Chaffey i Ellis-Chanwick (2019: 61) digitalni marketing promatraju kroz prizmu upravljanja online prisutnosti tvrtke. Ta se ‘online prisutnost’ manifestira postojanjem tvrtke na platformama kao što su “web stranice tvrtke, mobilne aplikacije i stranice tvrtke na društvenim mrežama, integrirane s tehnikama online komunikacije, uključujući marketing tražilice,

marketing na društvenim mrežama, online oglašavanje, marketing putem e-pošte i dogovore o partnerstvu s drugim web stranicama”.

Digitalni marketing, dakle, objedinjuje više segmenata: prije svega tu su SEO i SEM, skraćenice za *Search Engine Optimization* i *Search Engine Marketing*, ali i email marketing, marketing društvenih mreža, marketing sadržaja, mobilni marketing i drugi (Deiss i Henneberry, 2020). Svaki od njih je važan i doprinosi boljoj vidljivosti tvrtke u digitalnom okruženju te boljem poslovanju generalno. Kako bi se bolje razumjelo što digitalni marketing jest i na koji način funkcionira, slijedi kratki opis svakog od navedenih dijelova.

## 2.1. SEO i SEM

Kao što sam naziv otkriva, SEO se bavi optimizacijom tražilice i jedan je od baza digitalnog marketinga. S obzirom na to da internet funkcionira na principu mreže, gdje su informacije međusobno mrežno povezane i ima ih bezbroj, najbolji način za razvrstavanje i isporuku tih informacija je putem tražilica. Tražilice su softverai, odnosno računalni programi koji se bave indeksiranjem sadržaja koji će onda pomoću algoritma isporučiti korisnicima. Svrha optimizacije sadržaja je prilagoditi sadržaj tražilici kako bi ga a) što točnije indeksirala i b) što češće isporučivala korisnicima. „Optimizacija web stranice za tražilice trebala bi podrazumijevati optimizaciju web stranice za korisnike. Ako se pravilno izvede, to bi trebalo rezultirati boljim korisničkim iskustvom, istovremeno osiguravajući da tražilice indeksiraju i dobro rangiraju web mjesto“ (Stokes, 2018: 199).

Marketinški stručnjaci će prilagoditi svoj sadržaj algoritmu tražilice kako bi joj ‘omogućili’ da upravo taj sadržaj prepozna kao odgovarajući rezultat i ponudi ga osobama koje su upisale pojam. Radi se u sasvim ‘organskom’, odnosno, neplaćenom sadržaju. Jedna od najzastupljenijih tražilica, Google, sadržaj razvrstava s obzirom na tri elementa (Stokes, 2018: 188): namjeru korisnika (1), sadržaj (2) i povezane koncepte (3). Google, dakle, neće na sadržaj gledati jednostrano, već za njegovu klasifikaciju uzima različite kriterije ovisno o različitim vrstama sadržaja, njegovoj namjeni i način na koji bi korisnici raspolagali njime. Zbog toga zadatak SEO inženjera, koji se na prvu čini veoma generičkim, zapravo podrazumijeva zadovoljenje dviju oprečnih pretpostavki: (A) pripremati sadržaj za ljude i s ljudima na umu i (B) pripremati sadržaj tako da se zadovolje tehnički uvjeti potrebni za algoritam (Stokes, 2018).

SEM, s druge strane, podrazumijeva plaćanje određenog mjesta na stranici tražilice. Ovdje je također važno da sadržaj bude optimiziran, jer algoritam djeluje i kod plaćenih oglasa, no

plaćanje neke pozicije na stranici osigurava da će se sadržaj tamo zaista i pojaviti. SEO takvo što ne može garantirati jer koliko god koristan sadržaj bio, koliko god odgovarao traženom pojmu i bio u skladu s algoritmom tražilice, uvijek postoji mogućnost da se pojavi neki sadržaj koji je bolji i usklađeniji od toga. Važan je jer se velik broj ljudi informira putem tražilica pa SEO i SEM osiguravaju tvrtki mjesto i samim time vidljivost u online svijetu. Kao i konstantni pritek novih ‘pregleda’.

## 2.2. Email marketing

Email marketing spada pod jedan od najstarijih oblika digitalnog marketinga, a radi se i o sastavnom dijelu online marketinških strategija (Stokes, 2018: 215). Na njega su prenijeta pravila marketinške komunikacije putem fizičke pošte, gdje ljudima u njihov privatni sandučić stižu personalizirane poruke s konkretnom ponudom ili neobvezujućim informiranjem o tvrtki te njenim proizvodima i uslugama. Email je omogućio bržu i jednostavniju komunikaciju s kupcima i klijentima, još uvijek ‘razgovarajući’ s njima na isti način kako bi se komuniciralo s njima da se radi o običnoj pošti. Međutim, reći da je danas email marketing isti kao što je bio u počecima, bilo bi u potpunosti neispravno. Paralelno s razvojem interneta, razvijao se i ovaj oblik komunikacije.

Stokes (2018) smatra da u kvalitetnom email marketingu ključnu ulogu ima upravo sadržaj, putem kojeg tvrtka može ponuditi humor ili informacije, promocije i posebne ponude, odnosno neku vrijednost. „Po prirodi, e-pošta je idealan medij za komunikaciju i izgradnju odnosa s potrošačima. Ovaj marketing odnosa s kupcima pomaže povećati zadržavanje na vašoj marki“ (Stokes, 2018: 215). Tvrtkama je ta vrsta marketinga važna zbog održavanja prisnog odnosa s klijentima čime joj oni postaju lojalni. Lojalni klijenti su važni ne samo zbog toga što redovito kupuju proizvod ili uslugu, već i zbog toga što su oni najvrjedniji ambasadori brenda.

## 2.3. Marketing društvenih mreža

Marketing društvenih mreža nešto je novija pojava, s obzirom na to da društvene mreže prije ranih 2000-ih nisu ni postojale, a prošlo je i izvjesno vrijeme prije nego su dobile na popularnosti i prije nego se uočio ogroman potencijal koje nose. Danas se društvene mreže smatraju jednim od važnijih oblika dvosmjerne komunikacije. „Društveni mediji omogućuju robnim markama da razgovaraju sa svojim kupcima i obožavateljima. To potrošačima daje snažan glas i mogućnost da brendovima kažu što žele“ (Stokes, 2018: 212). Drugim riječima, ovdje korisnici mogu komunicirati međusobno sa svojim prijateljima i obitelji, ali i drugim korisnicima s kojima dijele zajedničke interese te tvrtkama i brendovima koji im se sviđaju.

Ogroman potencijal društvenih mreža leži upravo u velikom broju aktivnih korisnika te količini vremena koju korisnici na njoj provode. Pored toga, dvosmjerna komunikacija omogućava korisnicima da direktno 'razgovaraju' s tvrtkom ili brendom, pri čemu dolazi do kreiranja prisnijeg odnosa i osjećaja da imaju glas, da ih netko sluša. Radi se o jednom sasvim drugačijem pristupu od onog kod jednostavne i tradicionalne komunikacije gdje bi tvrtka plasirala poruku prema klijentima, bez brzog saznanja koliko im je ta poruka bila vrijedna ili relevantna, kao ni je li uopće stigla do njih.

Dodatna vrijednost društvenih mreža leži u raznolikosti kanala koji postoje. Na svakoj od društvenih mreža (na svakom kanalu) nalaze se različiti profili ljudi, koji dijele različite interese i preferiraju različite načine komunikacije. Stokes (2018) donosi i neka pravila za uspješno kreiranje sadržaja za društvene mreže. On smatra da je jedna od najvažnijih stavki poznavanje svoje publike i istraživanje njenih interesa: „Shvatite koju vrstu sadržaja članovi zajednice žele. Vjerojatnije je da će se dijeliti smislen i relevantan sadržaj“ (Stokes, 2018: 212). Osim toga, tvrdi da sadržaj mora biti 'osoban i privlačan', odnosno da je važno iskoristiti prednosti dijaloga, koje društvene mreže nude „kako biste potaknuli razgovor i komentare“ (Stokes, 2018: 212). Potom, ističe važnost 'djeljivosti sadržaja', odnosno kreirati sadržaj koji će biti ono što korisnici žele podijeliti. Autor tvrdi da „sadržaj koji se može dijeliti je vjerodostojan sadržaj“ (Stokes, 2018: 212). On, osim toga, savjetuje i izbjegavanje pretjerivanja s promotivnim sadržajem te održavanje komunikacije redovitom.

## 2.4. Marketing sadržaja

Marketing sadržaja poseban je oblik koji se provlači kroz svaki od elemenata digitalnog marketinga, a zapravo je toliko važan da zaslužuje zasebno proučavanje. Marketing sadržaja, kao što samo ime otkriva, fokusira se na sadržaj koji će tvrtka plasirati u online svijetu. Na internetu se sve vrti oko sadržaja. „Sadržaj je jedna od najvažnijih odrednica uspjeha online kampanja. To je jedna od najizraženijih linija komunikacije s vašim potrošačima“ (Stokes, 2018: 206). Kao što je već spomenuto ranije, ovisno o kvaliteti i relevantnosti sadržaja tražilica će rangirati stranicu više ili niže na popisu relevantnih rezultata na traženi pojam.

„Redovno dodavanje svježeg, vrijednog sadržaja će potaknuti tražilice da češće indeksiraju vašu stranicu. Upotrijebite svoje web mjesto i njegove stranice za uspostavljanje i osnaživanje tema. Informacije se uvijek mogu posložiti u neku vrstu hijerarhijske strukture. Baš kao što jedna stranica može imati naslov, a zatim se raščlaniti na podnaslove, velika web stranica može imati glavne teme koje su raščlanjene na podteme. Tražilice će vidjeti ove teme i prepoznati vašu web stranicu kao onu s bogatim sadržajem“ (Stokes, 2018: 190).

Ovisno o kvaliteti sadržaja će aukcijski sustav dopustiti oglasu da se pojavi na određenoj poziciji na tražilici. Ovisno o kvaliteti sadržaja će poslan e-mail uopće stići u poštanski sandučić određene osobe, a ako i stigne, i dalje postoji pitanje hoće li primatelj otvoriti taj mail. I ovdje se radi o kvaliteti sadržaja, primatelj poruke mora biti zainteresiran za pristigli sadržaj da bi ga pročitao. I po pitanju društvenih mreža važnu ulogu odrađuje sadržaj. Ovisno o tome koliko je prilagođen prirodi kanala i relevantan za publiku, taj će sadržaj ispuniti ili neće ispuniti željeni efekt.

Sadržaj može biti različitih formi: pisani, vizualni, auditivni ili multimedijalni. Osim toga on može biti kreiran na različite načine, koristeći različite postulate, namijenjen različitoj publici, različitih demografskih podataka te različitih interesa. S obzirom na sve navedeno, sadržaj igra ključnu ulogu u realizaciji ciljeva neke tvrtke (Stokes, 2018: 199):

„Posjetiteljima mora pružiti informacije, angažirati se s njima, uvjeriti ih da poduzmu željenu radnju i, cijelo to vrijeme, prenositi etos brenda. Također mora pružiti kontekst i relevantnost tražilicama. Sve to treba postići, a da se ne čini kao da se autor previše trudi osigurati određeni ishod“ (Stokes, 2018: 206).

## 2.5. Mobilni marketing

Mobilni marketing sve više dobiva na popularnosti, a smatra se također jednom od baza digitalnog marketinga jer „digitalni marketing je gledanje na to gdje je vaša publika i rad na tome da je dosegnete, a vaša je publika gotovo sigurno na mobilnim uređajima“ (Stokes, 2018: 152). Mobilni marketing uključuje više toga. Generalno govoreći, radi se o prilagodbi sadržaja, načina komunikacije i korisničkog sučelja mobilnim uređajima, koji su trenutno više u upotrebi od računala i laptopa (Stokes, 2018: 152). Ta se prilagodba može realizirati na dva načina, s jedne strane tu je mobilna aplikacija za koju bi se moglo reći da ima najveći stupanj prilagodbe mobilnim uređajima. Mobilna aplikacija je software ili program ‘lokalno’ instaliran na mobilni uređaj. Stokes (2018) takve aplikacije naziva 'native aplikacijama' zbog toga što su najprirodnije za mobilne uređaje. Funkcionira na sličan način kao što funkcioniraju i lokalno instalirani programi na računalu – zbog prilagođenosti računalnom (odnosno mobilnom) sustavu i veće sigurnosti, računalni programi i mobilne aplikacije osiguravaju najbolje korisničko iskustvo i najmanju mogućnost gubitaka (podataka, sadržaja) ili drugih problema s radom. Neke od prednosti aplikacija su „gumb za jednostavan pristup na početnom zaslonu, integracija s operativnim sustavom uređaja i brzina koja dolazi s tim i lokalno instaliranje te pristup izvornim funkcijama“ (Stokes, 2018: 162).

Mobilnim aplikacijama se suprotstavljaju preglednici, programi putem kojih se može pristupiti internetu. Na mobilnom uređaju se stranicama pristupa putem neke druge mobilne aplikacije, najčešće nekog preglednika kao što su Google Chrome, Opera, Bing i slični, koji imaju vlastite mobilne aplikacije. Kad govorimo o mobilnom marketingu, bilo da se radi o specifičnoj mobilnoj aplikaciji ili pristupu internetu putem druge aplikacije, u kontekstu mobilnog marketinga uvijek se radi o prilagodbi na medij mobilnog uređaja, što je izuzetno važan dio digitalnog marketinga s obzirom na to da su istraživanja potvrdila da je upotreba mobilnih uređaja premašila upotrebu računala i laptopa te velik broj korisnika interneta svojem sadržaju pristupa upravo putem tog medija (Stokes, 2018).

„Dva najvažnija doprinosa mobilnih uređaja svijetu marketinga su lokacija i praktičnost. Ako se usluge i korisne informacije mogu dijeliti na temelju lokacije korisnika, prirodno se povećava mogućnost konverzija. Što je vaša marketinška poruka kontekstualno relevantnija za korisnika, to je vjerojatnije da će se angažirati. Tvrtke bi apsolutno trebale iskoristiti mogućnosti mobilnih uređaja specifične za lokaciju, učiniti ih lako dostupnima na mreži i osigurati dobro mobilno iskustvo na svojim stranicama“ (Stokes, 2018: 156).

