KOMPLEMENTARNOST KLASIČNIH I SUVREMENIH PRISTUPA PRODAJI U IT SEKTORU

Gabrijelić, Lana

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:922633

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-15**

Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet - Zagreb
Diplomski studij poslovne ekonomije - Marketing

KOMPLEMENTARNOST KLASIČNIH I SUVREMENIH PRISTUPA PRODAJI U IT SEKTORU

Diplomski rad

Lana Gabrijelić

Zagreb, travanj, 2021.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet - Zagreb
Diplomski studij poslovne ekonomije - Marketing

KOMPLEMENTARNOST KLASIČNIH I SUVREMENIH PRISTUPA PRODAJI U IT SEKTORU

(Complementarity of classic and modern approaches to sales in the IT sector)

Diplomski rad

Lana Gabrijelić, 0067482253

Mentor: prof. dr. sc. Marija Tomašević Lišanin

Zagreb, travanj, 2021.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni/diplomski/poslijediplomski specijalistički rad, odnosno doktorski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Zagreb, 05. Travanj, 2021.
(mjesto i datum)

Lana Gabrijelić
(vlastoručni potpis studenta)

Sažetak

Prodaja je jedna od najvažnijih komponenti svakog poduzeća. No, prodaja ne djeluje sama, već joj je potrebna potpora drugih odjela kako bi bila maksimalno efikasna. U ovom radu istražuje se suradnja marketinga i prodaje, te se pokušava uočiti koliko je promjena metodologije u marketingu kroz vrijeme utjecala na prodaju i način obavljanja prodajnog posla. S obzirom na jedinstvenost svakog gospodarskog sektora, rad se odnosi na informatički sektor, kao onaj koji se trenutno nalazi u najvećem rastu te se konstantno unapređuje i razvija. Kasnije u radu označavamo ga kraticom IT.

Teorijski dio rada razmatra nekoliko vrsta klasične prodaje, kao i suvremene načine prodavanja. Kod suvremenog pristupa objašnjavaju se popularni termini poput inbound (dolazni) i outbound (odlazni) marketinga te employer brandinga (marke poslodavca). Provedeno empirijsko istraživanje pokušava utvrditi na koji način Hrvatska IT poduzeća posluju, odnosno u kojoj mjeri preferiraju, klasični ili suvremeni prodajni pristup. Ovaj dio istraživanja je proveden na uzorku 15 prodajnih stručnjaka koji su sudjelovali u dubinskim intervjuima. Ispitanici su birani namjernim pristupom da bi se dobilo uvid u praksu poduzeće različitih veličina te istražila njihova prodajno-marketinška iskustva. Poduzeća dolaze iz različitih uže definiranih informacijskih djelatnosti, no svima je zajedničko to što nude informacijske usluge, odnosno softverska rješenja drugim poduzećima. Istraživanje je provedeno s njihovim prodajnim predstavnicima.

Rezultati istraživanja pokazuju da se pristup prodaji uistinu tijekom vremena prilagodio promjenama u suvremenom marketingu, odnosno novim načinima privlačenja, pristupanja i nuđenja usluga krajnjim kupcima.

Ključne riječi

tradicionalna prodaja, osobna prodaja, prodaja u IT industriji, marketinška podrška prodaji, employer branding, dolazni (“inbound“) marketing, odlazni (“outbound“) marketing

Abstract

Sales is one of the most crucial parts of an organization. In order to be most efficient possible, it cannot act on its own, but requires support from other parts of the organization. In this paper the bond between sales and marketing department is researched. To be more precise, the paper is trying to determine how much the changes which the marketing field went throughout time, from being entirely sales centric to customer centric, influenced sales and the act of selling. Considering that every industry is unique, the research is based on the information industry, as an example of a scale-up industry with constant changes and new developments. Later in the paper this industry will be referred to with the abbreviation IT.

The theoretical part encompasses classical versus modern approaches to sales. When describing the modern approach, new terms such as employer branding, inbound and outbound marketing will be explored. The empirical research is focused on how Croatian IT companies do business and whether they prefer classic or modern approach to sales. This part of the research is conducted by interviewing 15 sales representatives of different experience levels and catering to different industries, but what all have in common is that they offer IT solutions.

Research results indicate that sales approach has been shifting slowly towards customer centricity, new ways of attracting, approaching and offering services to customers, just like modern marketing. This only gives a bigger emphasis on the importance of sales and marketing collaboration. Sales representatives are using modern tools in their approach, more often than not using marketing skills for this initial phase of customer acquisition. Unfortunately, research also shows that this is the part where the partnership ends for most companies. Post-sales customer nurture isn't high on the priority list, and only very few of interviewees mention tracking customer satisfaction.

Keywords

Traditional sales, personal selling, sales in the IT industry, marketing in sales, employer branding, inbound marketing, outbound marketing

Sadržaj

1. Uvod 1
1.1. Predmet i cilj rada 1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka 1
1.3. Sadržaj i struktura rada 2
2. Klasični pristup prodaji 3
2.1. Obilježja klasične prodaje 4
2.2. Vrste prodaje 5
2.2.1. Prodaja licem u lice 6
2.2.2. Telefonska prodaja 6
2.2.3. Prodaja putem posrednika 7
3. Suvremeni oblici prodavanja 8
3.1. Suvremeni pristupi kupcima i načinima stjecanja prihoda 8
3.2. Vrste suvremenih pristupa prodaji 12
3.2.1. Inbound vs. outbound marketing 12
3.2.2. Važnost ‘employer branding’a 18
3.2.3. Kreiranje vrijednosti za potrošača 19
4. Obilježja prodaje u IT sektoru 21
4.1. Važnost informacijskih sustava i informatičkih proizvoda za uspješnost poduzeća 22
4.2. Kanali distribucije u IT sektoru 23
4.3. Klasični i novi modeli prodaje u IT sektoru 23
4.4. Značenje osobnog pristupa u IT prodaji novog doba 26
5. Empirijsko istraživanje prodajnih modela u IT industriji 29
5.1. Problem istraživanja 29
5.2. Metodologija i vrsta istraživanja 30
5.3. Rezultati istraživanja 32
5.4. Rasprava 40
5.4.1. Ograničenja istraživanja 41
5.4.2. Preporuke za buduća istraživanja 42
6. Zaključak 43
Popis literature 44
Popis slika 49
Popis tablica 50
Popis grafikona 51
Prilozi 52
Životopis 55

1. Uvod

1.1. Predmet i cilj rada

Način na koji se pristupa prodaji može se razlikovati ovisno o proizvodu i industriji u kojoj se djeluje. No, ono što je ključno je prilagodba kupcima te promjena pristupa u odnosu na tradicionalnu prodaju, više usmjerenu na dobrobit prodavača, nego li na vrijednost za kupaca. Andrea L. D. i John F. T. Jr. (2012) predlažu definiciju prodaje za koju kažu da je to fenomen ljudske interakcije koja se događa među pojedincima i organizacijama, a u svrhu ostvarenja ekonomske razmjene u kontekstu kreiranja vrijednosti. Ključni dio ove definicije je to što se ističe da je svrha prodaje stvaranje i isporuka vrijednosti.

Ovaj diplomski rad proučava specifičnosti informacijsko tehnološke industrije te uspoređuje klasične sa suvremenim pristupima prodaji. Pitanja na koja se želi odgovoriti su: „Jesu li spomenuta dva pristupa komplementarna?“; “Koliku ulogu ima promjena pristupa marketinga na promjenu pristupa prodaji?“ Prema Sharma et al. (2008) poduzeća koja prodaju proizvode visoke tehnologije orijentiraju svoju prodaju na isticanje vrijednosti, odnosno rješenja za kupce, a ne prikazivanje samo obilježja proizvoda. Takozvani “solution-focused sales forces“ ili „prodajni napori fokusirani na rješenja“ određeni su potrebama kupaca i zadovoljavanja njihovih potreba.

Predmet rada odnosi se i na eksplorativno istraživanje upotrebe i prikladnosti pojedinih oblika klasične i suvremene prodaje za potrebe poduzeća iz IT sektora, s ciljem spoznavanja u kojoj mjeri je osobni pristup u prodaji IT rješenja trenutno potreban prodajnim predstavnicima, te može li se danas IT prodaja osloniti na isključivo digitalni pristup kupcima.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

U teorijskom dijelu rada korišteni su sekundarni izvori podataka prikupljeni iz znanstvene i stručne literature dostupne u bazama Ebsco i Emerald, Taylor & Francis Online, te drugi javno objavljeni članci i radovi. Osnova za razradu teorijskog dijela rada su znanstveni i stručni izvori čije je glavno područje izučavanja prodaja općenito, kao i specifičnosti prodaje za potrebe informatičko-tehnološke industrije.

Kod istraživanja i analize načina pristupanja kupcima u IT industriji korišteni su i primarni podaci prikupljeni putem dubinskih intervjua na namjernom uzorku prodajnih profesionalaca u IT poduzećima u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno od – do, te je u uzorku sudjelovalo 15 prodajnih stručnjaka iz IT sektora.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je strukturiran u šest poglavlja gdje se u uvodnom dijelu iznosi svrha i cilj rada kao i pojmovno određuje prodaja. Pri tome se pojašnjava razlika između tradicionalnog i suvremenog pristupa. Također se analizira utjecaj marketinga na prodaju, odnosno kako se marketing razvijao tijekom vremena, te na koji način se povezano s time mijenjao i sam pristup prodaji. Središnji dio rada obrađuje marketinške trendove novijeg doba poput razlike dolazne (engl. inbound) i dolazne (engl. outbound) metodologije, utjecaj marke poslodavca (engl. employer branding) na tvrtke i njihovo razmišljanje o kupcima, usmena predaja (engl. word of mouth) kao marketinški alat, kao i njegova tri aspekta: utjecajne osobe (engl. influencers), preporuke te združeni (engl. affiliate) marketing. U cijelom radu analiziraju se dosadašnja istraživanja i zaključci znanstvenika kako iz marketinškog, tako i iz prodajnog područja. Predzadnje poglavlje rada sagledava trenutno stanje IT industrije u Republici Hrvatskoj, te su temeljem njega definirane glavne pretpostavke i ciljevi empirijskog istraživanja.

Empirijsko istraživanje, koje je opisano u posljednjem poglavlju, bilo je fokusirano na prodajne profesionalce u informacijsko-tehnološkoj (IT) industriji kao i na njihova postojeća iskustva u vezi uspješnog obavljanja prodajnog posla. Željelo se ustanoviti prate li hrvatski prodajni profesionalci svjetske trendove, odnosno na koji način pristupaju svojim kupcima.

2. Klasični pristup prodaji

Klasična, uvriježena definicija prodaje (Tanner i Raymond, 2010) kaže da je prodaja interaktivan, osoban, plaćen promocijski pristup između kupca i prodavača. Time se u centar pozornosti stavlja sam čin prodaje, a manje pozornosti je na vrijednosti koja se daje kupcu ili pak sam kupac. Drugim riječima, jedino što je bitno jest prodati.

No, drugi stručnjaci su istraživali i drugu stranu prodaje, odnosno odnos prodavača i kupca. Prema Byrnes i Mujtaba (2008) mnogi faktori su utjecali na način na koji prodajni profesionalci pristupaju, odnosno kako se odnose prema potencijalnim kupcima. Samo neki od njih su povećanje troška radne snage, inovativne tehnologije, te evolvirane želje kupaca. Svi faktori trebaju se uzeti u obzir kada se razmatra marketinški odnos između prodaje i kupca. Važnost prodajnog odjela u poduzećima je i danas od kritične važnosti. Poduzeća troše više od $800 milijardi godišnje na prodajne napore, a kada prodajne aktivnosti nisu u skladu s korporativnom strategijom, može doći do katastrofalnih posljedica te indirektnih troškova za poduzeće (Cespedes, 2014).

Fehrić i Jerković (2011) jasno su dali do znanja kako je kvaliteta proizvoda ta koja omogućuje da se marka približi potrošaču, odnosno postane mu privlačnija. Proizvodi se probijaju na emocionalni način, te više nema potrebe za intenzivnim ponavljačkim marketingom, već naprotiv potrošač im pruža dobrodošlicu u svoj svijet, ponekad već nakon jednog ili dva kontakta. Uvažavajući spoznaju da su potrošači postali sve manje predvidivi u zadovoljavanju svojih zahtjeva, proizašla je potreba za svakodnevnim ispitivanjem svih onih parametara koji bi mogli utjecati na njihovo potrošačko zadovoljstvo. Zbog svega toga, nameće se potreba da tvrtke i njihov upravljački menadžment, u svoje poslovanje uvedu i stave u primjenu suvremene koncepcije marketinškog komuniciranja s krajnjim potrošačima, odnosno konzumentima proizvoda ili usluga kako bi se osposobili za daljnje sudjelovanje na sve rastućem tržištu opterećenom brojnim situacijama koje se nekada ne mogu predvidjeti.

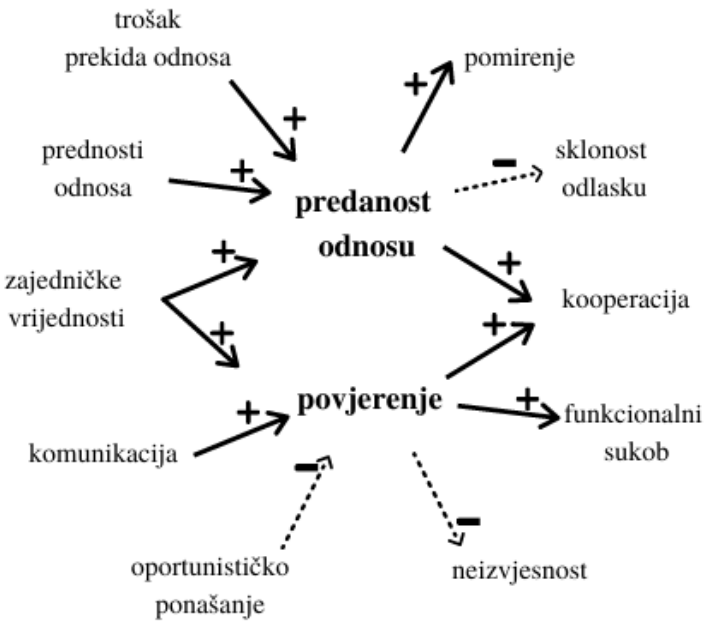
Iz spomenutih razloga ovaj rad se osvrće ne samo na klasičnu, već i na suvremene metode prodaje koje zapravo proizlaze iz marketinške sfere djelovanja, čime se konačno uspostavlja komplementarnost ovih dvaju odjela u suvremenim poduzećima. Na početku će se najprije predstaviti klasična prodaja, a potom istražiti njezina evolucija ka suvremenim prodajnim modelima.

2.1. Obilježja klasične prodaje

Tradicionalno, prodaja se smatrala taktičnom aktivnošću odgovornom za implementaciju strategija marketinškog odjela (Lane, 2009). No, Panagopoulos i Avlonitis (2010) razvili su koncept prodajne strategije i delinealizirali razlike između marketinške i prodajne strategije. Oni su definirali prodajnu strategiju kao 'područje u kojem se poduzeće angažira oko skupine aktivnosti i odluka s obzirom na alokaciju rijetkih resursa (kao što su ljudi, prodajni napor, novac) a da bi mogli upravljati odnosom s kupcima na bazi vrijednosti svakog kupca za poduzeće'.

