

# ULOGA DRUŠTVENIH MREŽA U MARKETINŠKOJ KOMUNIKACIJI BANAKA

---

Kantolić, Katarina

Professional thesis / Završni specijalistički

2020

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:997056>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-09**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**KATARINA KANTOLIĆ**

**ULOGA DRUŠTVENIH MREŽA U MARKETINŠKOJ  
KOMUNIKACIJI BANAKA**

**POSLIJEDIPLOMSKI  
SPECIJALISTIČKI RAD**

**ZAGREB, 2020. GODINA**

## **PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU POSLIJEDIPLOMSKOG STUDIJA**

Prezime i ime: Kantolić Katarina

Datum i mjesto rođenja: 16. listopada 1971. godine, Zagreb

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Ekonomski fakultet -  
Zagreb, 1996. godine

## **PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU**

1. Vrsta studija: specijalistički
2. Naziv studija: Marketinški menadžment
3. Naslov rada: Uloga društvenih mreža u marketinškoj komunikaciji banaka
4. UDK (popunjavanje knjižnica):
5. Fakultet na kojem je rad obranjen: Ekonomski fakultet – Zagreb

## **POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA**

1. Datum prihvaćanja teme: 26. veljače 2019. godine
2. Mentor: Izv. prof. dr. sc. Vatroslav Škare
3. Povjerenstvo za ocjenu rada
  1. Prof. dr. sc. Marija Tomašević Lišanin
  2. Izv. prof. dr. sc. Vatroslav Škare
  3. Doc. dr. sc. Morana Fudurić
4. Povjerenstvo za obranu rada:
  1. Prof. dr. sc. Marija Tomašević Lišanin
  2. Izv. prof. dr. sc. Vatroslav Škare
  3. Doc. dr. sc. Morana Fudurić
5. Datum obrane rada: 12. studenoga 2020. godine

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**KATARINA KANTOLIĆ**

**ULOGA DRUŠTVENIH MREŽA U MARKETINŠKOJ  
KOMUNIKACIJI BANAKA**

**POSLIJEDIPLOMSKI  
SPECIJALISTIČKI RAD**

**ZAGREB, 2020. GODINA**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je poslijediplomski specijalistički 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.

12. studeni 2020. godine

---

Katarina Kantolić

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Predmet i ciljevi rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
<b>2. KONCEPT DRUŠTVENIH MEDIJA</b> .....	<b>4</b>
2.1. Pojam društvenih medija.....	4
2.2. Obilježja društvenih medija.....	8
2.3. Vrste društvenih medija.....	10
2.4. Društvene mreže kao vrsta društvenih medija.....	12
<b>3. MARKETINŠKE AKTIVNOSTI NA DRUŠTVENIM MREŽAMA</b> .....	<b>15</b>
3.1. Odabir marketinške strategije na društvenim mrežama.....	15
3.1.1. Marketing društvenih mreža.....	15
3.1.2. Ponašanje potrošača na društvenim mrežama.....	22
3.1.3. Marketinški plan za društvene mreže.....	25
3.2. Izgradnja reputacije na društvenim mrežama.....	28
3.2.1. Reputacija marke poslodavca.....	33
3.3. Odnosi s ciljanim javnostima na društvenim mrežama.....	34
3.3.1. Uloga i značaj zajednica na društvenim mrežama.....	35
3.3.2. Korisnička podrška putem društvenih mreža.....	39
3.3.3. Upravljanje odnosima s potrošačima na društvenim mrežama.....	42
3.4. Oglašavanje na društvenim mrežama.....	44
3.5. Inovativne usluge na društvenim mrežama.....	46
3.6. Mjerenje rezultata marketinških aktivnosti na društvenim mrežama.....	50
<b>4. SPECIFIČNOSTI BANKARSKIH USLUGA I MARKETINGA U BANKARSTVU</b>	
<b>54</b>	
4.1. Glavna obilježja bankarskih usluga.....	54
4.2. Tradicionalni pristup marketingu bankarskih usluga.....	56
4.3. Digitalna transformacija banaka.....	59
4.4. Preobrazba banaka u „društvene“ banke.....	64

4.5.	Trendovi marketinga bankarskih usluga na društvenim mrežama .....	69
<b>5.</b>	<b>POSLOVNI SLUČAJ – ADDIKO BANK D.D.</b> .....	<b>75</b>
5.1.	Osnovni podaci o Addiko banci i smjeru razvoja.....	75
5.1.1.	Rebranding u funkciji repositioniranja i nove poslovne strategije.....	77
5.1.2.	Digitalna transformacija i moderni proizvodi i usluge .....	78
5.2.	Analiza marketinške komunikacije Addiko banke na društvenim mrežama .....	80
5.2.1.	Aktivnosti po pojedinim društvenim mrežama .....	83
5.2.2.	Interna organizacija pri upravljanju marketinškim aktivnostima na društvenim mrežama .....	97
5.2.3.	Posebni projekti kao primjeri dobre prakse Addiko banke na društvenim mrežama 99	
5.3.	Mjerenje rezultata .....	110
5.4.	Potencijali i preporuke za marketinšku komunikaciju banaka u Hrvatskoj na temelju poslovnog slučaja Addiko banke.....	112
<b>6.</b>	<b>ZAKLJUČAK</b> .....	<b>116</b>
	<b>LITERATURA</b> .....	<b>118</b>
	<b>POPIS TABLICA</b> .....	<b>127</b>
	<b>POPIS GRAFIKONA</b> .....	<b>128</b>
	<b>POPIS ILUSTRACIJA</b> .....	<b>129</b>
	<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>130</b>
	<b>SAŽETAK</b> .....	<b>131</b>
	<b>ŽIVOTOPIS</b> .....	<b>133</b>

# 1. UVOD

Banke su bile tradicionalno zatvoreni sustavi koji u digitalno doba kreću otvarati svoje poslovanje. Od pojave osobnih računala, interneta i pametnih telefona, klijenti banaka su u mogućnosti koristiti bankarske proizvode i usluge 24 sata tijekom dana. Sukladno tome promijenili su se i načini komunikacije s klijentima i potencijalnim klijentima te su uvedeni i novi, inovativni načini ponude bankarskih usluga. S druge strane, intenzivno korištenje interneta i društvenih mreža te sukladno tome promjene u ponašanju potrošača, imaju utjecaj i na promjenu marketinških strategija i taktika. Digitalna transformacija banaka postaje nužnost, a samim tim i način na koji banke komuniciraju sa svojim ciljanim javnostima.

## 1.1. Predmet i ciljevi rada

Jedan od sve zastupljenijih komunikacijskih kanala su društveni mediji, posebice društvene mreže, koje su klijentima otvorile nove mogućnosti direktnog kontakta s bankom i priliku za dvosmjernu komunikaciju. Banke ih koriste za daljnju izgradnju reputacije, upravljanje odnosima s klijentima, medijima i ostalim javnostima, traženje novih zaposlenika, oglašavanje te za druge, nove oblike komuniciranja. Štoviše, društvene mreže su bankama poslužile i kao platforma za pružanje inovativnih bankarskih usluga. Strategija marketinga na društvenim mrežama svake banke treba biti odabrana tako da odražava njene vrijednosti, viziju i usluge te se odražava i u izboru vrste društvenih mreža, načina komunikacije, učestalosti komunikacije, odabira komunikacije korisničke podrške, oglašavanja i drugih oblika marketinške komunikacije.

Predmet specijalističkog poslijediplomskog rada je uloga društvenih mreža u marketinškoj komunikaciji banaka, dok su osnovni ciljevi rada sljedeći:

- Analizirati ulogu društvenih mreža u marketinškoj komunikaciji općenito;
- Analizirati i opisati oblike marketinške komunikacije na društvenim mrežama i odabir strategije;
- Analizirati specifičnosti marketinške komunikacije na društvenim mrežama u bankarskom sektoru;
- Istažiti aktualne trendove u razvoju bankarstava i marketinškim komunikacijama banaka na društvenim mrežama;



- Na poslovnom primjeru Addiko banke prikazati marketinšku komunikaciju na društvenim mrežama i dati preporuke za uspješnije marketinške aktivnosti banaka na društvenim mrežama.

Teorijska osnova će, uz analizu primarnih podataka, poslužiti za zaključak koriste li banke u punom potencijalu društvene mreže u marketinškoj komunikaciji te naznačiti trendove za budućnost. Stručni doprinos rada ogleda se u ponuđenim preporukama za bolje korištenje marketinške komunikacije na društvenim mrežama u turbulentnom razdoblju digitalne transformacije banaka.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

U svrhu ostvarenja postavljenih ciljeva prikupljeni su podaci iz sekundarnih i primarnih izvora.

Prvi dio rada je teorijskog karaktera te je sadržaj nastao na temelju analize, komparacije i sinteze domaće i strane znanstvene i stručne literature iz područja marketinga, sociologije, strateškog menadžmenta, ponašanja potrošača i financija. Sekundarni podaci prikupljeni su u knjižnici Ekonomskog fakulteta – Zagreb, iz elektroničkih baza podataka (Emerald, ScienceDirekt, EBSCO) te na web stranicama konzultantskih kuća, agencija za istraživanje i marketinških agencija.

Drugi dio rada odnosi se na način korištenja društvenih mreža od strane jedne od sedam najvećih banaka u Hrvatskoj koja ima reputaciju moderne banke. Prikupljanje primarnih podataka provedeno je promatranjem oblika prisutnosti banke na društvenim mrežama te kroz razgovor sa zaposlenicima banke iz sektora marketinga, digitalnog marketinga te razvoja aplikacija i sektora informacijske infrastrukture, kao i analizom internih i eksternih materijala banke.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od pet osnovnih poglavlja te popisa tablica, slika i literature. U prvom, uvodnom dijelu izneseni su predmet i ciljevi rada te metodologija za izradu rada. Slijedi objašnjenje strukture sadržaja rada radi lakšeg pregleda rada.

Drugo poglavlje obrađuje pojmove i koncept društvenih medija i društvenih mreža. Poseban se naglasak stavlja na njihova obilježja, budući da razumijevanje navedenog predstavlja temelj za marketing za društvenim mrežama.

U trećem dijelu rada detaljno su razrađene marketinške aktivnosti na društvenim mrežama, od odabira strategije do mogućih taktika, s posebnim osvrtom na ponašanje potrošača i obilježja marketinga na društvenim mrežama.

Četvrti dio rada detaljnije se bavi specifičnostima bankarskih usluga i marketinga u bankarstvu. Tradicionalni marketing zamijenjen je novim pristupima u kojima digitalna transformacija poslovanja banaka ima veliku ulogu. Na kraju poglavlja izneseni su i primjeri trendova bankarskih usluga na društvenim mrežama.

U petom dijelu, promatraju se marketinške aktivnosti na društvenim mrežama na konkretnom primjeru Addiko banke te su dane preporuke za potencijalna poboljšanja i razmatranja mogućih novih taktika i alata.

Posljednje poglavlje sadrži zaključna razmatranja s obzirom na sve prijašnje cjeline.

## 2. KONCEPT DRUŠTVENIH MEDIJA

Razvoj interneta rezultirao je stvaranjem raznih tehnoloških platformi, od kojih su društveni mediji najzastupljeniji. Uloga interneta, a samim time i društvenih medija, veća je nego ikada prije, kako u osobnim životima pojedinaca tako i u poslovanju poduzeća. Interaktivnost kao osnovno obilježje interneta omogućila je novu dimenziju kontakata svih sudionika na tržištu, uz poseban naglasak na međusobno povezivanje potrošača.<sup>1</sup> Korištenje interneta i društvenih medija imalo je presudni utjecaj na mijenjanje marketinških strategija i stvaranje digitalnog marketinga te marketinga na društvenim mrežama. U ovom poglavlju cilj je približiti sam nastanak društvenih medija te njihovu pojavnost i popularnost danas.

### 2.1. Pojam društvenih medija

Društveni mediji su u zadnjem desetljeću postali integralan dio svakodnevnog života, do te mjere da se uzimaju zdravo za gotovo. Danas je neuobičajeno imati pristup internetu, a ne biti dio društveno-mrežnih servisa jer su najpopularnije web stranice upravo društveni mediji. Definiiraju se kao „internetske stranice i aplikacije koje omogućuju korisnicima stvaranje i dijeljenje sadržaja, te sudjelovanje u društvenom umrežavanju”<sup>2</sup>, odnosno kao „internetske stranice i računalni programi koji omogućuju ljudima komuniciranje i razmjenu informacija na internetu pomoću računala ili mobilnog telefona”.<sup>3</sup> Prema Leksikonu marketinga, „društveni mediji su nova vrsta medija na internetu koja se temelji na interakcijama korisnika i razmjenjivanju digitalnih sadržaja. Pojam obuhvaća različite oblike novih medija poput blogova i mikroblogova, društvenih mreža, foruma, wiki stranica za razmjenu slika i videozapisa”<sup>4</sup>.

Iako društveni mediji postoje od samih početaka masovnog korištenja interneta, od oko 1996. godine, tek su s Web 2.0 evolucijom internetskih trendova oko 2004. godine prerasli su u

---

<sup>1</sup> Škare, V. (2011.). Je li potreban novi okvir upravljanja internetskim marketingom? Tržište, 23 (2), 263-279, str. 266.

<sup>2</sup>Oxford Lexico Dictionaries (2017.). Social media. [https://www.lexico.com/en/definition/social\\_media](https://www.lexico.com/en/definition/social_media). Pristupljeno 13. 11. 2019.

<sup>3</sup> Cambridge Dictionary (2017.). Social media. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/social-media>. Pristupljeno 13. 11. 2019.

<sup>4</sup> Previšić, J. (ur.), (2011.). Leksikon marketinga, Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 131.

globalni komunikacijski fenomen. Jedna od definicija kaže da su društveni mediji skup internetskih aplikacija koje nadograđuju ideološke i tehnološke temelje Weba 2.0 te dopuštaju kreiranje i razmjenu sadržaja generiranog od strane korisnika.<sup>5</sup>

Naime, u početku je World Wide Web ili samo Web korišten kao spremište informacija i podataka, velika enciklopedija, komunikacijsko mjesto gdje se pretražuju i pronalaze željene informacije. Korisnici Web 1.0 bili su ograničeni na samo konzumiranje sadržaja na pasivan način te jednosmjernu komunikaciju. S Webom 2.0 korisnici interneta dobili su mogućnost koristiti aplikacije kroz web preglednik i kreirati svoj sadržaj na nekoj stranici te imati kontrolu nad njim. Arhitektura Weba 2.0 poticala je korisnike da doprinesu nekom web sadržaju, a po mnogima najznačajnija se promjena odnosi na upravo na društveno umrežavanje. Tek s pojavom i razvojem društvenih medija, web postaje središte društvenih aktivnosti. U dostupnoj literaturi autori različito objašnjavaju što sve obuhvaća pojam Web 2.0, no najznačajniji elementi su:<sup>6</sup>

1. Web se tretira kao platforma na način da korisnici mogu koristiti aplikacije putem svog internetskog preglednika i tako su i softver i podaci spremljeni u *online* okruženju.
2. Obogaćeno korisničko iskustvo – dinamički sadržaj koji je osjetljiv na korisničke inpute.
3. Participacija korisnika – korisnik postaje aktivan jer konzumira, ali i kreira sadržaj te motivira druge korisnike da se i oni uključe.
4. Folksonomija (tagiranje) – besplatna klasifikacija informacija omogućuje kolektivno označavanje sadržaja i njegovo pretraživanje.
5. Fleksibilna funkcionalnost – sadržaji se kreiraju i nude prema potražnji korisnika uz velike mogućnosti optimiziranja i kombiniranja.

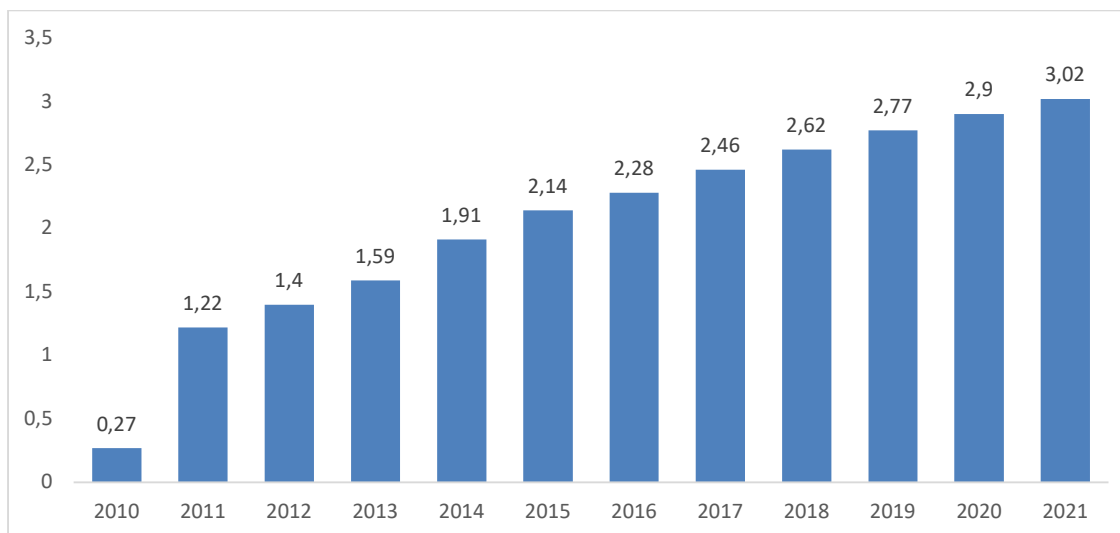
---

<sup>5</sup> Kaplan, A. M. i Haenlein, M. (2010.). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.