## 2.6. Digitalni marketing i svekanalnost

Chaffey i Ellis-Chanwick (2019) idu toliko daleko da digitalnu marketinšku strategiju ne odvajaju od svekanalne marketinške strategije, već smatraju da svaka digitalna marketinška strategija nužno mora uključivati integraciju digitalnih kanala i biti dijelom svekanalnog marketinga. U tom kontekstu daju i smjernice za ‘učinkovitu digitalnu marketinšku strategiju’. Prema njima ona bi trebala: “biti usuglašena s poslovnom i marketinškom strategijom; koristiti jasne ciljeve za razvoj poslovanja i brenda; biti dosljedna u pristupu; definirati uvjerljivu ponudu razlikovne vrijednosti za kanal, a onda ju i učinkovito komunicirati kupcima; odrediti kombinaciju online i offline komunikacijskih alata koji će koristiti za privlačenje novih korisnika ili interakciju s postojećim; te podržavati putovanje korisnika kroz proces kupnje ako odabiru i kupuju proizvode putem različitih kanala” (Chaffey i Ellis-Chanwick, 2019: 68).

Digitalni marketing se, dakle, može promatrati odvojeno od svekanalnosti, ali i kao dio nje. Također, moguće je uzeti u obzir digitalni marketing generalno ili izdvojiti elemente potrebne za analizu. U kontekstu ovog rada promatrat će se marketing sadržaja. Tome je tako jer će se analizirati svekanalna komunikacija kao jedan od vidova omnichannela, više o čemu slijedu u nastavku. Analizirat će se komunikacija na različitim kanalima putem kojih tvrtka komunicira sa svojom publikom. To su, dakle, društvene mreže i web stranica tvrtke, pri čemu će se uzeti u obzir komunikacija na svakom od kanala zasebno te njena usklađenost s prirodom kanala i

njenim temeljnim postavkama, ali i usklađenost komunikacije na svim kanalima kad se promatraju zajedno. Potonje je ključno za omnichannel.

Tema ovog rada je, dakle, svekanalna komunikacija, koja će detaljnije biti opisana u nastavku rada. Za sada je važno reći da takva komunikacija proizlazi iz termina svekanalnog marketinga, a on se izravno veže uz pitanje ‘kanala’. U kontekstu ovog rada bavit ćemo se komunikacijskim kanalima, no važno je spomenuti da postoje i prodajni kanali. Omnichannel marketing u svojoj biti ujedinjuje različite komunikacijske kanale u jedan ‘nadkanal’ u kojemu ne postoje granice. Drugim riječima, u svekanalnosti je potrebno promatrati kako izgleda komunikacija na određenom kanalu u skladu s prirodom tog kanala te uočiti je li komunikacija na svakom kanalu zasebno usklađena s ‘generalnom’ komunikacijom koja je uočljiva preko svih kanala i na svim kanalima. Ipak, važno je i spomenuti kako se ovdje se radi o samo jednom vidu omnichannela, koji inače podrazumijeva i ujedinjenje svih prodajnih kanala (online i offline) te sjedinjenje prodajnih i komunikacijskih kanala pri čemu se brišu granice između njih te prodajni kanali postaju komunikacijski, a komunikacijski prodajni. Mogli bismo reći, dakle, da omnichannel ima tri vida: ujedinjenje komunikacijskih kanala zasebno (1), ujedinjenje prodajnih kanala zasebno (2) te ujedinjenje komunikacijskih i prodajnih kanala međusobno (3). Sve navedeno će detaljnije biti objašnjeno u nastavku rada.

### 3. SVEKANALNOST U PRODAJI

Svekanalnost je, dakle, termin koji se javlja u različitim kontekstima i s obzirom na njih potrebno mu je pristupiti s različitih točki gledišta. Tri su područja uz koja se veže taj pojam. Prije svega tu je prodaja uz koju se on prvotno razvija i dobiva svoj početni oblik. U kontekstu prodaje, omnichannelu se prilazi iz aspekta logistike. Nadalje, on postoji i u kontekstu tehnologije, pri čemu ne može postojati bez naprednog *software-a* koji omogućuje ujedinjenje različitih kanala, bilo da su to kanali prodaje, komunikacije ili neki interni poslovni kanali. Treće područje u kojem se javlja, a izravno se veže uz prodaju je marketing. Važno je, međutim, razdvojiti svekanalnost u marketingu od one u prodaji zbog toga što ona u tom slučaju uzima oblik komunikacije, a ne odnosi se na logistiku kao kod prodaje. S obzirom na to da je i u tradicionalnom smislu svrha marketinga doći do prodaje, odnosno ostvariti profit prodajom, zanimljivo je promatrati kako se u svekanalnosti ta dva područja stapaju u jedno, rezultirajući jedinstvenim iskustvom za korisnika i unaprjeđenjem poslovanja za vlasnika.



U ovom će se radu, prije svega, objasniti svekanalnost kroz prizmu triju navedenih područja kojih se dotiče: prodaje (1), marketinga (2) i korisničkog putovanja (3). Omnichannelu će se pristupiti i uzimajući u obzir dvije vrste 'kanala' koji se objedinjuju – prodajni kanali i komunikacijski kanali. U skladu s time, bit će govora o tri procesa: omnichannel kao (a) ujedinjenje prodajnih kanala, (b) ujedinjenje komunikacijskih kanala i (c) sjedinjenje prodajnih s komunikacijskim kanalima. Kasnije ćemo vidjeti da neki autori govore o 'stupnjevanju' omnichannela, odnosno o tome da se pri analizi svekanalnosti neke tvrtke nužno govori o stupnju njezine implementacije. Dapače, javlja se i pitanje je li implementacija 'potpunog' omnichannela uopće moguća u trenutnom poslovnom okruženju. Neke tvrtke su mu se približile, no potpuna svekanalnost se i dalje doima utopijski ili kao strogo teorijska kategorija. Ta 'potpuna' svekanalnost ili najviši stupanj implementacije podrazumijevala bi realizaciju svih triju procesa, odnosno, potpunu integraciju prodajnih kanala s jedne strane, potpunu integraciju komunikacijskih kanala s druge strane te s treće stapanje prodajnih kanala u komunikacijske i komunikacijskih u prodajne kanale.

U kontekstu prodaje objasniti će se kako se omnichannel razvio kao pojam iz nastojanja da se olakšaju kompleksni logistički procesi s kojima se moderna poduzeća susreću prilikom poslovanja. Ideja o ujedinjenju različitih kanala prodaje javlja iz želje da se prodaja prilagodi novom korisničkom ponašanju, na koje je sve više utjecala popularizacija tehnologije u svakodnevnom životu – prije svega pojavom interneta, a potom i sve širom upotrebom Smartphone-a i tableta. Ovdje je važno spomenuti i pojavu poslovnih strategija usmjerenih na kupca (eng. *Customer-centric Business Strategy*) koje su ključne za svekanalnost. Novo korisničko ponašanje uvjetovano je novim mogućnostima koje je sa sobom donijelo digitalno doba, a podrazumijeva visoku stopu informiranosti kupaca, svojevrsno nerazumijevanje za logistički zahtjevne poslovne procese i 'nestrpljenje' po pitanju vremenskih i prostornih ograničenja s kojima se poslovanja i dalje susreću. Među autorima koji se bave tim pitanjem ponekad se mogu pronaći i termini kao što su 'razmaženost' ili 'očekivanje najboljeg' za moderne kupce, koji su, sasvim sigurno, navikli na personaliziranu prodaju i ekspres dostavu. Takvo 'novo' korisničko ponašanje, koje već gotovo i da nije novo već ustaljena norma, iako se s jedne strane čini kao ograničenje za poslovanja, uz odgovarajuće strategije ono postaje platforma za modernizaciju i unaprjeđenje poslovanja zbog neiscrpnih mogućnosti koje sa sobom donosi.

S druge strane, kad govorimo o svekanalnosti u marketingu, fokus ide u smjeru komunikacijskih kanala i komunikacije koja se putem njih odvija. Tom je procesu posvećen najveći dio ovog rada, s obzirom na to da će se analizirati upravo svekanalna komunikacija u

domaćoj IT tvrtki. Općenito govoreći, omnichannel u kontekstu integracije komunikacijskih kanala sadržavat će dvije 'komunikacije'. S jedne strane tu je generalna komunikacija koja je specifična za svaku tvrtku i njen brend, koja u sebi reflektira osnovne poslovne ciljeve tvrtke, njenu misiju i viziju te način kojim pristupa svojim klijentima, pojedinim projektima te poslu općenito. To je komunikacija na 'višoj' ili makro razini, koja bi trebala biti uvijek prisutna neovisno o kanalu putem kojeg se plasira. S druge strane se nalazi komunikacija koja se prilagođava prirodi kanala putem kojeg je plasirana. Za lakšu distinkciju, govorit ćemo o 'nižoj' ili mikro razini komunikacije, koja se razlikuje ovisno o tome kojoj publici je upućena, putem kojeg kanala je plasirana te s kojim ciljevima je odaslana. U kontekstu omnichannela, promatrat će se integracija mikro i makro komunikacije kao proces koji se odvija zajedno s integracijom različitih kanala. Svekanalnost podrazumijeva ujedinjenje kanala na način da nestanu granice među njima. Drugim riječima, u očima trenutnog ili potencijalnog, direktnog ili posrednog klijenta ne postoje granice među kanalima te on, iako su kanali različiti, može skakati s jednog na drugi bez neke primjetne razlike.

Na samom kraju, nakon razgovora o uspješnoj integraciji prodajnih kanala i komunikacijskih kanala odvojeno, možemo razmatrati i treći proces ili stupanj omnichannela – stapanje komunikacijskih i prodajnih kanala. Dosadašnje uloge poslovne komunikacije – informirati i uvjeriti (Shankar i Kushwaha, 2020), prelaze granice tradicionalnih komunikacijskih kanala te se, kao što je već spomenuto, stapaju s prodajnim. Primjer su potrošači koji u procesu *webroominga*, online trgovinu, inače namjenu prodaji, koriste kao platformu za prikupljanje informacija kako bi, posljedično, proizvod kupili u trgovini. Suprotan proces je *showrooming*, gdje kupci fizičku trgovinu koriste kao izlog u kojem mogu pogledati željeni proizvod, možda ga isprobati i dotaknuti, kako bi ga nakon toga kupili online. *Showrooming* postoji i u *e-commerce* verziji u kojoj poslodavci fizičku trgovinu postavljaju kao izlog, te u njoj uopće nije moguće obavljati kupovinu. U kontekstu svekanalnosti marketing se susreće s brojnim izazovima, kao što su zadovoljiti potrebu za informiranjem i uvjeravanjem te poticajem na kupnju bez prisile ili nagovaranja, ali i ponuditi opciju kupovine na kanalima koji nisu inače namijenjeni tome.

Što se tiče IT-a u omnichannelu, odnosno, načinu na koji informacijska tehnologija omogućava strateški pristup prodaji i komunikaciji, važna su dva sustava. Radi se o CRM i social CRM sustavima, koji omogućavaju povezivanje različitih komunikacijskih i prodajnih kanala te jednostavno pristupanje s jedne pozicije. CRM sustavi podrazumijevaju "korištenje digitalnih komunikacijskih tehnologija kako bi se maksimizirala prodaja postojećim kupcima i

potaknulo kontinuirano korištenje online usluga tehnikama koje uključuju bazu podataka, personalizirano slanje poruka putem weba, korisnička podrška, chatbotovi, email i marketing društvenih mreža” (Chaffey i Ellis-Chanwick, 2019: 61). Takvi sustavi marketinškim stručnjacima omogućavaju lakše upravljanje marketinškim procesima te jedinstvenu i ujednačenu komunikaciju (ali i prodaju) na svim kanalima. Bez njih, omnichannel ne bi bio moguć pa je važno uzeti i njih u obzir pri razgovoru o svekanalnosti. Konačni je cilj rada CRM sustava izgradnja kvalitetnog odnosa sa kupcima/klijentima tvrtke u skladu s pripadajućom strategijom marketinga odnosa (eng. *Relationship Marketing*) (Chaffey i Ellis-Chanwick, 2019: 61). O toj temi neće biti detaljnijeg govora u ovom radu, s obzirom na to da nije toliko relevantna za njega. No svakako se radi o pitanju koje bi bilo dobro dodatno istražiti i u kontekstu svekanalnosti.

### 3.1. Definicije i razvoj svekanalnosti u prodaji

Omnichannel se u svojoj biti veže uz prodaju i u stručnoj se literaturi gotovo isključivo spominje u kontekstu B2C (*Business to Consumer*) *e-commercea*. Drugim riječima, radi se o online prodaji proizvoda putem naprednih računalnih programa (eng. *software*) namijenjenih za kupovinu krajnjim potrošačima. Ta se online prodaja gotovo uvijek vrši putem web-trgovine, specijalizirane mrežne stranice koja nudi informacije o proizvodu, mogućnost odabira i smještanja željenih proizvoda u ‘e-košaricu’ te plaćanja putem interneta. Potrošač prilikom kupovine odabire i način dostave kupljenih proizvoda. Trgovci, naime, nastoje držati korak s tehnološkim napretkom i uključiti nove značajke u korisničko iskustvo (Gallino i Moreno, 2019). Pristupanje, međutim, svekanalnosti isključivo iz konteksta *e-commercea*, bilo bi djelomično i nepotpuno pristupiti temi. Sama definicija *e-commercea* objašnjava da se ovdje radi o procesu koji spaja prodajni i komunikacijski kanal putem naprednog računalnog programa, dajući naznaku da je svekanalnost potrebno promatrati iz tih triju točki gledišta. Prodaja je samo jedna od njih, a u kontekstu nje važno je uzeti u obzir web trgovinu, s obzirom na to da je za omnichannel u prodaji (integraciju različitih prodajnih kanala) potrebno imati minimalno dva prodajna kanala: primjerice, prisutnost u fizičkom i online svijetu.