Marketing je imao veliku ulogu u kreiranju pristupa prodaji. Byrnes i Mujtaba (2008) povezali su u svojem istraživanju uspješnost prodaje s odnosnom prema kupcima, odnosno marketing odnosa. Pri tome su Byrnes i Mujitaba se koristili key mediating variable ("KMV") modelom kreiranim od strane Morgan i Hunt. Ovaj model upućuje na činjenicu da su odnos i povjerenje obilježeni pozitivnim i negativnim atributima. U pozitivne atribute oni ubrajaju benefite odnosa, zajedničke vrijednosti, komunikaciju i kooperaciju, te funkcionalni sukob. Dok u negativne atribute uključuju oportunističko ponašanje, trošak prekida odnosa, pomirenje, sklonost odlasku i neizvjesnost (slika 1)

Slika 1: KMV model marketinga odnosa



Izvor. Morgan, R. i Hunt, Sc (1994) "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", Journal of Marketing, July

Promatramo li klasičnu prodaju kroz marketinške principe, tradicionalni marketing podrazumijeva guranje poruka invazivnim medijima, poput televizijskih kanala, radija ili novina. No, u moderno doba interneta ovi tradicionalni načini prilaska kupcima su izgubili kompetitivnu prednost zbog zagušenja oglasnog prostora, kratke pažnje kupaca te modernih načina sprječavanja poruka da dođu do kupaca. (Opreana, Vinerean, 2015)

Pod tradicionalne marketinške alate ubrajaju se korištenje prodajnog lijevka, telemarketinga, email marketinga, prodaje te razne vrste već spomenutog oglasnog prostora. Marketing se smatra značajnim utjecajnim čimbenikom prodaje. (Opreana, Vinerean, 2015)

2.2. Vrste prodaje

Prema Lišanin et al (2019) iz perspektive marketinškog miksa, osobna prodaja pribraja se osnovnim promotivnim alatima, odnosno smatra se sredstvom dvosmjerne komunikacije, a čija je glavna svrha ostvarenje prodaje. U skladu s time, navode definiciju koja kaže da „osobna prodaja podrazumijeva izravnu interakciju predstavnika poduzeća s klijentom, s ciljem njegovog informiranja i uvjeravanja da donese odluku o kupnji proizvoda ili usluge“. Stvaranje snažnog odnosa s kupcima je od neizmjerne važnosti za prodajnog profesionalca, a u zbilji kupci često imaju veću lojalnost prema prodajnom predstavniku nego li prema poduzeću od kojeg se kupuje (Anderson i Robertson, 1995). Prema tome, uspjeh odnosa je od kritične važnosti kako za kupca, tako i prodajnog profesionalca.

No, bez obzira na vrstu prodaje, istraživanje je pokazalo da postoje određeni atributi koji se moraju zadovoljiti kako bi osigurali uspješnost prodaje (Jobber et al, 2019):

- postavljanje pitanja
- pružanje informacija o proizvodu, uspoređivanje i nuđenje dokaza za tvrdnje
- priznati kupčevo stajalište
- složiti se s kupčevom percepcijom
- poduprijeti kupca
- otklanjanje tenzije
- imati postojeće znanje o samom kupcu
- uložiti trud
- imati povjerenja u vlastite sposobnosti.

U ovom radu ćemo se osvrnuti na tri vrste prodaje, a to su prodaja licem u lice, putem telefona te putem posrednika.

2.2.1. Prodaja licem u lice

Sujan, Weitz i Sujan (1988.) analizirali su produktivnost u prodaji te sugerirali kako je vjerojatnija efektivnost ostvarivanja prodaje uz osobni kontakt prodavača s kupcem. No, isto tako priznaju kako je bitno za prodajnog profesionalca imati širok repertoar mogućnosti stvaranja kontakata kako bi se prilagodili kupcu. Jobber et al. (2019) istaknuli su kako je glavna karakteristika prodaje orijentirane na kupca mogućnost čitanja emocija samog kupca. Upravo ovdje dolazi do izražaja prodaja licem u lice. To podrazumijeva razumijevanje, identificiranje i adekvatno odgovaranje na emocionalne poruke kupca, poglavito na one koje se mogu iščitati kao facijalne ekspresije. Prodajni predstavnici često imaju sposobnosti emocionalnog čitanja, te mogu te informacije iskoristiti pri samoj prodaji. Na primjer, detektira li prodavač da je kupac frustriran kompleksnošću proizvoda, on može zastati, te nastojati odgovoriti na specifična pitanja koje kupac ima da bi se kupac bolje osjećao. Može se također ispričati zbog toga što je krenuo u prevelike detalje i ohrabriti kupca da postavi pitanja. Sposobnost čitanja emocija omogućuje prodavaču da se prilagodi svakoj individualnoj situaciji, da prilagodi sadržaj ili način govora.

Prema rezultatima istraživanja provedenog za potrebe pisanja ovog rada, nerijetko cilj prvog susreta nije isključivo prodaja nego stvaranje preduvjeta za buduće kontakte i potencijalnu kasniju prodaju. Prodavači posjećuju kupce da bi ih osobno upoznali, pribavili informacije o poduzeću, te dostavili i zajedno razmotrili materijale o proizvodima i uslugama koji se nude.

2.2.2. Telefonska prodaja

Trošak prodajne posjete je u ranim osamdesetima, u SAD-u, otprilike iznosio $131. Ti su troškovi porasli za 81% u idućih 5 godina (Kern i Frederick, 1986). Tijekom godina cijene su drastično rasle, a prema Nickels i McHugh (2005), trošak B2B (business-to-business) posjećivanja kupaca iznosio je iznenađujućih $400 u 2005. godini. Čitanje emocija koje su Jobber et al. (2019) istaknuli kao prednosti prodaje licem u lice isto tako se može primijeniti (iako manje učinkovito) i u prodaji putem telefona, s obzirom na to da se emocije mogu iščitati i iz boje glasa, brzine govora, riječi i tako dalje. Za ovu vrstu prodavanja, ranije je bilo

karakteristično, da je prodavač morao nazvati veliki broj poduzeća kojima bi predstavljao proizvod i samo malom broju bi doista i prodao. Ovaj koncept nije ni danas u mnogo poslovnih organizacija znatno drugačiji, no to umnogome ovisi o pristupu kupcima koji se koristi. Ako se dobro istraži svog idealnog kupca te točno ciljano zove određene kupce ili poduzeća, šanse za sklapanje prodaje su znatno veće. Jobber et al (2019) još ističu kako je u današnje doba iznimno karakteristično da prodavač neće kontaktirati samo jednog nego više zaposlenika određenog poduzeća prije nego zaključi prodaju.

Prodaja putem telefona traži od prodavača velike sposobnosti, jednako kao i prodaja licem u lice, jer su obje metode takve da se posao zaključuje u realnom vremenu, tj. u izravnom kontaktu s potencijalnim kupcem. Ono što je prednost ove tehnike naspram prodavanja licem u lice, jest činjenica da se može doseći puno širi spektar potencijalnih kupaca. Ovdje se želi naglasiti činjenicu da se može stupiti u kontakt s nekim tko je udaljen od nas geografski, no sastanak se na jednak način može odvijati. Ovakav način prodaje je u današnje doba, poglavito u IT sektoru u potpunosti uobičajen, što će biti objašnjeno kasnije u radu.

2.2.3. Prodaja putem posrednika

Prema Lišanin et al (2019) pojam posrednik označava osobu ili organizaciju koja obavlja uslugu zastupanja između prodavača i kupaca. Razlikujemo više vrsta posrednika. Prodajni agent ili zastupnik u ime izvoznika (principala) nudi njegove usluge i proizvode na inozemnom tržištu, a zauzvrat dobiva unaprijed ugovorenu proviziju. Hendershott i Zhang (2006) govore kako posrednici s drugačijim transakcijskim troškovima kupuju robu od veleprodajnih poduzeća po veleprodajnim cijenama. Kupci s različitom kupovnom moći u potrazi su za posrednicima sve dok ne nađu dovoljno nisku cijenu. Nadalje, autori govore kako je glavni razlog zbog kojeg se koriste posrednici taj što oni omogućuju efikasniji kanal distribucije, odnosno transakcije prema krajnjem kupcu od izravne prodaje. Njihova definicija pretežito se odnosi na općenito funkcioniranje veleprodajnih posrednika, no situacija s drugim uslugama i proizvodima, poput IT industrije koja je predmet ovog rada je nešto drugačija.

3. Suvremeni oblici prodavanja

Andrea L. D. i John F. T. Jr. (2012) predlažu nešto drugačiju definiciju prodaje, a to je da je prodaja fenomen ljudske interakcije s pojedincima/organizacijama, a u svrhu ostvarenja ekonomske razmjene u kontekstu kreiranja vrijednosti. Ključni dio definicije je onaj koji naglašava da je svrha prodaje kreiranje vrijednosti. U novo predloženoj definiciji kupca se stavlja u prvi plan, odnosno apostrofira se konkretna vrijednost koju mu proizvod ili usluga isporučuju. Odmiče se od važnosti samog čina zaključenja prodaje, te se naglašava nužnost pomaganja kupcu u rješavanju određenog problem i dobivanja više ponuđene vrijednosti. Isto tako Fehrić i Jerković (2011) tvrde da uspješno komuniciranje s kupcima, percepcija njihovih osobnosti i potreba je ključ novih marketinških shvaćanja. U eri globalizacije i informatizacije koja rezultira sve jačom informiranošću kupaca kao i sve većim njihovim zahtjevima spram prodavača, postavlja se pitanje kako kreirati komunikaciju s kupcima koja će rezultirati ne samo prodajom već i zadovoljstvom potrošača kao krajnjim ciljem.

Iz ovih dviju definicija razvila se potreba za istraživanjem drugih pristupa prodaji koji se vežu uz iste promjene koje su se dogodile u marketingu: prelazak naglaska s proizvoda na kupca i njegove potrebe. Nastavak rada će se temeljiti na istraživanju takvih pristupa.

3.1. Suvremeni pristupi kupcima i načinima stjecanja prihoda

Kao što je ranije zaključeno, prodaja se može promatrati kao fenomen ljudske interakcije te se temelji na uspješnom komuniciranju s kupcima. Različitih mogućnosti i načina komuniciranja s potencijalnim i postojećim kupcima u suvremenom svijetu ima jako puno. Neke od vrsta, odnosno koncepata suvremenog razmišljanja, prikazane su na slici 2, a to su: dolazni marketing (engl. inbound marketing), usmena predaja (engl. word of mouth), te upravljanje markom poslodavca (engl. employer branding). Oni se koriste uz još uvijek potrebne i zastupljene klasične načine prodavanja, koji se često u suvremeno doba nazivaju: izlazni ili engl. outbound marketing. (Marketing-Schools.org, 2016).

Prikaz na slici 2, stavlja kupca u središte prodajnog fokusa, a postrance su navedeni suvremeni marketinški koncepti i alati koji pospješuju prodaju. Dolazni (engl. inbound) marketing se oslanja na web stranicu, društvene mreže, blogove, podcast, eBook, newsletter,... (Marketing-Schools.org, 2016). Usmena predaja uključuje utjecajne osobe, združeni marketing, preporuke,

dok markom poslodavca (engl. employer branding) označava aktivnosti kojima se stvara percepcija o poduzeću prema vanjskim i unutrašnjim javnostima, ponajprije prema potencijalnim i postojećim zaposlenicima, ali i općeniti doživljaj marke poduzeća (Marketing-Schools.org, 2016).

Slika 2: Važne komponente suvremene prodaje

Izvor: samostalna izrada

Uzimajući u obzir da su dolazni marketing i upravljanje markom poslodavca iznimno opsežni, bit će pobliže objašnjeni u zasebnim poglavljima koja slijede.

Word-of-mouth, odnosno usmena predaja kao koncept nije nova, no s vremenom su nastale iteracije prilagođene tehnološkom napretku i načinu na koji se može utjecati na potencijalne kupce. Tržište preporuka obuhvaća prenošenje pozitivnog iskustva kupaca ili davanje

preporuka drugim potencijalnim kupcima kao i primjenu uobičajenog koncepta —od ‘’usta do usta’’ (engl. word of mouth - WOM). Preporuke mogu biti profesionalne, specifične, poticajne i sl. (Borisavljević, 2016). Usmena propaganda ili koncept —od ‘’usta do usta’’ (engl. word of mouth-WOM) je oblik osobne i neformalne komunikacije koji označava prenošenje pozitivnog ili negativnog iskustva kupaca, kao i davanje preporuka drugim potencijalnim kupcima. To je način besplatnog oglašavanja u poduzeću. S obzirom na to da su uslužni proizvod i doživljaj korisnika neopipljive i nevidljive kategorije, WOM se najviše primjenjuje u sektoru usluga (Gremler, Gwinner, Brown, 2001). WOM je čak devet puta efikasnije marketinško sredstvo u odnosu na druge medije i oblike integriranih marketinških komunikacija (Buttle, 1998).

Kumar, Petersen i Leone (2007) mijenjaju koncept razmišljanja o kvalitetnim kupcima. Odmiču se od tradicionalnog razmišljanja da je vrijedan kupac onaj koji najviše troši, konzumira, te ističu kako je zapravo najvrjedniji kupac onaj koji dovodi nove kupce koji kupuju. Dakle, ne smatraju kako je novčana moć pojedinca bitna, već kumulativna novčana moć ljudi na koje određeni kupac utječe..

Važnost usmene predaje može se vidjeti u istraživanju koje su spomenuti autori proveli, a gdje je vidljivo da je usmena predaja najvažniji faktor odluke pri kupovini (Tablica 1).

Tablica 1: Izvori informacija koji utječu na potrošačevo povjerenje

Izvori informacija	Trusted Media Index Score (prosjek danas i u budućnosti)
Word of mouth (usmena preporuka)	59
Iskustvo	58
Profil na društvenim mrežama	58
Radio	56
Televizija	56
Novine	56
Časopisi	53
Sadržaj generiran od strane korisnika	52

Izvor: Trusted Media Indeks Studz, GolinHarris, 2008.

Influencer marketing je umjetnost i znanost angažiranja osoba s utjecajem na internetu u širenju poruka o marki prema svojoj ciljanoj publici u vidu sponzoriranih objava (Bognar, Puljic i Kadezabek, 2019), te se može smatrati dijelom word-of-mouth marketinga.

Oglašivači su oduvijek koristili slavne i utjecajne osobe za povećanje vidljivosti svoje marke. Razlog zbog kojeg se toliko vjeruje slavnim osobama je taj što su oni idoli, nešto čemu se teži i divi, samim time se želi postati poput njih i koristiti iste marke kao i što ih koriste i oni. Koncept utjecajnog marketinga je istovrstan, no umjesto globalno slavnih osoba, filmskih i glazbenih zvijezda, ovdje se govori o slavnim osobama s društvenih mreža (Sammis, Lincoln i Pomponi, 2015). Pojam 'influencera' (utjecajne osobe) može podrazumijevati sve osobe koje imaju svojevrstan utjecaj. Prema Farmer (2017), influenceri su oni ljudi, koji pomoću svojeg znanja, karaktera, utječu na ponašanje svojih kolega (na istoj poziciji, ispod njih ili čak menadžera), odnosno, influenceri mogu biti oni koji donose odluke unutar organizacije. To znači da utjecajna osoba ne treba konkretno biti na društvenim mrežama, no u kontekstu digitalnog dolaznog marketinga, najčešće se govori o upravo internetski slavnim osobama. Kada poduzeća biraju s kojim utjecajne osobe će sklopiti ugovor o suradnji, promatraju dvije vrste: mikro i makro utjecajne osobe. Mikro utjecajne osobe su osobe koje imaju između 1.000 i 20.000 pratitelja na društvenim mrežama, dok makro utjecajne osobe broje više od 20.000 pratitelja. Ovisno o samoj uspješnosti, ovisi i cjenik njihovih usluga. (Qutteina et al, 2019).

Fredriksson i Sundquist (2019) proveli su istraživanje o tome u kojoj mjeri utjecajne osobe koriste marketinšku komunikaciju za stvaranje konekcije sa svojim pratiteljima. Podaci su pokazali da su utjecajne osobe zabrinute za svoj odnos s pratiteljima, te ga nastoje poboljšati. Svi vide pozitivne strane stvaranja dugoročnog pozitivnog odnosa s povjerenjem i poštovanjem za obje strane. Utjecajne osobe su u jednoj mjeri svjesni korištenja strategije marketinške komunikacije, no ne svi.

Affiliate marketing, odnosno združeni marketing je dio marketinške komunikacije koji je poznat kao 'pay-per-performance marketing', odnosno metoda plaćanja prema izvođenju. Princip plaćanja je provizija, odnosno trgovac bude jedino plaćen u slučaju prodaje. Danas, mnoga poduzeća zarađuju više od 10 posto svojeg profita upravo na ovaj način, poput banaka ili putničkih agencija (Chaffey i Ellis-Chadwick, 2019). Najčešći način promoviranja združenog marketinga je pomoću blogova gdje se opisuju proizvodi u obliku komentara, odnosno recenzija. Isto tako, utjecajne osobe znaju promovirati određene proizvode na koje

imaju proviziju pri prodaji. Najčešća pozitivna strana združenog marketinga je visoko rangiranje na Google tražilici zbog konstantnog spominjanja na različitim stranicama, te su ambasadori marke često upoznati sa SEOom (optimiziranjem internetske tražilice), jer sadržajem koji stvaraju žele i sebi privući pratitelje, a ne samo potaknuti zanimanje za proizvod koji promoviraju.