<sup>6</sup> Ružić, D., Biloš, A. i Turkalj, D. (2014.). *E-marketing*, 3. izdanje, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 83.

Brojke same govore o velikoj popularnosti društvenih medija danas. U Grafikonu 1. u nastavku može se vidjeti povećanje broja korisnika društvenih medija od 2010. do 2018. godine, kao i projekciju do godine 2021. godine.

**Grafikon 1. Broj korisnika društvenih medija na globalnoj razini (u milijardama)**



Izvor: Statista (2019.). Number of global social network users 2010-2021. Statista: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>. Pristupljeno 13. 11. 2019.

Ovo treba sagledati i u kontekstu ukupnih digitalnih trendova i reći da je u 2019. godini od ukupne svjetske populacije od 7.676 milijarde ljudi, njih 57 posto bilo povezano internetom, a da se u 2018. godini po prvi puta više od 360 milijuna ljudi priključilo *online* zajednici po prosječnoj stopi od jednog milijuna novih korisnika dnevno.<sup>7</sup> Oko 63% korisnika interneta koristi društvene medije, a očekuje se da će ovi pokazatelji i dalje rasti.<sup>8</sup> Društveno umrežavanje je jedna od najpopularnijih *online* aktivnosti s visokim postotkom angažmana korisnika i velikim potencijalom proširenja na mobilnim uređajima. S obzirom da dvije trećine svjetskog stanovništva koristi pametne telefone i mobilne uređaje, njihova sve veća upotreba potaknula je mobilno korištenje društvenih medija s proširenim svojstvima kao što su usluge bazirane za

---

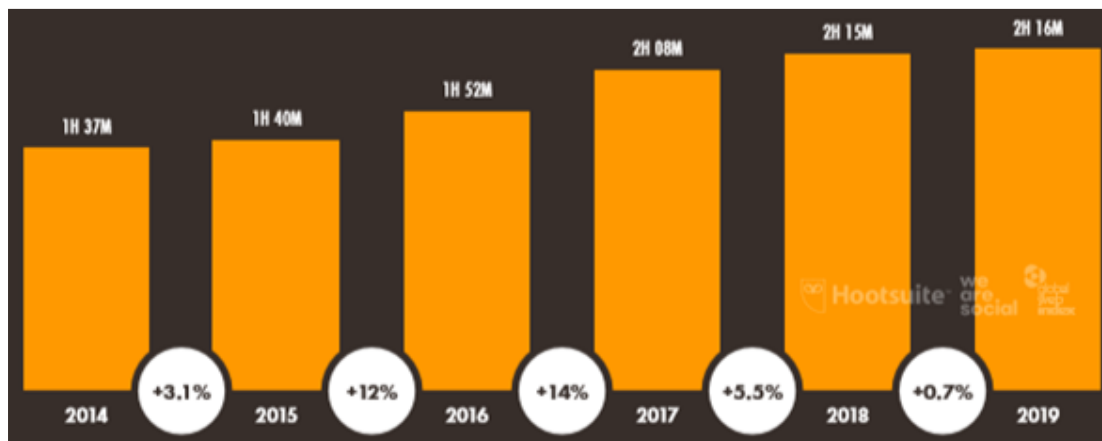
<sup>7</sup> The Digital (2019.). HootSuite and We Are Social. <https://hootsuite.com/resources/digital-in-2019>, str. 7. Pristupljeno 13.11. 2019.

<sup>8</sup> Statista (2019.). Number of global social network users 2010-2021. Statista: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>. Pristupljeno 13. 11. 2019.

određivanju lokacije korisnika te je većina društvenih medija dostupna i u obliku mobilnih aplikacija.<sup>9</sup>

U Grafikonu 2. prikazan je porast u korištenju društvenih medija po satu dnevno gdje se vidi da je prosječni korisnik provodio više vremena na društvenim medijima 2019. godine nego 2018. godine.

**Grafikon 2. Korištenje društvenih medija po korisniku po satu dnevno**



Izvor: The Digital (2019.). HootSuite and We Are Social. <https://hootsuite.com/resources/digital-in-2019>. Pristupljeno 13. 11. 2019.

Za dojam o brojčanom stanju korisnika društvenih medija u Hrvatskoj mogu se koristiti podatci Statista.com koji pokazuju da je postotak domaćinstava s pristupom internetu u 2018. godini bio 82%,<sup>10</sup> dok je udio onih koji su bili barem jednom mjesečno aktivni za društvenim medijima 48,41%. Projekcije pokazuju da će do 2022. godine taj udio doseći 54,02% odnosno oko 2,18 milijuna stanovnika Hrvatske će do tada koristiti društvene medije.

---

<sup>9</sup> The Digital. Op.cit.: str 3.

<sup>10</sup> Statista (2019.). Share of households with internet access in Croatia, <https://www.statista.com/statistics/377714/household-internet-access-in-croatia/>. Pristupljeno 13. 11. 2019.

## 2.2. Obilježja društvenih medija

Osnovna obilježja društvenih medija prije svega ih čine jedinstvenim komunikacijskim sredstvom. Prvo stoga što su korisnici društvenih mreža ujedno i sami kreatori sadržaja. Mogu napraviti blog, objavljivati komentare i statuse, izražavati mišljenja na profilima drugih korisnika i slično, što im omogućuje da budu aktivni sudionici u komunikacijskom procesu. Druga važna osobina društvenih medija je trenutačna komunikacija. Primjerice, javnost ne mora čekati do termina emitiranja vijesti da bi bila pravodobno informirana jer mediji objavljuju vijesti direktno na platformama društvenih medija. Nadalje, korisnici mogu te vijesti dijeliti sa svojom mrežom kontakata koji ih dalje mogu nadograđivati svojim komentarima. Društveni mediji donijeli su osjećaj međusobne povezanosti i zajedništva jer su povezali korisnike širom svijeta. Za svakog pojedinca je vrlo lako povezati se s bilo kime na drugom kraju svijeta. Društveni mediji ne mogu postojati bez svojih korisnika, s obzirom da međusobna povezanost stvara osjećaj zajedništva.<sup>11</sup> Društveni mediji omogućuju alate pomoću kojih skupine pojedinaca sličnih mišljenja mogu jednostavno razmjenjivati ideje i diskutirati o stvarima od javnog značaja.<sup>12</sup>

Zajedničke osobine društvenih medija su:<sup>13</sup>

1. Dostupnost: lako su dostupne za malo ili bez imalo troškova.
2. Moć povezivanja: omogućavaju daljnji razvoj društvenog umrežavanja povezujući ljude širom svijeta u zajednicu
3. Komunikacije: učvršćuju komunikaciju između pojedinaca ili poduzeća.
4. Doseg: nude bezgranični doseg svom raspoloživom sadržaju svakome odasvud.
5. Medijske objave: omogućuju da se brzo šire političke i druge novosti, istinite ili lažne.
6. Suradnja: omogućuju kreiranje i razmjenu informacija i ideja.

---

<sup>11</sup> Valentini, C. and Kruckeberg, D. (2012) New media versus social media: a conceptualization of their meaning, uses, and implications for public relations. U: S. Duhé (ur.), *New Media and Public Relations*, 2. izdanje. New York: Peter Lang, 3-12.

<sup>12</sup> Green, D. A. (2012) How to think about social media. *New Statesman* [online]. Dostupno na: <https://www.newstatesman.com/blogs/david-allen-green/2012/01/social-media-regulation>. Pristupljeno 13.11. 2019.

<sup>13</sup> Ružić, D., Biloš, A. i Turkalj, D.: op.cit., str. 133.

U tržišnom smislu, društveni su mediji napravili velike promjene u komunikaciji između poduzeća i korisnika. Javnost je dobila priliku biti angažirana oko marke, dati svoje povratno mišljenje poduzećima i ostvariti dvosmjernu direktnu komunikaciju. Upravo stoga je pri rastu društvenih medija došlo do demokratizacije korporativnog komuniciranja. Moć je prešla sa stručnjaka za odnose s javnošću i marketinga na pojedince i grupe ljudi koji sami kreiraju sadržaj.<sup>14</sup> Štoviše, tu leži i razlog zbog kojeg društvene medije povezujemo s demokracijom jer je upravo društveno objavljivanje demokratiziralo produkciju i širenje sadržaja.

Još jedno obilježje društvenih medija je za poduzeća vrlo bitno, a to je da su društveni mediji vrlo fleksibilan medij koji se neprekidno mijenja i stalno se razvija u skladu s tehnološkim dostignućima i potrebama korisnika. Poduzeća stoga nemaju druge mogućnosti nego se s njima uskladiti, razumijeti nove funkcionalnosti i pobrinuti se da ih koriste.<sup>15</sup>

Valja upozoriti i da, obzirom na konstantnu prisutnost u životima korisnika, društveni mediji imaju snažan općenit društveni utjecaj. Sve više blijedi granica između stvarnog i virtualnog života te su digitalni identitet i *online* društvene interakcije samo neki od aspekata koji zaokupljanju sociologe danas, jednako kao i privatnost korisnika, rizik od zlouporabe privatnih i poslovnih podataka i krađe identiteta, između ostalih. Obilježja društvenih medija uvjetuju načine na koje pojedinci i poduzeća djeluju *online*, te se shodno tome prilagođavaju i regulatorni i zakonski akti koji bi trebali osigurati pravne okvire za djelovanje i poslovanje u virtualnom svijetu.

Podaci na društvenim medijima mogu prouzročiti i negativne posljedice što je označeno kao "mračna strana društvenih medija".<sup>16</sup> Glasine i lažne informacije mogu imati negativan utjecaj na ponašanje ostalih korisnika društvenih medija. Zbog toga je potrebno prepoznati dezinformacije, glasine i lažne vijesti, kao i ukupnu vjerodostojnost korisnika.

---

<sup>14</sup> Kietzmann, Jan & Hermkens, Kristopher & McCarthy, Ian & Silvestre, Bruno. (2011) Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media [online]. *Business Horizons*. 54. 241-251. Dostupno na: <http://summit.sfu.ca/item/18103> Pristupljeno 13. studenoga 2019.

<sup>15</sup> MGS (2017.). Social Media Characteristic Aspects. <https://www.managementstudyguide.com/social-media-characteristics.htm>. Pristupljeno 20. 11. 2018.

<sup>16</sup> Jalonen, H., Jussila, J. (2016). Developing a Conceptual Model for the Relationship Between Social Media Behavior, Negative Consumer Emotions and Brand Disloyalty. 15th Conference on e-Business,e-Services and e-Society, 134-145.



### 2.3. Vrste društvenih medija

Danas postoji više stotina društvenih medija u svijetu te ih je moguće razvrstati po različitim kriterijima koje su ponudili razni autori. Zbog različitih načina povezivanja korisnika i svrhe koja definira jednu društvenu mrežu, većinu aktivnih društvenih mreža moguće je smjestiti u nekoliko općih kategorija: društvene mreže zajednica, društvene mreže profesionalaca, mreže za razmjenu multimedijalnog sadržaja, glazbene društvene mreže, mreže društvenog označavanja i blogerske društvene mreže.<sup>17</sup> Vrijedna razmatranja je i kategorizacija prema kojoj su društveni mediji podijeljeni u 4 zone<sup>18</sup>:

**Zona 1: Društvene zajednice** autori definiraju kao kanale društvenih medija koji se temelje na društvenim odnosima i uobičajenim aktivnostima u kojima ljudi dijele slične interese. Svi kanali društvenih medija se baziraju na umreženim vezama, ali je za društvene zajednice značajno da su kod njih interakcija i suradnja s ciljem izgradnje i održavanja odnosa i međusobnih veza primarni razlog zašto se ljudi uključuju u ovakve zajednice. U ovu zonu spadaju društvene mreže kao što su npr. Facebook, Twitter, LinkedIn, Snapchat, Pinterest, Instagram i slične, te forumi i wikipedije.

**Zona 2: Društveni mediji za objavljivanje** su mediji za produkciju i izdavanje sadržaja za distribuciju putem društvenih medija. Dok društvene mreže zadovoljavaju potrebu *online* zajednica, društveno objavljivanje omogućuje ljudima da dijele sadržaje, korisnički generiran sadržaj (*engl. „user generated content“ ili „UGC“*), bez ograničenja tradicionalnih načina objavljivanja, izdavanja ili emitiranja. U ovu zonu spadaju blogovi, mikro web sjedišta, web sjedišta za razmjenu medijskih zapisa kao što su primjerice YouTube, Vimeo, Flickr, Instagram, Tumblr, Blogger i drugi.

**Zona 3: Zabavni društveni mediji** obuhvaćaju kanale i alate koji omogućuju igru i zabavu kao što su igrače konzole, društvene igre i web stranice i zajednice za igranje. Kao najrazvijeniji

---

<sup>17</sup> Ružić, D., Biloš, A. i Turkalj, D. Op.cit., str. 94.

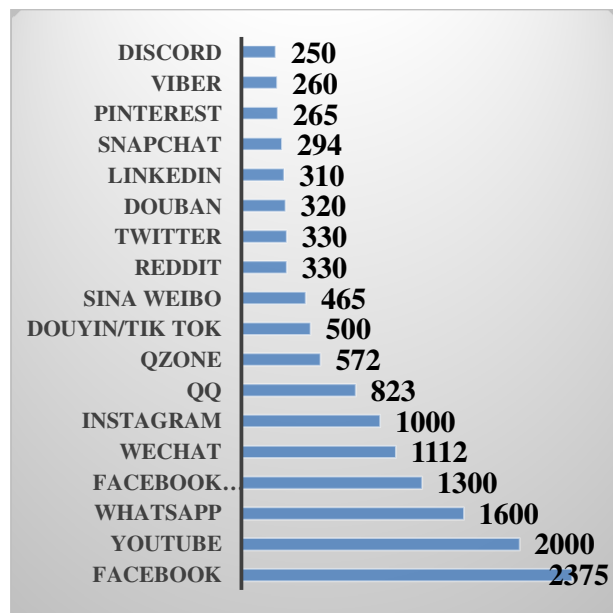
<sup>18</sup> Tuten, T.L. i Solomon, M.R. (2018) Social Media Marketing. 3. izdanje. London: SAGE Publications Ltd, str. 16.

i najpopularniji oblik društvenih medija za zabavu danas su društvene igre koje nude prilike za interakciju članova i dijeljenje komentara o aktivnostima i dostignućima na *online* profilima. Primjeri su Candy Crush, Mafia Wars, Second Life, Zynga, Come2Play, Pet Rescue Saga i dr.

**Zona 4: Društveni mediji za trgovanje** se odnose na upotrebu društvenih medija za podršku *online* prodaji i kupovini proizvoda i usluga. Oni omogućuju aktivnu participaciju i utjecaj drugih na odluku o kupnji, obično u formi preporuka, kritika, mišljenja i iskustava, ali i rangiranja i ocjenjivanja te davanja osvrtu putem društvenih medija. Neki od poznatijih su TripAdvisor, Payvment, LivingSocial i ostali.

Na Grafikonu 3. prikazani su najpopularniji društveni mediji prema broju aktivnih korisnika odnosno korisnika koji su se barem jednom u posljednjih 30 dana prijavili na društvenu mrežu. Tržišni lider, Facebook, bio je prvi društveni medij koji je premašio brojku od jedne milijarde registriranih korisnika dok trenutno broji 2,38 milijarde aktivnih korisničkih profila.

**Grafikon 3. Najpopularniji društveni mediji u travnju 2019. (broj aktivnih korisnika u milijunima)**



Izvor: Statista (2018.). Most famous social network sites worldwide as of July 2019, ranked by number of active users. <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>.  
Pristupljeno 13. 11. 2019.

U Hrvatskoj je Facebook također najkorišteniji društveni medij i koristi ga čak 45% populacije<sup>19</sup>, dok Instagram koristi 25%.<sup>20</sup> Twitter, za razliku od trenda u svijetu, ima relativno mali broj korisnika u Hrvatskoj, procjenjuje se na između 60.000 i 90.000 korisnika odnosno između 1,4 i 2,2% populacije, dok neki marketinški stručnjaci smatraju da je u Hrvatskoj jedan od najpopularnijih društvenih medija i YouTube.<sup>21</sup> Popularnost YouTube kanala jasno se očituje u mjesečnom prometu web stranica u Hrvatskoj gdje je YouTube na drugom mjestu, odmah nakon tražilice Google, te čak ispred Facebooka.<sup>22</sup>

## **2.4. Društvene mreže kao vrsta društvenih medija**

Društvene mreže su web stranice koje okupljaju korisnike interneta i omogućuju im umrežavanje na temelju zajedničkih interesa. Temelje se na konceptu društvenih mreža, pojma iz područja sociologije, koji podrazumijeva društvenu strukturu povezanih članova na temelju zajedničke osobine ili interesa.<sup>23</sup>

Termin društvenih mreža, dakle, možemo proučavati i izvan digitalnog okruženja. Društvene mreže postojale su oduvijek kao što su to na primjer obiteljske mreže, mreže profesionalaca, mreže prijatelja i druge. Pridjev „društvene“ implicira da je „društvena mreža“ više od zbroja odnosa te da iako je sastavljena od odnosa među pojedincima, ona ih premašuje i uvjetuje.