Ključnu ulogu u razvoju svekanalnosti ima, dakle, potrošačko ponašanje, koje se s vremenom mijenja i prilagođava političkom, ekonomskom i tehnološkom okruženju u kojem se potrošači nalaze. Gallino i Moreno (2019) u tom kontekstu ističu važnost tehnološkog okruženja, posebice razvojem digitalnih kanala koji su postavili mnoge izazove u unaprjeđenju prodajnih procesa. „Svekanalni kupci sve više očekuju da će moći koristiti kombinaciju

različitih kanala u svojim interakcijama s trgovcima, a trgovci pokušavaju kupcima pružiti besprijekorno iskustvo kupnje na više dodirnih točaka. Na primjer, danas kupac očekuje da može kupiti online i vratiti proizvod u trgovini, kupiti online i poslati proizvod u trgovinu ili kupiti online i poslati proizvod kući iz trgovine“ (Gallino i Moreno , 2019: 2).

Qin (2009) nudi užu i širu definiciju e-commercea, pri čemu pod užom promatra isključivo komercijalna poslovanja, a pod širom obuhvaća sva poslovanja među svim industrijama, uključujući i javne ustanove te neprofitne organizacije koje se prebacuju u online svijet kako bi omogućile svojem tradicionalnom poslovanju veće, brže, bolje i ekonomičnije rezultate (Qin, 2009: 4). Ključno je primijetiti kako autor e-commerce doživljava kao svojevrsnu 'nadopunu' onome što naziva tradicionalnim poslovanjem. S time se slažu i mnogi drugi autori prilikom analize *e-commerce* ili općenito, digitalnih aktivnosti. Danas su stvari kudikamo drugačije, e-commerce postoji i kao zasebna kategorija, čemu svjedoče brojne online trgovine koje posluju isključivo online, ali i obrnuti slučaj od onoga koji je on naveo – online poslovanja koja naknadno otvaraju poslovanja u offline svijetu, kao podršku početnom e-commerceu.

Ako uzmemo u obzir Qinovu definiciju e-commercea, shvatit ćemo da postoji razlika između B2C (*Business to Customer*) i B2B (*Business to Business*) e-commercea. Razlika se nalazi u samoj prirodi tih dvaju prodajnih modela zbog čega su očekivane razlike i u pristupu online prodaji tim ciljanim skupinama. Iako dva modela često posuđuju tehnike jedan od drugog, te se tehnike realiziraju na različite načine. Neke od tehnika koje se redovito posuđuju su marketing odnosa s klijentima (eng. *Relationship marketing*) te ciljanje na centar za kupovinu (eng. *Buying Centre*) ili jedinicu za donošenje odluka (eng. *DMU – Decision-making Unit*) (Biemans, 2018:21). To je važno spomenuti i zbog toga što je analizirana tvrtka Croz B2B tipa te kod nje neće biti razgovora o web trgovini u tradicionalnom smislu, pri čemu se putem online verzije trgovine prodaju proizvodi kupcima, već se radi o prodaji usluga drugim poslovanjima. U tom slučaju nema jednog proizvoda za svakog 'kupca' već se radi o personaliziranoj usluzi koja se prilagođava svakom klijentu zasebno.

Biemans (2018: 11-12) tako donosi sedam kategorija B2B proizvoda: sirovine i prerađeni materijali (1), dijelovi (2), opskrba za održavanje, popravak i rad (3), kapitalna dobra (4), alat i pribor (5), usluge (6) i sustavi (7). Kao što je već spomenuto, kod razgovora o e-poslovanju u kontekstu B2B-ja prodaja usluga samo je jedna od više mogućih kategorija proizvoda. Tvrtka Croz se bavi upravo time – ona prodaje sofisticirana tehnološka i idejna rješenja drugim poslovanjima.

Usluge i sustavi kategorije su proizvoda koje se rijetko spominju i u kontekstu B2C e-commercea, iako postoje i redovite su (u Hrvatskoj Ponuda dana i Crno jaje prodaju usluge od liječničkog pregleda za dobivanje vozačke dozvole do tretmana ljepote i ugradnje umjetnih trepavica). U kontekstu B2B modela, a posebice B2B prodaje u području IT-a, usluge i sustavi koji se prodaju kudikamo su kompleksniji da bi ih se moglo opisati na web-shopu, kao što se opisuju drugi proizvodi. U konačnici, takve su usluge i sustavi personalizirani i prilagođeni svakom klijentu. Princip u kojemu se proizvod ili usluga umeću u ‘košaricu’ ne može funkcionirati u svijetu u kojemu je „marketing izrazito određen karakteristikama B2B tržišta“ (Biemans, 2018: 4), te su usluge i sustavi „prodani kroz dugotrajne marketinške procese i procese pregovaranja“ (Biemans, 2018: 12).

Posljedično, rasprostranjenjem interneta na širu javnost te postupnim prelaskom u digitalno doba, online prodaja dobiva na važnosti i postaje sve zastupljenija, otvarajući vrata svekanalnosti, koja u kontekstu nje raste i razvija se. Drugim riječima, u trenutku kada postaje jasno da su potrošačke navike izmijenjene i da je uloga računala i pametnih uređaja (tableti, Smartphone) porasla, počinju se javljati ideje za ujedinjenjem različitih kanala prodaje i načina dostave u jedno jedinstveno korisničko iskustvo – omnichannel (Kakui, 2017).

A kako su to potrošačke navike izmijenjene? Promjene se prvo javljaju pojavom e-commercea, gdje se nudi novi oblik kupovine, bilo proizvoda, bilo usluga. Osim dotadašnje mogućnosti za kupovinom u fizičkoj trgovini, pojavila se i druga opcija. S vremenom dolazi do hibridizacije kupovnog ponašanja pa potrošači počinju kombinirati dvije opcije kako bi optimizirali proces kupovine. Svekanalnost izvire kao strateški odgovor na te promjene. Iako su promjene započele u kontekstu B2C poslovanja, s vremenom one prelaze i na B2B tipove, poslovanja koja zbog svoje prirode ipak zahtijevanju manju razinu automatizacije te, u konačnici, poprimaju drugačiji oblik online poslovanja.

Kao što je ranije već spomenuto, omnichannel u mnogočemu nadilazi prodaju i prelazi u područja kao što su marketing i komunikacije te informacijsku tehnologiju. On je interdisciplinaran, te mu interdisciplinarno treba i pristupiti. Za početak je važno definirati svekanalnost u prodaji i odrediti njene glavne karakteristike.

### 3.2. Karakteristike svekanalnosti u prodaji

Svekanalna prodaja omogućava ujedinjenje svih (eng. *omni*) kanala (eng. *channels*) prodaje u jedan nad-kanal unutar kojeg se zamagljuje granice između fizičke trgovine (eng. *brick-and-*

*mortar*), kataloga i online prodaje, barem one granice koje potrošači uočavaju (Strang, 2013 prema Jasin, Sinha i Uichanco, 2019: 16). Poduzeća koja su implementirala omnichannel omogućavaju prodaju na različitim kanalima: fizička trgovina, web-shop, m-shop (mobilna aplikacija), a nalaze se i na Facebook marketplace-u te mogu nuditi proizvode putem Instagramove prodajne opcije. Ili se radi o bilo kojoj kombinaciji dva ili više takvih kanala. Osim prodaje, svaki od tih kanala može poslužiti i kao platforma za pružanje informacija o proizvodu, usluzi ili brendu generalno (Jasin, Sinha i Uichanco, 2019). Razlika između poduzeća koja su implementirala omnichannel strategiju i onih koja nisu je u organizaciji poslovanja. One tvrtke koje su implementirale omnichannel u svakom trenutku omogućavaju kupcu ne samo da naruči proizvod sa svakog od tih kanala, već i da se on slobodno kreće između njih, uvijek dobivajući vrhunsku uslugu (Kakui, 2017: 59). U kontekstu prodaje, svekanalnost se promatra iz aspekta logistike, ona odgovara na pitanje kako ubrzati i olakšati procese dostavljanja proizvoda od skladišta do krajnjeg korisnika. Ali i pitanje povrata proizvoda od kupca do skladišta, u slučaju nezadovoljstva.

Dok je u početku *e-commercea* dostava bila moguća isključivo na kućnu adresu, s vremenom se i taj dio usluge unaprijedio i dostava je postala moguća na različite lokacije, od radnog mjesta ili neke druge destinacije na kojoj kupac zna da će se nalaziti u datom trenutku, do dostave u obližnju poslovnicu ili 'pick-up point' po odabiru. Cijela misao sažeto je izražena u stavu Gallina i Morena (2019: 5):

„Povijesno gledano, transakcije kupaca pripisivane su određenom kanalu, stvarajući skrivenu percepciju, a nije bilo neuobičajeno čuti da trgovci razlikuju svoje 'mrežne kupce' i svoje 'fizičke kupce'. Danas su trgovci sve više svjesni da su kanali jednostavno dodirne točke na kojima kupci stupaju u kontakt s robnim markama na različitim dijelovima kupčevog putovanja.“

Ovdje do izražaja dolaze dva procesa koja su centar svekanalnosti nekog poslovanja – ROPO i obrnuti ROPO (Bartosik-Purgat i Filimon, 2023). Radi se o procesima najjednostavnijeg tipa, od kojih je sve počelo i koji potiču raspravu o integraciji različitih kanala kao i o unaprjeđenju korisničkog iskustva. ROPO je akronim na engleskom jeziku za termin *Research Online, Purchase Offline*, koji mnogi autori nazivaju i procesom takozvanog 'webroominga'. Obrnuti ROPO odnosi se na proces *Research Offline, Purchase Online*, koji se u literaturi može pronaći i pod nazivom 'showrooming' (Roederkerk i Gürhan Kök, 2019). Procesi su to koji se javljaju sami od sebe ako postoji prisutnost organizacije u 'fizičkom' i 'online' svijetu. Kupci ili klijenti će, zbog nastojanja da maksimiziraju učinkovitost odlučivanja o kupovini, početi kombinirati kanale koji im stoje na raspolaganju. Nekad će koristiti online

kanal za informiranje i proizvod kupiti u fizičkoj trgovini, a nekad će fizičku trgovinu koristiti kao izlog kako bi se uvjerili u ispravnost odluke o online naručivanju.

Od tih dvaju procesa razvijaju se dva nova, BOPIS i BORIS (Gao i Su, 2019). BOPIS (eng. *Buy Online Pick up In Store*) u prijevodu bi značilo kupi online i pokupi u trgovini. Prvi je to korak implementacije svekanalnosti prodaje. BORIS (eng. *Buy Online Return In Store*), prevodi se kao kupi online i vrati u trgovinu. Iako se ROPO i obrnuti ROPO pojavljuju prvi, BOPIS i BORIS se zapravo prvi odnose na svekanalnost. To su prvi procesi koje tvrtka može implementirati i podrazumijevaju aktivnosti i promjene u poslovanju. ROPO i obrnuti ROPO su, s druge strane, procesi koji se javljaju ovisno o ponašanju kupaca pa je moguća njihova pojava čak i u slučaju male ili nikakve integracije online i offline kanala. Sve dok postoje dva odvojena kanala, mogući su ROPO i obrnuti ROPO procesi. BORIS i BOPIS, s druge strane, nisu mogući bez niza specifičnih radnji. Također, iako ta dva procesa često idu zajedno i stručnjaci preporučuju da se implementiraju istovremeno, u praksi će se češće uočiti postojanje BOPIS-a, dok BORIS izostaje. Autori Gao i Su (2019) BOPIS I BORIS smatraju dvjema funkcionalnostima integracije online i offline prodaje koje svojom realizacijom postaju svekanalnost.

## 4. KORISNIČKO PUTOVANJE I KORISNIČKO ISKUSTVO

Svekanalnost se prvenstveno odnosi na prodaju jer se iz prodaje prvi put javlja i u kontekstu nje dobiva svoj prvi oblik. Neki autori idu tako daleko da prve oblike svekanalnosti povezuju s naručivanjem putem pošte u 19. stoljeću u Velikoj Britaniji. Iako je ta mogućnost za 1861. godinu zaista bila inovativna (Jasin, Sinha i Uichanco, 2019: 15), svekanalost je ipak prigodnije promatrati u kontekstu suvremenog digitalnog okruženja u kojemu termin dolazi do izražaja. Tek pojavom interneta i sve češćom upotrebom Smartphonea u svakodnevnom životu pitanje 'kanala' postaje izrazito zastupljeno i nikad važnije. Taufique Hossaina i dr. (2017: 785) posebice ističu tu 'višestrukost' kanala, gdje "kupci često koriste više kanala istovremeno kako bi dovršili čak i samo jednu kupnju". Postupnim uvođenjem više različitih kanala, prodajni proces postaje kompleksniji i javlja se potreba za njihovim usklađivanjem.

Bartosik-Purgat i Filimon (2023: 9) smatraju da je nove promjene u korisničkom ponašanju potrebno promatrati upravo kroz prizmu digitalne revolucije, koja je dovela do pojave onoga što smatraju 'novom društvenom formacijom', poznatom pod nazivom 'informacijsko društvo'.

„Za članove takvog društva, znanje (uključujući znanje potrošača) je strateški resurs, s prikupljanjem, obradom, stvaranjem i distribucijom informacija koje su sada ključne za potrošače“ (Castells, 1999 prema Bartosik-Purgat, 2023: 9). Drugim riječima, kupcima stoje na raspolaganju različite tehnologije, kanali i sadržaj koji svi zajedno, ne samo da nude nove mogućnosti kupcima (da, primjerice, brže i jednostavnije prikupe informacije potrebne za donošenje odluke o kupovini), već, u konačnici, dovodi do dubokih promjena u korisničkom ponašanju.