Prema Lišanin et al. (2019) gledajući sa stajališta marketinške teorije, prodaja, odnosno osobna prodaja tretira se kao jedan od elemenata promocijskog miksa uz ostale vrste komunikacijskih aktivnosti poput oglašavanja, odnosa s javnošću i unapređenja prodaje. U takvom pristupu prodaja se smatra sastavnom komponentom marketinga, pri čemu se naglašava njezina komunikacijska dimenzija, ali i bitna uloga u provođenju marketinške strategije. Ona utječe na koji način se pristupa te razmišlja o kupcu kao krajnjem potrošaču. Uloga marketinga je jača nego ikada u samom privlačenju te stvaranju zainteresiranosti potencijalnih kupaca, naspram tradicionalnog razmišljanja. U nastavku rada usporedit će se tradicionalni i moderni pristup prodaji, odnosno dolaznog naspram odlaznog marketinga.

3.2. Vrste suvremenih pristupa prodaji

3.2.1. Inbound vs. outbound marketing

U novije marketinško doba nisu se samo razvijali alati kojima se služe marketing stručnjaci, nego i cijelo poimanje što bi marketing trebao predstavljati te na koji način će se provoditi. Zadnjih godina sve češće se može čuti pojam ‘inbound’, odnosno dolaznog marketinga gdje nije samo riječ o novom trendu koji će brzo nestati. Vratimo se korak unatrag i podsjetimo se dosadašnjeg poimanja marketinga. Pogledamo li na koji način se marketing koristio u usporedbi s novim poimanjem marketinga, možemo ga nazvati ‘outbound’, odlaznim ili tradicionalnim marketingom.

Tradicionalni, odlazni marketing podrazumijeva pristup oglašavanju s ciljem pronalaženja kupaca. Na ovaj način tvrtke guraju svoje poruke prema potrošačima, bez obzira žele li oni to ili ne. (HubSpot Academy 2016). Ova vrsta marketinga je naj prepoznatljivija po medijima koje koristi. Najčešće se može podijeliti u četiri kategorije: tiskani mediji, televizija/radio, direktna pošta, telemarketing. (Nieminen, R. 2017). Danas, iako se smjer, odnosno pristup marketingu promijenio, osnovni način dolaska do potencijalnih kupaca i dalje koristi iste marketinške alate, no pomalo izmijenjene u moderno doba. Pojavom interneta, dolazi do

dodatnog načina oglašavanja, a i same grane marketinga - internetski marketing. Koncept tradicionalnog marketinga započeo je 1948. godine s Bordenom koji je ponudio ‘’marketinški miks’’, često zvanim ‘’4P’’, kao način provođenja marketinškog planiranja (Bennett, 1997). Originalno, Borden (1965) kazao je kako je marketinški miks sadržavao 12 elemenata: planiranje proizvoda, cijena, označavanje markom, distribucijski kanali, osobna prodaja, oglašavanje, promocija, pakiranje, display/prikaz, servisiranje, fizičko odnošenje s proizvodom te analiza i pronalazak činjenica. McCarthy (1964) je izmijenio Bordenove originalne elemente te doradio ideju i definirao marketinški miks kao kombinaciju četiri faktora na koja marketinški menadžer može utjecati kako bi zadovoljio potrebe ciljnog tržišta. Regrupirao je elemente na svega četiri koja i danas prepoznajemo, a to su: proizvod, cijena, promocija i distribucija. Marketinški miks nije znanstvena teorija, već koncept koji identificira dijelove na koje se menadžeri na odlučujućim pozicijama fokusiraju pri kreiranju ponude kako bi se prilagodila potrošačevim potrebama. 4P alati mogu se koristiti za kratkoročnu, ali i dugoročnu strategiju (Palmer, 2004).

Tradicionalni marketing kao filozofija više nije najadekvatnija opcija, jer se fokusira na isključivo plasiranje informacija, umjesto na privlačenje kvalitetnih kupaca i stvaranja vrijednosti za samog kupca(Opreana, Vinerean, 2015) Zbog sve težeg dosezanja potencijalnih kupaca te porasta konkurencije, došlo je do preokreta u shvaćanju odgovarajućeg pristupa prodaji. Optimizacija marketinškog budžeta postala je važnija no ikad, odnosno javlja se pitanje kako sa što manje ulaganja doseći što veći broj ljudi. Bez obzira na to, ovisno o ‘buyer personi’ ili određenom ciljnom profilu potencijalnih i postojećih kupaca, marketinška strategija i dalje može sadržavati dijelove tradicionalnog marketinga, odnosno televizijske reklame, billboarde, itd.

Kako bi se doskočilo problemima tradicionalnog marketinga oformila se i sve više upotrebljavala dolazna marketinška metodologija koja podrazumijeva da treba biti prisutan tamo gdje su prisutni i naši ciljani kupci, a ne samo nastojati dosezati ih upotrebom masovnih medija i nadati se da ćemo tako biti zapaženi. Marketing postaje način dolaska do ciljane publike, a ne dolaska do što većeg broja potencijalnih kupaca pod svaku cijenu. Najadekvatniji način je implementacijom digitalne dolazne metodologije koja podrazumijeva SEO (engl. search engine optimization), odnosno optimiziranje internetske tražilice, korištenje društvenih mreža, stvaranje online prisutnosti marke, te plasiranje sadržaja koji će potencijalni kupci pronaći pretražujući internet (Opreana, Vinerean, 2015). Iako je srž dolaznog marketinga

uvijek jednaka, postoji nekoliko definicija ovog pojma. Prema Patrutiu-Baltes (2016) dolazni marketing je vrsta marketinga koja zahtjeva vrlo pažljivo ciljanje publike i prilagođenu komunikaciju putem sadržaja visoke kvalitete. S druge strane to je strategija spajanja potencijalnih kupaca putem materijala i iskustava bitnima potrošaču. Korištenjem medija poput blogova i društvenih mreža, marketinški stručnjaci žele informirati potencijalne kupce onim informacijama koje sami potraže (Marketing-Schools.org, 2016).

Jedno se poduzeće posebno ističe kada govorimo o dolaznoj metodologiji, te iako ju nisu izumili, pozicionirani su se kao tržišni lider kada se radi o primjeni dolaznog marketinga. Radi se o HubSpotu, ponuđači CRM softvera. HubSpot opisuje dolazni marketing kao onaj koji se fokusira na stvaranje kvalitetnog sadržaja, onog koji privlači kupce prema poduzeću ili proizvodu, publiciranog tamo gdje mu je najprirodnije biti. Usklađivanjem sadržaja koji se objavljuje s kupčevim interesima, stvara se prirodno privlačenje koje se u konačnici pretvara u konverziju, zaključenje posla i zadovoljstvo kupaca.

Važno je isto tako odrediti prostor za poboljšanje u samoj strategiji, odnosno jesmo li na dobrom tragu pri kreiranju marketinške strategije. Anderson (2015) govori o kvalitativnim metrikama koje se koriste za ocjenjivanje kvalitete plasiranog sadržaja. On spominje:

a) Rascjep u privlačenju. Da li plaćeni oglasi, rang na Google tražilici, te sadržajni marketing privlače idealnog potencijalnog kupca?
b) Rascjep u brizi za kupce. Je li jednostavno navigirati po web stranici, pruža li ona sadržaj koji je zanimljiv potencijalnim kupcima, je li put ka konverziji intuitivan?
c) Rascjep u konverziji. Ima li dovoljno zanimljivih stranica te jasnih uputa za kupce na web stranici?
d) Rascjep u analizi i re-konverziji. Mjerimo li efektivno input koji nam pomaže kreirati strategiju za konačnu konverziju?

Promatramo li komponente dolaznog marketinga, Opreana (2015) naglašava četiri segmenta: sadržaj, društvene mreže, SEO optimizacija, te komunikacija fokusirana na stvaranje marke. Prema njoj sadržaj komunikacije daleko je najbitniji aspekt marketinga novog doba. Ono što najviše razlikuje sadržaj danas od tradicionalnog sadržaja, jest cilj same poruke. U današnje doba gotovo ne postoji proizvod koji nema konkurenciju, što znači da nije dovoljno samo plasirati poruku i očekivati da će kupci vjerovati i odmah se odlučiti za određeni proizvod ili uslugu. Patrutiu-Baltes (2016) je konstatirala kako u ovom, modernom kontekstu marketinška

strategija koja isključivo gleda sadržaj poruka u svrhu pojačavanja prodaje nije efektivna. ‘’Zlatno pravilo’’ uspješnih poduzeća je da se sadržaj mora fokusirati 80 posto na edukaciju i informiranje korisnika, a tek 20 posto na porast prodaje. Ukratko, marketing postaje glavni način stvaranja povjerenja između kupaca i poduzeća, te ultimativno, način kreiranja lojalnosti.

Prema Patrutiu-Baltes (2016) vrste dolaznog marketinga su: sadržajni blogovi, kampanje na društvenim mrežama, mailing kampanje, SEO optimizacija, viralni videi, webinari (online seminari u stvarnom vremenu), RSS (hrv. Stvarno jednostavne vijesti) itd. RSS je skup web formata rabljenih za web stranice koje se često osvježavaju, i sam njihov izvor i preglednici za vijesti iz tog izvora. RSS izvori najčešće postoje za blogove, novinske izvore stranica, itd. (RSS 2.0, pristupano 2021.)

Tablica 2: Razlika između tradicionalnog i digitalnog dolaznog marketinga

	Tradicionalni marketing	**Digitalni dolazni marketing**
Osnova	Prekidanje, ometanje	Organski
Fokus	Pronaći kupce	Biti pronađen od strane potencijalnih i trenutnih kupaca
Cilj	Povećanje prodaje	Stvaranje dugoročnih odnosa tako da se dođe do kvalitetnih kupaca
Ciljna skupina	Velika publika	Zainterestirani potencijalni kupci
Taktika	Tiskani oglasi TV oglašavanjeVanjsko oglašavanje Telemarketing Sajmovi Email Marketing	Blogovi, eKnjige, brošure Videi na YouTube-u, vimeo… SEO optimizacija Infografike Webinari RSS izvori Taktike na društvenim mrežama

Izvor: Edelman (2010)

Edelman (2010) je usporedio tradicionalni s dolaznim marketingom, fokusirajući se na digitalni marketing, s obzirom na to da je značenje interneta neizmjerno porastao zadnjih 10 godina, te je postao glavni način razmišljanja kada govorimo o dolaznom marketingu. U njegovoj usporedbi odmah vidimo glavnu razliku koja se proteže kroz sve aspekte, a to je da se sadržaj prilagođava kupcu. U prvom planu je stvaranje konekcije s kupcem, davanjem sadržaja koji će ih zaintrigirati. Samim time se ciljana skupina smanjila s velikih brojeva ka onima koji su zaista zainteresirani. U taktikama vidimo da se u tradicionalnom marketingu, što se tiče interneta, jedino koriste email liste, dok se u dolaznom marketingu koristi šarolik spektar sadržaja. Cilj diverzifikacije sadržaja je da se što bolje prilagodi kupcu. Nemaju svi kupci isti način konzumiranja sadržaja, neki preferiraju vizualne sadržaje poput fotografija, videa, elektronskih knjiga, dok drugi više vole audio sadržaje poput podcasta.

Kako bi se objektivno sagledao dolazni marketing, potrebno je promotriti njegove pozitivne, ali i negativne strane.

Tablica 3: Pozitivne i negativne strane dolaznog marketinga

POZITIVNE STRANE DOLAZNOG MARKETINGA	NEGATIVNE STRANE DOLAZNOG MARKETINGA
moguće detaljno ciljati publiku	potrebno puno istraživanja idealnog kupca prije samog slaganja strategije i sadržaja
kupci sami dolaze u kontakt s poduzećem, žele proizvod	potrebno je kreirati puno različitih vrsta sadržaja, što često znači imati više ljudi za kreaciju (video, photoshop, dizajn, storytelling,...)
mogućnosti digitalnog marketinga su općenito jeftinije od tradicionalnog	potrebno je konstantno plasirati novi sadržaj kako bi se zadržala zainteresiranost kupca

Izvor: Vlastita izrada autorice

Iako pozitivne strane osiguravaju visoku kvalitetu sadržaja i precizno targetiranje u odnosu na tradicionalni marketing, neminovno je primijetiti da to iziskuje puno više rada, održavanje kontinuiteta kao i kombiniranje različitih vrsta znanja.

Za digitalni dolazni marketing, prema Opreana i Vinerean (2015) postoji pet elemenata koji se mogu mjeriti u svrhu utvrđivanja uspješnosti i efektivnost kampanje. Elementi promatranja jesu: aktivnost na web stranici, izvor aktivnosti na web stranici, koje je prirode ta aktivnost, koji su zaključci aktivnosti, te integrirarajuće marketinške metrike.

a) *Aktivnost na web stranici*. Primjeri metrika za praćenje su jedinstveni posjetitelji, posjetitelji koji su posjetili više puta, pogledi stranice, te popularnost.
b) *Izvor aktivnosti na web stranici*. U ovoj se kategoriji razmatraju svi aspekti targetiranja kampanja kao što su: ključne riječi, jezik, regije ili države, email marketing, plaćeni oglasi, organski oglasi…
c) *Priroda aktivnosti*. Promatra se koje su ulazne, a koje izlazne stranice posjetitelja, koji pretraživač oni koriste, putem kojih platformi dolaze, koliko se zadržavaju po stranici, itd.
d) *Zaključci aktivnosti*. Gleda se koliko su akcija poduzeli potencijalni kupci. Tu se može ubrajati: skidanje eKnjiga, traženje više informacija, novi posjetitelj na društvenim mrežama, ...
e) *Integrirajuće marketinške metrike*. Prate se metrike poput akvizicije kupaca (COCA), životna vrijednost kupaca (customer lifetime value, CLV), zadržavanje, konverzija od potencijalnog do krajnjeg kupca, net promoter vrijednost (NPS), profitabilnost, itd.

Prema Hoffman i Fodor (2010) ROI odnosno povrat na investicije je iznimno teško mjeriti za dolazni (engl. Inbound) marketing, pogotovo promatrajući digitalni marketing. Oni ističu kako je za efektivno mjerenje uspješnosti online marketinga, potrebno preokrenuti shvaćanje računanja povrata na investicije. Umjesto da se promatra novčana investicija u marketinške napore te povrat u vidu odgovora potencijalnih kupaca, menadžeri bi trebali gledati koliko sami potencijalni kupci investiraju u svoj angažman s marketinškim naporima, odnosno markom. Ovakav mali preokret u razmišljanju u konačnici znači da se efektivnost marketinga neće uvijek mjeriti financijski, već i u načinu na koji se potencijalni kupci angažiraju s markom, takozvana kupčeva investicija. Time se ponovno dolazi do zaključka od kojeg dolazni marketing uopće kreće, a to je stvaranje vrijednost za potrošača.

Anderson (2015) ide još detaljnije u metrike koje se mogu koristiti. Kreće od onih uobičajenih metrika koje se koriste za web stranice, kao što su: SEO, broj posjetitelja na stranici, duljina zadržavanja, popularne stranice, itd. No, on ide korak dalje i predlaže kako postaviti metrike

za mjerenje uspješnosti povezivanja s markom putem više platformi, s obzirom na to da dolazni marketing koristi više sadržaja, na više mjesta u isto vrijeme, te se uspješnost treba promatrati kumulativno. Predlaže da se koriste:

a) Tehnološke konekcije. Poput Google Analytics-a, softvera za automatizaciju, te CRM sustava koji se koriste u prodaji,
b) Internih konekcija. Slaganje zajedničkih izvještaja prodaje i marketinga, te mjerljive metrike marketinga za računanje ROI,
c) Konekcija s kupcima. Mjerenje jedinstvenih posjeta na kanalima i konverzije.

3.2.2. Važnost 'employer branding'a

Employer Branding, odnosno upravljanje markom poslodavca, postao je ekstremno popularan zadnjih godina, iznimno povezan sa sve težim načinom zapošljavanja IT stručnjaka u poduzećima. Sharma et al (2008) govore kako će posljednji preokret u organizacijama, u kontekstu osobne prodaje, biti interni marketing, pod što ubrajaju i employer branding, odnosno brendiranje poduzeća kao poželjnog poslodavca. Interni marketing je prvi puta predstavio Berry (1981). Ahmed i Rafiq (2003) sugeriraju da zadovoljavajući potrebe internih kupaca, odnosno zaposlenika, poduzeće bi trebalo biti u boljoj poziciji u plasmanu kvalitete koja će zadovoljiti eksterne kupce. Odnosno, kao što je Richard Branson, poznati poduzetnik rekao: "Nije klijent na prvom mjestu. Zaposlenik je na prvom mjestu. Ukoliko se brineš za zaposlenike, oni će se brinuti za klijente." Ahmed i Rafiq (2003) konkretno podupiru ovu tvrdnju govoreći kako je pretpostavka internog marketinga da se ispunjavanjem zaposlenikovih potreba povećava njegova motivacija za rad, a što za posljedicu ima veću mogućnost kreiranja eksternog zadovoljstva i lojalnosti. Upravo zato što poduzeća trebaju zadovoljiti kupce, prvo moraju učiniti sve što mogu unutar svojeg poduzeća za zaposlenike koji se brinu o kupcima, te je zbog toga on od iznimne važnosti u kontekstu ostvarivanja prodaje, odnosno sveopćeg uspjeha kompanije, pa tako i odjela prodaje.