Umrežene društvene komunikacijske platforme djeluju u praksi kao virtualne institucije koje uvjetuju načine povezivanja kroz dizajn njihovih sučelja i prenose institucionalnu kulturu koja se izražava u znakovima i regulatornim sustavima koje koriste. Platforma virtualne institucije

---

<sup>19</sup> Statista (2018.). Half Of Europe Uses Facebook. <https://www.statista.com/chart/16256/facebook-users-in-europe/>. Pristupljeno 13. 11. 2019.

<sup>20</sup> Statista (2018.). Usage of Instagram Varies In Europe. <https://www.statista.com/chart/16259/instagram-users-europe/>. Pristupljeno 13. 11. 2019.

<sup>21</sup> Starčić, B. (2017.). Analizirali smo društvene mreže u 2017. – pogledajte kako se stvari rade u svijetu, a kako kod nas. <https://www.tportal.hr/tehnoclanak/analizirali-smo-drustvene-mreze-u-2017-pogledajte-kako-se-stvari-rade-u-svijetu-a-kako-kod-nas-20171205>. Pristupljeno 13. 11. 2019.

<sup>22</sup> The Digital Croatia (2018.). HootSuite and We Are Social. <https://datareportal.com/reports/digital-2018-croatia>, str. 17. Pristupljeno 13. 11. 2019.

<sup>23</sup> Previšić, J. (ur.). Op.cit. str. 36.

samo nam pruža tehnološki kostur koji korisnici ispunjavaju svojim informacijama i interakcijama.<sup>24</sup>

Društvene mreže omogućuju članovima da izrade i održavaju svoje profile, identificiraju ostale članove s kojima su povezani i sudjeluju u konzumiranju, produciranju i interaktivno sudjeluju u sadržaju svojih veza. Članovi održavaju i svoju društvenu prezentnost u zajednici otkrivajući svoju dostupnost, raspoloženje, listu prijatelja, statuse i slično. Veze međusobno komuniciraju i dijele sadržaj na razne načine uključujući direktne poruke, poruke za zidu profila, poruke putem čavrljanja (chata) ili video poruke. Društvene mreže korisnicima nude dodatnu vrijednost stavljajući im na raspolaganje dodatne aplikacije, a moguće je postati članom raznih interesnih skupina vezanih uz primjerice omiljene TV-emisije, sportove ili poduzeća.<sup>25</sup>

Danas se u svakodnevnom govoru, ali i u stručnoj i znanstvenoj literaturi često isprepliću pojmovi kao što su društveni mediji, društveno umrežavanje, društvene mreže, društvene zajednice i slično, često poistovjećujući pojmove kao sinonime. Društveno umrežavanje je proces razmjene informacija ili usluga među skupinama, pojedincima ili institucijama. Primjer umrežavanja je internet kao javna globalna mreža koja se sastoji od drugih mreža koje su međusobno povezane. Kad govorimo o društvenim medijima, bitno je uočiti riječ „medij“ koji ovdje znači sintezu web stranica, mreža i računalnog softvera, koji korisnicima omogućuje stvaranje digitalnih informacija i dijeljenje tih podataka na internetu pomoću računalno posredovanih tehnologija. Kad ne bi bilo društvenih medija, tada ne bi bilo niti društvenih mreža jer medij za njihovo postojanje ne bi bio dostupan.<sup>26</sup>

Ilustracija 1. prikazuje kako su društveni mediji povezani s društvenim mrežama, standardom Web 2.0 i internetom (World Wide Web).

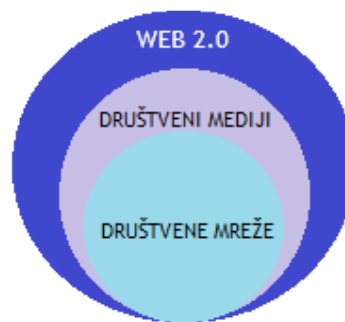
---

<sup>24</sup> Sociología y Redes sociales (2010.). Redes sociales y “redes sociales”. <http://sociologiayredessociales.com/2010/10/redes-sociales-y-redes-sociales/>. Pristupljeno 13. 11. 2019.

<sup>25</sup> 29. Ružić, D., Biloš, A. i Turkalj, D. Op.cit., str. 101.

<sup>26</sup> Upmixed (2018.). <http://www.upmixed.com/tech/web/social-media-vs-social-network/>. Pristupljeno 20. 4. 2019.

## Ilustracija 1. Povezanost društvenih medija, društvenih mreža, Web-a i interneta



Izvor: Upmixed (2018.). <http://www.upmixed.com/tech/web/social-media-vs-social-network/>. Pristupljeno 13. 11. 2019.

Koncept i obilježja društvenih mreža pružaju nove mogućnosti za komunikaciju, povezivanje, informiranje, zabavu, trgovanje i poslovanje, čemu duguju rastuću popularnost i sve veću ulogu u svakodnevnom životu prosječnog korisnika.

### 3. MARKETINŠKE AKTIVNOSTI NA DRUŠTVENIM MREŽAMA

Društveni mediji započeli su kao zabavni alat, a razvili su se u moćan marketinški alat. Dok služe svojoj primarnoj svrsi povezivanja ljudi, ujedno igraju važnu ulogu u povezivanju poduzeća s ciljanim javnostima. Veliki izazov za sve na tržištu predstavljalo je kako zakoračiti i iskoristiti ogromnu publiku koja se nalazi na društvenim mrežama.<sup>27</sup> U sljedećim poglavljima bit će riječi o samom konceptu marketinga na društvenim mrežama, o odabiru strategija i taktika koje poduzeća imaju na raspolaganju te načinima mjerenja učinkovitosti tih aktivnosti.

#### 3.1. Odabir marketinške strategije na društvenim mrežama

Marketing na društvenim medijima pokazuje veliki potencijal. Predviđa se da će ulaganja u oglašavanje na društvenim mrežama širom svijeta porasti s oko 32 milijarde dolara u 2017. godini na približno 48 milijardi dolara do 2021. godine. Sjedinjene Američke Države su daleko najveće tržište oglašavanja na društvenim medijima na svijetu, s više od 14,8 milijardi američkih dolara potrošenih na oglase na društvenim mrežama u 2016. godini.<sup>28</sup> Najpopularnije profilne stranice marki ili poduzeća imaju doseg do više od 80 milijuna korisnika što samo po sebi dovoljno govori o mogućnostima i potencijalima za marketinške aktivnosti.

##### 3.1.1. Marketing društvenih mreža

Marketing na društvenim medijima je korištenje tehnologija društvenih medija, kanala i softvera u cilju stvaranja, komunikacije, dostave i izmjene ponuda koje imaju vrijednost za dionike organizacije. Bez obzira je li fokus poduzeća da unaprijedi usluge za korisnike, održava odnose s korisnicima, informira o pogodnostima, promovira posebne ponude, razvija novi proizvod ili utječe na percepciju marke, nove prilike na društvenim mrežama imaju svoju ulogu.<sup>29</sup> Tradicionalni pristup marketingu se zasniva na „push“ porukama koje su jednosmjerne od poduzeća prema ciljanim javnostima i koristi u najvećoj mjeri tiskane i elektronske medije

---

<sup>27</sup> Hollesen, S., Kotler, P. I Opresnik, M.O. (2017.). Social Media Marketing: A Practitioner Guide. 2. izd. Opresnik Management Consulting, str. 23.

<sup>28</sup> Statista (2019.). Social media marketing - Statistics & Facts. <https://www.statista.com/topics/1538/social-media-marketing/>. Pristupljeno 20. 4. 2019.

<sup>29</sup>Tuten, T.L. i Solomon, M.R. Op.cit., str. 18.

kako bi se došlo do masovne publike. Na taj način postoje minimalne prilike za interakciju i povratnu informaciju od potrošača prema poduzeću.

Tradicionalni primjeri komunikacije, na koje se oslanjao klasični promotivni miks za stvaranje integrirane marketinške komunikacije ustupaju mjesto novoj paradigmi koja uključuje sve oblike društvenih medija kao potencijalnih alata u oblikovanju i provedbi integriranih marketinških komunikacijskih strategija. Poduzeća su vrlo brzo uvidjela prednosti društvenih medija u marketinškom smislu jer pružaju ključnu komponentu koju su poduzeća godinama nastojala prikupiti: povratnu informaciju od potrošača.<sup>30</sup>

Razlika između tradicionalnog i marketinga na društvenim mrežama može se objasniti kroz teoriju modela „od kuglanja do flipera“<sup>31</sup>. Naime, igra kuglanja pokazuje kako se tradicionalno komuniciralo na način da su poduzeća kao kuglači bacali kuglu odnosno svoju komunikacijsku poruku prema svojoj ciljanoj skupini odnosno čunjevima. U svijetu društvenih mreža, marketing se može opisati kao igranje flipera. Naime, poduzeća serviraju svoju marketinšku kuglicu odnosno marketinšku poruku u dinamično i kaotično tržišno okruženje. Marketinška kuglica se zatim preusmjerava i često ubrzava odbojnicima - društvenim mrežama, koje mijenjaju tijekom loptice na kaotične načine. U idealnoj situaciji, poruka može doprijeti do umreženih utjecajnih osoba, zagovornika i drugih visokovrijednih potrošača, koji mogu održati i širiti pozitivne razgovore o marci na više kanala.

Na Ilustraciji 2. prikazan je model „od kuglanja do flipera“. Na osnovu njega elaboriran je proširen model interaktivne marketinške komunikacije:<sup>32</sup>

1. Tradicionalno jednosmjerno oglašavanje
2. Interakcija vođena potrebama potrošača predstavlja viši stupanj interakcije između poduzeća i različitih ključnih potrošača. Često poduzeća zadužuju ključne voditelje poslovanja koji se brinu za jedan-na-jedan komunikaciju s ključnim klijentima.

---

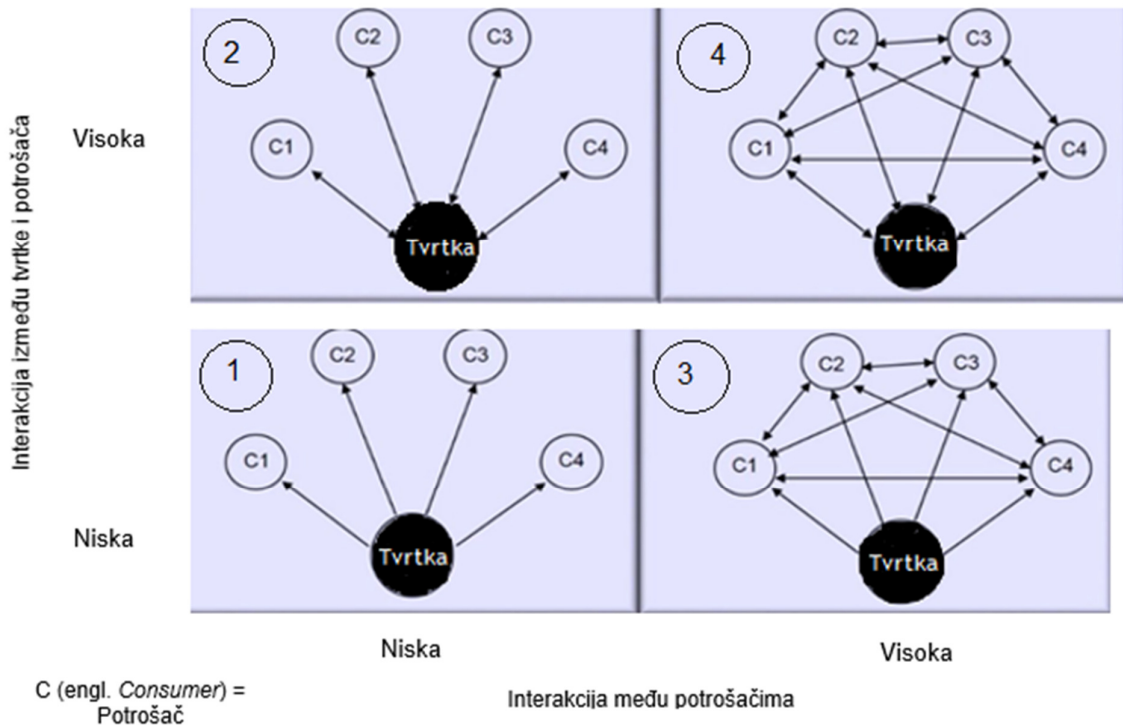
<sup>30</sup> Paquette, H. (2013) Social Media as a Marketing Tool: A Literature Review. *Major Papers by Master of Science Students*. University of Rhode Island, str. 21-22.

<sup>31</sup> Hollesen, S., Kotler, P. i Opresnik, M.O. Op.cit. str. 36.

<sup>32</sup> Ibid., str. 39.

3. Viralni marketing predstavlja 1.0 verziju marketinga na društvenim medijima, gdje poduzeće koristi netradicionalne načine komunikacije na način da je interakcija među klijentima i potencijalnim klijentima prilično visoka, ali su povratne informacije prema poduzeću relativno niske.
4. Marketing na društvenim medijima predstavlja svoju 2.0 verziju, gdje postoji i opsežna povratna informacija prema poduzeću. U ovom slučaju je poduzeće proaktivno odlučilo biti suigrač u raspravi na različitim relevantnim društvenim mrežama. To također znači da poduzeće nastoji ojačati interakciju s klijentima u pozitivnom smjeru kako bi utjecala na njihovo ponašanje.

**Ilustracija 2. Model „od kuglanja do flipera“**



Izvor: Hollesen, S., Kotler, P. I Opresnik, M.O. (2017.). Social Media Marketing: A Practicioner Guide. 2. izd. Opresnik Management Consulting, str. 20.

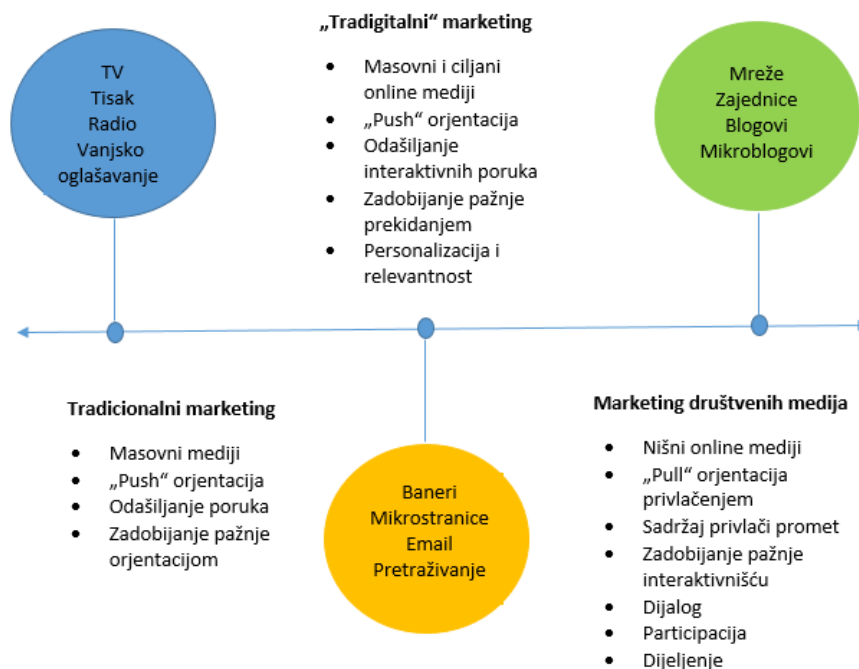
S pojavom interneta i internetskog marketinga znanstvenici su predložili brojne intervencije koje mijenjaju originalnu strukturu koncepta marketinškog miksa. Najčešće kritike tradicionalnog koncepta marketinškog miksa su: ne uzima se u obzir ponašanje potrošača već je poduzeće interno orjentirano, ne uključuje interakciju i izgradnju odnosa s potrošačima,



nedostaje teorijska podloga, ne pogoduje personalizaciji marketinških aktivnosti, ne poštuje specifičnosti marketinga usluga, ne uvažava linije ili pakete proizvoda, usluga ili marki jer gleda na izolirane produkte, ne prihvaća sve veću ulogu izgradnje odnosa i ne uključuje orijentaciju na potrošača već na poduzeće.<sup>33</sup>

S pojavom interneta brojne su organizacije nastavile koristiti tradicionalni marketing u digitalnom području. Ovaj oblik TZV. „tradigitalnog“ marketinga i dalje funkcionira na principu prekida-ubacivanja (*engl. interruption-disruption*). To znači da izvori komunikacije dostavljaju poruke publici htjela to ona ili ne. Tako će na primjer, TV oglas za neki kozmetički proizvod iznenada prekinuti emitiranje popularne romantične komedije ili će se primjerice pojaviti skočni prozor (*engl. pop-up*) o povoljnom životnom osiguranju za vrijeme pregledavanja web stranice nekog medija. Suprotno tome, društveni mediji osnažuju potrošače jer je moć potrošača da komunicira i angažira se s poduzećem i markom je uvelike veća.