Proces je to koji se odvijao desetljećima. U ranim godinama interneta mrežne su stranice zaista imale isključivo informativnu ulogu, a online prodaja je u svojim počecima bila nepouzdana i skupa. Još do prije desetak godina postojala je jasna podjela na dvije vrste kupaca: oni koji kupuju isključivo offline i oni koji kupuju isključivo online. Kasnije se pojavila i treća vrsta: kupci koji kombiniraju online i offline iskustvo, koja je s vremenom postala sve češća, a onda i najveća skupina potrošača. Upravo se zbog te skupine i javila se potreba za usklađenjem svih kanala. Neki autori tu treću skupinu nazivaju 'digitalnim potrošačima' (Bartosik-Purgat i Filimon, 2023:13). Radi se o potrošaču koji je navikao na korištenje interneta prilikom svog kupovnog procesa. On će sasvim sigurno prije kupovine, bila ona online ili offline, istražiti svoje opcije na internetu i u skladu sa svojim mogućnostima, željama i potrebama koje nastoji zadovoljiti, u proces donošenja odluke o kupovini uključiti i sadržaj dostupan online. Svakako je na proširenje te skupine utjecao i razvoj tehnologije, odnosno popularizacija računala i mobilnih uređaja među širom masom.

Taufique Hossaina i dr. (2017) govore o takozvanom 'povezanom kupcu' (eng. *connected customer*), koji redovito komunicira putem više različitih kanala, odnosno on je zbog svoje konstantne prisutnosti na internetu stalno i 'povezan'. Autori svekanalnost promatraju kao svojevrstan 'niz kanala', koji "omogućuje kupcima da iskuse besprijekoran i dosljedan sustav kanala u svojim procesima kupnje" (Taufique Hossaina i dr., 2017: 785). Sličan stav imaju i Bartosik-Purgat i Filimon (2023) koji omnichannel vide kao oblik holističkog pristupa korisničkom iskustvu. Drugim riječima, oni smatraju da se korisničko putovanje mora promatrati kao cjelina, a to će postići integriranjem njegovih elemenata, ili u kontekstu digitalnog marketinga: integriranjem različitih dodirnih točaka na korisnikovom putovanju, integriranjem njegovih kanala.

Van de Sand i dr. (2020) idu i korak dalje pa opisuju takozvanog 'emancipiranog potrošača' koji je uslijedio u moderno doba. Radi se o onom potrošaču kojemu više nije stalo do



tradicionalnih konzumentskih vrijednosti (status, posjedovanje), već mu je važno da brend bude u skladu s njegovim vrijednostima te da s njime može imati interakciju. Kupac, dakle, prestaje biti pasivan konzument i postaje aktivan participator. On ne sudjeluje samo u društvu već i u potrošačkom svijetu (Van de Sand i dr., 2020). Emancipirani potrošač nastupa nakon digitalnog, odnosno iz njega se razvija. Naime, prije digitalne faze potrošači su bili konzumenti, no nakon tehnološke i digitalne revolucije oni počinju raspolagati s više informacija i kupovni proces postaje kompleksniji. Odlučivanje o kupovini postaje sve više temeljeno na racionalnom, informiranom odlučivanju. Informiranost prestaje biti opcija i postaje norma, a rezultat je emancipacija potrošača.

Kao što je već spomenuto, svekanalnost se razvila iz nastojanja da se olakšaju kompleksni logistički procesi s kojima se poduzeća susreću prilikom poslovanja. Javila se potreba prilagodbe novom korisničkom ponašanju, čija je glavna karakteristika svakodnevna upotreba interneta i tehnologije. Poslovanja se okreću poslovnim strategijama usmjerenim na kupca. A kakav je kupac? Visoko je informiran, nema razumijevanja za logistiku i njena ograničenja te je veoma nestrpljiv (Qin, 2009). Njegove preferencije su podložne promjenama, a on nije zadovoljan ulogom pasivnog recipijenta, već očekuje dinamičnu interakciju (Tkaczyk, 2016 prema Bartosik-Purgat i Filimon, 2023: 13) On, dakle, koristi različite platforme za informiranje i kupnju, a očekuje i nenametljivo uvjeravanje da mu je određeni proizvod potreban ili određena marka najbolja opcija. Kupac različite kanale koristi i za komunikaciju s poduzećem, naručivanje, plaćanje i preuzimanje kupljenog. U svakom slučaju se radi o visokim očekivanjima po pitanju brzine, cijene i izbora, pri čemu kupci svojim očekivanjima, na neki način prisiljuju tvrtke da se prilagode (Jasin, Sinha i Uichanco, 2019: 17).

Drugim riječima, kupac skače s kanala na kanal i pritom očekuje neprimjetan skok, personalizirani pristup te najbržu dostavu. Da bi se bolje razumjelo o čemu se radi, potrebno je razmotriti tradicionalno korisničko putovanje i korisničko putovanje u digitalnom dobu. Implementacija svekanalnosti u korisničko putovanje označava potpunu integraciju svih kanala prodaje i komunikacije kako bi se ostvarilo sve gore navedeno.

#### 4.1. Modeli korisničkog iskustva

U kontekstu korisničkog iskustva potrebno je razmotriti postojeće modele te odvojiti tradicionalne od onih u digitalnom okruženju. Ovdje će biti govora o različitim okolnostima unutar kojih se korisničko ponašanje oblikuje i različitim načinima na koje se ono manifestira. Radi se o dvije teorije, dva modela koja izdvajaju Bartosik-Purgat i Filimon. Prvi od kojih je

EKB model, a potom i Procter&Gamble model, koji su naknadno proširili Googleovi stručnjaci u takozvani ZMOT model.

Prije svega tu je EKB model (Engel-Kollat-Blackwell). Radi se o jednom od najznačajnijih tradicionalnih integriranih modela korisničkog ponašanja (Bartosik-Purgat i Filimon, 2023). EKB model podrazumijeva pet faza korisničkog ponašanja: (1) prepoznavanje problema, (2) potraga za informacijama, (3) evaluiranje opcija, (4) donošenje odluke o kupnji i (5) dijeljenje iskustva nakon kupovine (Bartosik-Purgat i Filimon, 2023: 13-14). Taj je model bio ključan za analizu korisničkog ponašanja druge polovice 20. stoljeća, što je, s obzirom na njegovu linearnost i očekivano. Kupci, dakle, prema tom modelu, prvo uočavaju neki problem (nezadovoljenu potrebu ili želju), nakon čega kreću u fazu prikupljanja informacija. Bartosik-Purgat i Filimon ovdje ističu kako se kao izvorima informacija okreću ljudima iz svoje okoline (obitelji, prijateljima, kolegama), a potom i prodavačima. Pri čemu kod svake od tih preporuka često izostaje dio 'korištenja' i svaki savjet koji kupac dobije ostaje na razini informiranosti i mišljenja kod bliskih osoba te uvjeravanja kod prodavača. Slijede evaluacija i donošenje odluke o kupnji te nakon kupovine i korištenja proizvoda ili usluge, dijeljenje svojeg iskustva sa svojom okolinom. I posljednji se korak, očekivano, odvija u manjem krugu ljudi.

Pojavom interneta i moderne tehnologije kupovni proces se mijenja, on prestaje biti tako jednosmjernan i linearan, postaje dinamičniji, uključuje više kanala i više ljudi. Sada se korisnik za savjet može okrenuti puno većoj masi, pri čemu mnogi od njih nisu samo osobe do čijeg mišljenja je korisniku stalo (kao što su obitelj i prijatelji), već korisnici koji se nalaze u istoj situaciji kao i on ili su već isprobali proizvod/uslugu te mogu dati iskreni i iskustveni savjet oko kupovine.

Dodatan element u već kompleksnom sustavu predstavlja postupna dominacija Smartphone-a u svakodnevnoj upotrebi. Gore navedeno igralo je značajnu ulogu u razvoju kupovnog procesa, no prije revolucije Smartphone-a nije se radilo o tako brzom i nepredvidivom procesu. Kupovina više nije bila stacionirana u fizičkoj trgovini, ali je bila stacionirana u računalu i prijenosnom računalu. Tek pojavom Smartphona dolazi do nezaustavljive ekspanzije cijelog procesa. Kupovina je postala moguća u bilo kojem trenutku i na bilo kojem mjestu. Sve što je potrebno je Smartphone i pristup internetu. "Mobilne aplikacije omogućuju potrošačima traženje informacija, proizvoda i usluga u vremenu i na mjestu koje im odgovara. Takvo korištenje interneta i mobilnih uređaja uzrokuje promjene u potrebama i očekivanjima potrošača prema proizvođačima i oni sada očekuju svekanalne entitete s

besprijekornom integracijom između svih kanala – offline, online i mobilnih” (Bartosik-Purgat i Filimon, 2023: 12). Upravo u takvom okruženju svekanalnost dolazi do izražaja.

Stručnjaci iz P&G-a (Protecter&Gamble) prilikom proučavanja potrošačkog ponašanja karakterističnog za drugo desetljeće 21. stoljeća, uočavaju ono što nazivaju ‘mentalnim marketinškim trenutkom’. Donose teoriju prema kojoj u ‘glavama’ kupaca postoje određeni trenutci koji određuju smjer donošenja odluke o kupovini (Bartosik-Purgat i Filimon, 2023). Te trenutke nazivaju rednim brojem pa tako trenutak u kojem kupac u fizičkoj trgovini promatra ponudu i razmatra ju s obzirom na prethodno iskustvo i prethodno prikupljene informacije oni nazivaju Prvim trenutkom istine (eng. *the First Moment of Truth* ili skraćeno, FMOT). Slijedi Drugi trenutak istine (eng. *the Second Moment of Truth*, SMOT) koji se događa nakon kupovine kad kupac “formira pozitivno ili negativno mišljenje” o kupljenom (Kreutzer & Land, 2014; Lecinski, 2011 prema Bartosik-Purgat i Filimon, 2023: 15). Treći trenutak istine (eng. *the Third Moment of Truth*, TMOT) autori nazivaju i trenutkom ‘distribucije’, a on nastupa kad korisnik putem digitalnih kanala svoje, sad već oformljeno mišljenje, odluči plasirati u javnost i distribuirati drugim digitalnim potrošačima.

Ono što je specifično za ovaj model je da nije linearan, ti se ‘trenuci’ događaju mentalno, zbog čega su fleksibilni i nisu strogo vezani uz neko fizičko mjesto, a ponajmanje fizičku trgovinu. Moglo bi se reći da se u ovom modelu prihvaća apstraktnost digitalnog okruženja, koje postoji kao zasebno mjesto i vrijeme, ali je neovisno od postojećih definicija mjesta i vremena. U tom kontekstu Googleovi stručnjaci proširuju P&G model dodavanjem Nultog trenutka istine (eng. *the Zero Moment of Truth* ili ZMOT), koji podrazumijeva da se trenutak odluke o kupovini zapravo dogodio i mnogo prije nego li je kupac stupio u fizičku ili online trgovinu. Otkako je prihvaćen i taj korak u modelu, model je preuzeo naziv ‘ZMOT model’. “ZMOT model sugerira da se zbog pristupa internetu općenito, posebice korištenja društvenih medija, početna odluka o kupnji donosi već tijekom provjere online preporuka, prije samog čina kupnje proizvoda ili usluge“ (Bartosik-Purgat i Filimon, 2023: 16).

S obzirom na sve navedeno, vidljivo je kako su tehnološka i internetska revolucija utjecale na proces donošenja odluke o kupnji, ali i cjelokupno potrošačko ponašanje. U tom su kontekstu najvažniju ulogu odigrali razvoj interneta i raširena upotreba Smartphone-a u svakodnevnom životu, ali i društvene mreže, o kojima će više govora biti kasnije (Roederkerk i Gürhan Kök, 2019). Svaka od tih tehnologija i alata doprinijeli su pojavi ‘digitalnog potrošača’ koji većinu informacija kojima oblikuje svoj stav prema proizvodu ili usluzi, ali i cijelom brendu, prikuplja

online te manjim dijelom offline. Čak i onaj dio prikupljanja informacija od bliskih osoba (obitelj, prijatelji) se u određenoj mjeri preselio online. Stoga tvrtke moraju velik dio svoje pažnje posvetiti upravo komunikaciji koja se odvija 'virtualno'.

Dio te komunikacije bit će u kontroli same tvrtke, koja će ju sama kreirati i plasirati, no dio će se odvijati i van svake kontrole (Shankar i Kushwaha, 2020: 6). Radi se o komunikaciji između samih korisnika, klijenata i drugih koji su došli u doticaj s proizvodom, uslugom ili brendom. Tu bi komunikaciju tvrtka trebala kontinuirano pratiti i ažurno reagirati kad je potrebno. Važnost 'vidljivosti brenda' lijepo su sumirali Bartosik-Purgat i Filimon (2023: 16):

„Vidljivost brenda na webu svakako utječe na odluku potrošača o kupnji. Drugi važan korak u 'osvajanju' ZMOT-a stoga je njegovanje izvrsne komunikacije s klijentom (potencijalnim kupcem). Štoviše, tvrtke bi trebale njegovati pozitivne kritike (recenzije) koje će privući kupce, kao i transparentnu web stranicu koja će olakšati donošenje odluka i potaknuti ponovne posjete web stranici. Kao što Bilgihan i dr. (2016) tvrde, vješto kreiran sadržaj jednostavno je odgovor na ono što klijent traži.“

## 5. SVEKANALNOST U KOMUNIKACIJI

Kad govorimo o svekanalnoj komunikaciji, potrebno je prisjetiti se podjele medija na plaćene, posjedovane i zarađene (Chaffey i Ellis-Chanwick, 2019: 62-63), koja se odnosi na stupanj kontrole koju tvrtka nad kanalom može imati. Zbog toga što tvrtke mogu komunicirati putem različitih kanala te nad tom komunikacijom imaju različite stupnjeve kontrole, javlja se i potreba za koordinacijom komunikacije, ali i planiranja asortimana 'preko' tih različitih kanala ili medija koji su uključeni (Roederkerk i Gürhan Kök, 2019: 52). Roederkerk i Gürhan Kök (2019) ističu i kako je od neizmjerne važnosti pritom obratiti pozornost na kretanje potrošača i informacija kroz sve relevantne dodirne točke. Shankar i Kushwaha (2020: 6) medije dijele na one u tvrtkinom vlasništvu, nasuprot onih koji nisu u njenom vlasništvu. Nad prvim navedenima, svakako, tvrtka ima veću kontrolu no sve kanale može koristiti za informiranje, uvjeravanje ili kombinaciju navedenog. Radi se o različitim ulogama ili 'vidovima' komunikacije (Shankar i Kushwaha, 2020). Upravo je način kombiniranja različitih kanala i različitih vidova komunikacije ključno za svekanalnost.