Figurska i Matuska (2013) kažu kako benefiti snažne marke poslodavca, prema Hewitt Associates, su: povećana privlačnost, zadržavanje te angažiranost zaposlenika. Snažna marka doživljena kroz ovakve benefite, na kraju će financijske najviše pridonijeti. Ako se kvalitetno isplanira i implementira, učinkovita strategija marke poslodavca može ostvariti visok utjecaj na dugoročne rezultate poput:

- konkurentske prednosti poduzeća na tržištu
- značajno poboljšanog regrutiranja novih zaposlenika

- povećanog angažmana zaposlenika
- šire diversifikacije zaposlenika
- snažnije korporativne kulture
- kvalitetnijeg PR sadržaja
- povećane vrijednosti za dioničare.

Vidljivo je kako kvalitetan i snažna marka poslodavca doprinosi sveobuhvatnom zadovoljstvu, radu i kvaliteti zaposlenika, što u konačnici pridonosi krajnjem profitu. Konkretno za prodaju to znači investiranje u edukaciju prodajnih predstavnika, osiguravanje svih materijalnih, nematerijalnih, ali i edukativnih potreba za svakodnevni rad na visokokvalitetnoj razini.

3.2.3. Kreiranje vrijednosti za potrošača

Prema Byrnes i Mujtaba (2008) tradicionalna funkcija prodajnih predstavnika se promijenila, čak i prije 15-tak godina kada je njihov rad pisan. Oni govore kako je od neizmjerne važnosti da prodavači spoznaju i razumiju unikatne potrebe svojih kupaca. Po njima, prodajni profesionalac treba biti uvažena figura od strane kupca te pružati usluge dodavanja vrijednosti, odnosno ‘’value added services’’. Ako bi nastavili davati istu uslugu kao i u i prošlosti bez razumijeva kupčevih potreba, danas bi mogli brzo izgubiti kredibilitet te u krajnjoj liniji, kupce.

Prema Kotler et al. (2006) marketing i prodaja moraju ne samo koegzistirati, već surađivati kako bi kreirali vrijednost za potrošača i poduzeće. Ukoliko prodajni rezultati nisu dobri, autori kao česte razloge neslaganja ističu da marketing krivi prodaju za lošu egzekuciju, a prodaja krivi marketing za previsoko postavljane cijene te korištenje previsokih budžeta koji bi se mogli iskoristiti za zapošljavanje više prodajnih predstavnika ili povećanje provizija prodavačima. Odnos između marketinga i prodaje, odnosno razina suradnje prikazana je u tablici 4.

Tablica 4: Odnos odjela marketinga i prodaje

Koji je trenutno odnos?	
Odnos je …	Ako prodaja i marketing…
nedefiniran	• Jesu fokusirani na vlastite zadatke, osim u slučaju konflikta interesa. • su se razvijali nezavisno.

	• koriste sastanke za rješavanje konflikata, umjesto proaktivne suradnje.
definiran	• imaju pravila za izbjegavanje sporova. • dijele zajednički jezik za potencijalna sporna područja (npr. definiranje tko ima glavnu ulogu) • koriste sastanke za razjašnjavanje zajedničkih očekivanja.
ujednačen	• imaju jasne, ali prilagodljive granice: prodavači koriste marketinške tehnologije, marketing sudjeluje u transakcijskoj prodaji. • zajednički planiraju i obrazuju se.
integriran	• dijele IT rješenja, metrike uspješnosti, te nagrade • se ponašaju kao jedno, rastu i padaju zajedno.

Izvor: Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. Harvard business review, 84(7/8), 68.

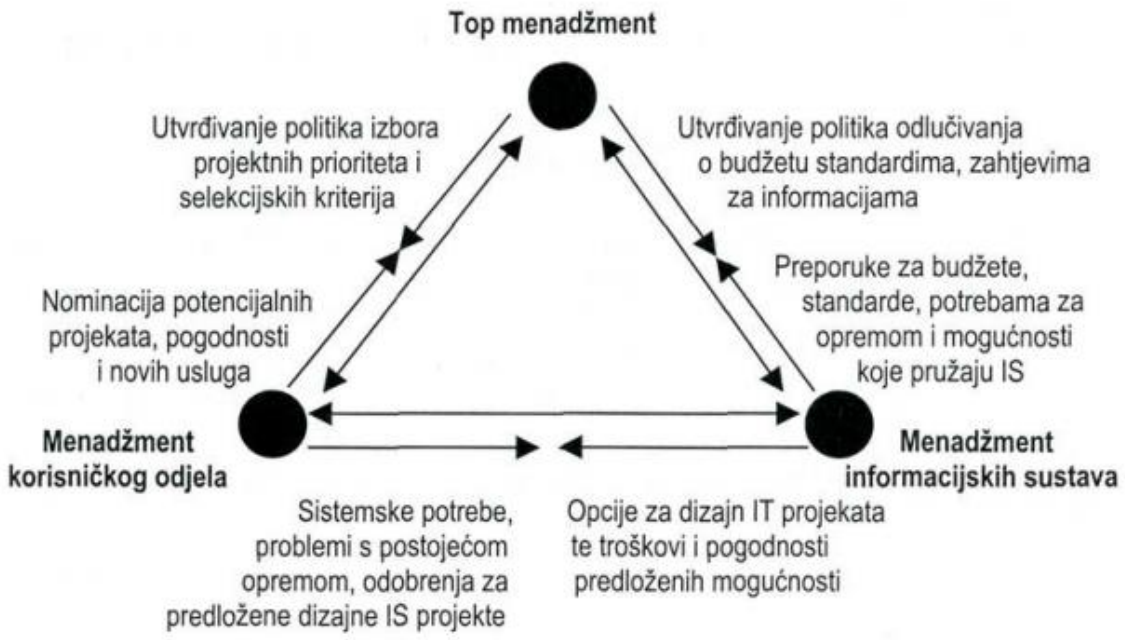
Kotler et al (2006) dalje u radu naglašava kako je zadatak marketinga kreiranje marke poduzeća, čime se ističe i povećava vrijednost poduzeća i njegovih proizvoda u očima potrošača. U svakom marketinškom odjelu ima prodavača, a u svakom prodajnom timu ima marketinških stručnjaka. Što znači da jedan bez drugoga ne mogu, te jedino zajedničkim naporima mogu kreirati vrijednost za potrošača.

4. Obilježja prodaje u IT sektoru

S obzirom na to da je proizvod u IT industriji vrlo specifičan, odnosno neopipljiv te je trenutno ovaj sektor u velikom razvoju, još uvijek nije dovoljno istraženo na koji način je najbolje pristupiti prodaji. Za mnogo proizvoda koje IT industrija nudi potrebno je visokospecijalizirano znanje, te je svaki softver specifičan na svoj način, tj. donosi određeno rješenje za kupca ili cjelokupnu branšu, te se radi najčešće o proizvodima koji isporučuju visoku razinu vrijednosti kupcu. S tim je obično povezana i razina njegove cijene.

Ulaganje u informacijsku tehnologiju predstavlja sve veći dio investicija tvrtki različitih profila. Tako, je primjerice, iznos ulaganja u IT više od polovine investicijskih budžeta većine uslužnih tvrtki razvijenih zemalja, a to nije ni previše čudno, imajući u vidu da su njihovi glavni "proizvodi" informacije i usluge. Isto tako IT kapitalna ulaganja po uredskom radniku od godine1980. su se prosječno utrostručila, a uz to se u narednih pet godina očekuje rast od 60%. (Müller, 2001).

Slika 3: Kontekst funkcioniranja odjela informatike i modela upravljanja informacijskim sustavom (IS) tvrtke



Izvor: Müller, J. (2001). Upravljanje informacijskom tehnologijom u suvremenim tvrtkama te hrvatska poslovna praksa korištenja informacijskih tehnologija. Ekonomski pregled, 52(5-6), 589.

Prikaz nam pojašnjava na koji način se odlučuje u pojedinim poduzećima, čime se jasno vidi tko je konačni donositelj odluke o kupovini softvera, odnosno informacijske tehnologije. Analiziramo li to u marketinškom kontekstu, možemo reći kako je ovo skica „Buyer Persone“, odnosno ciljnog kupca našeg proizvoda. Detaljnim prikazom ciljnog potrošača možemo stvoriti gotovo personalizirani pristup prodaje proizvoda konkretnom kupcu. Ako se primjene osnovna načela psihologije u prodaji, može se prilagoditi i način komunikacije na svakoj razini prodaje, sve dok se ne dođe do krajnjeg donositelja odluke.

Druga važna obilježja visoko tehnološkog tržišta je visina troška prve proizvedene jedinice, problem procjenjivanja vrijednosti tehnologije te akumuliranje znanja koje se može koristiti za druge proizvode (Mohr et al., 2005).

4.1. Važnost informacijskih sustava i informatičkih proizvoda za uspješnost poduzeća

Generalno možemo reći da tehnologija i informacijski sustavi sami po sebi nemaju nikakve vrijednosti bez primjene na poslovanje i kreiranja opipljivih pogodnosti i povrata na investicije (novi prihodi, povećani profiti ili nove prilike) (Müller, 2001).

Prema intervjuima iz 1998. godine, mali broj top menadžera zna i razumije zašto im ulaganja u IT nisu ispunila očekivanja i kako ih u budućnosti poboljšati. Jedan od razloga za to je činjenica da je vrlo teško izračunati cjelokupnu vrijednost IT-a za tvrtku, jer je ona (IT) jednostavno previše integrirana u poslovanje da bi se izolirala kao posebna varijabla. (Müller, 2001).

Danas hardver i softver mogu koštati manje, ali oni predstavljaju tek početak. Teško predvidivi troškovi podrške i održavanja, troškovi povezani s prijelazom na novi sustav i ostali skriveni troškovi, mogu jako opteretiti inicijalnu investiciju. Pogodnosti poput osvajanja tržišnog udjela ili zadobivanja lojalnosti kupaca, također je teško mjeriti. (Müller, 2001)

U budućnosti će se vjerojatno jaz između uspješnih i neuspješnih tvrtki još više povećavati. Loša IT poduzeća mogu postati bolja, ali moraju promijeniti svoju percepciju IT-a. Umjesto da informacijsku tehnologiju smatraju ograničenim zadatkom specijalista, IT mora postati

predmetom zanimanja top menadžmenta. Od sredstva za reduciranje troškova automatizacijom, IT mora postati oruđe za optimizaciju poslovnih procesa. (Müller, 2001)

4.2. Kanali distribucije u IT sektoru

Kao jedna od varijabli marketinškog miksa, distribucija predstavlja skup aktivnosti usmjerenih na izbor kanala distribucije i proces sigurnog dovođenja proizvoda od proizvođača do potrošača, tj. od ponuđača do potrošača. (Bratko S. et al,1996). Potrebno je poznavanje tržišta i njegovih sudionika kako bi se na najbolji način formirali kanali distribucije, tj. procesi kojima proizvod ili usluga putuju od određenog poduzeća do krajnjeg potrošača.

Prema Previšiću (2004) posrednici su ključ djelotvornosti i učinkovitosti proizvođača iz sljedećih razloga:

- Uravnotežuju asortiman između proizvođačevog asortimana i asortimana koji kupac želi. Brinu se za naplatu.
- Mnogi proizvođači ne posjeduju resurse da bi mogli obavljati prodaju izravno ili im se ona ne isplati.
- Omogućavaju proizvođačima da se specijaliziraju i razvijaju svoje osnovne djelatnosti.
- Brinu se za skladištenje, transport i dostavu proizvoda. Financiraju zalihe, preuzimaju vlasništvo i rizik nad proizvodima.
- Poznaju tržište (kupce i konkurenciju) i imaju razvijene odnose s kupcima.
- Specijalizirani su za poslove koje obavljaju, koriste se ekonomijom obujma u nabavi, prodaji i dostavi, te su tako troškovno učinkovitiji od proizvođača.

S obzirom na to da je proizvod u ovoj industriji dosta specifičan, odnosno neopipljiv, kanal distribucije je pojednostavljen. Proizvod se može distribuirati od proizvođača do krajnjeg potrošača ili direktno, ako je poduzeće kreator softverskog rješenja, ili putem posrednika. U istraživanju u poglavlju 5, ispitanici su iz obje skupine, kreatori vlastitih rješenja, te preprodavači postojećih.

4.3. Klasični i novi modeli prodaje u IT sektoru

Korijeni strukture prodaje mijenjali su se s razvitkom poduzeća. Inicijalno, za mala poduzeća iz IT sektora, prodajni profesionalci poslovali su samo na lokalnom tržištu. Kako su poduzeća rasla, tako su njihovi prodajni predstavnici radili s određenih, udaljenijih geografskih lokacija.

Prodavačima su dodjeljivani klijenti na zadanom geografskom području, a kupci su tipično imali odnos s prodavačima u vrijeme klasičnog radnog vremena. Također, prodavači su bili eksperti proizvoda. To je značilo da je svaka prodaja bila specifična po proizvodima i lokaciji. Prodaja je pratila potražnju prema rasporedu proizvodnje. U vrijeme suficita, prodavači su nastojali prodati više, a u vrijeme deficita proizvoda usmjeravali su prodaju prema najboljim kupcima (Kotler, 1973).

Teorije prodaje podudarale su se s AIDA modelom (Awareness, Interest, Desire, Action), koji se pripisuje E. St. Elmo Lewisu iz 1898. (Strong, 1925). U ovoj fazi prodajni proces temeljio se pretežito na metodama osobnog komuniciranja i uvjeravanja, jer je prodajni predstavnik bio glavni komunikacijski kanal poduzeća te je on sam radio i selekciju klijenata. Takav tip procesa evoluirao je u sedam koraka prodaje, koji obično uključuju (a) istraživanje, (b) pred-korak, (c) prilazak, (d) prezentaciju, (e) prevladavanje prigovora, (f) zatvaranje, te (g) follow-up (Dubinsky, 1981). Ovisno o poduzeću, prodajni tim mogao je biti podijeljen na one koji dovode nove klijente i na one koji o njima vode brigu dugoročno. Isto tako postoje timovi ljudi koji identificiraju i kvalificiraju potencijalne klijente prije nego li ih se proslijedi prodajnom timu (Sharma, Iyer, i Evanschitzky, 2008).

Anderson (1996) je u svojem osvrtu identificirao tri područja u kojima bi prodajni napori mogli biti pod značajnim utjecajem novih tehnologija. To su: automatizacija, virtualni prodajni uredi i elektronički prodajni kanali. No, u svakom od ovih slučajeva mogućnost manjih promjena u prodajnim naporima ne predstavlja problem. U njegovom osvrtu vidljivo je da ne samo da se predosjećala evolucija prodaje ovisno o proizvodu, već i općenito s obzirom na razvoj tehnologije. Informacijska tehnologija nije samo utjecala na to kako se ostali proizvodi prodaju, već je i ona sama postala proizvod koji se nudi na tržištu.

Uloga prodajnog predstavnika se mijenja kroz vrijeme tako da se fokus premješta s ponude na potražnju. Sharma et al (2008) su istraživali prodaju visoko tehnoloških proizvoda te zaključili kako će u novo doba kupci više cijeniti dobavljače zbog njihovih specijaliziranih znanja. Zato će prodajni predstavnici postati više informacijski agenti nego li oni koji uvjeravaju i nagovaraju kupca na kupnju. Kompetitivna prednost stvarat će se poznavanjem kupaca i osmišljavanjem rješenja za njihove probleme. U ovom scenariju prodajni predstavnici postaju više eksperti za kupce (strana potražnje), a ne proizvoda ili usluge (strana ponude).

Jedan od mogućih modela prodaje je onaj u kojem proces kreće od strane ponude, odnosno tradicionalni proces prodaje za proizvode visoke tehnologije, koji obično započinje s razvojem proizvoda, te može izgledati ovako:

Razvoj proizvoda → Proizvodnja → Marketing/Prodaja → Kupac

S druge strane, proces koji kreće od potražnje započinje s kupčevim potrebama te se zatim razvija proizvod koji će zadovoljiti te potrebe. Ovakav proces može izgledati kao:

Kupac → Marketing/Prodaja → Razvoj proizvoda → Nabava/Proizvodnja → Kupac

U ovom slučaju kupac je i na početku i na kraju procesa. Takav pristup eliminira sumnje i nepovjerenje koje je povezano s proizvodima i uslugama visoke tehnologije.