### Ilustracija 3. Evolucija u marketinškim komunikacijama



Izvor: Tuten, T.L. i Solomon, M.R. (2018) Social Media Marketing. 3. izdanje. London: SAGE Publications Ltd, str. 20.

<sup>33</sup> Goi, C.L.: A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?, International Journal of Marketing Studies, Vol. 1, No. 1, 2009, 2-11, str. 4.

Peter Drucker je rekao da postoji samo jedna valjana svrha poslovanja: stvaranje i pronalaženje kupca.<sup>34</sup> S društvenim mrežama, sugestija je da se ova izjava proširi: „Cilj poslovanja je da stvori kupce koji će stvoriti druge kupce.“<sup>35</sup> Društvene mreže nisu zamjena za tradicionalnu marketinšku komunikaciju i više su od samo dodatnih alata. Prelazak s tradicionalnog na „tradigitalni“ te na marketing društvenih medija prikazan na Ilustraciji 3.

Nažalost, popularna poslovna i akademska literatura nudi vrlo malo materijala o uključivanju društvenih mreža u integrirane marketinške komunikacije nekog poduzeća<sup>36</sup>, stoga se valja referirati se na 6C-model marketinške komunikacije na društvenim medijima, koji definira šest različitih, međusobno povezanih elemenata koji objašnjavaju stvaranje i zadržavanje angažmana potrošača:

- **Poduzeće i njegov sadržaj** (*engl. Company and contents*): 6C model počinje sa sadržajem koji stvara poduzeće kojim ona privlači potencijalne klijente do svog sadržaja i na kraju do samog poduzeća.
- **Kontrola**: (*engl. Control*): U nekom trenutku poduzeće predaje kontrolu nad svojom markom *online* zajednici. Kako bi se ubrzalo viralno širenje sadržaja, poduzeće često odustaje od digitalnih prava za svoj sadržaj kako bi potaknulo članove *online* zajednice da kopiraju, modificiraju, ponovno objavljuju i prosljeđuju sadržaj.
- **Zajednica**: (*engl. Community*): Poduzeće stvara sadržaj i gura ga preko simboličke granice kontrole, gdje ga *online* zajednica zainteresiranih potrošača sada preuzima. U ovom trenutku, komunikacija postaje dvosmjerna. U idealnim slučajevima, poduzeće uči o ponašanju svojih klijenata prateći pasivno njihove diskusije.
- **Kupci i razgovori**: (*engl. Customers and conversations*): Krajnji izraz angažmana nastaje kada mnoštvo *online* razgovora kruži oko sadržaja poduzeća. Model 6C razlikuje internetsku zajednicu od potencijalnih kupaca, budući da su potonji obično podskup prve. Internetska zajednica obično uključuje osobe koje su vidjele ili pročitale sadržaj, ali nisu izravno sudjelovale.

---

<sup>34</sup> Drucker, P.F. (2005) Najvažnije o menadžmentu. Izbor iz radova o menadžmentu Petera F. Druckera. Zagreb: M.E.P. Consult, str. 27.

<sup>35</sup> Tuten, T.L. i Solomon, M.R. Op.cit., str. 49.

<sup>36</sup> Hollesen, S., Kotler, P. I Opresnik, M.O. Op.cit., str. 41.

Prema 6C modelu, društveni mediji dalje razvijaju konverzaciju između poduzeća i korisnika kroz komentare, poruke, ponekad i čavrljanja u svrhu utjecanja za odluke o kupnji. Štoviše, inicijative na društvenim medijima omogućavanju marketinškim menadžerima direktni uvid u konverzaciju između samih potrošača, što predstavlja značajni pomak od tradicionalnog oglašavanja i usmenog marketinga. Nadalje, društvene mreže omogućavaju uvid u ponašanja potencijalnih klijenata i mogućnost da zavire u živote individualnih klijenata i to iskoriste da svoje proizvode bolje prilagode njihovim potrebama.<sup>37</sup>

Tablica 1. prikazuje postotak poduzeća koji koristi marketing na društvenim mrežama kako bi ostvarilo definirane marketinške ciljeve, kao i razlike između poduzeća orijentiranih fizičkim osobama i poduzeća orijentiranih pravnim osobama.

**Tablica 1. Glavni prioriteti za poduzeća koja koriste marketing društvenih medija (%)**

	<b>% upotrebe</b>	<b>B2B proizvodi</b>	<b>B2B usluge</b>	<b>B2C proizvodi</b>	<b>B2C usluge</b>
<b>Izgradnja branda</b>	46.1%	45.3%	48.9%	45.6%	43.9%
<b>Stjecanje novih potrošača</b>	31.4%	27.0%	30.4%	36.8%	40.4%
<b>Predstavljanje novih proizvoda i usluga</b>	28.9%	29.9%	27.4%	35.1%	24.6%
<b>Zadržavanje postojećih potrošača</b>	28.4%	26.3%	24.4%	33.3%	38.6%
<b>Promocije (npr. natječaji, kuponi)</b>	28.4%	27.7%	27.4%	38.6%	22.8%
<b>Unapređenje angažmana zaposlenih</b>	20.1%	17.5%	23.0%	15.8%	24.6%
<b>Marketinška istraživanja</b>	14.7%	12.4%	14.8%	17.5%	17.5%
<b>Identificiranje novih grupa potrošača koji trenutno nisu targetirani</b>	13.7%	14.6%	14.1%	15.8%	8.8%
<b>Identificiranje prilika za nove proizvode i usluge</b>	11.1%	8.8%	14.8%	7.0%	12.3%
<b>Unapređivanje postojećih proizvoda ili usluga</b>	7.2%	6.5%	8.9%	5.3%	7.0%

Izvor: Tuten, T.L. i Solomon, M.R. (2018) Social Media Marketing. 3. izdanje. London: SAGE Publications Ltd

<sup>37</sup> Ibid.

Zajedno s tradicionalnijim digitalnim pristupima i kanalima kao što su e-mail marketing i marketing sadržaja, marketing društvenih mreža smatra se jednim od najučinkovitijih digitalnih marketinških kanala za zadržavanje korisnika u SAD-u, što je ključni cilj marketinških strategija. Poslovni subjekti se posebno okreću marketingu u društvenim medijima kako bi povećali angažiranost publike i prepoznatljivost marke, kao i za generiranje potencijalnih klijenata i slanje prometa na svoje web-lokaciju. To su samo neki od vodećih društvenih marketinških ciljeva na društvenim mrežama, uz dobivanje uvida o tržištu, poboljšanje ranga pretraživanja i poboljšanje prodaje.<sup>38</sup>

Kako se marketing na društvenim medijima razvijao ubrzano zadnjeg desetljeća, tako su se proširivali i marketinški ciljevi koji se mogu ostvariti putem korištenja društvenih medija. Društveni mediji povećavaju svijest o marki, utječu na ponašanje kod kupovine, pružaju pomoć u komunikaciji i evaluaciji prije i nakon prodaje te proširuju publiku. Jača suradnja s kupcima pomaže poduzećima u novim programima razvoja proizvoda, marketingu odnosa s kupcima i održavanju vrijednosti za cijeli život proizvoda.<sup>39</sup>

Bez obzira koje su ciljane javnosti poduzeća, putem marketinga na društvenim mrežama poduzeća mogu ostvariti svoje marketinške ciljeve te ih i proširiti novim mogućnostima koje su društvene mreže nude.

---

<sup>38</sup> Statista (2019.). Social media marketing - Statistics & Facts. <https://www.statista.com/topics/1538/social-media-marketing/>. Pristupljeno 20. 4. 2019.

<sup>39</sup> Tsitsi Chikandiwa, S., Contogiannis, E. and Jembere, E. (2013), "The adoption of social media marketing in South African banks", *European Business Review*, Vol. 25 No. 4, pp. 365-381. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2013-0013>, str. 371.

### 3.1.2. Ponašanje potrošača na društvenim mrežama

Nijedan medij nije do sada uspio „upoznati“ svoje ciljane javnosti kao što je to slučaj s društvenim mrežama. Segmentacijski potencijal društvenih mreža omogućava ostvarivanje komunikacijskih ciljeva kroz direktnu komunikaciju s ciljanim skupinama i visoko usmjereno oglašavanje prema ciljanim skupinama i specifičnim podsegmentima. Međutim, prije svega valja se upoznati s ponašanjima potrošača na društvenim mrežama općenito, zatim ciljati specifične segmente populacije, identificirati tipizirane kupce ili digitalne persone (*engl. buyer persona*), a sve u cilju odabira što učinkovitije marketinške strategije na društvenim mrežama.

Temelji za segmentaciju tržišta na društvenim mrežama ne razlikuju se uvelike od tradicionalne marketinške segmentacije tržišta kao što su segmentacija prema zemljopisnim, demografskim, psihografskim, obilježjima ponašanja i ostalima, ali nude važne dodatne opcije za segmentaciju. Primjerice, kod zemljopisne segmentacije, GPS („*Global Positioning System*“) tehnologija osigurava informacije o lokaciji korisnika u realnom vremenu. Ovaj pristup često koriste turističke zajednice kad žele poslati dobrodošlicu i osnovne servisne informacije o lokaciji. Temelji za segmentaciju su uvjetovani količinom informacija koju korisnik na društvenoj mreži daje. Budući da većina korisnika daje razmjerno puno informacija o sebi, sve se one mogu iskoristiti kao kriterij za segmentaciju, kao što su: dob, spol, lokacija, jezik, razina obrazovanja, interesi, ponašanje, povezanost s poslovnim profilima i drugi. Još od pojave društvenih mreža postavlja se pitanje o tome koliko su korisnici iskreni kod upisivanja svojih obilježja, imaju li više *online* identiteta ili se opredjeljuju za svoj vlastiti i koliki je postotak lažnih profila korisnika. U posljednje vrijeme sve je više govora o tome da je uvođenje „sustava pravog imena“ na društvenim mrežama potrebno da bi se poboljšala sigurnost, odgovornost korisnika prema sadržaju i vezama, te na kraju da bi se povezala virtualna reputacija pojedinca i njegov identitet, što bi značilo bolju kvalitetu osobnih podataka.<sup>40</sup>

Koristeći demografske, zemljopisne i druge karakteristike ciljane publike, poduzeća mogu oblikovati svog idealnog klijenta, digitalnu osobu, što im uvelike pomaže da bolje

---

<sup>40</sup> Chen, T. (2017.). Online identity: Real-name or anonymous? <https://meco6936.wordpress.com/2017/04/27/online-identity-real-name-or-anonymous%E2%BC%9F-2/>. Pristupljeno 20. 4. 2019.

identificiraju, razumiju, akviziraju, angažiraju i zadrže ciljanu javnost. Uvidom u profile korisnika na društvenim mrežama i njihovim digitalnim tragovima stvara se slika korisnika kojem se poduzeće obraća. Većina popularnih društvenih medija nudi alate kojima se ove karakteristike provjeravaju kao što su Google Analytics i Facebook Insights. U prepoznavanju navika idealnog klijenta vrlo su korisne metode izrade „dodirnih točaka na društvenim mrežama“ i „osobnog otiska na društvenim mrežama“. Prva metoda nam otkriva u koje doba dana i koje društvene mreže obično idealni klijent provjerava i u koje svrhe, a druga metoda nam govori o tome koje sve profile i platforme uopće koristi. Na Ilustraciji 4. prikazan je primjer profila jedne digitalne persone.

#### Ilustracija 4. Digitalna persona

		
Profil digitalne persone		
Tko je on?	Kako nalazi dobavljače?	Bolne točke
<ul style="list-style-type: none"> <li>Predsjednik je velike financijske institucije već 5 godina.</li> <li>Inovator je i spreman preuzeti rizik.</li> <li>Voli komunicirati emailom, lice u lice i telefonom.</li> <li>Koristi LinkedIn i Twitter.</li> <li>Čita financijske i ekonomske vijesti online.</li> <li>Rado odlazi na financijske konferencije.</li> </ul>	Vjeruje preporukama i usmenoj predaji.	Osmero ljudi je uključeno u procese odlučivanja.
	Provjerava web stranice na početku korisničkog putovanja ka kupnji.	Traži povoljnu cijenu, iskusan tim i reference za kreativu.
	Nije zainteresiran za daljnje korištenje web stranica, osim početnog istraživanja. Preferira odvući svoje opcije prije nego donese bilo kakvu odluku o kupnji.	Važna mu je veličina tima koja ga predstavlja. Uvijek traži predstavnike na tržištu kako bi komunikacije lakše tekle.
	Sto želi doznati?	Sto ne želi
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stučnost</li> <li>Poslovne slučajeve</li> <li>Svjedočenja</li> <li>Dobre prakse</li> <li>Nagrade</li> <li>Reference</li> <li>Jaka partnerstva</li> </ul>	Neželi plaćati visoke naknade i biti vezan dugoročnim angažmanima. Vrijednost za novac je bitna, jednako kao i mogućnost promjene smjera, ako je potrebno.
Zašto kupuje od nas?	Kako ga zadržavamo?	
Cijena i stručnost tima.	Voli o svemu znati i otvoreno komunicirati. Brzo odgovaranje za zahtjeve. Mjesečni izvještaji. Nove, svježije ideje. Dijeljenje noviteta u industriji i dobrih prakse.	

Izvor: Tuten, T.L. i Solomon, M.R. (2018) Social Media Marketing. 3. izdanje. London: SAGE Publications Ltd, str. 44.

Iz dosadašnjih istraživanja o ponašanju na društvenim mrežama proizašlo je više korisnih klasifikacija potrošača na društvenim mrežama koje poduzeća trebaju uzeti u obzir kod

segmentacije. Agencija Forrester Research je identificirala četiri tipa korisnika ovisno o tome koliko aktivno koriste društvene mreže, koliko su im ti alati bitni kroz proces korisničkog putovanja te koliko su se voljni angažirati s markom. Slijedi raspodjela među američkim *online* potrošačima u 2015. godini:<sup>41</sup>

- Društvene zvijezde (27%) – zahtijevaju interakciju s markom. Ovi korisnici kontinuirano koriste društvene mreže da se povežu s poduzećima i markama, koristeći društvene mreže na raznim uređajima te su vrijedni korisnici za akviziciju.
- Razumni korisnici (25%) – očekuju interakciju s markom. Društvene mreže su dio njihovih svakodnevnih aktivnosti.
- Povremeni korisnici (20%) – cijene interakciju s markom, ali je ne traže. To znači da za ove korisnike društvene mreže treba koristiti kao dodatni marketinški alat.
- Nekorisnici (28%) – preziru interakciju s markom i vrlo rijetko koriste društvene mreže.

Ako ciljana publika postigne visoke ocjene na rasponu od 0 do 100 odnosno ako se uklapa u kategoriju društvenih zvijezda, ključni dio marketinških aktivnosti bi trebao biti na društvenim mrežama. Ako pak publika poduzeća ima ocjene u srednjem rasponu, marketinške aktivnosti na društvenim mrežama bi trebale biti samo alat za podršku u marketinškim planovima.<sup>42</sup>

Na kraju se može zaključiti da se s pojavom društvenih mreža i primjenom novih načina segmentacije, istraživanjima o životnim stilovima, ponašanjima i motivacijom potrošača, značajno povećala vjerojatnost da promotivna poruka stigne do potencijalnoga kupca kojem je i namijenjena.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Forrester Research (2016.). How Can You Define The Right Social Approach And Tactics In Asia Pacific? <https://go.forrester.com/blogs/16-11-30-how-can-you-define-the-right-social-approach-and-tactics-in-asia-pacific/>. Pristupljeno 10. 5. 2019.

<sup>42</sup> Elliott, N. (2013.). The Social Technographics Score helps marketers create better social strategies. <https://go.forrester.com/blogs/13-10-01-the-social-technographics-score-helps-marketers-create-better-social-strategies/>. Pristupljeno 10. 5. 2019.

<sup>43</sup> Ružić, D., Biloš, A. i Turkalj, D. Op.cit., str. 357

### 3.1.3. Marketinški plan za društvene mreže

Svako poduzeće za sebe mora donijeti strategiju korištenja društvenih mreža imajući svijest o tome da i kada ne koristi društvene mreže šalje određenu poruku svojim ciljanim publikama odnosno svim dionicima. Marketinška strategija na društvenim mrežama mora prije svega pratiti i biti usklađena s marketinškim i poslovnim ciljevima poduzeća općenito. Ovisno o postavljenim marketinškim ciljevima na društvenim mrežama poduzeće će se opredijeliti za vrstu društvenih mreža na kojima će biti aktivna, vrsti sadržaja koju će stvarati i objavljivati, učestalosti objavljivanja sadržaja, komunikacijskom tonu i načinu razgovora s korisnicima određene mreže, vremenu odaziva i odgovaranja na korisničke upite i komentare, budžetu za oglašavanje i produkciju, vizualnom identitetu na društvenim mrežama te alatima samih društvenih mreža koje će koristiti.