„Svekanalni marketing je praksa istovremenog nuđenja informacija, proizvoda, usluga i podrške kupcima kroz dva ili više sinkroniziranih distribucijskih kanala na besprijekoran način. Ogromna većina potrošača kupuje na više od jednog kanala, a ti su potrošači profitabilniji od ostalih. Različiti distribucijski kanali uključuju web, pozivni centar i izravnu prodaju. Svekanalni marketing nudi organizacijama veće mogućnosti za interakciju s kupcima kroz različite kanale i učinkovito korištenje svih kanala“ (Shankar i Kushwaha, 2020: 1-2).

Drugim riječima, radi se o stapanju i usklađivanju komunikacijskih i prodajnih kanala pri čemu ključnu ulogu ima učinkovitost ovisno o različitosti pojedinog kanala. U tom kontekstu autori Shankar i Kushwaha donose teoriju o ‘bogatstvu’ i ‘čistoći’ kanala (eng. *rich* i *lean*). Smatraju kako na bogatstvo kanala utječe stupanj ljudskog kontakta u njemu, s obzirom na to da ljudi sa sobom u komunikaciju unose utjecaj i na racionalni i emocionalni aspekt kupovine. Radi se o uvjeravanju. S druge strane se nalazi pitanje čistoće kanala pri čemu autori govore o sposobnosti jednostavne komunikacije oslobođene svakog viška, svega nepotrebnog i opterećujućeg. Ono što ostaje je ‘čista’ informiranost (Shankar i Kushwaha: 2020: 2-3). U oba se slučaja radi o određenom utjecaju na kupca ili korisnika, međutim o različitom pristupu. Moglo bi se reći da u pitanju bogatstva kanala se radi o dominaciji utjecanja na emocionalnost, a u pitanju čistoće na racionalnost, no ne mora nužno biti tako. Ono što je, međutim, za svekanalnost ključno je potreba za kombiniranjem kanala koji su pretežno bogati, s onima koji su pretežno čisti.

U tom kontekstu autori smatraju da postoje dva pristupa strateškoj komunikaciji: vertikalni i horizontalni pristup (Shankar i Kushwaha: 2020: 2-3). Svekanalnost zahtijeva vertikalni pristup koji podrazumijeva kombinaciju različitih vrsta kanala različite razine bogatstva. Primjerice, efikasno implementirana svekanalna strategija uključivala bi s jedne strane web stranicu, koja je statična, informativnog karaktera i veoma čista, odnosno minimalno ili nimalo bogata. S druge strane bi se nalazila prisutnost tvrtke na jednoj ili dvije društvene mreže koje bi predstavljale srednju razinu bogatstva. Ovdje komunikacija i dalje može biti pisana, pasivna i ‘čista’, ali može biti i u formatu multimedije, koji je vrlo dinamičan. Također može poslužiti i kao platforma za dijalog, što se preporučuje jer doprinosi tom ‘bogatstvu’ iskustva. Posljednji kanal koji zahtijeva svekanalnost je onaj potpuno bogat. Radi se o kanalu koji uključuje ljude i to stručnjake, bilo da su to agenti u pozivnom centru ili obučeni prodavači u fizičkoj trgovini koji će koristiti uvjeravajuću ulogu komunikacije. To je kanal koji predstavlja profesionalno ‘nagovaranje’ i vrlo je važan za stvaranje pozitivne slike o poslovanju.

Suprotan tome je horizontalni pristup svekanalnosti, koji podrazumijeva više kanala iste razine bogatstva (Shankar i Kushwaha: 2020: 2-3). Primjerice, tvrtka koja nema web stranicu ili pozivni centar, ali ima više društvenih mreža. Takva strategija ne bi funkcionirala u svekanalnom okruženju jer ne bi zadovoljila potrebu kupaca ili korisnika za informiranjem i uvjeravanjem. Ako bi se učinkovitim menadžmentom i postiglo zadovoljenje obiju potreba, ne bi se postigla cjelokupnost dojma koja se nastoji postići svekanalnim pristupom.

Autori smatraju da je svekanalnost jedno od najboljih digitalnih rješenja upravo zbog toga što spomenuti vertikalni pristup podrazumijeva da će se kanali različite prirode i različitih uloga međusobno nadopunjavati kako bi se stvorio dojam 'objektivne informiranosti' (Shankar i Kushwaha: 2020: 6). Objektivna informiranost je dojam koji kupci ili klijenti mogu steći, a radi se o dojmu da imaju sve potrebne informacije i da su pokriveni svi aspekti kupovine. S jedne strane ponuđene su im 'sirove' informacije na web stranici, s druge strane 'pogled unutra' putem društvenih mreža, te su se s treće strane susreli sa stručnom osobom koja im je na profesionalni način predstavila proizvod ili uslugu te ih uvjerala da im je to potrebno.

Stoga bi tvrtke trebale nastojati imati, na temelju vertikalnog pristupa strateškoj komunikaciji, web stranicu, društvene medije i pozivni centar ili iskusne prodavače u svojoj fizičkoj trgovini. Web stranica bi trebala biti informativna, vrlo jasna i 'čista'. Komunikacija putem društvenih mreža trebala bi biti prilagođena prirodi mreže. Koristi li ona fotografiju kao glavni komunikacijski alat ili je to tekst, video, gif, neka druga multimedijaska forma? O čemu god se radilo, potrebno je uklopiti opću komunikaciju tvrtke u taj okvir. Govorimo o dvije vrste komunikacije: prva je potpuno prilagođena kanalu, a druga je ova opća komunikacija koja se koristi na svim kanalima.

## 5.1. Stupnjevanje svekanalnosti

Mjerenje svekanalnosti je predmet ovog rada – ustvrditi je li neko poslovanje omnichannel ili nije. U tom je kontekstu važno primijetiti da postoje različiti stupnjevi implementacije omnichannela, odnosno integracije kanala. Prema Berman i Thelen (2018) četiri su stupnja: (1) izolirani slučaj – sve ostaje na prisutnosti, dok kanali djeluju odvojeno i samostalno; (2) minimalna integracija – postoji dosljednost komunikacije na svim kanalima (3) umjerena integracija – implementirani su neki alati koji omogućavaju svekanalnost (4) potpuna integracija – prodajni i komunikacijski kanali su u potpunosti integrirani i usklađeni. Autori prema tim fazama integraciji dodjeljuju i ime, pa je tako prema njima izolirani slučaj multichannel, minimalna i umjerena integracija predstavljaju tranzicijski cross-channel, a tek potpuna integracija označava omnichannel poslovanje.

Berman i Thelen (2018) ističu kako je važno razlučiti gdje se omnichannel javlja, koje sfere zahvaća i kako se sve može proučavati. Prema njima glavna distinkcija između omnichannela i multichannela nalazi se u strategiji tvrtke i korisničkom ponašanju (Berman i Thelen, 2018: 1), pri čemu se strategija odnosi na ujedinjenje poruka na svim kanalima, korištenje različitih točaka na korisničkom putovanju i stupanj uniformnosti inventarija i korisničkih podataka.

Korisničko ponašanje odnosi se na dizajn korisničkog putovanja – koliko je skakanje s jednog kanala na drugi prilagođeno korisnicima, mogu li korisnici kupiti i vratiti proizvod različitim kanalima te koliko truda zahtjeva cijeli proces?

Autori donose četiri stupnja omnichannela, ili četiri koraka od multichannela do omnichannela. Na temelju tog stupnjevanja moguće je identificirati koja razina svekanalnosti je implementirana u kojoj tvrtki, te u skladu s time i predložiti daljnje korake koje bi tvrtka mogla poduzeti kako bi nastavila s nastojanjem da dođe do potpuno implementirane svekanalne strategije. To je stupnjevanje važno također i jer otkriva kako omnichannel nije moguće implementirati preko noći, nego postoje uvjeti koje je potrebno zadovoljiti kako bi došlo do toga. U skladu s time moguće je i promatrati na koji način tvrtke mogu implementirati potpuni omnichannel, ali i ostati na nekoj od njegovih faza, kao tvrtke s djelomično implementiranom svekanalnosti.

Četiri faze omnichannela, Berman i Thelen (2018) kreiraju na temelju drugih autora koji su dijelili omnichannel od multichannela na sličan način. Cao i Li (2015, prema Berman i Thelen, 2018: 8) tako donose sljedeće četiri razine cross-channel integracije: „(1) izolirani slučaj: cijene, brendiranje, asortiman i razine usluga razlikuju se ovisno o kanalu; (2) minimalna integracija: postoji dosljednost brenda i marketinške poruke na svim kanalima; (3) umjerena integracija: potrošači mogu kupovati online te preuzeti kao i vratiti proizvode u trgovini. Online kupci mogu pregledavati zalihe u trgovini; (4) potpuna integracija: usklađene su usluge, promocije, cijene i programi vjernosti na svim kanalima. Postoji integracija logističkih i informacijskih sustava preko svih kanala.“

Beck and Rygl (2015, prema Berman i Thelen, 2018: 9) idu korak dalje te ovisno o stupnju implementiranosti omnichannela, stupanj imenuju pa tako nepostojanje integracije nazivaju multichannelom, tranzicijske procese cross-channelom, a tek potpunu integraciju nazivaju omnichannelom. „(1) multichannel kategorije I i II: nema integracije među kanalima. Podaci o kupcima, cijenama i zalihama ne dijele se među kanalima; (2) cross-channel kategorije III i IV: kupci mogu vratiti robu kupljenu online u maloprodajnu trgovinu. Mobilni kuponi mogu se iskoristiti u maloprodajnim trgovinama. Podaci o kupcima, cijenama i zalihama dijele se na više kanala; (3) cross-channel kategorije V i VI: postoji potpuna integracija najmanje dva, ali ne i svih kanala. (4) omnichannel kategorije VII i VIII: postoji potpuna interakcija i integracija na svim kanalima iz perspektive kupca i prodavača.“

Sličnu podjelu donose u Jasin, Sinha i Uichanco (2019) koji razrađuju teoriju koju su predstavili Strang (2013) te Ailawadi i Farris (2017). Na istu podjelu se referiraju i Rooderkerk i Gürhan Kök (2019). Navedeni autori smatraju da u prvoj fazi postoji samo jedan kanal te nema potrebe za usklađivanjem. Tu fazu nazivaju singlechannel. Smatraju da tek nakon toga slijede multichannel, cross-channel te na kraju omnichannel.

## 6. METODOLOGIJA

Kako bi se provjerilo gore navedeno provest će se studija slučaja na primjeru uspješne hrvatske IT tvrtke, tvrtke Croz. Slučaj je relevantan zbog njegove jedinstvene okolnosti. Radi se o tvrtki koja je predvodnica IT industrije u Hrvatskoj. Korišten je kompozitni dizajn s jednim slučajem, pri čemu je prisutno više jedinica analize. Vrsta istraživanja je kombinacija kvalitativnog i kvantitativnog, a metoda kvalitativna analiza sadržaja, za koju se nekad koristi izraz relacijska analiza sadržaja. Svrhe istraživanja su eksploratorna i deskriptivna. Dvije su jedinice analize. S jedne strane tu je objava (1) na društvenim mrežama, a s druge odlomak teksta (2) na web stranici.

Cilj je analizirati komunikaciju navedene tvrtke kako bi se ustvrdilo možemo li govoriti o integraciji komunikacijskih kanala kao prvom koraku implementacije svekanalnosti. Tražit će se odgovor na više pitanja. Prije svega potrebno je ustvrditi putem kojih kanala poduzeće uopće komunicira sa svojom publikom ili klijentima (A). Nakon toga, pokušat će se ustvrditi možemo li govoriti o postojanju mikro i makro komunikacije (B) koje su pretpostavka integracije komunikacijskih kanala. U konačnici, analiza će pokušati odgovoriti na pitanje kojim pristupom strateškom komuniciranju (prema Shankar i Kushwaha, 2020) se služi istraživana tvrtka (C). Prema ideji navedenih autora o svekanalnoj komunikaciji možemo govoriti ako se radi o vertikalnom pristupu strateškoj komunikaciji, odnosno ako postoji aktivnost tvrtke na kanalima različitog stupnja bogatstva ili čistoće komunikacije.

Opća analitička strategija istraživanja je oslanjanje na teorijske pretpostavke, a tehnika analize podudaranje obrazaca. Ishodišna svrha studije je provjera teorije, a vrsta teorijskog obrasca je implementacijska. Odnosno, cjelokupna studija slučaja, počevši od teorijske razrade pa sve do analize, bavit će se pitanjem implementacije svekanalnosti u tvrtki.

Četiri su pitanja koja su definirala tijek ovog istraživanja. Pitanja su redom:

1. Koje vrste komunikacijskih kanala koriste IT tvrtke?
2. Je li komunikacija usklađena na svim kanalima?



3. Kako se ta komunikacija uklapa u koncept svekanalnosti?
4. Zašto bi IT tvrtke odabrale takvu komunikaciju?

Prvo pitanje može se smatrati i pitanjem 'gdje' se komunicira odnosno na kojim se mjestima nalaze poruke. Drugo pitanje, pitanje usklađenosti komunikacije, također u sebi sadržava pitanje definiranja komunikacije odnosno zahtijeva odgovor na pitanje 'kakva' je komunikacija. Pretpostavke ili mogući odgovori na gore navedena pitanja, što će analiza potvrditi ili opovrgnuti, su sljedeći:

- a) IT tvrtke koriste digitalne kanale.
- b) Komunikacija je usklađena na svim kanalima, ali prilagođena prirodi kanala.
- c) Takva komunikacija predstavlja prvi stupanj implementacije omnichannela.
- d) IT tvrtke su predvodnice digitalnog razvoja te bi stoga trebale težiti svekanalnosti, a svekanalna komunikacija predstavlja prvi korak u njenoj implementaciji pa bi stoga IT tvrtke trebale odabirati takvu komunikaciju.