Nešto drugačiji pristup ponudio je Cichelli (2005) koji kaže da proces prodaje proizvoda kao rješenja podrazumijeva definiranje kupčevih zahtjeva, potražnju proizvoda ili usluge, prilagođenu integraciju proizvoda ili usluga, uvođenje proizvoda ili usluge i eventualnu post-prodajnu podršku. Najveći benefit za prodaju proizvoda kao rješenja navodi mogućnost naplate premije za rješenja koja sadrže konfiguraciju proizvoda, a ne pojedinačne proizvode. Čak u slučaju da pristup integriranog rješenja uključuje samo servisiranje instalirane baze, procjenjuje se da će prihodi biti oko 10 do 30 puta veći od prodaje novih proizvoda (Wise & Baumgartner, 1999).

No, promjena ka prodaji rješenja nije jednostavna. Istraživanje pokazuje kako 69% od 134 prodajnih predstavnika smatra upravo promjenu ovog načina prodaje najtežom tranzicijom (“Shift to Consultative Selling,” 2006).

U svemu tome, nije se samo pristup kupcu morao promijeniti, nego i način kompenzacije za prodavače. Kada prodajni predstavnici prodaju rješenja, tradicionalna kompenzacija ovisna o iznosu prodajne cijene nije više adekvatna. Potrebno je uzeti u obzir profit, ali i razinu zadovoljstva kupca.

4.4. Značenje osobnog pristupa u IT prodaji novog doba

S obzirom na to da je vrijednost IT sustava još uvijek relativna enigma poduzećima, potrebna je svojevrsna edukacija. Ovdje se ne radi samo o prodaji, već o prenošenju svih pozitivnih strana koje će otkloniti i poduzeću i kupcu probleme, te samim time istaknuti vrijednost proizvoda. Ovdje dolazi do značaja isplativosti ulaganja u IT softvere. Prema Mülleru (2001) najraširenija metoda za donošenje poslovnih odluka o investicijama jest cost-benefit analiza. Najveći je problem u takvoj analizi to što pogodnosti (benefits) mogu biti mjerive (engl. hard, tangible) ili izravno nemjerive (engl. soft, intangible). Time postaje gotovo nemoguće svaku poslovnu odluku do kraja precizno kvantificirati. Müller (2001) govori kako kriteriji za ocjenu svih, pa tako i IT investicijskih projekata mogu biti:

(1) Neto sadašnja vrijednost (NPV) = pogodnosti u danom vremenskom razdoblju (engl. benefits) - diskontirani troškovi u danom vremenskom razdoblju (engl. costs).

(2) Interna stopa povrata (IRR) = NPV/ diskontirani troškovi (tj. uloženi kapital).

(3) Vrijeme povrata investicije (obično kao dopuna spomenutim dvama kriterijima).

Da bi se sveobuhvatno analiziralo ulaganje u IT, menadžeri moraju razumjeti cjelokupnu vrijednost vlasništva koju IT investicija može predstavljati. Stoga, osim jasnih troškova, u analizi moraju biti obuhvaćene i tzv. kvalitativne (soft) pogodnosti, pa tradicionalnu cost-benefit metodologiju valja obogatiti elementima jedinstvenima za IT odluke (Müller, 2001).

Osobna prodaja u kontekstu proizvoda visoke tehnologije ima jedinstven način pristupa u usporedbi s prodajnim procesom drugih proizvoda. Neke od implikacija sažete su u tablici 5 (Mohr et al., 2005).

Tablica 5: Proizvodi visoke tehnologije te implikacije za prodajni proces

Pokazatelj industrije	**Opis**	**Implikacije prodajnog menadžmenta**
Brzina tehnološke promjene	Visoko tehnološke industrije karakteriziraju češće promjene u tehnologiji što utječe na njihove proizvode i procese.	Zato što je kupčeva tehnologija promjenjiva, više je mogućnosti prodaje tehnoloških proizvoda te up- i cross-sellinga, no manje je mogućnosti za rutinske narudžbe.

Brzo tehnološko zastarijevanje	Izmjenjivost u tehnološkom okruženju osigurava kratak životni ciklus mnogim proizvodima.	Prodajni predstavnici moraju se često educirati kako bi predvidjeli potražnju za novim proizvodima. U idealnom slučaju prodaja je izvor ključnih informacija o budućim proizvodima.
Disruptivno natjecanje	Visokotehnološka poduzeća suočavaju se s disruptivnom konkurencijom od strane trenutnih, ali i novih konkurenata.	Ovisnost prodaje o trenutnim kupcima podliježe riziku vezano uz budućnost poduzeća.
Konkurentski industrijski standardi	S obzirom na daljnji razvoj tržišta, ne može biti jedan industrijski standard.	Prodaja se treba orijentirati na zadržavanje trenutnih kupaca, ali i na stjecanje novih.
Prelijevanje znanja (engl. knowledge spillover)	Vanjske mreže su visoke s obzirom na prelijevanje javnog znanja.	Usvajanje proizvoda i povećanje baze klijenata omogućuju prihod i cross-selling mogućnosti.
Nizak marginalni trošak Nakon troška prvog proizvoda	Mnogi tehnološki proizvodi nastaju nakon iznimno visokog ulaganja u istraživanje i razvoj, to su proizvodi znanja, pa je daljnji trošak proizvodnje nizak tj. padajući.	Dugoročni ugovori su ključni za amortizaciju troškova ponude i prodaje.
Kompleksnost proizvoda	Visokotehnološki proizvodi u tehnološki kompleksni.	Prodaja mora biti upoznata s adekvatnim područjem (npr. inženjerstvo), te je bitno imati detaljno znanje proizvoda.

Prilagodba proizvoda	Visokotehnološka poduzeća često prilagođavaju proizvode dobavljača kako bi mogli zadovoljiti svoje potrebe.	Prodaja je ključni izvor informacija o tome kako ključni kupci prilagođavaju njihov proizvod.
Složene prodajne odluke	Kupovne odluke su složene, jer uzimaju u obzir tehnologiju te kapital.	Prodaja mora djelovati u timovima s multidisciplinarnim specijalistima.

Izvor: Mohr et al, 2005

S obzirom na kompleksnost proizvoda osobni pristup je od neupitne važnosti, upravo zbog navedenih razloga, ali i činjenice da novi IT proizvodi i trendovi dolaze svakodnevno na scenu te se mijenjaju kako se mijenjaju potrebe tržišta.

Temeljem rezultata empirijskog istraživanja, provedenog na uzorku prodajnih profesionalaca iz IT sektora, detaljnije će se pojasniti značenje i uloga osobne prodaje u poslovanju i tržišnoj uspješnosti IT poduzeća. industrijskoj praksi.

5. Empirijsko istraživanje prodajnih modela u IT industriji

5.1. Problem istraživanja

Predmet rada odnosi se na eksplorativno istraživanje upotrebe i prikladnosti pojedinih oblika klasične i suvremene prodaje za potrebe poduzeća iz IT sektora.
U teoriji je još 2004. godine Ligos iskazao kako prodavači u poduzećima koje zaista njeguju 'solution-selling' kulturu, imaju sljedeće rutinske karakteristike (Ligos, 2004):

- razgovaraju o širokoj poslovnoj slici sa CEO-om, te financijskim implikacijama s CFO-om
- mogu navesti jedinstvene poslovne izazove svakog od svojih klijenata
- ne koriste predloške, već svaku prezentaciju pozorno pripremaju kako bi otkrili klijentove najveće izazove
- kontinuirano donose profit od već postojećih klijenata, jer konstantno prate njihove probleme koji se mijenjaju s vremenom te s novim problemima, donose nova rješenja
- provode mnogo vremena s klijentima–ne samo prezentirajući.

Uzimajući u obzir ove karakteristike koje i danas vrijede na razvijenim internacionalnim tržištima, istraživanjem koje će se provesti u sklopu ovog rada, nastojat će se otkriti koriste li hrvatske tvrtke takav, predloženi suvremeniji pristup osobnoj prodaji.

Sharma et al (2008) su ustvrdili da će poduzeća morati nanovo vrednovati i restrukturirati funkciju marketinga. Po njihovom mišljenju, nije najbolje rješenje razdvajanje prodaje od marketinga, kao i od prodajne podrške.

Cilj empirijskog istraživanja za potrebe izrade ovog rada je od prodajnih profesionalaca IT sektora prikupiti mišljenja i saznanja o učinkovitosti i praktičnoj primjenjivosti pojedinih oblika prodaje, a da bi se mogli donijeti zaključci o tome što osobna prodaja u svom izvornom (klasičnom) obliku može osigurati suvremenom IT sektoru. Želi se saznati da li suvremeni razvoj tehnologije umanjuje ili možda čak i eliminira potrebu za osobnim pristupom u prodaji IT rješenja, tj. može li se u ovom propulzivnom tehnološkom sektoru poslovati temeljeno isključivo na digitalnim pristupima kupcima i potencijalnim kupcima.

5.2. Metodologija i vrsta istraživanja

Istraživanje je provedeno na namjernom uzorku poznavatelja, odnosno stručnjaka, te se uzorak sastojao od 15 ispitanika zaposlenih u prodajnom odjelu hrvatskih IT poduzeća. Korištena istraživačka metoda je dubinski intervju, koji je provede uz pomoć odgovarajućeg podsjetnika za razgovor, a ispitanici su intervjuirani anonimno putem video konferencijske platforme ili telefonskog poziva. Podsjetnik za intervju se nalazi u prilogu ovog rada.

Iako je dubinski intervju po svojoj prirodi iznimno nestrukturirana i ne sugestivna vrsta istraživanja, najadekvatnija je za naznačene eksplorativne potrebe i zadani cilj istraživanja kojim se žele dobiti mišljenja stručnjaka iz prakse, koji se bave prodajnim poslovima u sklopu informatičkih poduzeća.. Uz razmatranje postojećih oblika obavljanja prodajnog posla, istraživanjem su se željela čuti i njihova razmišljanja o budućim trendovima vezano uz prodajne metode i tehnike. Podsjetnik za intervju je orijentiran na cijeli proces odvijanja prodaje, odnosno na tzv. „prodajni lijevak“. On obuhvaća korake od prvog kontakta sa zainteresiranim kupcima ili onima za koje mislimo da bi mogli imati potrebu za našim proizvodima/uslugama pa sve do načina zaključenja posla i njegovanja poslije kupovnog odnosa s klijentom.

Istraživanjem se želi pokazati, na primjeru IT sektora koji je vodeći s obzirom na tehnološke trendove, da je i u modernom pristupu prodaji i dalje prisutan i vrlo potreban i klasični način prodavanja temeljen na međuljudskom kontaktu.

Dubinski intervjui su provedeni pomoću podsjetnika za intervju (Prilog 1). Kategorije pitanja koje su istraživane su sljedeće:

- Informacije o poduzeću
- Informacije o prodajnom predstavniku
- Pretprodajna faza
- Pristupanje klijentima
- Način provođenja prvog sastanka
- Način provođenja daljnjih pregovora
- Mjere uspješnosti
- Znanja i alati potrebni za rad
- Način suradnje s marketingom

- Osobno mišljenje o promjenama u sektoru i buduća predviđanja za IT industriju.

Istraživanje je provedeno na ukupno 15 ispitanika, u vremenu od do. U vrijeme provođenja istraživanja u prosjeku ispitanici imaju 7,5 godina iskustva u prodaji, bez obzira na industriju, te su u prosjeku 3 godine zaposleni kod sadašnje poslodavca.

Prema detaljnijim podacima o poduzeću i njegovu prodajnom timu, razvidno je da se radi o poduzećima značajnog poslovnog iskustva, koja su na tržištu prisutno, u prosjeku, više od 20 godina. Među ispitanim stručnjacima, gotovo sva poduzeća u kojima oni rade, koristi inozemne proizvode, odnosno franšize, dok samo jedno od njih proizvodi originalna IT rješenja. Ovaj se podatak pokazao bitnim pri analiziranju njihova tržišna fokusiranja kao i za prisutnost na inozemnim tržištima općenito.

Tablica 6: Presjek uzorka ispitanika

Broj zaposlenika globalno	prosječno 255
Broj zaposlenika lokalno	prosječno 86,66
Broj ureda u Hrvatskoj	prosječno 2,25
Imaju li ured izvan Hrvatske	Polovina ispitanih poduzeća nema polovina ispitanih poduzeća ima
Godina poslovanja	prosječno 21,25 godina
IT proizvodi	većinom franšize drugih proizvoda 1 kompanija svoj proizvod
Broj prodavača u timu	prosječno 4

Izvor: Izrada autorice

5.3. Rezultati istraživanja

U nastavku rada su izloženi i obrazloženi najznačajniji rezultati istraživanja s obzirom na postavljene teze - ide li prodaja ukorak s promjenama u marketingu ili se zadržala na tradicionalnom prodajnom pristupu te drugi; smanjuje li moderna tehnologija potrebu za osobnim pristupom u prodaji IT rješenja. U nastavku su navedeni glavni zaključci proizašli temeljem rezultata provedenog istraživanja.

Odmah na početku se nastoji saznati više o pozadini svakog ispitanika. Zanimljivo je saznati koliko dugo su u IT industriji, te ukoliko su prethodno bili u drugom sektoru, koje zaključke i korelacije mogu izvući uspoređujući ih. Jedan od ispitanika je prethodno bio u naftnoj industriji. ”U naftnoj industriji klijenti su bili vlasnici benzinskih postaja, to je krug jednostavnih ljudi, nisu visoko obrazovani, sama prodaja je bila jednostavnija. Velika je razlika u portfelju, konkretan proizvod koji se prodaje. S druge strane u IT industriji ima konkretne robe, ali i poslovna rješenja koja su prilagođena i modularna. Potreban je drugačiji pristup, niz kontakata korisnika, dogovori oko rokova i faza projekata, te sama prodaja traje mnogo duže nego u naftnoj industriji”.

Prva faza prodaje koja je obuhvaćena ovim istraživanjem je pretprodajna faza, tj. sve ono što se događa prije stupanja u kontakt s potencijalnim kupcima. S jedne strane potpitanjima se nastojao istražiti način na koji poduzeća identificiraju i selekcioniraju svoje kupce, odnosno postoje li kriteriji po kojima se biraju potencijalni klijenti kojima se nastoji predstaviti vlastita ponuda. S druge strane saznalo se postoji li selekcioniranje onih klijenata koji se poduzeću samoinicijativno javljaju. Govoreći o ovoj temi, čak više od polovine ispitanika je istaklo kako im je fokus prodaje isključivo na Hrvatskom tržištu, dok je samo četvrtina orijentirana isključivo na inozemne klijente. Jedan od ispitanika je izjasnio kako uzimaju u fokus i domaće i inozemno tržište su izjavila da im je cilj 20-30% prodaje ostvariti u inozemstvu.

Analizirajući sveukupne odgovore možemo reći kako do novih klijenata se dolazi putem njihove prijave na web formu. Ovaj način predstavlja pasivan, odnosno reaktivan način dolaska do novih kupaca. Kako bi kvalificirali potencijalne kupce, jedan od ispitanika je rekao kako je ”glavna bit je o kupcima saznati što više- na primjer koliko dugo posluju, koliko zarađuju godišnje, broj zaposlenika. Provjeravamo i sudske registre, kako se pojavljuju u medijima te kakve su promjene bile tokom vremena. Što više informacija posjedujemo to više možemo

prilagoditi sustav.” Drugi ispitanik je naglasio važnost kvalificiranja potencijalnog kupca promatranjem njihovih godišnjih profita. ”Jedan od bitnih parametara koje promatramo je jačina firme, odnosno mogu li si na kraju krajeva priuštiti naše rješenje, te je li im potreban toliko kompleksan sustav ili samo jedan dio njega.” Druge, više proaktivne pristupe koje su ispitanici istaknuli su preporuke, održavanje kvalitetnog radnog odnosa s postojećim klijentima, newsletter te usmena predaja, kao posljedica brige o vlastitoj reputaciji. No zanimljivo je kako su neki ispitanici isto tako istaknuli da newslettere imaju, no ne koriste aktivno. Odnosno ne iskorištavaju njegov potencijal i podatke koje dobivaju putem njih. Newsletter je ”nešto što marketing radi. Nemamo mnogo doticaja s time.”.