Govoreći o planiranju marketinških aktivnosti na društvenim mrežama, važni su prikupljeni podaci s društvenih mreža. Oni su nepregledni, i mogu biti analizirani na brojne načine, bilo da se dobivaju iz sadržaja korisnika, konkurencije, vlastitog sadržaja, rezultata pretraživanja, rezultata oglašivačkih kampanja i slično. Marke koriste ove podatke kao podlogu za marketinška istraživanja po kojima se određuje marketinški miks i evaluacija učinkovitosti marketinških kampanja. Većinom se podaci za marketinška istraživanja prikupljaju putem osluškivanja i monitoriranja društvenih mreža, a mogu se provesti i ankete, fokus grupe i intervjui unutar društvenih zajednica. Osluškivanja i monitoriranja društvenih mreža provode se putem softvera koji pretražuje ključne riječi u relevantnim društvenim zajednicama, a također se mogu primijeniti i analize sadržaja, analize ključnih riječi i sentimentalne analize, koje su vrlo raširene u praksi. Poduzeća koja ulažu u izgradnju sustava društvene inteligencije kako bi čuvale, klasificirale i upravljale podacima s društvenih mreža zasigurno ih mogu kvalitetnije koristiti za analize i planove. Prema Brandwatchu, sustavi društvene inteligencije trebali bi se sastojati od četiri sloja: osluškivanje društvenih mreža, upravljanje podacima, analitike i distribucije, s time da se distribucija odnosi na prikaze i kontrolu podataka prema potrebama.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Brandwatch (2015). What is Social Media Intelligence? <https://www.brandwatch.com/blog/marketing-understanding-social-media-intelligence-stack/>. Pristupano 13.11.2019.



Autori se većim djelom slažu u elementima koje treba uključivati struktura marketinških planova. U nastavku će se kratko obrazložiti one faze odabrane strukture marketinškog plana za društvene mreže o kojima još nije bilo govora.<sup>45</sup>

1. **Postavljanje misije i ciljeva.**
2. **Postavljanje ključnih pokazatelja uspješnosti i budžeta.** Najbolji način za ostvarenje postavljenih ciljeva je da budu specifični, mjerljivi, usklađeni, realistični i vremenski definirani. Postavljanje ključnih pokazatelja uspješnosti za svaki cilj omogućit će uvid u to je li ostvaren u predviđenom vremenu te u kojem postotku. Za svaki cilj bitno je odrediti metrike kojima ga se može pratiti. Paralelno se dodjeljuju budžeti određenim ciljevima i prati realizacija.
3. **Upoznati svoju javnost.**
4. **Revizija trenutnog stanja.** Prije izrade marketinškog plana za društvene mreže, poduzeće treba procijeniti trenutnu upotrebu društvenih mreža i način na koji funkcioniraju. To znači utvrditi tko se trenutno povezuje s poduzećem putem društvenih mreža, koje web-lokacije društvenih mreža cilja na tržištu te kako se prisutnost društvenih mreža može usporediti s konkurentima. Ovu reviziju treba redovito održavati, posebice ako poduzeće raste ili mijenja svoje poslovanje.
5. **Odabir relevantnih društvenih mreža.** Svaka platforma društvenih mreža ima svoju publiku i poduzeće prema svojoj strategiji treba odabrati platforme na kojima će se predstaviti. Pritom valja imati na umu i efekt predstavljanja kroz više platformi te optimizirati ih za tražilice.
6. **Kreiranje sadržaja i kalendara objava.** Marketinški plan za društvene mreže treba sadržavati marketinški plan sadržaja i urednički kalendar koji definira kada će sadržaj biti prikazan na mreži. Plan marketinga sadržaja trebao bi odgovoriti na sljedeća pitanja: koje vrste sadržaja poduzeće namjerava objaviti i promovirati na društvenim mrežama, tko će stvoriti sadržaj, koliko često će poduzeće objavljivati sadržaj, koja je ciljna publika za svaku vrstu sadržaja i kako poduzeće promovira sadržaj. Urednički kalendar navodi datume i vremena kada poduzeće namjerava objaviti sadržaje, na kojim društvenim mrežama i s kojim će ga budžetom promovirati.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Hollesen, S., Kotler, P., Opresnik, M.O. Op.cit., str. 4.

<sup>46</sup> Ibid. Op.cit., str. 9.

Kod kreiranja sadržaja za društvene mreže, posebno je važno stvoriti kreativni sadržaj koji ima fokus na interaktivnom iskustvu, društvenom dijeljenju i angažmanu korisnika. Sadržaj ne kreiramo za ljude koje ćemo njime doseći, već za one koji će preko njih doći do našeg sadržaja.<sup>47</sup> Cilj je da poduzeće stvori iskustvenu senzaciju marke (*engl. brand experience*) koju možemo opisati kao dojam, osjećaj, mišljenje i ponašanje izazvano stimulansom neke marke ili poduzeća s kojim su korisnici bili u interakciji, bilo prilikom izlaganja sadržaju, kupnji ili poslijeprodajnim uslugama. Na tržištu danas poduzeća upotrebljavaju tehnologiju, zaposlenike i društvene medije kako bi se putem iskustvene senzacije marke povezala sa svojim potrošačima.<sup>48</sup> Kod kreiranja ovakvog sadržaja bitno je razmišljati o ove četiri dimenzije koje bi trebale biti zadovoljene:

- Izazvati osjetilnu dimenziju, iskustvo koje obuhvaća osjetila, naročito vid
- Evocirati uzbuđljivu i emotivnu dimenziju
- Aktivirati fizičku reakciju
- Stimulirati kognitivnu dimenziju, potaknuti znatiželju, poriv za rješavanjem problema, ili drugi intelektualni poriv.

Temeljem ovih dimenzija iskustvene senzacije marke, strategije marketinga na društvenim mrežama bi trebale koristiti vizualne elemente kao što su video zapisi, kreativni sadržaj koji izaziva emocije kao što je humor, ljubav, savjest, nostalgija i druge, ako i interaktivne elemente.

**7. Mjerenje rezultata, testiranja, evaluacija i prilagodba plana konstantno.** Za uspješnost marketinških aktivnosti na društvenim mrežama kritično je mjeriti rezultate i prema njima konstanto prilagođavati daljnje aktivnosti.

Na kraju, marketinšku strategiju na društvenim mrežama uvijek treba staviti u kontekst trendova i pratiti što se dešava na brzo rastućem i stalno mijenjajućem području društvenih mreža te načinu ponašanja korisnika.

---

<sup>47</sup> Tuten, T.L. i Solomon, M.R. Op.cit., str. 123.

<sup>48</sup> Nayeem, T., Murshed, F. i Dwivedi, A. (2019). Brand experience and brand attitude: examining a credibility-based mechanism. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 37 No. 7, 821-836, str. 831.

### 3.2. Izgradnja reputacije na društvenim mrežama

Prema Leksikonu marketinga<sup>49</sup>, reputacija je vrijednosna prosudba/procjena o nekoj osobi, skupini ljudi, organizaciji/poduzeću, koja se razvija tijekom vremena. Na reputaciju neke organizacije utječu percepcije dionika, tj. osobno iskustvo ljudi s organizacijom, korporativne komunikacije, imidž organizacije u medijima i stavovi zaposlenih prema organizaciji. Riječ je o skupu uvjerenja koja se temelje na emocijama, proizvodima, uslugama, viziji i vodstvu poduzeća, radnom okruženju, financijskim rezultatima i društvenoj odgovornosti. Radi se o kognitivnoj strukturi koja je rezultat odnosa između organizacije, njezine javnosti i dionika.

Korporativna reputacija je vrijedna nematerijalna imovina poduzeća kojom je sve teže upravljati u okruženju *online* komunikacije nad kojom poduzeće nema potpunu kontrolu. Poduzeća koja promišljeno i pažljivo kreiraju svoju strategiju pristupa društvenim mrežama ostvaruju prednosti u odnosu na ostale, a pogotovo na one koji imaju negativan stav.

U jednom istraživanju autori su proveli istraživanje na 3531 korisnika i potencijalnih korisnika jednog međunarodnog zrakoplovnog poduzeća mjereći angažman korisnika na društvenim mrežama i percepciju o njenoj reputaciji.<sup>50</sup> Rezultati su pokazali da je intenzitet korištenja društvenih mreža kod korisnika pozitivno povezan s njihovom aktivnošću odnosno angažmanom na društvenim mrežama zrakoplovnog poduzeća, naročito među njihovim korisnicima. Angažman na društvenim mrežama zrakoplovnog poduzeća je pak pozitivno povezan s korporativnom reputacijom, naročito među potencijalnim korisnicima.

Pri izgradnji korporativne reputacije na društvenim mrežama, koja će prije svega ovisiti o optimalnoj marketinškoj strategiji na društvenim mrežama, poduzeća moraju uzeti u obzir moguće rizike koje svakom poduzeću prijete zbog prirode društvenih mreža te kako reagirati kad dođe do kriznih situacija, bilo prouzročenih u realnom ili virtualnom svijetu. Prije svega, treba upozoriti da je transparentnost poslovanja svakog poduzeća i prije pojave društvenih mreža bio jedan od važnijih kriterija pri procjeni korporativne reputacije, a naročito je to važno

---

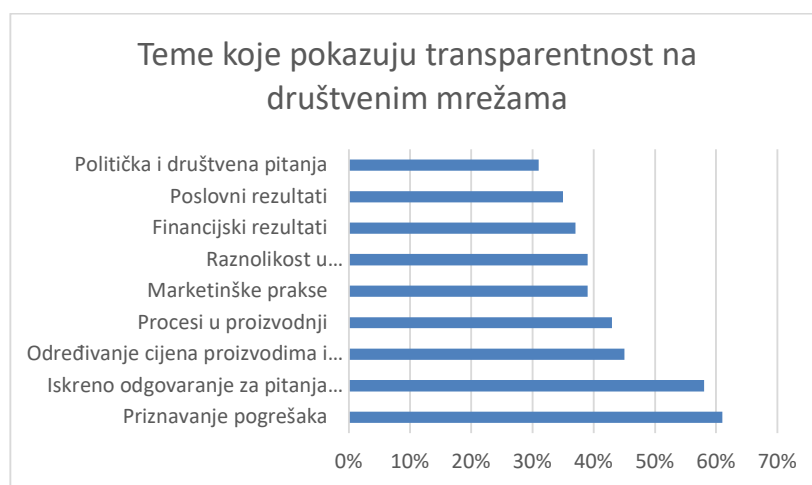
<sup>49</sup> Previšić, J. Op.cit., str. 632.

<sup>50</sup> Dijkmans, C., Kerkhof, P. i Beukeboom, C. (2015.). A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism Management*, Vol. 47, str. 58-67.

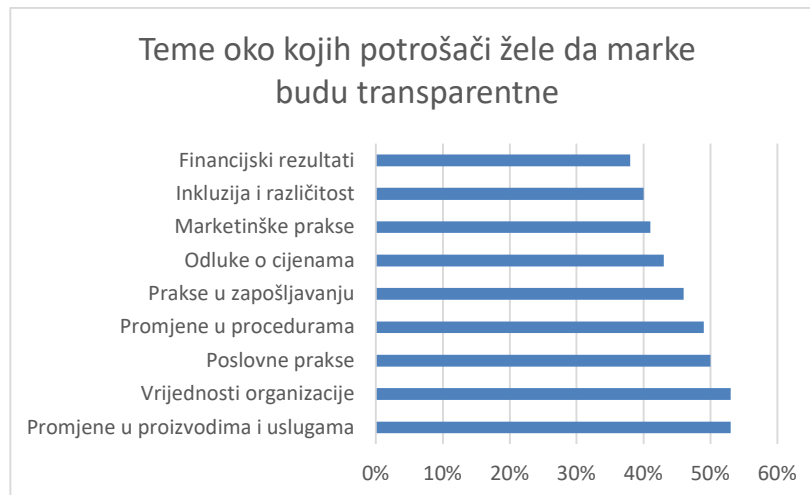
danas u virtualnom svijetu gdje su lažne vijesti, curenje podataka i pitanja privatnosti neminovni. Iz tih razloga je razumljivo da potrošači konzumiraju sadržaje s dozom skepse te posljedično i marke odnosno poduzeća vode stalnu bitku da zarade povjerenje klijenata i potencijalnih klijenata.

Prema istraživanju o transparentnosti marki na društvenim mrežama,<sup>51</sup> na 1000 američkih *online* potrošača koje je 2018. godine provela agencija Sproud Social, 86% ispitanika je reklo da je transparentnost u poslovanju danas važnija nego ikada, definirajući transparentnost kao otvorenost (59%), jasnoću (53%), iskrenost (49%), integritet (23%), autentičnost (26%) i komunikativnost (19%). Štoviše, 85% ispitanika izjavilo da ako je povijest poduzeća transparenta skloniji su joj dati drugu priliku nakon lošeg iskustva, kao i da poduzeće može ponovo zadobiti njihovo povjerenje ako prizna pogrešku i transparentno rješava problem (89%). Čak 56% ispitanika kaže da bi na društvenim mrežama poslovanje trebalo biti transparentno, rangirajući ih iznad tradicionalnih medija kao što su tisak, elektronička pošta i direktna pošta. Nažalost, samo njih 15% smatra da su marke visoko transparentne na društvenim mrežama. Ovaj veliki nesrazmjer predstavlja za poduzeća veliku priliku za poboljšanja u tom segmentu. Na Ilustraciji 5. može se vidjeti i što za ispitanike znači da je poduzeće transparentno odnosno vezano uz koje sadržaje bi željeli da bude transparentno.

### Ilustracija 5. Transparentnost poduzeća prema mišljenju ispitanika istraživanja



<sup>51</sup> Sproud Social (2018.). From Risk to Responsibility: Social Media & the Evolution of Transparency. <https://media.sproutsocial.com/uploads/2019/04/Sprout-Social-Brands-Get-Real-Evolution-of-Transparency.pdf>. Pristupljeno 10. 5. 2019.



Izvor: Sproud Social (2018.). From Risk to Responsibility: Social Media & the Evolution of Transparency. <https://media.sproutsocial.com/uploads/2019/04/Sprout-Social-Brands-Get-Real-Evolution-of-Transparency.pdf>. Pristupljeno 10. 5. 2019., str. 16.

Kao što je već spomenuto, za upravljanjem reputacijom na društvenim mrežama presudno je da su poduzeća upoznata sa svim rizicima koji im prijete jednom kad izađu na društvene mreže. Većina tih rizika nije isključivo vezana uz društvene medije, ali se na njima pojavljuje u drugačijim verzijama ili načinima. Od kuda bi poduzeća trebala početi pri procjenama rizika na društvenim mrežama obuhvaćeno je u ovih pet kategorija:<sup>52</sup>

1. **Tehnički rizici:** hakiranje, zlonamjerni softver, spam, oslanjanje na vanjski softver.
2. **Ljudski rizici:** nejasne granice između privatnog i poslovnog života na društvenim mrežama, psihološki izazovi, neodgovorno komuniciranje, moralni izazovi i drugi.
3. **Rizici oko sadržaja:** gubitak informacija, previše informacija, gubitak intelektualnog kapitala, otkrivanje provjerljivih podataka, neažurirani podaci, loša kvaliteta informacija, neprikladan sadržaj, otkrivanje osobnih podataka i gubitak privatnosti.
4. **Usklađenost:** kršenje autorskih prava, kršenje zakona, krađa identiteta, nemogućnost provjere identiteta, nemogućnost davanja prava pristupa prema organizacijskim pravilima.
5. **Reputacijski rizici:** gubitak reputacije, kritiziranje, jezik, pozitivno komuniciranje o poduzeću pod lažnim profilom, gubitak povjerenja.

---

<sup>52</sup> Williams, S. P. i Hausman, V. (2017.). Categorizing the Business Risks of Social Media. *Procedia Computer Science*. Vol. 121, str. 266-273.

Prema nekim autorima, rizici uzrokovani ljudskim ponašanjem trebaju biti adresirani putem pravilnika o ponašanju na društvenim mrežama. To se pogotovo odnosi na pojedine industrijske sektore, kao što je slučaj u financijskoj industriji gdje najveći rizici leže u otkrivanju podataka i usklađenosti s regulativom, no također su kritične grupe profesionalaca kao što su odvjetnici i suci te zdravstveni sektor.<sup>53</sup> Brojna su poduzeća prepoznala snagu zaposlenika kao svojih zagovornika na društvenim mrežama, međutim postoje prilike kada zaposlenici nenamjerno mogu otkrivati strateške poteze, nedostatke u procedurama ili proizvodima ili iznositi kritike. Upravo stoga poduzeća koriste službene dokumente kako bi osigurale da je poduzeće zaštićeno u pravnom smislu te jednako tako i da ohrabri zaposlenike da sudjeluju u komunikaciji na društvenim mrežama u skladu sa strategijom marke.