S obzirom na navedena pitanja i pretpostavke ili moguće odgovore potrebna su sljedeća istraživanja. Prije svega tu je istraživanje opažanjem, eksploratorna metoda s ciljem otkrivanja kanala na kojima postoji prisutnost tvrtke. Potom slijedi kvalitativna analiza sadržaja kao deskriptivna metoda kojoj je cilj opisati komunikaciju na tim kanalima i ustvrditi pravila strategije. Uslijedit će metode utemeljene teorije (eng. *Grounded theory*) te generalizacija, pri čemu utemeljena teorija predstavlja logiku dedukcije nadopunjenu empirijskim podacima dobivenim iz istraživanja.

## 6.1. Prikaz istraživanja

Cilj ove studije slučaja je definirati svekanalnu komunikaciju te ustvrditi okolnosti u kojima se ona pojavljuje. Sve navedeno u kontekstu IT industrije, koja je, s obzirom na prirodu posla, predvodnica digitalizacije. Studija je provedena iz poslovne perspektive gdje je cilj komunikacijom ostvariti što bolji odnos s kupcima ili klijentima, dugoročno gledano učiniti ih lojalnim sudionicima u poslovnom procesu te ambasadorima brenda. Važna uloga poslovne komunikacije je i kreiranje i održavanje imidža i reputacije tvrtke.

Svekanalnost generalno se nameće kao vrhunac digitalnog razvoja, a predstavlja integraciju svih komunikacijskih kanala s jedne strane, svih prodajnih kanala s druge strane te integraciju komunikacijskih s prodajnim kanalima, s treće strane. Kao što je već raspravljeno ranije, mnogi autori su teoretizirali o navedenom, a u kontekstu ovog istraživanja važno je ponoviti slojevit

karakter svekanalnosti, odnosno tri stupnja implementacije svekanalnosti. Kao prvi stupanj nameće se integracija komunikacijskih kanala, što je i predmet analize ove studije slučaja.

Predmet istraživanja je komunikacija tvrtke Croz koja se našla na 32. mjestu Top 100 ICT tvrtki prema prihodima u Hrvatskoj u 2021. godini. Radi se o uspješnom hrvatskom IT poduzeću osnovanom u rujnu 2002. godine koje „rješava specifične i kompleksne tehničke probleme svojih korisnika u Hrvatskoj i Europi. Za velike tvrtke sa složenim sustavima - banke, telekome, osiguranja, javni sektor – CROZ-ovci proizvode softver po mjeri, savjetuju ih kako poslovanje preseliti u cloud ili organizirati prema suvremenim DevOps i agilnim praksama te kako učinkovito prikupljati i obrađivati velike količine podataka. Ukratko, pomažu korisnicima iskoristiti tehnologiju da posluju bolje i rade pametnije, a ne više.

Analiza je relacijska analiza sadržaja, poznata još i kao kvalitativna analiza sadržaja, koja se fokusira na odnose između riječi i izraza pored prebrojavanja koje je tipično za konceptualnu analizu sadržaja. Cilj je ustvrditi značenja i korištenje izraza u komunikaciji, a radi se o interpretativnoj metodi. Koristit će se koncept proksimalne analize (eng. *proximity analysis*) koji nastoji ustvrditi 'tvrde dokaze', a u izvedbi je sličan konceptualnoj analizi sadržaja, s već spomenutim, fokusom na interpretaciju odnosa.

## 6.2. Analiza

Analiza je provedena u tri dijela. Prvo je istraženo na kojim kanalima je tvrtka Croz prisutna, odnosno, putem kojih kanala komunicira. Utvrđena je prisutnost na web stranici i na nekoliko društvenih mreža (Facebook, Twitter, LinkedIn i Instagram). Osim toga, tvrtka ima svoj newsletter i redovito objavljuje nove epizode svojeg podcasta '0800-DEVOPS'. Postoji telefonska linija putem koje je moguće i direktno razgovarati s timom, no nije organiziran zaseban call-centar. Tvrtka ima svoj ured u Zagrebu, ali i podružnice u Ljubljani (Slovenija), Beogradu (Srbija), Münchenu (Njemačka) i Austinu (Texas, SAD).

Drugi dio analize posvećen je analizi komunikacije na web stranici tvrtke Croz, kakva je zatečena u periodu analize, a koja se odvila unutar 31 dan, počevši od 1. pa sve do 31. svibnja 2023. godine, tijekom kojeg su analizirane i društvene mreže također. Analiza je pokazala da postoje određene teme koje su zastupljene i koje se ponavljaju u različitim oblicima, ali da se na web stranici radi o pretežno 'čistoj' komunikaciji, koja je više informativnog nego uvjeravajućeg karaktera te koja je usmjerenija na poslovne procese i način rada nego na neke emotivnije teme i objave u službi 'obavještanja', što se pokazalo uobičajenim za komunikaciju na društvenim mrežama.

U trećem dijelu analize istraživana je komunikacija na društvenim mrežama. Istražena je komunikacija na svakoj od četiriju društvenih mreža zasebno, u istom periodu u kojem je rađena i analiza komunikacije na webu. Na temelju zasebnih analiza utvrđene su teme i načini komunikacije koji se razlikuju ovisno o mreži, ali i oni koji se ponavljaju. U tom je periodu na Facebooku bilo ukupno 20 objava, na Twitteru 26, na LinkedInu 20, a na Instagramu 15 objava. Analiza je pokazala veliku zastupljenost multimedije, posebice na Facebooku, Instagramu i LinkedInu, no korištenje fotografija, videa, vizuala i ilustracija nije izostalo ni na službenoj Twitter stranici tvrtke. Ono što je odmah uočljivo, a što je analiza i potvrdila je da je različitim temama posvećena različita količina prostora. Pa je tako na Twitteru u vezi nekog poslovnog eventa zabilježen veći broj objava, koje sadržavaju više detalja, nego na primjerice Instagramu gdje će o istom događaju govoriti jedna ili nijedna objava. Za LinkedIn je, s druge strane, karakteristična interaktivnost te značajnije korištenje poveznica, bilo da one vode na web stranicu tvrtke i neki od njenih blogova, na medije koji su se bavili radom poduzeća, aktere uključene u rad tvrtke ili nekog specifičnog projekta.

Važno je spomenuti i jezik pisanja. Na Twitteru i LinkedInu objave su na engleskom jeziku, kao i na mrežnoj stranici, dok se na Facebooku i Instagramu komunicira na hrvatskom, što otkriva još jedan element strateškog pristupa komunikaciji. S obzirom na to da su u Hrvatskoj Facebook i Instagram najzastupljenije mreže, tvrtka ima temelja vjerovati kako će upravo na tim mrežama najlakše doći do domaće publike pa stoga ima smisla nastojati komunicirati na jeziku najbližem toj publici. S druge strane, Twitter i LinkedIn, osim što nisu u tolikoj mjeri zastupljene u Hrvatskoj, okupljaju publiku koja se interesira za internacionalne i globalne teme, kojima je najprigodnije pristupiti i 'internacionalnim' komunikacijskim tehnikama, među kojima je jedna od najvažnijih odabir jezika razumljivog većini publike s takvim interesima – engleskog. Tim se jezikom komunicira i putem službene web stranice istraživane tvrtke, što također upućuje na internacionalni karakter poslovanja. Osim što time tvrtka proširuje svoju publiku (a samim time i potencijalne klijente) na područja van Hrvatske, domaćoj publici i klijentima korištenjem engleskog jezika tvrtka daje do znanja da je upućena u globalna zbivanja i vrlo vjerojatno svojim načinom rada ide ukorak sa svojim svjetskim konkurentima.

Po završetku zasebnih analiza komunikacije društvenih mreža i web stranice, napravljena je usporedba rezultata, kako bi se ustvrdilo koje teme se ponavljaju na svim kanalima, a koje samo na nekima. Na temelju toga zaključit će se postoje li obrasci u komunikaciji tvrtke neovisno o kanalu (makro komunikacija) te postoji li komunikacija koja je specifična za pojedini kanal (mikro komunikacija). Iste će se i definirati te detaljnije opisati. Analiziralo se

na način da je izvađen tekst ovisno o jedinici analize (odlomak teksta ili objava na društvenim mrežama), razlomio se na rečenice te logikom induktivnog zaključivanja podijeljen u kodove. Kodovi su potom organizirani u okvire kodova, a okviri kodova u općenitije jedinice 'teme'. Teme su potom uspoređivane, kako bi se mogli izvesti zaključci o potencijalnim obrascima komunikacije generalno, ali i o razlikovanju ovisno o kanalu.

### 6.3. Rezultati analize

#### 6.3.1. Web stranica

Na web stranici prisutno je ukupno pet tema koje pokrivaju 39 kodova podijeljenih u 11 okvira. Cjelokupnu tablicu kodova, okvira i tema moguće je vidjeti na Slici 1.1. Teme koje se spominju na mrežnoj stranici su redom: 'način rada', 'zaposlenici', 'poslovno okruženje', 'usmjerenje' i 'ostalo'.

Slika 1.1. Popis tema, okvira kodova i kodova na mrežnoj stranici

KOD	TEME										
	Način rada		Zaposlenici		Poslovno okruženje		Usmjerenje		Ostalo		
	Problem	Rješenje	Dijagnostika	Kvaliteta	Motivacija	Tip poslovanja	Pristup	Ciljevi	Vrijednosti	Usluge	Neodređeno
	teret/preopterećenje	rješenje	dijagnostika, mo	stručnost	strast	moderno poslovanje	održivost	bliskost/prijateljsko	razumijevanje	automatizacija, UI	poziv na radnju
	poteškoće/problem	lakoća u radu		timski rad		novost u poslovnom svijetu	unikatnost	lojalnost	unaprjeđenje	konzalting	dođatne pogodnosti
	brza reakcija	pojednostavljanje		kontinuirano usavršavanje		standard u poslovnom svijetu	dostupnost/pristupačnost	oslonac	preciznost	organizacija posla	statistika
	izazov	bez ograničenja					fleksibilnost/prilagodljivost		svestrانost		
							personalizirani pristup, humanost		učinkovitost		
							komfor zona		inovativnost		
									originalnost		
									povjerenje		

Slika 1.2. prikazuje zastupljenost tema na mrežnoj stranici, odnosno, koliko puta se ponavlja određena tema na tom kanalu.

Slika 1.2. Zastupljenost tema na mrežnoj stranici

TEME				
Način rada	Zaposlenici	Poslovno okruženje	Usmjerenje	Ostalo
8	12	17	20	6

Na Slici 1.3. moguće je vidjeti rang listu zastupljenosti tema. Primjerice, teme kao što su 'usmjerenje' i 'poslovno okruženje' najzastupljenije su i prisutne mnogo češće nego što je to primjerice 'način rada'. Pogled na Sliku 1.1. pokazat će koji kodovi spadaju pod temu 'usmjerenje'. To su prije svega dva okvira: ciljevi (poslovanja) i vrijednosti. Neki od kodova koji pripadaju okviru ciljeva su bliskost/ prijateljstvo, lojalnost i oslonac. Kodovi koji pripadaju okviru vrijednosti su razumijevanje, unaprjeđenje, preciznost, svestranost, učinkovitost, inovativnost i originalnost te povjerenje.

*Slika 1.3. Teme na mrežnoj stranici prema zastupljenosti*

TEME PO ZASTUPLJENOSTI
Usmjerenje (20)
Poslovno okruženje (17)
Zaposlenici (12)
Način rada (8)
Ostalo (6)

Druga najzastupljenija tema je 'poslovno okruženje' koja se sastoji od dva okvira: tip poslovanja i pristup radu. Kodovi koji opisuju tip poslovanja su moderno poslovanje, novost u poslovnom svijetu te standard u poslovnom svijetu. Ti su kodovi zanimljivi zato što ukazuju na naizgled oprečnu poruku, no zapravo se radi o prenošenju vrlo korisne informacije koja jasno opisuje tip poslovanja istraživane tvrtke. Poduzeće drži do standarda u poslovnom svijetu s jedne strane, dok istovremeno nadilazi taj standard i unosi novost. Time je na zanimljiv način prikazana ideja rušenja granica.

Pod drugi okvir, Pristup radu, smjestili su se kodovi kao što su održivost, unikatnost, dostupnost/pristupačnost, fleksibilnost, personalizirani pristup i komfor zona. Ovdje je moguće vidjeti na koji način će tvrtka pristupiti svojim klijentima, ali i svakom od projekata. Prije svega tu su pristupačnost i fleksibilnost te personalizirani pristup kojima tvrtka Croz daje svojim klijentima do znanja da su joj prioritet te da će biti tretirani s najvećom brigom. Onda su tu održivost i unikatnost, kodovi kojima je označena komunikacija s porukom onoga što je poduzeću važno u radu generalno, a to je da se radi o tvrtki čije poslovno okruženje brine o održivosti (temama koje su se pokazale od izuzetne važnosti u modernom poslovnom svijetu) te unikatnosti ili posebnosti, odnosno ne-kopiranja i bez neoriginalnosti. Posljednjim kodom su označene poruke koje upućuju na 'komfor zonu', a najčešće se javljaju u situacijama u kojima tvrtka nastoji identificirati probleme s kojima se njihovi klijenti najčešće susreću. Pitanje komfor zone jednako je neodređeno, kao i iznenađujuće često pa je stoga i izuzetno dobar primjer uspješne personalizirane komunikacije.

Na trećem mjestu najzastupljenijih tema mrežne stranice, prema Slici 1.3., našla se tema zaposlenika. Ta je tema objedinila dva okvira: kvalitetu i motivaciju. Pod kvalitetu spadaju kodovi stručnost, timski rad i kontinuirano usavršavanje, a pod motivaciju strast (za poslom). Ovdje je vidljiv naglasak na stručnosti i predanosti tima, koji pažljivo i precizno pristupa svakom projektu.

Slijedi tema 'način rada', koja pokriva komunikaciju posvećenu objašnjenju konkretnih koraka koji se rade u poslovnom procesu. Tri okvira se nalaze pod okriljem te teme, a to su problem, rješenje i dijagnostika. Iz samih okvira je vidljivo na koji način to funkcionira. Tvrtka

će prepoznati problem, definirati načine 'liječenja' te ponuditi rješenje. Kodovi okvira problem su: teret, poteškoća, izazov, brza reakcija. Kodovi okvira rješenje su: rješenje, lakoća u radu, pojednostavljivanje i (rad) bez ograničenja, okvir dijagnostike ima samo jedan, istoimeni kod.