Sljedeći istraživani prodajni korak je trenutak pristupanja klijentima. Radi se o onoj fazi u kojoj još uvijek nije dogovoren sastanak u kojem će se predstaviti vlastita ponuda vrijednosti. Nakon što su prodajni predstavnici napravili kratku analizu spomenutu u prethodnom odlomku, u ovoj se fazi istražuje inicijalni kontakt. Odvija se dodatna klasifikacija potencijalnog klijenta i inicijalno vrednovanje njegovih potreba, kako bi se prilagodio sadržaj prvog službenog sastanka. Svi ispitanici se slažu da u ovoj fazi nastoje saznati što više o klijentima kako bi se odredilo koji proizvod im najviše može pomoći. Većina ispitanika preferira osobni pristup od kojih čak više od polovice odabire klasični pristup telefonskim pozivom, dok se samo nekolicina odlučuje za online pristup pri prvom kontaktu. Većina onih koji se odlučuju za online pristup su poduzeća s globalnim klijentima, gdje je po srijedi efikasnost poslovanja. ”S obzirom da imamo klijente iz svih dijelova svijeta, inicijalni kontakt obavljamo putem telefona ili video poziva, te ukoliko uvidimo da može doći do kvalitetne suradnje, ovisno o veličini potencijalne suradnje, odlučujemo otputovati direktno do klijenta za dodatne pregovore i konačno zatvaranje prodaje.” Već je spomenut dolazak do novih klijenata putem preporuke. Jedan od ispitanika iznio je vrlo zanimljivu taktiku, gdje aktivno iskorištavaju ovaj način dolaska do novih klijenata. Naime, dok ostatak ispitanika spominje preporuke u vidu ”ulažemo napore u dobre odnose s klijentima, te nerijetko ti isti klijenti nas preporučuju svojoj mreži poznanika, koji nam se onda obraćaju za poslovne prilike”, ovaj ispitanik kaže: ”Imamo službeni 'referral program' za klijente, gdje za svakog novog klijenta koji je došao putem njihove preporuke, klijent dobiva popust na njihov proizvod. S obzirom da je rješenje često skupo, ovisno koliko modula uzimaju, na ovaj način mogu dobiti vrhunski proizvod za nižu cijenu, te ujedno pomoći poznanicima dovesti efikasnost svog poslovanja na višu razinu.” Zanimljiv podatak u ovom koraku je s kime potencijalni klijenti pristupaju prvom sastanku. Ispitanici su istaknuli kako zbog tehnološke kompleksnosti rješenja, nerijetko na prvim

sastancima prisustvuju inženjeri kako bi shvatili sve u vezi njihovog sustava te unaprijed predvidjeli sve korake i potencijalne izazove u implementaciji i korištenju. ”S obzirom da se razgovori često vode s tehničkim kadrom potencijalnih klijenata mi kao prodajni predstavnici ne samo da moramo biti vrsni prodavači i komunikatori, već i baratati tehnološkim terminima kako bismo mogli odgovoriti na vrlo kompleksna i konkretna pitanja. U jednu ruku moramo i sami biti inženjeri, što ponekad nije jednostavno.” Kao dodatno razmatranje, vidljivo je kako LinkedIn, kao najpoznatija društvena poslovna mreža, postaje iznimno važan za stvaranje poslovnih kontakata. No, samo jedan od ispitanika se odlučuje proaktivno poslati poruku potencijalnim klijentima koristeći LinkedIn. Jedan od ispitanika predstavlja poduzeće koje radi u javnom sektoru, stoga tradicionalni koraci u prodaji ne vrijede u njihovom slučaju. Prvo stupanje u kontakt je uobičajeno putem javnog natječaja i produljivanje ugovora s već postojećim klijentima.

U idućoj fazi provedbe dubinskog intervjua, pitalo se i o djelovanju prodajnih predstavnika u inozemstvu. S obzirom na to da polovina ispitanih djeluje u prodaji već postojećih rješenja, ne čudi da su oni dio skupine koja se pretežito ili isključivo orijentira na hrvatsko tržište. Njihovi principali obično već imaju podružnice u inozemstvu koje su fokusirana na tamošnja lokalna tržišta. Neki od ispitanika nemaju nikakvih predstavnika izvan Hrvatske, dok je jedan ispitanik izjavilo kako u tu svrhu koristi već spomenuti ‘Client Referral Program’, odnosno potiču svoje strane klijente na preporuku čime šire svoj utjecaj na stranim tržištima.

Prvi sastanak je bitna točka u prodajnom procesu, jer stvara prvi pravi dojam o kredibilitetu poduzeća, njegovih proizvoda, te jesu li prodajni predstavnici u prvom kontaktu zaista ušli u srž problema koji potencijalni klijent ima. Jedna od bitnijih stavki za ovu fazu je ispitivanje načina na koji se provodi prvi sastanak, spominje li se cijena ili se to ostavlja za posljednju, tj. fazu pregovora te se ispitanike pita o općenitom tonu i ozračju u kojem se sastanak vodi.

Iz podataka je jasno vidljivo kako hrvatski prodajni predstavnici preferiraju klasičan osobni pristup gdje se čak osam od petnaest ispitanika odlučuje na provođenje sastanaka ili telefonski ili osobno kod klijenta, dok se samo dvoje odlučuje na online sastanke gdje se prikazuje IT sustav, odnosno rješenje. Ovaj podatak je veoma zanimljiv s obzirom na kompleksnost IT rješenja, gdje ovisno o osobi koja prisustvuje sastanku od strane potencijalnog klijenta može imati više ili manje znanja o ovoliko tehnološki naprednim rješenjima. Jedan od ispitanika naglašava kako ”prodaja jako ovisi koja rješenja imate, jesu li svjetski poznata, modularna ili

rađena ‘in house’ rješenja”.

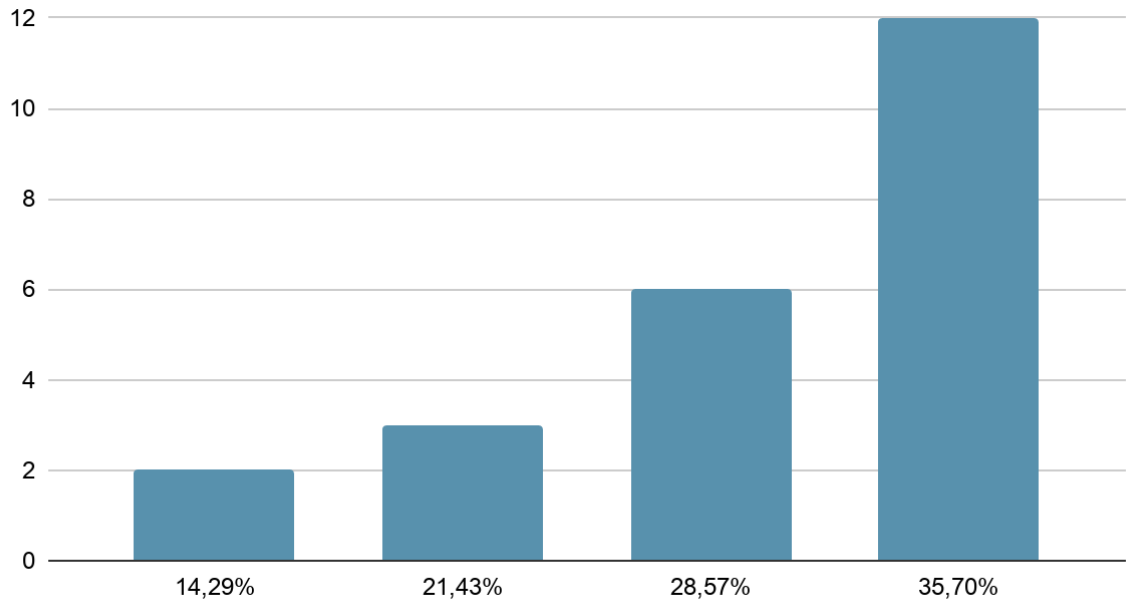
Ako se ne radi o prijavi na javni natječaj, svi se ispitanici slažu da je potrebno prilagoditi prvi službeni sastanak sukladno inputima prikupljenim u vremenu od prvog pristupanja klijentima, gdje su saznali njihov problem, te promišljali adekvatno rješenje za njega. Prvi sastanak služi predstavljanju isključivo onog rješenja koje je najprikladnije za razrješavanje njihovog problema.

Od ukupnog broja, devet ispitanika prilagođava ton kojim se vodi sastanak. To znači da se tema i način razgovora prilagođava publici. Ton može biti strogo profesionalan, gdje se odmah kreće u srž teme ili s druge strane, prijateljski gdje se prvi dio sastanka iskoristi za bolje upoznavanje na osobnoj, ne samo profesionalnoj razini. Šest ispitanika se drži strogo profesionalnog pristupa. Samo četvrtina ispitanika uopće ne spominje cijenu na prvom sastanku, dok se preostali ispitanici odlučuju za suprotno. Oni koji spominju cijenu opravdavaju to na način da ”želimo biti apsolutno transparentni, te u isto vrijeme procijeniti može li si klijent to priuštiti, odnosno razumiju li u potpunosti u što ulaze odabirom našeg rješenja”. Dok spomenuta četvrtina ispitanika u prvu ruku naglašavajući kvalitetu, kompleksnost, te opsežnost vlastita proizvoda, te kasnije kada spomenu konkretnu cijenu klijenti već razumiju vrijednost koju ono nosi. Jedan od ispitanika izjasnio je kako cijenu opravdavaju usporedbom s konkurencijom. ”Imali smo jednom slučaj gdje je klijent bio u kontaktu sa nama i s jednom konkurentskim proizvodom te rekao kako je naše precijenjeno, da jednak proizvod može dobiti kod konkurenta za znatno nižu cijenu. Mi kao prodajni predstavnici poznajemo tržište i konkurente, te smo znali da je naš proizvod bolje rješenje za njihove probleme. Usporedili smo module oba proizvoda sa problemima s kojima se susreće klijent, te time dokazali da su jednu ruku u pravu. Konkurentsko rješenje je bilo cjenovno niže, no nije riješilo niti polovicu njihovih problema te je bilo jasno da u dugom roku, klijent bi trebao dodatno rješenje.” Ispitanici se slažu kako vrijednost koju rješenje nudi je ta koja opravda ispravnost kupčeva konačnog izbor i kupovne odluke.

U fazi daljnjih pregovora istraživao se način na koji ispitanici opravdavaju cijenu, te koja im je najveća pregovaračka prednost na koju se najčešće oslanjaju. Također, ispitanike se pitalo mogu li prilagoditi svoj proizvod kupčevim potrebama ili jednostavno biraju one klijente kojima proizvod (u svom osnovnom obliku) može pomoći.

Isto tako, osvrnulo se u razgovoru i na vrijeme potrebno za zaključenje prodaje, odnosno vrijeme koje prođe od prvog kontakta s kupcem do potpisa ugovora, bez implementacije.

Grafikon 1: Prosječan broj mjeseci potreban za zaključenje prodaje



Izvor: Izrada autorice

Na grafikonu prikazani su rezultati koliko u prosijeku je potrebno mjeseci (os y) za zaključenje prodaje. Istraživanje pokazuje kako je najbrža prodaja dva mjeseca, a do nje se dolazi oslanjajući se na preporuke postojećih zadovoljnih kupaca, te putem državnih javnih natječaja (2-3 mjeseca). Ovaj podatak još najviše začuđuje s obzirom na to da gotovo ni jedan ispitanik ne vodi računa o uvođenju mjerila zadovoljstva kupaca, kada preporuka zadovoljnih kupaca dovodi do novih i bržih prodaja. Samo jedan od već postojećih ispitanika ima program kojim se stimulira preporuka. Najviše prodajnih prilika, njih preko 35% ipak je potrebno godinu dana za zaključenje prodaje. Ispitanici opravdavaju ovaj podatak s obzirom na visoku modularnost proizvoda, te samim time personaliziranje proizvoda kupčevim potreba.

Svi ispitanici imaju proizvode koji su ili modularni ili imaju lepezu proizvoda što znači da ih mogu prilagođavati potrebama kupaca. Od ukupnog broja, deset ispitanika su predstavnici nekoliko franšiza, dok pet ispitanika ima vlastiti proizvod koji je modularan, stoga lako prilagodljiv klijentovim potrebama.

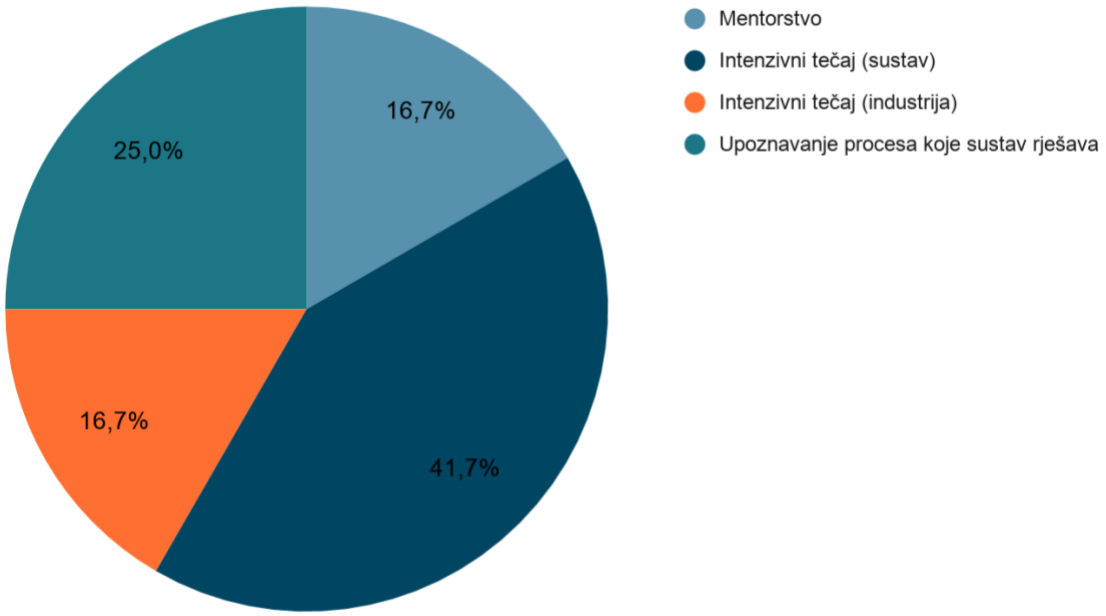
Za provjeru, najvažnijih mjerila vlastite prodajne uspješnosti, dubinskim intervjuom se nastojalo dobiti uvid o tome što se i na koji način mjeri i prati, kao u području osobnog prodavanja, tako i onog digitalnog. Među ostalim, željelo se saznati, prate li ispitanici stupanj ostvarenog zadovoljstva klijenata na formalan način.

Vrlo je indikativno to što nakon što su prodajni predstavnici ostvarili prodaju, niti jedan od ispitanika proaktivno ne istražuje zadovoljstvo svojih korisnika. Čak sedam ispitanika uopće ne osluškuje svoje korisnike, svega petero pasivno koristi marketing koji šalje ustaljene poruke i pitanja o zadovoljstvu, a samo troje pita direktno korisnike tijekom pregovora ili pri potpisivanju ugovora. Sjetimo se da samo jedan od ispitanika ima službeni 'Client Referral Program', no to i dalje nije indikacija zadovoljstva klijenata, s obzirom da motivacija može biti potaknuta financijskim benefitima preporuke. Pri ispitivanju kvantitativnih mjera uspješnosti svi navode profit od prodaje, a što se kvalitativnih mjera tiče, samo četvrtina uzima u obzir i zadovoljstvo korisnika.

S obzirom na to da se u prvom dijelu rada pokazalo da je prodaja evoluirala, može se zaključiti da je izrazito potrebno raditi na znanjima i vještinama prodajnih predstavnika da bi održali korak s promjenama na tržištu. Baš s tom namjerom, dio istraživanja se orijentirao na osobna znanja, uvođenje u posao prodajnih predstavnika, te alate koje koriste u svojoj svakodnevici.

Iz prikaza se može vidjeti da samo mali dio ispitanika ima uvođenje (engl. Onboarding) u vidu mentorstva, dok se preostali dio vremena prodajnog obučavanja svodi na znanja o samom proizvodu, industriji, i procesima koje sustav rješava. Jedan od ispitanika objasnio je kako ”prodaja softverskih rješenja zahtjeva određena znanje što mnogim prodajnim predstavnicima nije prirodna. Često vidimo u našoj industriji da prodajni predstavnici postaju osobe koje su završile tehničke fakultete upravo zbog znanja i razumijevanja koje to zahtjeva. No, te osobe onda trebaju posebne treninge u vidu komunikacijskih vještina, prilagođavanje komunikacije 'laičkim' jezikom, jer klijenti često nisu iz tehničke struke. Upravo zbog toga smatram svoj posao vrlo dinamičkim i zanimljivim, tehnologija se konstantno mijenja te me tjera na učenje novih vještina.”