Za sva poduzeća koja brinu za svoju reputaciju bitno je znati se ponašati u kriznim situacijama na društvenim mrežama. Nepredvidive, kaskadne reakcije korporativne krize na društvenim mrežama često imaju efekt leptira. Obično počnu s jednom objavom nezadovoljnog korisnika, a mogu prijeći u globalne razmjere što može dovesti do razarajućih posljedica za reputaciju poduzeća. Jedan od primjera je krizna situacija s lancem restorana Papa John iz 2012. godine koja je počela ljutitom objavom jedne američke Koreanke koja je na računu našla bilješku blagajnice na kojoj je pisalo „gospođa s kineskim očima“. Negativne reakcije na Twitteru su u sljedeća tri dana prenijele lokalne tiskane novine, zatim nacionalni mediji, pa sve do internacionalnih medija kao što je CNN. Restoran je otpustio blagajnicu, objavio javnu ispriku, pa čak je i ogranak restorana u Koreji izdao ispriku svojim koreanskim klijentima.<sup>54</sup>

Iako *online* prisutnost može otvoriti prostor za negativne komentare, suzdržavanje od komentiranja i nedavanje informacija mogu prouzročiti dodatnu štetu - poduzeća moraju prihvatiti rizik gubljenja kontrole iz svojih ruku i aktivno surađivati sa svojom publikom. Kada se desi kriza, poduzeće treba pažljivo razmotriti sve opcije i pripremiti krizni plan na društvenim mrežama. Naročito je važno shvatiti i imati na umu da pogrešno ponašanje za vrijeme kriznih situacija na društvenim mrežama ostaje zapamćeno, rušeći ugled poduzeću trajno, obzirom da su informacije u današnjem svijetu stalne, uvijek dohvatljive i sveprisutne.

---

<sup>53</sup> Ochri, C., Teufel, S. (2012.). Social Media security culture. Information Security for South Africa, str. 1-5.

<sup>54</sup> Kim, H., Park, J., Cha, M. i Jeong, J. (2015.). The Effect of Bad News and CEO Apology of Corporate on User Responses in Social Media. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0126358>. Pristupljeno 10.4.2019.

U svom istraživanju iz 2015. godine<sup>55</sup>, autori unutar analize poslovnog slučaja na Poduzeću X, prikazuju loš primjer reakcije u kriznoj situaciji. Poduzeće X, autorizirani distributer, i autorizirani maloprodajni trgovac, probali su svaliti odgovornost jedan na drugoga za neservisirano računalo koje nisu o svom trošku željeli prihvatiti od kupca koji je potom problem iznio na društvenim mrežama i zadobio iznimno veliki broj reakcija i pratitelja širom svijeta. Obje strane su se odlučile potom suzdržati od komentiranja i interakcija. Poduzeće X je, štoviše, nastojalo je napadati svoje kritičare i potpuno negirati svoju odgovornost. Kao rezultat, splet okolnosti i neprikladno ponašanje Poduzeća X prouzročili su da je prijenos sadržaja i reakcija na društvenim mrežama imao značajan negativni utjecaj na reputaciju poduzeća. Zanimljiv je dodatan nalaz ovog istraživanja gdje autori ističu dodatne implikacije koje se tiču e-trgovine. Kako su autori istraživanja zaključili, na inače potencijalne kupce koji putem društvenih mreža doznaju za negativna iskustva ostalih korisnika, ona će djelovati protivno intenciji kupnje proizvoda ili usluge poduzeća te će sasvim sigurno rušiti reputaciju u njihovim očima.

Slične rezultate koji potvrđuju da izgradnja interakcije sa zainteresiranom javnošću tijekom krizne situacije može smanjiti njene posljedice prikazano je u istraživanju u kojem je analizirano 20.773 tvitova i 15.513 korisnika koji su sudjelovali u komentarima incidenta 2009. godine u Domino's Pizza restoranu kada je netko snimio i objavio na platformi YouTube kako jedan od djelatnika u kuhinji premazuje sendvič namijenjen gostima vlastitim izlučevinama iz nosa.<sup>56</sup> Studija je dokazala da je video isprika predsjednika uprave putem društvenih mreža značajno i brzo smanjila broj negativnih komentara na društvenoj mreži Twitter te je povećala broj činjeničnih komentara nasuprot komentarima koji samo daju svoj pogled na događaj. Razumljivo je, stoga, što konzultantske agencije specijalizirane za društvene medije, preporučuju svojim klijentima da izrade komunikacijske planove za krizne situacije na društvenim mrežama i integriraju ih u opće komunikacijske planove.

---

<sup>55</sup> Zamani, E.D., Giaglis, G.M. i Kasimati, A.E. (2015) Public Relations Crisis and Social Media: An Investigation into Extant and Prospective Consumers' Perceptions through the Lens of Attribution Theory. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, Vol 10/2, 33-52. 10.4067/S0718-18762015000200004  
Pristupljeno 13. 11. 2019.

<sup>56</sup> Kim, H., Park, J., Cha, M. i Jeong, J. Op.cit. Pristupano 10.4.2019.

### 3.2.1. Reputacija marke poslodavca

U današnjem brzomijenjajućem okruženju na tržištu rada, kada su granice otvorene i lokacije radnih mjesta nisu uvijek presudne, izgradnja reputacije dobrog poslodavca sve više dobiva na značaju, a društvene mreže su jedan od najučinkovitijih i najisplativijih načina da se ona istakne. Pojam reputacije marke poslodavca (*engl. Employer Branding*) postao je neizostavan dio strategije na društvenim mrežama. Prednosti izgradnje reputacije dobrog poslodavca su zadržavanje talenata, povećanje privrženosti zaposlenika, privlačenje novih kandidata i podizanje opće reputacije poduzeća. Zanimljiv je podatak iz ankete LinkedIna koja je pokazala da je 75% kandidata istražilo reputaciju poduzeća prije nego se prijavilo na otvoreni natječaj te da, ako im se reputacija ne čini dovoljno dobrom, 69% kandidata se ne javlja na natječaj čak i ako su trenutno nezaposleni.<sup>57</sup>

LinkedIn je u tom smislu, kao mreža profesionalaca, prvi izbor i nezaobilazna platforma sa sve više opcija koje se nude poduzećima kao oglašivačima te kao generatorima sadržaja i komunikatorima. Osim što LinkedIn nudi direktni pristup kandidatima te platformu za objave natječaja za radna mjesta na koje se kandidati mogu direktno javiti, to je samo jedan, iako temeljni dio u izgradnji reputacije poslodavca. Kako bi poduzeće izgradilo imidž dobrog poslodavca, sadržaj koji poduzeće generira na svom profilu može uključivati teme o društvenoj odgovornosti, pozitivne medijske objave, publikacije od općeg interesa, istraživanja i predviđanja, dobre primjere iz prakse i reference, osvrte i dostignuća zaposlenika i slično, ovisno o strategijama i taktikama poduzeća. Kako pridobiti zaposlenike aktualan je problem velikog broja poduzeća u trenutku kada plaća i dodatne beneficije više nisu kompetitivna prednost već higijena. Ono što zaista čini razliku je organizacijska kultura, a društvene mreže su odlična platforma za predstavljanje dobre organizacijske kulture.

Mnoga poduzeća se uspješno okreću vlastitim zaposlenicima kao najboljim zagovarateljima i ohrabruju ih na aktivnosti na društvenim mrežama povezanim s poslovanjem poduzeća. Dobar je primjer poduzeće Dell koje je osnovalo „Dell učilište za društvene medije“, osnažujući tisuće

---

<sup>57</sup> Zojceska, A. (2018.). Social Media Recruiting: How to Promote Employer Brand on Social Media. <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/115/social-media-recruiting-how-to-promote-employer-brand-on-social-media>. Pristupljeno 14.4.2019.



svojih zaposlenika za korištenje društvenih medija putem internog certificiranog treninga. Osim što objavljuju poruke o Dellu na svojim društvenim mrežama, zaposlenici Della odgovaraju na korisnička pitanja, pišu blogove i povezuju se s potencijalnim zaposlenicima.

Globalno konzultantsko poduzeće Accenture imalo je 4.660.341 pratitelja na LinkedIn mreži na dan 8. listopada 2019. godine, od čega 416.053 zaposlenika, kojima je prvenstveno namijenjena rubrika „Život u Accentureu“ i vrijednosti kojima teže. Sve više poduzeća se okreće ovakvom načinu predstavljanja svoje kulture svim zainteresiranima, bilo da se radi o velikim ili malim poduzećima. Putem angažmana zaposlenika poduzeće ostvaruje i veći doseg poruka. Naime, zaposlenici imaju mogućnost doprijeti do više ljudi u odnosu na stranice korporativnih profila poslodavaca. Maksimalan potencijal dosega se može izračunati multiplicirajući broj zaposlenih sa brojem mreže njihovih pratitelja. Nadalje, zagovaranje poduzeća od strane zaposlenika proteže se izvan platformi koje poduzeća koriste, jer su zaposlenici također aktivni i na društvenim mrežama na kojima poduzeća sama nisu.

Prema već citiranom Sproutovom istraživanju<sup>58</sup>, strateški pristup koji će omogućiti vodstvu poduzeća da bude prisutno na društvenim mrežama omogućava im da se lakše povežu sa svojim ciljanim javnostima i zarade njihovo povjerenje. Čak je 69% pripadnika generacije milenijaca izjavilo da bi željeli vidjeti osobno prezentiranje vodstva poduzeća na društvenim mrežama, a 63% od svih ispitanika je reklo da je vodstvo koje ima profil na društvenim mrežama reprezentativnije za svoje poduzeće od onog koji nema. Na kraju, uprava ili direktori daju primjer ostalim zaposlenicima kako upravljati svojim profilima i objavama na društvenim mrežama i tako ih inspiriraju i pozivaju da i oni budu zagovaratelji svog poslodavca.

### **3.3. Odnosi s ciljanim javnostima na društvenim mrežama**

Uzevši u obzir sve do sada navedeno, ne čudi da su najčešći prioriteti poduzeća na društvenim mrežama stvaranje odnosa s novim potrošačima i bolja povezanost s postojećim.<sup>59</sup> Iako provođenje uspješne marketinške strategije na društvenim mrežama podrazumijeva učinkovito upravljanje svim područjima marketinškog djelovanja, iz perspektive potrošača naglasak je na

---

<sup>58</sup> Sproud Social (2018.). From Risk to Responsibility: Social Media & the Evolution of Transparency. Op.cit. Pristupljeno 10. 5. 2019.

<sup>59</sup> Tuten, T.L. i Solomon, M.R. Op.cit. str. 27.

pripadanju i djelovanju unutar društvenih zajednica, unaprjeđenoj korisničkoj podršci potrošačima te upravljanju odnosima s potrošačima na društvenim mrežama.

### **3.3.1. Uloga i značaj zajednica na društvenim mrežama**

U praksi se vrlo često marketinške aktivnosti na društvenim mrežama dijele na aktivnosti u zajednici (*engl. Community*) i oglašavanje, a da se „*Community*“ pritom odnosi na sve izravne komunikacije s klijentima i potencijalnim klijentima, bilo putem odgovaranja na njihove komentare, bilo na poruke u dolazni sandučić poruka, bilo kroz funkciju za čavrljanje odnosno na upravljanje svim objavama s namjerom angažmana korisnika: komentarom, pitanjem, dijeljenjem sadržaja, odlaskom na web stranicu, sudjelovanjem u anketi, skidanjem sadržaja, kupnjom proizvoda odnosno usluge ili slično. Jasno je stoga da ovim aktivnostima poduzeće nastoji oko sebe okupiti što više korisnika koji pasivno ili aktivno prate njen sadržaj.

Marketinški stručnjaci koriste društvene mreže za otvaranje stranica o poduzeću ili markama poduzeća koje okupljaju postojeće i potencijalne korisnike i time potiču njihovo umrežavanje, podržavaju djelovanje već postojećih tematskih grupa korisnika, odgovaraju na pitanja korisnika, organiziraju nagradne igre, prate napise o poduzeću, odgovaraju na njih i sl. Uz to, poduzeća svoje web stranice moraju poboljšati za društvene medije (*engl. social media optimization*) odnosno provoditi aktivnosti čija bi primjena trebala pozitivno utjecati na publicitet na društvenim medijima.<sup>60</sup> Cijeli komunikacijski proces je potpomognut raznim mogućnostima oglašavanja, o čemu će više govora biti u idućem poglavlju.

Kanadski sociolog Barry Wellman je definirao zajednicu kao „mrežu međuljudskih veza koje pružaju priliku za druženje, podršku, informacije, osjećaj pripadnosti i društveni identitet.“<sup>61</sup> Zajednica oko marki je, pak, skup ljudi koji imaju zajednički interes za određenu marku, stvarajući subkulturu oko marke svojim vrijednostima, mitovima, hijerarhijom, ritualima i vokabularom. Zajednice formiraju važnu platformu za angažman korisnika koju poduzeća

---

<sup>60</sup> Škare, V.: op.cit., str. 273.

<sup>61</sup> Rheingold, H. L. Virtual community. <https://www.britannica.com/topic/virtual-community>. Pristupljeno 10. 5. 2019.

koriste za angažiranje svojih potrošača.<sup>62</sup> Osim oglašavanjem, koje je danas nužno želi li se doći do relevantnog broja korisnika, priprema vrste i strukture sadržaja je ono što zajednicu „drži na okupu“ i potencijalno proširuje. Sadržaj je ono što korisnike privlači na društvene mreže marki.

Komunikacija među korisnicima na društvenim mrežama postaje sve važnija u vremenu u kojem korisnici sve manje vjeruju institucionaliziranim izvorima informacija te poklanjanju povjerenje ljudima koje poznaju iz *online* okruženja i čije mišljenje i iskustvo ima specifičnu težinu u procesu donošenja odluke o kupnji.<sup>63</sup> Potrošači očekuju više na društvenim mrežama – da se izraze i da ih se čuje, da budu zabavljeni i educirani, i da su njihove potrebe zadovoljene bez da posebno to traže. Ako žele stvoriti dugotrajne veze, marke trebaju biti posvećene kontinuiranim prilagodbama i poboljšavanjima, oslušujući što njihova publika želi čuti.

Potaknuti brzim promjenama u digitalnom okruženju, i rastućom željom da izgrade osobne veze sa svojom publikom, poduzeća intenzivno traže načina kako da ih angažiraju kroz objavljeni sadržaj. U nastavku slijede aktivnosti koje se mogu primijeniti kao poticaj razvoju zajednice:<sup>64</sup>

- Novi sadržaj: slike, video zapisi, najave događaja, prijenosi uživo.
- Pitanja: stimuliranjem korisnika da daju povratnu informaciju i mišljenja na razne teme
- Događanja: informiranjem o novim proizvodima, obljetnicama, promocijama, prodaji.
- Priče: priče o proizvodima, uspjesima, dostignućima ili drugim korisnicima.
- Ugrađeni video zapisi: dodaje atraktivnost i poziva na stranicu.

Na Ilustraciji 6. prikazana je taksonomija digitalnih angažmana za marke proizašla iz istraživanja u kojem su ispitanici samostalno smjestili ponuđenih 17 različitih oblika angažmana s markom u pet kategorija: (1) za zabavu, (2) za učenje, (3) za davanje povratne informacije, (4) pod područje gdje se priča o marki, i (5) pod područje gdje se radi za marku. Nadalje su ispitali do koje mjere kognitivne, emocionalne i bihevioralne komponente

---

<sup>62</sup> Tsimonis, G. i Dimitriadis, S. (2014.). Brand strategies in social media. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 32, No. 3. 328-344.

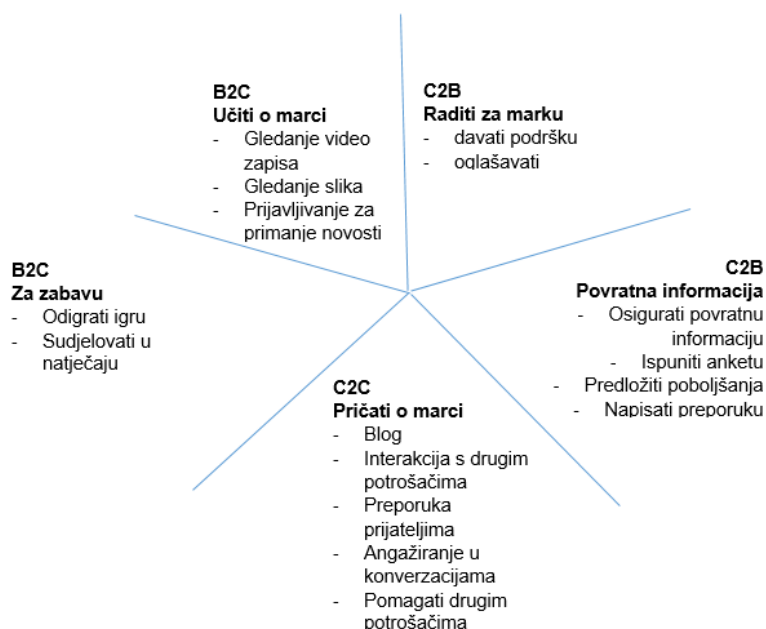
<sup>63</sup> Ružić, D., Biloš, A. i Turkalj, D. Op.cit., str. 436.