### 6.3.2. Društvene mreže

Slika 2.1. nudi tablični prikaz svih tema, okvira i kodova korištenih u analizi komunikacije tvrtke Croz na društvenim mrežama. Iz nje je vidljiva prisutnost pet tema: altruizam, zaposlenici, edukacija, poslovno okruženje i ostalo. Teme se sastoje od 10 okvira i ukupno 24 kodova raspoređenih u te okvire.

Slika 2.1. Popis tema, okvira kodova i kodova na društvenim mrežama

KOD	TEME										
	Altruizam			Zaposlenici		Edukacija		Poslovno okruženje		Ostalo	
	OKVIR KODA		OKVIR KODA	OKVIR KODA		OKVIR KODA		OKVIR KODA		OKVIR KODA	
	Zahvalnost	Briga za druge	Uključenost u zajednicu	Kvaliteta	Motivacija	Direktna	Indirektna	Ciljevi	Vrijednosti	Neodređeno	
	zahvalnost na podršci zahvalnost na radu	bicikljada maraton	natječaj donacije humanitarnost direktna uključenost suradnja s drugim organizacijama	timski rad, suradnja	briga o zaposlenicima briga o mladima	obrazovanje	blog event/konferencija	stručnost lojalnost tradicija	zabava emocionalnost uzbuđenje sreća	oglas za posao poziv na radnju	

Prva tema, tema 'altruizam' sastoji se od triju okvira: zahvalnost, briga za druge i uključenost u zajednicu. Zahvalnost ima dva koda: zahvalnost na podršci, koja je usmjerena prema pratiteljima na društvenim mrežama, klijentima i drugim suradnicima te zahvalnost na radu koja se odnosi na zaposlenike ili neke vanjske suradnike. Okvir briga za druge odnosi se na brigu za zdravlje, kako fizičko, tako i mentalno. Ovdje su prisutna dva koda: bicikljada i maraton, kao dva događaja na kojima je sudjelovala tvrtka. Treći okvir, uključenost u zajednicu, sastoji se od kodova natječaj, donacije, humanitarnost, direktna uključenost i suradnja s drugim organizacijama.

Druga tema, zaposlenici, također kao i na webu, ima dva okvira, a to su kvaliteta i motivacija. Timski rad je kod okvira kvaliteta, a briga o zaposlenicima i briga o mladima su kodovi okvira motivacija. Ovdje se uglavnom radi o porukama koje u manjoj mjeri ističu stručnost i kvalificiranost tima tvrtke, a u većoj brigu tvrtke za postojeće i buduće zaposlenike. I ovdje je vidljiv taj altruistički ton, no zbog različitog fokusa poruka kreiran je zasebna tema.

Treća tema je edukacija, koja također ima dva okvira, a to su direktna i indirektna edukacija. Direktna edukacija su različiti oblici obrazovanja koji po završetku najčešće rezultiraju certifikatom ili diplomom. Indirektna edukacija ima dva koda, a to su blog te event

ili konferencija. Radi se o komunikaciji putem koje se može naučiti nešto novo, ali ne spada pod formalno niti neformalno obrazovanje.

Slijedi tema 'poslovno okruženje', koja je također razgranata na dva okvira: ciljevi i vrijednosti. Kodovi koje objedinjuje okvir ciljevi su stručnost, lojalnost i tradicija, dok su kodovi okvira vrijednosti: zabava, emocionalnost, uzbuđenje i sreća. Postoji i tema ostalo, koja ima jedan okvir 'neodređeno' i dva koda: oglas za posao te poziv na radnju.

Slika 2.2. prikazuje zastupljenost određenih tema na društvenim mrežama generalno, odnosno, na svim mrežama putem kojih tvrtka komunicira, te zastupljenost tema na svakoj od tih mreža zasebno.

*Slika 2.2. Zastupljenost tema na društvenim mrežama*

Po zastupljenosti:	TEME			
	Po kanalu (FB)	Po kanalu (TW)	Po kanalu (LI)	Po kanalu (IG)
Edukacija (43)	altruizam (13)	edukacija (17)	edukacija (12)	altruizam (10)
altruizam (41)	Posl. Okr. (8)	altruizam (8)	altruizam (10)	posl.okr. (8)
Poslovno okruženje (26)	edukacija (7)	posl.okr (4)	posl.okr (6)	edukacija (7)
zaposlenici (10)	zaposlenici (4)	zaposlenici (1)	ostalo (4)	zaposlenici (4)
ostalo (7)	ostalo (1)	ostalo (1)	zaposlenici (1)	ostalo (1)

Najzastupljenije teme generalno (na svim društvenim mrežama zajedno) su edukacija i altruizam. U nešto manjoj mjeri se spominje poslovno okruženje, a u vrlo maloj i pitanje zaposlenika. Rijetko bude govora i o nekim drugim temama koje nisu pokrivene tim kategorizacijama. Kad govorimo o svakoj društvenoj mreži zasebno, vidljivo je da na Facebooku i Instagramu prevladavaju altruističke teme, a na Twitteru i LinkedIn-u edukacijsko-informativne teme. Na temelju toga možemo zaključiti da tvrtka Croz s obzirom na sadržaj vodi računa i o prirodi medija. S obzirom na to da su Instagram i Facebook društvene mreže koje svojim formatom, ali i publikom koju okupljaju 'emocionalnijeg' tipa, bogate multimedijom i preporučuju upotrebu emotikona, ne čudi što je najzastupljenija tema upravo altruizam. Takvim temama tvrtke nastoje stvoriti emocionalnu poveznicu ili bliskost s publikom, dajući joj do znanja da je tvrtki stalo do društveno-korisnog angažmana. S druge strane činjenica da je najdominantnija tema na Twitteru i LinkedInu upravo edukacija/informiranje također potvrđuje tezu da tvrtka komunicira u skladu s prirodom tih medija. Twitter i LinkedIn su, naime, mreže koje okupljaju poslovnu zajednicu koja preferira informativni stil pisanja. I njihove forme su također u tom smjeru: Twitter je čak ograničen i brojem znakova.

Na svim kanalima su među tri najzastupljenije teme altruizam, edukacija/informiranje i poslovno okruženje, na temelju čega se mogu uočiti neki obrasci. Naime, ako pogledamo

najzastupljeniju temu, temu koja dominira ovisno o društvenoj mreži, uočiti ćemo da postoje razlike ovisno o prirodi medija. No kad uzmemo u obzir širi popis tema, uočiti ćemo da na društvenim mrežama ova tvrtka nastoji održati sliku društveno-odgovornog poduzeća koje aktivno sudjeluje u životu svoje zajednice kroz različite postojeće aktivnosti koje ta zajednica nudi; koje brine o svojoj zajednici na način da će joj ponuditi nove sadržaje i mogućnosti za edukaciju ili obrazovanje; te koje to sve radi u kontekstu stručnog, ali zabavnog poslovnog okruženja.

### 6.3.3. Cross-analiza

*Slika 3.1. Učestalost tema na različitim kanalima*

ZAJEDNIČKE TEME	SAMO NA WEBU	SAMO NA MREŽAMA	NE ULAZI U ANALIZU
Zaposlenici	Pristup radu	Altruizam	Ostalo
Poslovno okruženje	Usmjerenje	Edukacija	

Na temelju usporedbe učestalosti tema na svim kanalima (Slika 3.1.), analiza je pokazala da su dvije teme prisutne na svim kanalima, a to su zaposlenici i poslovno okruženje. Teme kao što su pristup radu i usmjerenje zastupljene su samo na webu, dok su altruizam i edukacija/informiranje zastupljene samo na društvenim mrežama. Nameće se zaključak da u kontekstu tema 'zaposlenici' i 'poslovno okruženje' možemo govoriti o makro komunikaciji, komunikaciji koja nadilazi kanal odašiljanja poruke i bit će jednako zastupljena na svim komunikacijskim kanalima. Ostale četiri teme pripadaju mikro komunikaciji, koja se prilagođuje prirodi kanala. Iz tog su razloga teme 'pristup radu' i 'usmjerenje' prisutne na mrežnoj stranici, koja zahtijeva informiranje i podrazumijeva 'čistu' i profesionalnu komunikaciju, očišćenu od uvjeravanja. Ono što web ne trpi je emocionalnost, koja se, međutim, odlično uklapa u koncept društvenih mreža. Upravo zato su na mrežama dvije najzastupljenije teme 'altruizam' i 'edukacija/informiranje', pri čemu jedno s malo većim, a drugo s malo manjim naglaskom na uvjeravajućoj ulozi komunikacije.

Ono što se ponavlja na društvenim mrežama i na webu su teme koje nisu najzastupljenije na svakom od kanala, dapače, te su teme srednje do malo zastupljene. Nameće se zaključak da mikro komunikacija zauzima više prostora od makro komunikacije iako bi se na prvu reklo obrnuto.

## 7. RASPRAVA

Na temelju analize moguće je odgovoriti na pitanja s početka. Radi se o tri pitanja. Prije svega pitanje putem kojih kanala poduzeće komunicira, potom pitanje mikro i makro



komunikacije te, u konačnici, kojim pristupom strateškom komuniciranju prema Shankar i Kushwaha (2020) se služi tvrtka Croz. Odgovori na ta pitanja dat će uvid u to možemo li govoriti o svekanalnoj komunikaciji kod istraživane tvrtke.

Kao što je već spomenuto ranije, tvrtka Croz je prisutna samo u digitalnom obliku, odnosno nema fizički prostor namijenjen prodaji. Osnovni kanal komunikacije ovog poduzeća je web stranica, a tvrtka je prisutna i na više društvenih mreža: Facebook, Instagram, Twitter i LinkedIn. Dio komunikacije se odvija i putem newslettera, a dio telefonom. Valjalo bi zasebno promatrati i podcast, kao kanal putem kojeg je moguće odaslati poruku, no komunikacija je jednosmjerna, ali veoma bogata.

Što se tiče drugog pitanja: možemo li govoriti o postojanju mikro i makro komunikacije, što je jedna od pretpostavki integracije komunikacijskih kanala, također je odgovor potvrđan. Analiza je pokazala postojanje komunikacije koja se ponavlja na svim kanalima (makro), kao i komunikacije koja je specifična za pojedini kanal (mikro). Kad su u pitanju društvene mreže, analiza je išla i korak dalje. Društvene mreže imaju generalnu komunikaciju koja se preklapa s komunikacijom na mrežnoj stranici, kao i mikro komunikaciju specifičnu za društvene mreže općenito, ali i komunikaciju koja se razlikuje ovisno o prirodi svake društvene mreže.

Treće pitanje bavi se pristupom strateškom komuniciranju. Prema Shankar i Kushwaha (2020) o svekanalnoj komunikaciji možemo govoriti ako je korišten vertikalni pristup strateškom komuniciranju. Takav pristup podrazumijeva korištenje više komunikacijskih kanala različitog bogatstva, odnosno čistoće, pri čemu bogatstvo označava količinu ljudskog utjecaja na poruku. Primjerice, web stranica i newsletter pripadaju manje bogatom i čistijem kanalu zbog toga što je komunikacija jednostrana, a poruke 'očišćene' od emocija, uvjeravanja i drugog. S druge strane, društvene mreže pripadaju kategoriji 'srednje bogatih' kanala zbog svoje dvostranosti i multimedijalnog karaktera. Ovdje postoji mogućnost da primatelji poruke na poruku reagiraju, ali i da brzo i jednostavno odgovore na nju te stupe u komunikaciju s tvrtkom. Također, multimedija ima snažniji emocionalni karakter nego, primjerice, tekstualna poruka. Pod bogate kanale spadala bi direktna komunikacija čovjek-čovjek, bilo uživo, bilo putem telefona ili video poziva. Analiza je potvrdila da je kod tvrtke Croz prisutan vertikalni pristup strateškoj komunikaciji, s obzirom na to da za komuniciranje sa svojom publikom i klijentima koristi čiste kanale (web stranica, newsletter), srednje bogate kanale (društvene mreže) te bogate kanale (telefonska linija). No zbog toga što je tvrtka prisutna i na više kanala jednakog bogatstva, čak četiri društvene mreže, mogli bismo ovdje govoriti i o horizontalnom

pristupu. Stoga za buduća istraživanja predlažem istraživanje kombinacije horizontalnog i vertikalnog pristupa strateškom komuniciranju.

Konkretno, četiri su bila pitanja koja su definirala tijek ovog istraživanja:

1. Koje vrste komunikacijskih kanala koriste IT tvrtke?
2. Je li komunikacija usklađena na svim kanalima?
3. Kako se ta komunikacija uklapa u koncept svekanalnosti?
4. Zašto bi IT tvrtke odabrale takvu komunikaciju?

Pretpostavke ili mogući odgovori na navedena pitanja bila su:

- e) IT tvrtke koriste digitalne kanale.
- f) Komunikacija je usklađena na svim kanalima, ali prilagođena prirodi kanala.
- g) Takva komunikacija predstavlja prvi stupanj implementacije omnichannela.
- h) IT tvrtke su predvodnice digitalnog razvoja te bi, stoga, trebale težiti svekanalnosti, a svekanalna komunikacija predstavlja prvi korak u njenoj implementaciji te bi IT tvrtke trebale odabirati takvu komunikaciju.

Analiza je potvrdila navedene pretpostavke. Na temelju toga možemo govoriti i o pojmu objektivne informiranosti koji donose Shankar i Kushwaha (2020). S obzirom na analizu koja je pokazala postojanje triju kanala različitog bogatstva (web-stranica, društvene mreže i telefon), možemo govoriti o tome da je stvoren dojam objektivne informiranosti. Kupci imaju priliku prikupiti različite informacije na različitim kanalima i dobiti različiti stupanj 'čistih' informacija i 'bogatog' uvjeravanja.