Grafikon 2: Način uvođenja u trenutnom poduzeću



Izvor: Izrada autorice

U svakodnevnom poslu alati su ključni za efektivan rad i odnos s klijentima. U tablici broj 7 je sadržan prikaz svih alata koje ispitanici koriste. Radi se o alatima koji često nisu jedinstveni prodaji, već su sveopći alati za strukturiranje, planiranje i egzekuciju svakodnevnog rada. Salesforce, kao i Hubspot je jedini alat koji se ističe kao alat za menadžment klijenata, te je univerzalan u svim sektorima.

Tablica 7: Alati koje koriste prodajni predstavnici

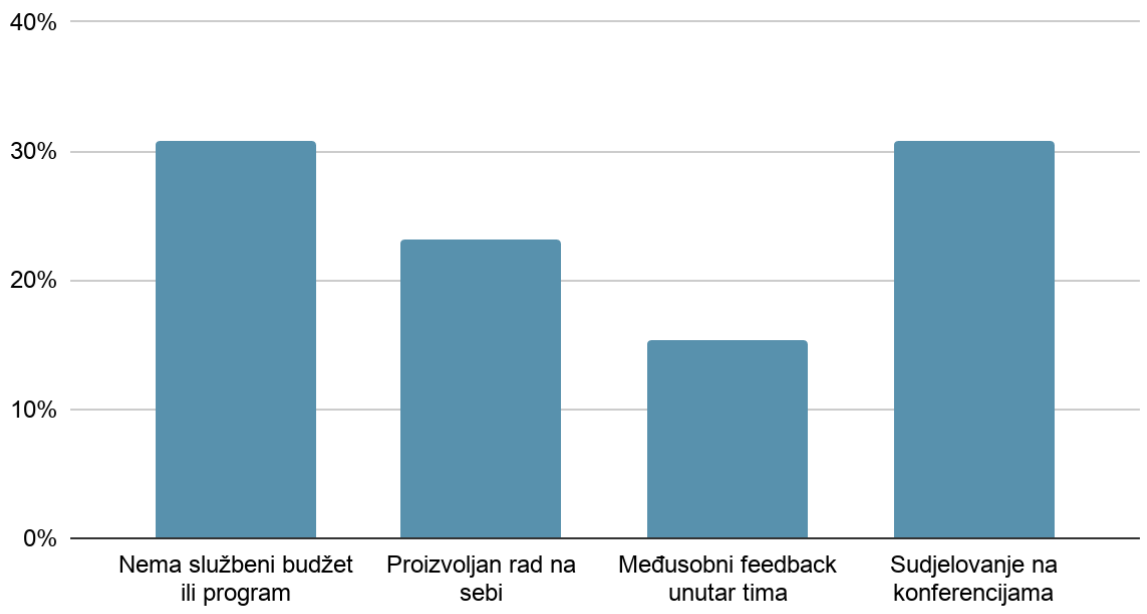
ALATE ZA RAD S KLIJENTIMA	ALATI ZA SVAKODNEVNO OBAVLJANJE POSLA
Salesforce HubSpot	Trello Google Suite Outlook

Izvor: Izrada autorice

Ako promotrimo način podučavanja o prodajnim tehnikama na radnom mjestu, vidljivo je kako većina ispitanika nema nikakve poduke. Njih čak troje kazalo je kako ne smatra da poduzeće

uopće ulaže u poboljšanje njihovih znanja i vještina, a gotovo 20% ispitanih spominje da moraju samostalno proaktivno ulagati u vlastite vještine. ”Na žalost ne postoji poseban budžet za obuku. Ono što znam napraviti je sudjelovati na sastancima naših tehničkih timova i slušati inženjere. Time ulazim u njihov žargon i učim nove stvari o našem sustavu što mi pomaže biti brz pri odgovaranju na vrlo specifična pitanja klijenata, te čak bez konzultiranja tima, mogu znati je li moguće nešto prilagoditi i koliko je to kompleksno”.

Grafikon 3: Rad na osobnom razvoju vještina i znanja



Izvor: Izrada autorice

U pretposljednjoj fazi istraživanja nastojalo se ustanoviti surađuju li, te u kojoj mjeri, prodaja i marketing kao odjeli u poduzeću. Poglavito u vrijeme strateškog planiranja na koji način surađuju, te kreiraju li zajedničke godišnje ciljeve.

Istraživanje je pokazalo kako pri planiranju godišnjih tržišnih aktivnosti i definiranju mjera uspješnosti samo četvero ispitanika uključuje odjel marketinga te zajedno donose odluke, dok se ostatak ispitanika izjasnila kako se prodaja uopće ne konzultira s marketingom. Prema većini ispitanika marketing pretežito služi za edukaciju korisnika, a samo jedno od poduzeća koristi marketing kako bi pripremilo tržište za prodaju svojih usluga. ”Mi apsolutno koristimo marketing, to nam je najbitniji način ulaska na novo tržište i ispitivanje samog tržišta. To se radi putem ciljanih, odnosno targetiranih kampanja, čime ne samo educiramo i stvaramo svijest

o svojem poduzeću na tržištu na kojem nismo uobičajeno aktivni, već istovremeno testiramo mogućnosti tržišta.”

Za kraj, ispitanici su izrazili svoja predviđanja za budućnost u IT industriji. Glavne promjene koje su uvidjeli, mogu se sročiti u sljedeće:

1. „Promjena pristupa prezentiranju - potreba za konstantnim prilagođavanjem prezentacijskih vještina, eksperimentiranje s pristupom, tonom, postavljanjem pitanja, itd.“
2. „S dolaskom na tržište mlađe radne snage dolazi do izražaja sve veća potreba za IT rješenjima pri svakodnevnom radu.“
3. „Prije je prodaja bila fokusirana na proizvode, a danas na rješenja. Mijenjanjem tehnologija mijenja se uplitanje IT u gotovo sve sfere poslovanja.“
4. „Promjene u vanjskim faktorima uvjetuju interno restrukturiranje kako bi se prilagodili.“
5. „U usporedbi poslovanja danas s onim od prije 15 godina, danas više nije toliko pritisak da se dobije određeni posao, jer posla ima, nego se naglasak stavlja na stjecanje i zadržavanje kvalitetnih dugoročnih klijenata i poželjnih sektora iz kojih oni dolaze.“

5.4. Rasprava

Promatrajući cjelokupno istraživanje u smislu potvrđuju li dvije postavljene teze ili ne, može se zaključiti da nedvojbeno potvrđuju. Prva teza ispituje ide li prodaja ukorak s promjenama u marketingu ili se zadržala na tradicionalnom prodajnom pristupu. Svi ispitanici se slažu kako prvi sastanak služi predstavljanju isključivo onog rješenja koje je najprikladnije za razrješavanje klijentovog problema. Samo četvrtina ispitanika ne spominje cijenu na prvom sastanku. Ovo je bitan podatak, jer pokazuje kako se vrijednost proizvoda prioretizira, a u nekim slučajevima koristi pri opravdavanju same cijene proizvoda. Ovaj zaključak potvrđuje i idući podatak a to je kako trećina ispitanika kaže da opravdava cijenu usporedbom kvalitete s konkurentima. Način na koji jedan od ispitanika je spomenuo da to radi, jest usporedbom svih funkcija i problema koje klijent nastoji riješiti. Spominje kako nije samo poanta imati što više funkcija i nisku cijenu, već točno pronaći funkcije koje će na kraju riješiti specifične probleme klijenta. Na taj način se prikazuje najveća vrijednost softverskih rješenja. Jedini podatak koji ne ide u prilog ovog tezi jest da niti jedan od ispitanika formalno ne mjeri zadovoljstvo

korisnika. Svi ispitanici su u određenom trenutku spomenuli da na neki način upitaju korisnike za zadovoljstvo, no sve je u prolazu, te nitko nema službeni proces praćenja i unapređivanja svojih procesa prema rezultatima.

Druga teza ispituje smanjuje li moderna tehnologija potrebu za osobnim pristupom pri prodaji IT rješenja. Samo jedan podatak ne ide u prilog ovoj tezi, a to je da i dalje poduzeća do nešto manje od polovice klijenata dolaze putem njihove prijave na web forme, dok trećina klijenata dolazi putem usmene predaje ili preporuke. S druge strane, podatci pokazuju da tehnologija nije smanjila potrebu za osobnim pristupom, jer gotovo svi ispitanici i dalje preferiraju osobni pristup klijentima (dok se samo petina odlučuje za online pristup). Samo jedan od ispitanika proaktivno šalje poruku potencijalnim kupcima putem LinkedIna.

Iz istraživanja je vidljivo kako većina poduzeća ima reaktivan, umjesto proaktivan pristup prodaji i izgradnji odnosa s kupcima. Nešto manje od pola ispitanih poduzeća dolazi do kupaca tako da kvalificira prijave putem web stranice, dok samo jedan naglašava i nastoji koristiti moć postojećih klijenata za dobivanje preporuke. Iako, je istraživanje pokazalo kako je prodaja klijentima koji su došli putem preporuke daleko kvalitetnija i prodajni ciklus znatno kraće traje. U prosjeku je potrebno 2 mjeseca za zaključenje posla u usporedbi s uobičajenih 12 mjeseci u branši. Ispitanici, koji su sudjelovali u ovom istraživanju, ne koriste se posrednicima u nuđenju vlastitih usluga na hrvatskom tržištu, nego prodaju obavljaju izravno. Međutim, velik dio njih funkcionira kao partner, ili prevedeno na drugi jezik, posrednik u lancu inozemnog franšizera. Lanac dodavanja vrijednosti u IT sektoru je uobičajeno kraći u usporedbu s onim što je uobičajeno na tržištu fizičkih proizvoda, pogotovo onih široke potrošnje. Ako IT tvrtka odluči poslovati putem posrednika uobičajeno je da koristiti prodajne predstavnike koji rade za proviziju.

5.4.1. Ograničenja istraživanja

Empirijsko istraživanje je provedeno putem dubinskih intervjua. Samim time bio je izazov adekvatno analizirati podatke kako bi se donijeli relevantni zaključci. Unatoč podsjetniku za intervju, ispitanici su na određena pitanja i dijelove pitanja odgovarali u ovisnosti od toga s koliko su informacija raspolagali. Jednako tako, svako poduzeće ima drugačije interne procese, te ih jednostavno ne prate na jednak način što ponovno dovodi do izazova ujednačavanja odgovora kako bi se provela analiza. Radi fizičke udaljenosti provoditeljice istraživanja i ispitanika, intervjui su se proveli putem telefona ili video poziva, što je učinilo da su se

povremeno događale smetnje u povezanosti, što je otežalo komunikaciju. Nadalje, ograničen broj dostupnih ispitanika dovodi u pitanje reprezentativnost uzorka za cjelokupni hrvatski IT sektor.

5.4.2. Preporuke za buduća istraživanja

Kod budućih istraživanja potrebno je uzeti u obzir broj ispitanika prema različitim kategorijama. Preporučuje se odrediti koliko ispitanika je potrebno iz svake skupine, a skupine mogu biti spol ispitanika, godine rada u prodaji općenito, godine rada u prodaji trenutnog poduzeća, te tržište koje poduzeće obuhvaća. Drugi prijedlog je da se u podsjetniku za intervju odredi minimalan broj informacija na koji svaki ispitanik mora odgovoriti. Preostali dio intervjua da se održi okvirno, dobivajući što više informacija, no potrebno je predodrediti minimalan broj metrika koje će se pratiti kontinuirano kroz svaki intervju. Predodređivanje konkretnog broja ispitanika prema svakoj kategoriji minimalnih metrika pridonijelo bi objektivnosti istraživanja.

6. Zaključak

Dobra povezanost i usklađenost marketinga i prodaje u samoj je srži istraživanja provedenog za potrebe izrade ovog diplomskog rada, premda je glavni problem empirijskog istraživanja više usmjeren na sam prodajni proces u IT sektoru. Teorijski dio rada više se usmjerio na nužnu povezanost i suradnju prodajnog i marketinškog odjela, kao i istraživanje povijesnih promjena u marketingu, odnosno njegovom pristupanju kupcima. Predmet ovog rada bio je istražiti ide li prodaja ukorak s istim promjenama ili se zadržala na više tradicionalnom prodajnom pristupu. Također, pokušalo se dati odgovor na pitanje smanjuje li moderna tehnologija potrebu za osobnim pristupom pri prodaji IT rješenja. Provedeno, eksplorativno istraživanje pokazalo je da većina ispitanika i dalje preferira osobni pristup klijentima, dok se samo petina odlučuje za online pristup.

Prema dobivenim odgovorima vidljivo je da pristup prodaji IT rješenja teži tome da se što više prilagodi stvarnim kupčevim potrebama. Svi su se ispitanici složili da se sukladno inicijalnom i prvom sastanku prilagođavaju i svi idući susreti s kupcem, a u kojima se predstavljaju rješenja za njihov specifičan problem.

Promjene u poslovnoj praksi općenito, pa tako i u IT sektoru, kroz protekla desetljeća su bile velike. Kao što je u radu navedeno, marketinška funkcija tradicionalno je funkcionirala s namjerom „pristupanja kupcima radi prodaje proizvoda“. Prelaskom pregovaračke (i informacijske moći) na stranu potražnje, fokus će se s vremenom promijeniti na zadržavanje kupaca. Kupce pri tome treba promatrati kao financijsku imovinu (Srivastatva, Shervani, i Fahey, 1998) koja se mora njegovati, štititi i iskoristiti u pravo vrijeme. U tom kontekstu, ponuđači trebaju osigurati ponude koje će kupac tražiti, a ne one koje treba gurati od strane poduzeća. Održavanjem bliskih veza s poslovnim kupcima i tvrtkama, te razvijajući sposobnost predviđanja preferencija kupaca, poduzeća mogu stvoriti vrlo lojalnu bazu kupaca.
Iako je provedeno diplomsko istraživanje pokazalo da se prodajni predstavnici prilagođavaju klijentovim potrebama, razočaravajuće je da samo neki od ispitanih aktivno prati zadovoljstvo svojih korisnika, što povlači drugo pitanje, a to je kojim aktivnostima nastoje zadržati kupce dugoročno.