<sup>64</sup> Hollesen, S., Kotler, P., Opresnik, M.O. Op.cit., str. 65.

korisničkog angažmana motiviranju pet tipova angažmana u praksi. Istraživanje je pokazalo da korisnici razlikuju hedonističke aktivnosti, kao na primjer igranje raznih *online* igara, od korisnih aktivnosti kao što su na primjer prijavljivanje za dobivanje ažurnih informacija.

Nadalje, potrošači rade razliku između aktivnosti koje su započete od strane marki (za zabavu ili učenje) od onih koje su inicirali drugi korisnici (davanje povratne informacije, područja gdje se radi za marku). Zatim, u području rada za marku, korisnici pokušavaju asistirati marci, i tu je fokus na marki, dok je u kategoriji davanja povratne informacije, fokus na korisnicima koji će tako profitirati od unaprjeđenih proizvoda ili usluga. Na kraju, pričanje o marki je široka kategorija u kojoj je praksa prenošenja od-usta-do-usta gdje korisnici pričaju jedni s drugima. Ova taksonomija svakako može pomoći marketinškim menadžerima da optimiziraju svoj portfolio objava u svrhu angažmana korisnika.<sup>65</sup>

### Ilustracija 6. Taksonomija digitalnih angažmana za marke



Izvor: Eigenraam, A. W., Eelen, J., van Lin, A., Verlegh, P. W. J. (2018.). A Consumer-based Taxonomy of Digital Customer Engagement Practices. *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 44, str. 102-121.

<sup>65</sup> Eigenraam, A. W., Eelen, J., van Lin, A., Verlegh, P. W. J. (2018.). A Consumer-based Taxonomy of Digital Customer Engagement Practices. *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 44, str. 102-121.

U 2016. godini agencija Sprout Social anketirala je više od 1000 ljudi pokušavši saznati njihovo mišljenje o različitim aspektima sadržaja za društvene mreže. Studija je pokazala da se društvene mreže ne trebaju gledati kao isključivo platforma za objavljivanje, već su ove prije svega konverzijski medij te iako imaju masovni doseg, ne smije se ignorirati njihov društveni aspekt i tretirati ih kao samo jedan od medija. Upravo zato, kako je prikazano na Grafikonu 4, previše promotivnog sadržaja od strane poduzeća ili marki za korisnike može biti frustrirajuće.

#### Grafikon 4. Iritantne aktivnosti marki na društvenim mrežama



Izvor: Sprout Social (2016.). New Study Looks at What Makes People Unfollow Brands on Social. <https://www.socialmediatoday.com/social-business/new-study-looks-what-makes-people-unfollow-brands-social>. Pristupljeno 10. 5. 2019.

Slični razlozi su uzrok tome što korisnici prestaju pratiti profile marki. Zanimljivo je da je na pitanje zašto prate marke na društvenim mrežama, najviše ispitanika, njih 73%, odgovorilo da je to zato što su zainteresirani za njihov proizvod ili uslugu, što ukazuje na važnost marketinga sadržaja odnosno pružanja kontekstualno relevantnog sadržaja ciljanoj publici. Izazov leži u razumijevanju zajednice, u osiguravanju isporuke relevantnog sadržaja koji pomaže u jačanju marke. Sproutovi rezultati također pokazuju da ako poduzeća postanu ključni izvor kojeg ljudi slijede, puno je veća mogućnost da će prijeći u sljedeću fazu ciklusa kupnje.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Sprout Social (2016.). New Study Looks at What Makes People Unfollow Brands on Social. <https://www.socialmediatoday.com/social-business/new-study-looks-what-makes-people-unfollow-brands-social>. Pristupljeno 10. 5. 2019.

### 3.3.2. Korisnička podrška putem društvenih mreža

Korisnička podrška na društvenim mrežama je praksa pružanja podrške korisnicima putem društvenih mreža kako bi se brzo odgovorilo na njihova pitanja, zahtjeve, primjedbe, rješavanje pritužbi, pružanje smjernica, čak i povrat novca. Stoga mnoga poduzeća koriste društvene medije kako bi pojačale svoje aktivnosti podrške korisnicima. Čak 69% ispitanika vjeruje da je brzo rješavanje problema od vitalnog značaja za dobru uslugu, što podršku korisnicima na društvenim mrežama čini neprocjenjivom. Prema indeksu Sprout Social<sup>67</sup> iz drugog tromjesečja 2016. godine, 90 posto anketiranih potrošača na neki način koristi društvene medije za komunikaciju s markom, a čak više od trećine, 34,5%, je izjavilo da preferira društvene medije nad tradicionalnim kanalima kao što su telefon i elektronička pošta.

Ako se pogleda odgovor na pitanje zašto korisnici traže marke na društvenim mrežama, prema Sproutovom Indexu društvenih mreža iz 2019. godine, 59% korisnika će to napraviti zbog pozitivnog iskustva, 47% iz razloga što imaju pitanje vezano uz proizvod ili uslugu, a 40% jer su imali loše iskustvo. Iz ovoga se može zaključiti da je korisnička podrška preko društvenih mreža jedan od glavnih razloga praćenja marke, dok za poduzeće predstavlja priliku da taj kanal iskoristi da pruži što bolju korisničku podršku, a ujedno i da zadrži klijenta, otkrije njegove navike i potrebe i detektira eventualne prilike i probleme koje mora riješiti.<sup>68</sup>

Pružanje višekanalne korisničke podrške koja uključuje društvene medije može predstavljati izazove, ali i velike mogućnosti za pozitivan utjecaj na prodaju i lojalnost kupaca. Odgovori korisnicima na društvenim mrežama prije svega moraju biti brzi. Više istraživanja je pokazalo da korisnici žele dobiti odgovore putem društvenih mreža u istome danu. Po nekim istraživanjima<sup>69</sup>, 42% potrošača očekuje odgovor korisničke službe u roku sat vremena, a 17 posto unutar jedne minute. Osim što na pitanja i pritužbe treba dati odgovor na vrijeme, poduzeća trebaju odgovarati kroz isti kanal kroz koji su primljeni, iako će kasnije eventualno

---

<sup>67</sup> Sprout Social (2016.). The Sprout Social Index, Edition VI: Shunning Your Customers on Social? <https://sproutsocial.com/insights/data/q2-2016/>. Pristupljeno 10. 5. 2019.

<sup>68</sup> Sprout Social (2019.). Social media marketing tips for every platform. <https://sproutsocial.com/insights/social-media-tips/>. Pristupljeno 10. 5. 2019.

<sup>69</sup> Moore, D. (2015) *Do Customers Expect Poor Service?* The Northridge Group. Dostupno na <https://www.northridgegroup.com/blog/do-customers-expect-poor-service/> Pristupljeno 14. 11. 2019.

prebaciti konverzaciju na neki kanal koji je izravniji i nije javan, ili će čak pritužbu riješiti fizički. Ako je pritužba i riješena fizički, agenti korisničke podrške ne bi smjeli zaboraviti zahvaliti klijentu na upitu putem društvenih mreža. Iako javne interakcije mogu biti mač s dvije oštrice, agenti ne bi smjeli propustiti pozitivne reakcije korisnika koji se na kraju zahvaljuje za odlično korisničko iskustvo i podršku u rješavanju pritužbe.

Kod svih upita korisnika, a naročito javnih, najvažnija uloga agenata je odrediti prioritete u odgovaranju. Najveće prioritete uvijek imaju izravna tehnička pitanja i pritužbe o prekidu ili ne funkcioniranju usluge, pritužbe nezadovoljnih klijenata, hitni zahtjevi, sve objave koje mogu utjecati na veliki broj klijenata ili mogu prouzročiti reputacijsku krizu. Poduzeće koje ima veliku zajednicu korisnika za društvenim mrežama treba uzeti u obzir mogućnost otvaranja posebnih profila na društvenim mrežama isključivo za korisničku podršku i tako im pojednostaviti pristup podršci i pokazati koliko su važni za poduzeće. Stil komuniciranja bi trebao odražavati stil koji poduzeće inače koristi, uz prilagodbu pojedinačnoj društvenoj mreži. U globalu, na društvenim mrežama komunikacija može biti direktnija, kraća, sažetija, jasnija i brža. Svakako mora biti personalizirana i korisnik ne smije dobiti dojam da su odgovori unificirani, već da su upravo za njega sročeni. Kao i kod korisničke podrške općenito, tako i u slučaju društvenih mreža, korisno je da agenti imaju unaprijed pripremljene odgovore na česta korisnička pitanja radi uštede vremena i provjere točnosti odgovora.

Poduzeća također imaju koristi od pružanja usluga korisničke podrške putem društvenih mreža iz operativne perspektive. Prosječni poziv u kontakt centar košta poduzeće oko šest američkih dolara, dok interakcija na društvenoj mreži u prosjeku iznosi jedan američki dolar.<sup>70</sup> Agenti za korisničku podršku na društvenim mrežama mogu poboljšati ugled marke, pa čak i detektirati potencijalne probleme povezujući se s klijentima na društvenim mrežama. Pored toga, napredna poduzeća koriste društvene mreže za proaktivno pružanje usluga klijentima. Mogu kontaktirati klijente kako bi riješili probleme prije nego što se krenu žaliti. To može biti važna konkurentska prednost i potiče zadovoljstvo i lojalnost klijenta.

---

<sup>70</sup> Clarabridge. What is Social Customer Service? <https://www.clarabridge.com/customer-experience-dictionary/social-customer-service/>. Pristupljeno 10. 5. 2019.

Istraživanja pokazuju da u većini slučajeva potrošači koriste društvene mreže za pritužbe u slučaju kad su već pokušali dobiti pomoć kroz tradicionalne kanale. Može se lako zaključiti da su tada već pomalo frustrirani. U jednom istraživačkom radu<sup>71</sup>, autori su otkrili da je frustracija ključni pokretački faktor koji navodi korisnike da osjete potrebu da ih se čuje i poštuje. Doduše, neki ispitanici su zbog toga tražili osvetu namjerno pokušavajući narušiti reputaciju poduzeća, što je situacija koju poduzeće svakako treba izbjegavati, dok su drugi ispitanici jednostavno željeli poduzeću pružiti priliku da poboljša svoju uslugu. Očito su vjerovali da će željeni rezultat postići ako podignu glas na, u ovom slučaju, Facebooku.

Slične rezultate pokazalo je još jedno istraživanje<sup>72</sup>. Od pet pretpostavki: altruizam, izbacivanje ljutnje, osveta, ekonomska kompenzacija i samopromocija, osveta i altruizam bili su najjači pokretači stvaranja sadržaja samih korisnika nakon negativnog iskustva s poduzećem, dok je na drugom mjestu ekonomska motivacija. Korisnici usluga motivirani altruizmom ili samopromocijom su imali jake pozitivne stavove prema odgovorima poduzeća na pritužbe.

Korisnička podrška putem društvenih mreža može biti dio funkcije marketinga zbog prirode društvenih mreža ili može biti dio odgovornosti tima podrške korisnicima. U poduzećima s aktivnom mrežom klijenata na društvenoj mreži, pružanje korisničke podrške putem društvenih mreža nudi pristupačnu alternativu pred drugim oblicima podrške. Timovi za podršku korisnicima lako se mogu obučiti za podršku klijentima putem društvenih mreža. Posebne procedure, obuka i softverski alati svakako im trebaju biti dostupni za učinkovito rješavanje upita i prigovora.

Upravljanje upitima korisnika je vrlo važno kada su u pitanju društvene mreže jer osim pitanja koja spadaju u sferu korisničke podrške, ona su često i iz drugih područja poslovanja te mogu zadirati u kriznu komunikaciju. Rješenje obično uključuje kombinaciju timskog rada – agenata

---

<sup>71</sup> Mei, X.Y., Bagaas, I.K. i Relling E.K.L. (2019) Customer complaint behaviour (CCB) in the retail sector: why do customers voice their complaints on Facebook?. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29:1, 63-78, Dostupno na [10.1080/09593969.2018.1556179](https://doi.org/10.1080/09593969.2018.1556179) Pristupljeno 14.11.2019.

<sup>72</sup> Presi, C., Saridakisand, C. i Hartmans, S. (2014.). User-generated content behaviour of the dissatisfied service customer. Leeds University Business School, University of Leeds, Leeds, UK, *European Journal of Marketing*. Vol.48, broj .9/10, str. 1600-1625.



za korisničku podršku s odnosima s javnošću, tehničkih službi, ljudskih potencijala i ostalih poslovnih funkcija.<sup>73</sup>

Napokon, korisno je prisjetiti se jedne od ključnih razlika u ponašanju korisnika na društvenim mrežama i na tradicionalnim kanalima službi na korisnike. Naime, korisnici se vrlo rijetko obraćaju tradicionalnim pozivnim centrima radi kupnje proizvoda ili usluge, dok na društvenim mrežama korisnici direktno reagiraju na oglase, objave ili komentare drugih korisnika, zanimajući se za proizvod ili usluge. Tu leže prodajne prilike kojih u tradicionalnim kanalima korisničke podrške gotovo da i nema, pa su stoga i agenti na društvenim mrežama u situaciji da iskoriste ove prilike i ostvare kontakte i prodajne rezultate.

### **3.3.3. Upravljanje odnosima s potrošačima na društvenim mrežama**

Upravljanje odnosima s potrošačima jest pristup stvaranju i održavanju dugoročnih poslovnih veza s potrošačima.<sup>74</sup> Sustav upravljanja odnosima s potrošačima je strateški alat za upravljanje interakcijama s potrošačima putem korištenja tehnologije kako bi se automatizirali poslovni procesi. Obično se odnosi na prodajne, marketinške i aktivnosti korisničke podrške. Cilj je identificirati i privući nove korisnike te njegovati i zadržati postojeće korisnike za buduće poslovanje. Poduzeća koriste sustave upravljanja odnosima s potrošačima kako bi bolje zadovoljila očekivanja korisnika i uskladila ih sa svojom misijom i poslovnim ciljevima te ostvarila održivi razvoj i učinkovite odnose s potrošačima.

Brzi razvoj Web 2.0 platforme i njenih derivata kao što su društveni mediji postavio je nove izazove pred tradicionalne tehnike ovog sustava. Sustav upravljanja odnosima s potrošačima putem društvenih mreža je novi pristup koji se usredotočuje na otkrivanje obrazaca u upravljanju s potrošačima, njihovim ponašanjem odnosno svime što o njima možemo doznati putem njihovih interakcija na raznim platformama društvenih mreža. Uključivanje društvenih mreža u upravljanje odnosima s potrošačima (*engl. Customer Relationship Management* –

---

<sup>73</sup> Hill-Wilson, M., Brynley-Jones, L., Porter, L. i Sparkes, D. (2014.). How should contact centres Integrate social customer service? <http://oursocialtimes.com/wp-content/uploads/2014/04/How-should-contact-centres-integrate-social-customer-service.pdf>. Pristupljeno 26. 5. 2019.

<sup>74</sup> Ružić, D., Biloš, A. i Turkalj, D. (2014.). E-marketing, 3. izdanje, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 430.

CRM) poznato je pod nazivom Socijalni ili Društveni CRM. Društveni CRM je postao obavezan dio strategije za sva poduzeća koje žele bolje razumjeti svoje klijente jer njegovim korištenjem poduzeća dobivaju priliku utjecati na promjene u ponašanju korisnika na svim platformama i uređajima koje koristi. Društveni CRM generira preciznije analize temeljene na konverzacijama na društvenim mrežama koje dalje mogu biti dobra podloga za planiranje aktivnosti koje počivaju na interesima i preferencijama klijenta. S menadžerske perspektive, poduzeća bi morala moći koristiti različite i sveobuhvatne podatke od svakog angažmana potrošača na društvenim medijima za buduće marketinške odluke.<sup>75</sup> Pritom valja imati na umu da su društvene mreže izvori velike količine podataka i u tom pogledu postavljaju velike zahtjeve pred tradicionalne sustave upravljanja odnosima s potrošačima.

Veliki podaci (*engl. Big Data*) je popularan naziv koji se koristi za podatke koji su nepregledni, brzi, različiti, istiniti te oboje, strukturirani i nestrukturirani. Mogu biti prikupljeni iz više kanala kao što su društvene mreže, prepoznavanje glasa, procesuiranje slike, opće informacije i *online* aktivnosti klijenta. Platforme društvenih mreža nude razne oblike podataka, kao što su tekstualni podaci, slike, video i audio zapisi, geolokacije i drugi, bilo da su strukturirani kao što je to podatak o povezanosti s prijateljem, ili nestrukturirani kao što su tekstualni podaci.