Pri govoru o svekanalnosti važnu ulogu ima i dizajn korisničkog putovanja pri čemu autori Berman i Thelen (2018) postavljaju pitanja koliko je jednostavno skakanje s jednog kanala na drugi, i koliko truda zahtijeva cijeli proces? U slučaju istraživanje tvrtke, dizajn je prilično jednostavan i prilagođen korisnicima. Na mrežnoj stranici je korišten standardni dizajn pri čemu na dnu svake stranice postoji popis svih kanala na kojima je tvrtka prisutna s linkovima koji vode na te kanale, a na svakom od njih postoji na vidljivom mjestu link koji vodi ponovo do web stranice. Osim što 'svi putevi vode do web stranice', na njoj su jasno naznačene i druge kontakt informacije, kao što su: (1) popis svih ureda tvrtke u Europi i svijetu s (2) pripadajućim adresama, podacima za kontaktiranje kao što su telefoni i e-mail adrese različitih odjela te (3) postoji i obrazac za brzo i jednostavno kontaktiranje ugrađen u stranicu i postavljen na vidljivom i lako dostupnom mjestu.

Po završetku analize nameće se zaključak kako se ovdje radi o tvrtki koja je uspješno implementirala svekanalnu komunikaciju te stoga postigla prvi korak implementacije potpune svekanalnosti. Drugim riječima, radi se o djelomično implementiranom omnichannelu. Prema podjeli Cao i Li (2015) ovdje možemo govoriti o drugom stupnju implementacije omnichannela, takozvanoj minimalnoj integraciji pri čemu postoji 'dosljednost brenda i marketinške poruke na svim kanalima'. Prema Beck and Rygl (2015) tvrtka Croz se nalazi u stupnju cross-channela odnosno trenutno je u tranzicijskoj fazi koja bi se mogla, s vremenom, razviti u potpuni omnichannel. Tim nazivom (cross-channel) fazu u kojoj se nalazi tvrtka Croz, imenuje i Strang (2013).

## 8. ZAKLJUČAK

Svekanalnost se u svom izvornom obliku odnosi na prodaju, no ona s vremenom prestaje biti vezana isključivo uz to područje i počinje se primjenjivati na druga polja, kao što su primjerice marketing i komunikacije. Ovaj rad je istražio poveznicu između svekanalnosti i komunikacija generalno te na primjeru komunikacije hrvatske IT tvrtke. Odabrana je tvrtka Croz koja se našla na 32. mjestu najboljih 100 tvrtki prema prihodima iz 2021. godine, zbog čega se može smatrati predvodnicom industrije u Hrvatskoj i što joj daje značaj za istraživanje. Rad je raspravio relevantnu literaturu na temu svekanalnosti u kontekstu prodaje, marketinga, komunikacija i korisničkog putovanja. Pokazalo se da je svekanalnost, ili omnichannel, jedan od stupnjeva integracije različitih kanala. Točnije, radi se o najvišem stupnju integracije koji slijedi nakon cross-channela, a kojemu je prethodio multichannel. Neki autori idu toliko daleko da nadodaju još jedan stupanj, kao početni, a to je singlechannel.

Kao što nazivi daju naslutiti singlechannel je stupanj u kojemu je poslovanje prisutno na samo jednom kanalu (bilo da je on online ili 'offline') te integracija nije moguća. Multichannel je stupanj koji podrazumijeva da će tvrtka biti prisutna na dva ili više kanala, no komunikacija nije usklađena te nema integracije kanala. Treći stupanj, koji autori nazivaju cross-channel, podrazumijeva prisutnost poduzeća na više kanala te početak integracije kanala. Ovdje se radi o usklađenosti komunikacije na svim kanalima, postojanju jedinstvenog brenda koji je prepoznatljiv neovisno o kanalu, a u kontekstu prodaje usklađenost cijena te implementacija određenih koraka integracije. Posljednji stupanj implementacije svekanalnosti je omnichannel ili svekanalnost, pri čemu dolazi do integracije svih komunikacijskih kanala, svih prodajnih kanala, te komunikacijskih s prodajnim i prodajnih s komunikacijskim kanalima. Pri potpunom omnichannelu korisnicima je pruženo jedinstveno, u potpunosti ujednačeno i integrirano

korisničko iskustvo. To bi značilo da korisnik, kupac ili klijent može skakati s jedne točke svog korisničkog iskustva na drugu ili treću bez primjetne razlike u pruženoj usluzi. Također, to znači da korisnik može kombinirati različite kanale na jednostavan i pristupačan način.

Svekanalnost je, dakle, najviši stupanj integracije kanala. Stoga, kako bismo govorili o svekanalnosti, morali bi biti zadovoljene određene pretpostavke. Postoje tri pretpostavke svekanalnosti: (1) integracija svih komunikacijskih kanala, (2) integracija svih prodajnih kanala i (3) integracija komunikacijskih i prodajnih kanala. Tek kad su sve tri pretpostavke zadovoljene možemo govoriti o svekanalnosti. Međutim, ako su zadovoljene samo neke od njih, možemo govoriti o stupnjevima koji prethode svekanalnosti te koji bi mogli u budućnosti, ako se poslovanje nastavi kretati u tom smjeru, dovesti do svekanalnosti. Dapače, mnogi autori polemiziraju je li potpuna svekanalnost uopće moguća u ovom trenutku, s obzirom na to da čak i tvrtke koje su globalne predvodnice po tom pitanju, još uvijek istražuju mogućnosti svekanalnosti koje bi funkcionirale, umjesto da kompliciraju kupovni proces.

U ovom je radu, stoga, istraživano pitanje svekanalne komunikacije kao prve pretpostavke implementacije svekanalnosti. Istraživanje komunikacije tvrtke Croz je pokazalo postojanje ujednačene komunikacije koja nadilazi pojedini kanal, kao i specifične komunikacije koja se razlikuje ovisno o kanalu. Nameće se zaključak da je komunikacija navedenog poduzeća usklađena na svim kanalima, a prilagođena prirodi kanala. Radi se postojanju makro i mikro komunikacije, pri čemu se pojam makro komunikacije odnosi na općenitu komunikaciju tvrtke, dio brenda koji u sebi sadrži jedinstvenost poslovanja, a ponavlja se na svakom kanalu, neovisno o njegovoj namjeni ili prirodi. Mikro komunikacija, s druge strane, je ona komunikacija koja ispunja prostor koji nije namijenjen makro komunikaciji, a u potpunosti je prilagođena vrsti i prirodi kanala te publici koju taj kanal okuplja. Makro komunikacija je, dakle, općenita, a mikro komunikacija specifična.

Također, autori Shankar i Kushwaha (2020) tvrde da svekanalnost uvjetuje i odabir kanala, pri čemu o svekanalnoj komunikaciji možemo govoriti ako je korišten vertikalni pristup strateškom komuniciranju, koji podrazumijeva upotrebu kanala različitog bogatstva. Bogatstvo ili čistoću kanala uvjetuje stupanj ljudskosti te prevladavaju li informirajuća ili uvjeravajuća funkcija komunikacije. Analiza je pokazala kako tvrtka Croz primjenjuje vertikalni pristup strateškoj komunikaciji, s obzirom na to da koristi kombinaciju čistih kanala (web stranica, newsletter) i srednje bogatih (društvene mreže) s bogatim kanalima (telefon).

Zaključno, kod tvrtke Croz su zadovoljeni uvjeti svekanalne komunikacije pa možemo govoriti o tome da je ispunjena prva pretpostavka svekanalnosti te da tvrtka spada u kategoriju cross—channel poduzeća. Drugim riječima, tvrtka je prisutna na više kanala, zbog čega ne možemo govoriti o singlechannelu. Također, prisutna je integracija komunikacijskih kanala, zbog čega ne možemo govoriti ni o multichannelu. Međutim, s obzirom na to da nema integracije prodajnih kanala, niti integracije prodajnih s komunikacijskim kanalima, ovdje se ne radi ni o svekanalnosti ili 'potpunoj integraciji kanala' kod istraživano poduzeća. Istraživana tvrtka je u cross-channel stupnju implementacije svekanalnosti, fazi koja se u literaturi spominje i kao tranzicijska faza, i koja, ako se dobro iskoriste prednosti te faze, može biti privremena i u konačnici dovesti do svekanalnosti.

## 9. LITERATURA

- Bartosik-Purgat, Malgorzata i Filimon, Nela (2023) *European Consumers in the Digital Era: Implications of Technology, Media and Culture on Consumer Behavior*. Roulledge Studies in Marketing, Oxfordshire, Engleska
- Belch, George i Belch, Michael (2021) *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. McGraw-Hill Education, New York
- Berman, Barry i Thelen, Shawn (2018) *Planning and implementing an effective omnichannel marketing program*. International Journal of Retail & Distribution Management. DOI 10.1108/IJRDM-08-2016-0131
- Biemans, Wim G. (2018) *Business to Business Marketing*. McGraw-Hill, Canada
- Chaffey, Dave i Ellis-Chanwick Fiona (2019) *Digital marketing strategy, implementation and practice*. Pearson, London
- Deiss, Ryan i Henneberry, Russ (2020) *Digital Marketing for dummies*. John Wiley & Sonc, Inc., New Jersey
- Gallino, Santiago i Moreno, Antonio (2019) *Operations in an Omnichannel World*. Springer Series in Supply Chain Management, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-20119-7>
- Heinemann, Gerrit (2020) *B2B eCommerce: Basics, Business Models and Best Practices in Business-to-Business Online Trade*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38528-6>
- Kakui, Ryoichi (2017) *Omni-Channel Strategies in U.S. and Japan*. Ryoichi Kakui
- Konus, Umut, Verhoef, Peter C. i Neslin, Scott A. (2008) *Multichannel Shopper Segments and Their Covariates*. Journal of Retailing 84 (4) 398–413. Elsevier Inc. New York University, doi:10.1016/j.jretai.2008.09.002
- Qin, Zheng (2009) *Introduction to E-commerce*. Tsinghua University Press, Beijing and Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg
- Shankar, Venkatesh i Kushwaha, Tarun (2020) *Omnichannel marketing: Are cross-channel effects symmetric?* International Journal of Research in Marketing, <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.09.001>

Stokes, Rob (2018) *EMarketing: The essential guide to marketing in a digital world*. 6th edition. The Red & Yellow Creative School of Business. Cape Town

Taufique Hossaina, T., Akterb, S., Kattiyapornpong, U., Fosso Wambad, S. (2017) *The Impact of Integration Quality on Customer Equity in Data Driven Omnichannel Services Marketing*. *Procedia Computer Science* 121

Van de Sand, Felix i drugi (2020) *User Experience Is Brand Experience The Psychology Behind Successful Digital Products and Services*. Springer Nature Switzerland AG

Verhoef, Peter C., Kannan, P.K., Inman, J. Jeffrey (2015) *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing*. *Journal of Retailing* 91 (2) 174–181. Elsevier Inc. New York University, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

Yin, Robert K. (2007) *Studija slučaja - dizajn i metode*. Biblioteka Politička misao, Fakultet političkih znanosti, Zagreb

Internetske stranice

productplan.com (2022) User Experience: What is User Experience? <https://www.productplan.com/glossary/user-experience/> Pristupljeno 4.11.2022.

ictbusiness.info (2022) TOP 100 ICT tvrtki prema prihodima <https://www.ictbusiness.info/poslovanje/top-100-ict-tvrtki-prema-prihodima-2> Pristupljeno 4.11.2022.

companywall.hr (2022) Croz d.o.o <https://www.companywall.hr/tvrtka/croz-doo/MM15fwo0> Pristupljeno 4.11.2022.

ictbusiness.info (2020) CROZ: Inovativnim i agilnim metodama razvoja softvera do uspjeha <https://www.ictbusiness.info/poslovanje/croz-inovativnim-i-agilnim-metodama-razvoja-softvera-do-uspjeha> Pristupljeno 4.11.2022.

## 10.SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

Rad se bavi pitanjem svekanalne komunikacije, ilustrirane na primjeru domaćeg IT poduzeća. Svekanalna komunikacija je termin koji se izvodi iz pojma svekanalne prodaje, a nastaje kada se od svekanalne prodaje odvaja 'svekanalnost' kao skup karakteristika koje se mogu primijeniti i na druga područja. Svekanalnost se smatra najvišim stupnjem integracije kanala, a podrazumijeva zadovoljenje triju pretpostavki: integraciju komunikacijskih kanala, integraciju prodajnih kanala te stapanje komunikacijskih s prodajnim kanalima. U tom kontekstu, postojanje svekanalne komunikacije ili integracije komunikacijskih kanala može se smatrati prvim korakom ka svekanalnosti. Istraživana je domaća IT tvrtka, tvrtka Croz, koja se našla na 32. mjestu najboljih 100 tvrtki prema prihodima za 2021. godinu. Odabrano je područje informacijske tehnologije koje se zbog svojeg karaktera smatra predvodnicom digitalnog razvoja, te navedena tvrtka koja je zbog svoje uspješnosti uzor. Radi se o studiji slučaja kompozitnog dizajna s jednim slučajem, pri čemu su korištene dvije jedinice analize: objava na društvenim mrežama i odlomak teksta na mrežnoj stranici. Istraživanje je eksplorativnog i deskriptivnog tipa, a tema implementacijska. Odnosno, tema rada je implementacija svekanalnosti. Istraživanje je pokazalo da analizirana IT tvrtka komunicira pretežno putem digitalnih kanala te je ustvrdilo istovremeno postojanje ujednačene komunikacije na svim kanalima i specifične komunikacije koja se prilagođava prirodi pojedinog kanala. Također, potvrđena je upotreba vertikalnog pristupa strateškom komuniciranju, koje je treća pretpostavka svekanalne komunikacije. Takav pristup strateškom komuniciranju podrazumijeva korištenje kanala različitog bogatstva, pri čemu 'bogatstvo' označava stupanj emocionalnosti ili 'ljudskosti' pri komuniciranju te naglasak na informirajućoj ili uvjeravajućoj funkciji komunikacije. U konačnici, rad je odgovorio na pitanje zašto bi IT tvrtkama koristila svekanalna komunikacija: upravo zbog toga što se radi o industriji koja je predvodnica digitalnog razvoja te bi joj, kao i drugim industrijama, svekanalnost uvelike doprinijela unaprjeđenju poslovanja, a svekanalna komunikacija je prvi korak ka tome.

Ključne riječi: Svekanalnost, omnichannel, svekanalna komunikacija, svekanalna prodaja, korisničko putovanje, digitalni razvoj