Popis literature

1. Anderson, Erin and Thomas S. Robertson., (1995), Inducing Multi-Line Salespeople to Adopt House Brands, Journal of Marketing,2 (April), 16 -31
2. Anderson, R. E. (1996). Personal selling and sales management in the new millennium. Journal of Personal Selling & Sales Management, 16(4), 17–32.
3. Andrea L. Dixon & John (Jeff) F. Tanner Jr. (2012) Transforming Selling: Why It Is Time to Think Differently About Sales Research, Journal of Personal Selling & Sales Management, 32:1, 9-13, DOI: 10.2753/PSS0885-3134320102
4. Bennett, A. R. (1997). The Five Vs - A Buyer's Perspective of the Marketing Mix. Marketing Intelligence & Planning, 15(3), 151-156.
5. Bognar, Z. B., Puljic, N. P., & Kadezabek, D. (2019). IMPACT OF INFLUENCER MARKETING ON CONSUMER BEHAVIOUR. In Economic and Social Development (Book of Proceedings), 42nd International Scientific Conference on Economic and Social Development (p. 301).
6. Borden, N. H. (1965). The concept of the marketing mix. In Schwartz, G. (Ed), Science in marketing. New York: John Wiley & Sons, 386-397.
7. Bratko S., Henich V., Obraz R. (1996). Prodaja, Zagreb. Narodne novine, 210.
8. Buttle, F, 1998, Word of mouth: understanding and managing referral marketing, Journal of Strategic Marketing 6, 241–254
9. Byrnes, T. J., & Mujtaba, B. G. (2008). The value of B2B face-to-face sales interaction in the United States, Canada and Latin America. International Business & Economics Research Journal (IBER), 7(3).
10. Cespedes, F., & Thompson, S. (2015). Don't turn your sales team loose without a strategy. Harvard Business Review, (December 15 2015), Sept 10, 2016.
11. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital marketing. Pearson UK.
12. Cichelli, D. (2005). What's the buzz all about? Sales and Marketing Management, 157(8), 20.
13. Dubinsky, A. J. (1981). A factor analytic study of the personal selling process. Journal of Personal Selling & Sales Management, 1(1), 26–33.
14. Edelman, D.C., (2010), Branding in the Digital Age: You're Spending Your Money in All the Wrong Places, Boston: Harvard Business Review, December Issue

15. Farmer, N. (2017): The Invisible Organization: How Informal Networks can Lead Organizational Change. New York: Routledge.
16. Fehrić, F. i Jerković, D. (2011). MARKETING KOMUNICIRANJE U FUNKCIJI USPJEŠNE PRODAJE. Tranzicija, 13 (28), 89-103. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/75286
17. Ferenčić, M. (2012). MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA U DIGITALNOM SVIJETU. Praktični menadžment, 3 (2), 42-46. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/96980
18. Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. Human Resources Management & Ergonomics, 7(2). https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf
19. Fishkin, R., & Høgenhaven, T. (2013). Inbound marketing and SEO: Insights from the Moz Blog. John Wiley & Sons.
20. Fredriksson, A., & Sundquist, A. (2019). Influencers and followers-partners in crime?: A study of influencers' usage of a marketing communication strategy to build a relationship with their followers.
21. Fudurić, M. & Mandelli, A. (2017). Corporate and Non-Profit Social Media Policies: A Content Analysis. Market-Tržište, 29 (1), str. 7-22.
22. Ghazaleh Moghareh Abed Mohammad Haghighi, (2009),"The effect of selling strategies on sales performance", Business Strategy Series, Vol. 10 Iss 5 pp. 266 - 282
23. Gitomer, J. H. (1994). The Sales Bible: the ultimate sales resource. William Morrow and Company.
24. Gregurec, I.,dipl oec 2012, "MARKETING I BAZE PODATAKA", Trziste - Market, vol. 24, no. 1, pp. 145-148.
25. Gremler, D., Gwinner, K., Brown, S., 2001, Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships, International Journal of Service Industry Management, 12(19), 44-59
26. Hendershott, T., & Zhang, J. (2006). A model of direct and intermediated sales. Journal of Economics & Management Strategy, 15(2), 279-316.
27. Hoffman, D. L., & Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing?. MIT Sloan Management Review, 52(1), 41.
28. Irene Ancin A. (2018). Inbound y Outbound marketing. Revista Caribeña de Ciencias Sociales [online]. Dostupno na Eumed.net: https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/inbound-outbound-marketing.html

29. Jap, Sandy D., (2001), The Strategic Role of the Salesforce in developing customer satisfaction across the relationship Lifecycle, Journal of Personal Selling & Sales Management, 2, (Spring), 95-108.
30. Jobber, D., Lancaster, G., & Le Meunier-FitzHugh, K. (2019). Selling and sales management. Pearson UK.
31. Storbacka, K., Ryals, L., Davies A.I. & Nenonen, S., (2009),"The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross#functional process", European Journal of Marketing, Vol. 43 Iss 7/8 pp. 890 – 906
32. Hans Hedin, Irmeli Hirvensalo, Markko Vaarnas: Market Intelligence for Marketing, Sales, and Account Management
33. Ken Le Meunier-FitzHugh, Nigel F. Piercy, (2007) "Exploring collaboration between sales and marketing", European Journal of Marketing, Vol. 41 Issue: 7/8, pp.939-955, https:// doi.org/10.1108/03090560710752465
34. Kern, R. & George J. F., (1986), Survey of Selling Costs: Onward And Ever Upward, Sales and Marketing Management, 3, (February), 10.
35. Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. Harvard business review, 84(7/8), 68.
36. Kumar, V., Petersen, J. A., & Leone, R. P. (2007). How valuable is word of mouth?. Harvard business review, 85(10), 139.
37. Lane, N. (2009). Searching for strategy in sales. Journal of Strategic Marketing, 17(3–4), 191–197.
38. Lišanin, M. T., Kadić-Maglajlić, S., & Drašković, N. (2019). Principles of sales and negotiations.
39. M. L. Vidale, H. B. Wolfe, (1957) An Operations-Research Study of Sales Response to Advertising. Operations Research 5(3):370-381.
40. Mark C. Johlke, (2006) "Sales presentation skills and salesperson job performance", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 21 Issue: 5, pp.311-319
41. Marketing-Schools.org, 2016. Inbound Marketing - Explore the Strategy of Inbound Marketing. [online] Available at:< http://www.marketing-schools.org/types- of-marketing/inbound-marketing.html> [Accessed 15 May 2016].
42. McCarthy, E. J. (1964). Basic Marketing, IL: Richard D. Irwin
43. Miller, S. A. (2015). Inbound marketing for dummies. John Wiley & Sons.
44. Mohr, J., Sengupta, S., & Slater, S. (2005). Marketing of high-technology products and innovations (2nd ed.). New York: Pearson Prentice Hall.

45. Morgan, Robert M, Shelby D. Hunt, (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, Journal of Marketing, 7, 20-28.
46. Müller, J. (2001). Upravljanje informacijskom tehnologijom u suvremenim tvrtkama te hrvatska poslovna praksa korištenja informacijskih tehnologija. Ekonomski pregled, 52(5-6), 587-612.
47. Myers, J. B., Pickersgill, A. D., & Van Metre, E. S. (2004). Steering customers to the right channels. McKinsey quarterly, 4(3), 36-47.
48. Nickels, William G., McHugh, James M. and McHugh, Susan M, Understanding Business Eighth Edition, 2005.
49. Nieminen, R. (2017). Key elements of outbound and inbound marketing: Digitalization in the world of marketing.
50. Opreana, A., & Vinerean, S. (2015). A new development in online marketing: Introducing digital inbound marketing. Expert Journal of Marketing, 3(1).
51. Palmer, A. (2004). Introduction to Marketing - Theory and Practice, UK: Oxford University Press.
52. Panagopoulos, N. G., & Avlonitis, G. J. (2010). Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. International Journal of Research in Marketing, 27(1), 46–57.
53. Patrutiu-Baltes, L. (2016). Inbound Marketing-the most important digital marketing strategy. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V, 9(2), 61.
54. Paul Matthyssens, Wesley J. Johnston, (2006) "Marketing and sales: optimization of a neglected relationship", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 21 Issue: 6, pp.338-345
55. “Persona Templates – How well do you really know your ideal customers?” A page on HubSpot Academy’s website. Accessed 20th of March 2021. Retrieved from https://offers.hubspot.com/personatemplates?_ga=1.163755007.1555485691.1476187288
56. Previšić J. (2004). Marketing. Zagreb: Adverta, 286.
57. “RSS 2.0 Specification“ A page on RSS Bord website. Accessed 28th of May 2021. Retrieved from https://www.rssboard.org/rss-specification
58. Qutteina, Y., Hallez, L., Mennes, N., De Backer, C., & Smits, T. (2019). What do adolescents see on social media? A diary study of food marketing images on social media. Frontiers in psychology, 10, 2637.

59. Ramsey, M. S., & Selby, D. A. (2010). U.S. Patent No. 7,693,740. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
60. Robert A. Peterson (2019) Self-efficacy and personal selling: review and examination with an emphasis on sales performance, Journal of Personal Selling & Sales Management, DOI: 10.1080/08853134.2019.1654390
61. Sammis, K., Lincoln, C., Pomponi, S. (2015): Influencer Marketing For Dummies. Hoboken: For Dummies.
62. Sharma, A. Gopalkrishnan R. Iyer & Heiner Evanschitzky (2008) Personal Selling of High-Technology Products: The Solution-Selling Imperative, Journal of Relationship Marketing, 7:3, 287-308, DOI: 10.1080/15332660802409639
63. Shift to consultative selling now seen as biggest challenge. (2006, September). American Salesman, pp. 29–30.
64. Srivastva, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market–based assets and shareholder value: a framework for analysis. Journal of Marketing, 62(1), 2–18.
65. Steenburgh, T. J., Avery, J., & Dahod, N. (2009). HubSpot: Inbound Marketing and Web 2.0.
66. Strong, E. K., Jr. (1925). Theories of selling. Journal of Applied Psychology, 9, 75–86.
67. Sujan, H., Weitz, B. A., & Sujan, M. (1988). Increasing sales productivity by getting salespeople to work smarter. Journal of Personal Selling & Sales Management, 8(2), 9-19.
68. Tanner, John F., and Mary Anne Raymond (2010), Principles of Marketing: How Marketing Gets Done, Nyack, NY: Flat World Knowledge. (Tanner and Raymond 2010, p. 222)
69. Tomašević Lišanin, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010.
70. Wise, R., & Baumgartner, P. (1999, September/October). Go downstream: The new profit imperative in manufacturing. Harvard Business Review, 77, 133–141.

Popis slika

Slika 1: KMV model marketinga odnosa 4
Slika 2: Važne komponente suvremene prodaje 9
Slika 3: Kontekst funkcioniranja odjela informatike i modela upravljanja informacijskim sustavom (IS) tvrtke 21

Popis tablica

Tablica 1: Izvori informacija koji utječu na potrošačevo povjerenje 10
Tablica 2: Razlika između tradicionalnog i digitalnog dolaznog marketinga 15
Tablica 3: Pozitivne i negativne strane dolaznog marketinga 16
Tablica 4: Odnos odjela marketinga i prodaje 19
Tablica 5: Proizvodi visoke tehnologije te implikacije za prodajni proces 26
Tablica 6: Presjek uzorka ispitanika 31
Tablica 7: Alati koje koriste prodajni predstavnici 38

Popis grafikona

Grafikon 1: Prosječan broj mjeseci potreban za zaključenje prodaje 36
Grafikon 2: Način uvođenja u trenutnom poduzeću 38
Grafikon 3: Rad na osobnom razvoju vještina i znanja 39

Prilozi

Podsjetnik za intervju

O poduzeću

- koliko zaposlenika ima firma (globalno-ako ima urede van RH):
- koliko zaposlenika ima firma (lokalno):
- Koliko ureda u Hrvatskoj:
- ima li urede van Hrvatske (ako ima):
- od koje godine posluje:
- koliko IT proizvoda firma nudi:
- u kojoj industriji posluje (turizam, fintech, automobilska ind,...):

O prodajnom predstavniku

- koliko dugo je u prodaji općenito
- koliko dugo je u ovoj firmi

Pretprodajna faza (prije stupanja u kontakt s potencijalnim kupcima)

- na koji način biraju kupce (cold calling ili se kupci njima javljaju)
    - ako se kupci njima javljaju: koji je najčešći način dolaska do njih (WOM, istraživanje internetom, imaju li test trial nakon kojeg im se pristupa,...)
    - ako oni traže potencijalne kupce: na koji način, koji su kriteriji selekcije kojima se javljaju te prioretiziranje (npr. veličina firme, alati koji koriste, industrija u kojoj su, godisnji prihod…)
- koji kupci su fokus: internacionalni ili domaci (fokus trzista)

Pristupanje klijentima

- kako pristupaju klijentima prvi puta (emailom, pozivom, LinkedIn, …)
- istražuju li o klijentima ili su više orijentirani na svoj proizvod (traže li konkretne stvari koje bi mogle zanimati kupca prije samog kontaktiranja)
- prodaju li prodajni predstavnici (osobna prodaja), imaju li prodajne predstavnike u drugim državama ukoliko posluju internacionalno (jesu li to zaposlenici firme ili 'posrednici', imaju li možda brand ambassadore (kao dio WOMa)
- imaju li osobni 'live' kontakt s klijentima ili ne (neka poduzeća imaju isključivo podršku mailom, dok neke isključivo uživo u uredu, druge webinarima,...)

Prvi sastanak

- na koji način ga izvode: online, putem telefona, sastanak (u čijem uredu), imaju li prezentaciju ili određeni materijal pripremljen koji pokazuju klijentima
- na koji način je strukturiran prvi sastanak: imaju li konkretna pitanja na koja moraju imati odgovor, pričaju li o proizvodu ili nastoje saznati više o kompaniji, predstavlja li samo kompaniju ili i sebe kao prodajnog predstavnika
- spominju li cijenu na prvom sastanku
- kakvim tonom se vodi sastanak, strogo profesionalan ili se nastoji ‘’sprijateljiti’’ s potencijalnim kupcem unoseći i određene privatne informacije, imaju li ‘small talk’ na početku sastanka ili idu odmah na konkretan posao

Daljnji razgovori

- na koji način opravdavaju cijenu, pregovaraju o cijeni, te ju uopće spomenu/izraze
- koliko u prosjeku traje da zatvore prodaju (od prvog kontakta kupca do potpisa ugovora)
- mogu li prilagoditi svoj proizvod kupčevim potrebama ili jednostavno biraju one klijente kojima proizvod (kakav je takav je) može pomoći?

Mjere uspješnosti

- koriste li više klasične ili suvremene metode prodaje (kroz razgovor vidjeti jesu li više skloni digitalnim naporima, isticanju vrijednosti, stvaranje prijateljskog odnosa s klijentima ili isključivo prilagođavanje cijenom i ostalim klasičnijim metodama)
- imaju li KPI kojima mjere uspješnost prodaje (koji su, je li samo profit ili imaju i druge metrike-poput zadovoljstva prodajnim procesom, feedback, etc)
- imaju li uopće feedback proces (npr na kraju prvog poziva, sastanka, cjelokupnog procesa, itd?)

Znanja i alati potrebni za rad

- kada su se tek priključili kompaniji jesu li imali konkretan onboarding za ulogu prodavača ili je bilo 'učenje u hodu'
- postoje li određene tehnike koje su učili da koriste pri prodaji
- koje digitalne alate koriste svakodnevno na poslu (top 3 koja im padnu na pamet, npr.Slack, Salesforce,...)
- koje alate koriste za rad s klijentima konkretno (za video/tele pozive, praćenje razgovora, itd.)
- rade li na sebi kao prodavačima, idu li na meetupove, tečajeve, koriste li društvene mreže za širenje poznanstava i stvaranje novih prodajnih mogućnosti (imaju li potporu poslodavca u tome)
  *cilj je vidjeti koristi li firma u vidu employer brandinga zaposlenike kao brand ambasadore te im pomaže biti lider u svojem području rada čime širi primjećenost svoje marke i stvaranje novih poslovnih mogućnosti)

Suradnja s marketingom

- na koji način surađuju te u kojoj mjeri, imaju li redovne sastanke zajedno (koliko često)
- imaju li zajedničke KPI ili ne
- kada planiraju ciljeve za 2020.tu (iduću godinu) konzultiraju li se s marketingom kako bi uskladili svoje ciljeve? (npr. ako marketing želi povećati posjećenost stranice za 10%, hoće li prodaja prilagoditi svoje ciljeve tome i možda pomoći kreirati sadržaj na webu koji će im u budućnosti konvertirati posjetitelje).

Promjene do sada te buduća predviđanja u IT industriji

- ukoliko su dugo u poslu (ne nužno u istoj firmi, nego u prodaji), vide li promjenu sada i prije 2-5-10 godina (koje u kojoj mjeri)
- koje promjene predviđaju
- jesu li i hoće li promjene biti više utjecane alatima koji su dostupni za istraživanje o kupcima i pristupanje istima ili psihološkim promjenama kupaca (promjenom stvarima koje su im bitne i razlozi na kojima temelje odluke o kupnji)

Životopis

LANA GABRIJELIC

• MAG.OEC. •

ABOUT ME

A marketeer at heart with high interest in the field of Employer Branding and Employee Engagement. Currently establishing and implementing an Employer Branding strategy in a multi-cultural company in Amsterdam, the Netherlands.

EDUCATION

2021 • MA in Marketing
Faculty of Economics and Business
Zagreb, Croatia

2017 • BA in Business Economics
Faculty of Economics and Business
Zagreb, Croatia

EXPERIENCE

2018 - current
EVBox

EMPLOYER BRANDING SPECIALIST
Establishing an Employer branding strategy, Employee Value Proposition, and candidate journey communication strategy. Leading the Employer branding team.

SOCIAL MEDIA INTERN
Organic and paid management of social media platforms (FB, IG, LI, TW, YT, Glassdoor), building a Social Media Persona for each channel.

2017 - 2018
Lemax

OFFICE ASSISTANT
Office management, event management (Girls in ICT international initiative, Sales meetup Zagreb), assistance to all departments (mainly HR and Marketing).

2017 - 2018
Student Tourism Association

MARKETING TEAM LEADER
Volunteering experience managing a team. Tasks include social media management, marketing planning for all events, and projects (newsletters, PR, online and offline).

2016 - 2017
Deegetal

BUSINESS DEVELOPMENT INTERN
Community Management for various industries, blogging, PR articles for newspapers and websites, writing and creating newsletters (MailChimp).

LANGUAGES

mother tongue: Croatian

English

German

Portuguese

SKILLS

Employer Branding

Employee Engagement

Internal Communications

Brand Ambassadors Programs

gabrijelic.lana@gmail.com
LinkedIn - lanagabrijelic