Big Data danas ima brojne primjene u CRM-u, naročito kad uključuje i Društveni CRM, jer služi funkciji marketinga na više načina. CRM tim dolazi do profiliranih saznanja o korisnicima što daje priliku da se precizno upozna ciljana publika, personalizira poruka za svakog potencijalnog kupca prema njegovim interesima i preferencijama. Personalizacija je važna kako bi se poduzeća usredotočila na iskustvo korisnika, kako bi se povećali naporu u digitalnom marketingu, primjerice da se upravo ciljanoj publici prikazuju objave na društvenim medijima. Poduzeće također može stvoriti bolje digitalne persone koristeći podatke profila kao okosnicu stvaranja točne personifikacije klijenata. Napokon, svi ti podaci mogu pružiti vrijedne informacije za poboljšanje upravljanja marketinškim proračunom.<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> Choudhury, M.M.i Harrigan, P. (2014) CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, Volume 22, 2014 - Issue 2, 149-176, str. 151.

<sup>76</sup> Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A., Al-Mudimigh, A. (2018.). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. *Applied Computing and Informatics*. Vol. 15/2, str. 94-101.

### 3.4. Oglašavanje na društvenim mrežama

U istraživanju Altimetera „Stanje digitalnog marketinga“ iz 2019. godine u kojem je sudjelovalo 500 viših digitalnih marketinških stručnjaka iz Sjeverne Amerike, Europe i Kine, 69% ispitanika je rangiralo društvene medije kao najučinkovitiji kanal. S obzirom da su organski dosezi tijekom zadnjih godina minimalizirani, može se zaključiti da je upravo oglašavanje ključno za učinkovitost na društvenim mrežama. Facebook, Twitter, LinkedIn i Instagram nude sofisticirane alate za oglašavanje koji omogućuju učinkovito targetiranje i konverzije željenih segmenata publike i poduzeća smatraju da je u njih vrijedno uložiti.<sup>77</sup>

Pod pojmom oglašavanja na društvenim mrežama podrazumijevamo specifičnu tehniku internetskog oglašavanja koja se fokusira na različite društvene mreže i njihove oglašivačke mogućnosti.<sup>78</sup> Oglašavanje na društvenim medijima je najbrže rastuća komponenta oglašavanja na internetu – u 2018. godini porasla je za 51%, dok globalna digitalna agencija ZenithOptima procjenjuje da će rasti po prosječnoj stopi od 20% u 2019. godini.<sup>79</sup>

Oglašavanje na društvenim mrežama je prije svega uspješno zbog toga što nudi puno veće mogućnosti za segmentaciju ciljnih skupina te omogućava da pristup usko ciljanim skupinama s personaliziranim porukama. Troškovi oglašavanja su također puno manji od troškova tradicionalnih masovnih medija, te su mogućnosti za analizu i mjerenje rezultata gotovo nepregledni. Kako se tehnologije na društvenim mrežama kontinuirano razvijaju, svaka platforma nudi različite opcije za oglašavanje, sve brojnije i atraktivnije formate i načine kako doprijeti i zadiviti te pridobiti korisnika. Oglašivačima je na raspolaganju niz mogućnosti koje se međusobno razlikuju prema željenim ciljevima oglašavanja. Tako primjerice za Facebook izdvajamo ostvarivanje sljedećih ciljeva:<sup>80</sup> rast broja fanova (*engl. page likes*), angažman objava (*engl. page post engagement*), posjeti web stranica (*engl. clicks to website*), konverzije na web stranicama (*engl. website conversions*), instalacije aplikacije (*engl. app installs*),

---

<sup>77</sup> Akhtar, O. (2019). *The 2019 State of Digital Marketing*, Altimeter, a Prophet Company. <https://www.prophet.com/download/the-state-of-digital-marketing/>, str. 14. Pristupljeno: 14.11.2019.

<sup>78</sup> Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D. Op.cit., str. 356.

<sup>79</sup> ZenithOptima (2017.). Internet advertising expenditure to exceed US\$200bn this year. <https://www.zenithmedia.com/internet-advertising-expenditure-to-exceed-us200bn-this-year/>. Pristupljeno 3. 6. 2019.

<sup>80</sup> Ružić, D., Biloš, A. i Turkalj, D. Op.cit., str. 359.

aplikacijski angažman (*engl. app engagement*), sudjelovanje u događanju (*engl. event responses*), ponude (*engl. offer claims*) i pregled video sadržaja (*engl. video views*).

Studija agencije Buffer iz 2019. godine u kojoj je sudjelovalo 1.842 zaposlenih u marketingu širom svijeta, pokazala je da je primarni cilj plaćenih kampanji na društvenim mrežama bio sa 35% podizanje svijesti o marci, a nakon toga prikupljanje kontakata za prodajne svrhe, prodaja i na kraju povećanje prometa na web stranici.<sup>81</sup>

Promoviranjem vlastitog sadržaja, poslovne stranice, objave ili objavljenog oglasa, oglašivač dolazi do novih fanova tj. članova svoje zajednice, do više klikova „Sviđa mi se“ ili više angažmana, čime proširuje svoj auditorij i ostvaruje svoje komunikacijske i prodajne ciljeve. Isprva je pojedina objava poslovnog profila generički dolazila do svih njegovih pratitelja, ali je to Facebook naknadno ograničio objasnivši da je do odraz gomilanja sadržaja i nužnosti njegovog filtriranja. Danas, ako poduzeće želi svojom objavom doći do većeg djela publike, mora promovirati objavu na način da se odredi proračun za promociju, a Facebookov sustav projicira ukupan doseg koji će se generirati uz predloženi proračun. S druge strane, Facebook je platforma koja se neprestano razvija i pronalazi nove načine kako bi korisnici dobili korisne informacije, a ne samo oglase. Tako je na primjer u 2018. godini Facebook uveo novi format Priče (*engl. Stories*) koji je privukao veliku pažnju i uspješno se koristi za komunikaciju među korisnicima, ali i za oglašivačke ciljeve poduzeća. S druge strane, cilj je i oglašivačima omogućiti da vrlo segmentiranim pristupom ostvare najbolje rezultate oglašavanja te poluču najveću razinu konverzije, tj. indirektno govoreći, povrat uložениh sredstava. Iako postoji određena razina opravdanog skepticizma prema tom vidu promocijskih aktivnosti, ipak je dovoljno onih primjera koji govore u korist činjenici da je potencijal uporabe Facebooka za oglašavanje i dalje golem.<sup>82</sup> To potvrđuju i statistike koje govore o tome da su prihodi Facebooka dosegli su u četvrtom tromjesečju 2018. godine 16,9 milijardi dolara, 30 posto više nego u istom razdoblju godinu dana prije, a uz rast broja korisnika, još je snažnije skočila dobit ove najveće svjetske društvene mreže.<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> Buffer (2019.). State Of Social. <https://buffer.com/state-of-social-2019>. Pristupljeno 5. 7. 2019.

<sup>82</sup> Ružić, D., Biloš, A. i Turkalj, D. Op.cit., str. 364.

<sup>83</sup> Večernji list (2019.). Prihodi Facebooka skočili 30 posto, broj korisnika i dalje raste. <https://www.vecernji.hr/biznis/prihodi-facebook-a-skočili-30-posto-broj-korisnika-i-dalje-raste-1297950>. Pristupljeno 5. 7. 2019.

Na sličan način funkcioniraju i ostale popularne društvene mreže. Poduzeća vrlo rijetko plasiraju oglase samo na društvenim mrežama, već su u većini slučajeva dio većeg medijskog miksa, u kombinaciji s oglašavanjem na tražilicama i prikazanim oglasima (*engl. display ads*) na najposjećenijim web stranicama i portalima, uz sve veću popularnost prirodnog oglašavanja (*engl. native advertising*) i utjecajih osoba, što također spada u plaćene oblike komunikacije na društvenim mrežama. Valja naglasiti da marke najviše postižu kad uključe plaćene i zaslužene medije u svoje aktivnosti na društvenim mrežama kako bi povećali doseg na svom vlastitom mediju. Zanimljivi su i podaci iz spomenutog istraživanja agencije Buffer<sup>84</sup> u kojem su sudionici izjavili da iz budžeta za društvene mreže najviše troše na stvaranje sadržaja (58%), dok je oglašavanje na drugom mjestu sa 18% od budžeta, što govori o tome da je trošak plasiranja oglasa na društvenim mrežama tek petina od budžeta potrebnog za ukupno upravljanje društvenim mrežama.

### **3.5. Inovativne usluge na društvenim mrežama**

Kao platforma koja uključuje milijarde korisnika u virtualni prostor dopuštajući slobodu glasa i brzi protok informacija u različitim oblicima i pravcima, društvene mreže poduzećima nude priliku za suradnju s kupcima, partnerima, dobavljačima i dionicima na nove načine te za razvoj inovacija.<sup>85</sup> Iz perspektive marketinga, inovacija je definirana kao rezultat inovacijskih aktivnosti koji je percipiran kao nov, bilo od strane potrošača ili poduzeća, ali ne nužno i cijelog tržišta te utječe na način ponašanja i djelovanja usvojitelja.<sup>86</sup> Uslužna poduzeća istražuju mogućnost inoviranja svih područja marketinškog djelovanja, od samog upravljanja ponudom uslužnog poduzeća i načina njezina pružanja putem novih tehnologija, do uvođenja novih metoda određivanja cijene te provođenja aktivnosti marketinške komunikacije.<sup>87</sup>

---

<sup>84</sup> Buffer. Op.cit. Pristupljeno 5. 7. 2019.

<sup>85</sup> Qualman, E. (2012.). *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*. Audible, Inc., str. 36.

<sup>86</sup> Škare, V. (2011.). *Inovacije usluga temeljene na internetskog marketingu: doktorska disertacija*. Zagreb: vlastita naklada, str. 43.

<sup>87</sup> Ibid, str. 163.

Istraživanja potvrđuju kako se inovacijske aktivnosti u uslužnim poduzećima posljednjih nekoliko godina uglavnom odnose na primjenu novih tehnologija.<sup>88</sup> Uloga novih tehnologija, a posebice informacijske i telekomunikacijske tehnologije, snažno je utjecala na inovacije usluga i provođenje marketinških aktivnosti u elektroničkom okruženju. U kontekstu elektroničkog okruženja, platforme društvenih mreža i same neprestano nude inovativne komponente koje poduzeća mogu koristiti za razne ciljeve, od komunikacijskih do prodajnih. Pojedine inovacije se direktno nadovezuju na distribucijske kanale poduzeća i iz perspektive potrošača prestaje biti bitno tko je tu inovaciju uveo, društvena mreža, sam proizvođač ili trgovac, već je za klijenta bitno da mu inovacija olakšava proces kupnje.

U inovacije koje su društvene mreže stavile na raspolaganje poduzećima spada primjerice uvođenje trgovanja na Facebooku i Instagramu. Tom uslugom, umjesto da mora posjetiti e-trgovinu neke marke i pronaći proizvod koji je vidio na društvenim medijima, kupac može kliknuti oznaku u Facebook ili Instagram trgovini i doći ravno do proizvoda ili usluge. To smanjuje vrijeme potrebno da kupac prođe kroz prodajni proces i ne zahtjeva dužu pažnju i koncentraciju od kupca, što je vrlo važno za dovršenje prodajnog procesa. Poduzećima se nudi i stvaranje kolekcije proizvoda što kupcima olakšava pregledavanje vrsta proizvoda ili akcija učinkovito pretvarajući Facebook ili Instagram stranicu u proširenu web lokaciju za elektroničko trgovanje. S obzirom da oko 27% potrošača u budućnosti očekuje da platforme društvenih mreža upravljaju plaćanjem na isti način kao i web trgovine, može se zaključiti da će se inovacije na ovom području i dalje razvijati.<sup>89</sup>

U istraživanju iz 2018. godine rezultati su pokazali da 90% ispitanika vjeruje da društveni mediji potiču inovacije. WeChat i Weibo, dvije glavne platforme društvenih medija u Kini, imaju inkorporirane portale za plaćanje na kojima korisnici mogu vidjeti promotivne akcije i direktno obaviti plaćanja. Pored inovacije u upravljanju plaćanjima, također je ponuđena i nova vrsta *Online* prema *Offline* (O2O) usluge, inovacija u distribucijskim kanalima. Naime, O2O kupcima nudi dodatnu sigurnost posjećivanja fizičke trgovine nakon pregleda proizvoda na

---

<sup>88</sup> Lovelock, C. H., Wirtz, J. (2011.). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 7th Edition. Pearson Prentice Hall, str. 14.

<sup>89</sup> Carter, J. (2018.). 5 statistics to inform your social media strategy. <https://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/5-statistics-inform-social-media-strategy/>. Pristupljeno 5. 7. 2019.

društvenim mrežama ili kupnja u fizičkoj trgovini nakon viđenja proizvoda ili usluge na društvenim mrežama. Fizičke trgovine se tako mogu koristiti za demonstracije i iskustvene probe, dok će se transakcija izvršiti na mreži.<sup>90</sup> Autori rada su detektirali sljedeća područja za inovacije temeljena na uporabi društvenih mreža:<sup>91</sup>

- 1. Inovacije proizvoda i usluga.** Prikupljanje korisničkih mišljenja putem društvenih mreža poduzeću može pomoći u inovaciji proizvoda ili usluga. S jedne strane, korisnici će biti zadovoljni znajući da ih se čulo što će rezultirati njihovom odanosti prema marki, a s druge strane poduzeće će moći doći do inovacija temeljem potreba korisnika.
- 2. Inovacije u marketinškoj komunikaciji i stvaranje svijesti o marki.** Inovacije proizvoda ili usluge često uključuju i inovacije u marketinškoj komunikaciji. Poduzeća koriste društvene mreže za *rebranding* i nove ponude koristeći povratne informacije s društvenih mreža i testirajući marketinške poruke u zajednicama na društvenim mrežama.
- 3. Inovacije u upravljanju odnosima s korisnicima.** Koristeći društvene mreže, poduzeća mogu inovirati korisničku uslugu i proaktivno rješavati probleme korisnika, biti pristupačniji i odgovorniji, stvoriti okruženje za pomoć korisnika jedni drugima, biti na usluzi 24 sata dnevno u različitim vremenskim zonama na globalnoj razini i slično.
- 4. Ostala područja za inovacije.** Poduzeća mogu upotrebljavati platforme društvenih mreža za poboljšanje produktivnosti reorganizacijom internih procesa i poslovnih modela. To može uključivati razvoj novih komunikacijskih postupaka ili mijenjanje poslovnih procesa kako bi se osigurala bolja integracija s aplikacijama društvenih mreža.

Za industriju digitalnog marketinga velika novost je bila uvođenje virtualnog asistenta (*engl. chatbot*) u Messenger, Facebookovu aplikaciju za poruke. Virtualni asistent je računalni program dizajniran za simuliranje razgovora koji omogućava automatizaciju interakcije s posjetiteljima. Poduzeća ga najčešće koriste kako bi oslobodila agenta za kvalitetnije interakcije s klijentima dok virtualni asistent odgovara na uobičajena pitanja. Ova nova tehnologija na društvenim mrežama pomogla je poduzećima da sama inoviraju određene usluge, a najčešća primjena odnosi se na korisničku podršku putem društvenih mreža. Primjerice, zrakoplovno

---

<sup>90</sup> Ram, J. i Liu, S. (2018.). Social media driven innovations: an exploratory study in China. *Journal of Innovation Economics & Management*, Vol. 3. No. 27. 123-146, str. 136.

<sup>91</sup> *Ibid.*, str. 130.

poduzeće KLM implementiralo je virtualnog asistenta na svoj Facebook profil za isporuku detalja o rezervacijama, provjeru putnika na mreži, slanje karata za ukrcavanje i podsjetnika o letu. Rezultat je bio da je KLM-ovo osoblje uspjelo odgovarati 50% brže na upite putnika.<sup>92</sup> Različite su primjene virtualnog asistenta ovisno o potrebama i domišljatosti poduzeća. Kozmetička marka Sephora lansirala je virtualnog asistenta *Sephora Assistant* kako bi omogućila što ugodnije i brže iskustvo rezervacija. Virtualni asistent na Facebooku omogućuje rezervaciju termina za uljepšavanje u nekoliko jednostavnih koraka. Kupci biraju grad, trgovinu i vrijeme, uz pomoć prijateljskog razgovora sa Sephorovim robotom. Kao rezultat ovog novog procesa, Sephora je smanjila korake u procesu rezervacije za više od 60 posto i povećala rezervacije za 11 posto.<sup>93</sup>

Za KLM društvene mreže nisu samo još jedan komunikacijski kanal, već prema riječima Martine van der Lee, direktorice društvenih mreža, razvojno-istraživački laboratorij za orijentaciju prema klijentima koji služi za kombiniranje tehnoloških inovacija i brige o klijentima. KLM dobiva ogromnu količinu vrijednih povratnih informacija o uobičajenim problemima i uzrocima stresa putnika, što ih potiče na razmišljanje o načinima za poboljšanje sustava. Na primjer, prije su putnici koji su zaboravili u avionu neki predmet morali ispuniti obrazac i pričekati nekoliko dana ili čak tjedana da im se predmeti vrate. KLM je odlučio stvoriti bolji sustav i počeo dopuštati kupcima da im putem Twittera jave što su izgubili. Član posade odmah bi pri izlasku iz aviona pokupio predmet i donio im ga - brzo, jednostavno, povoljnije te su na originalan način uspjeli usrećiti putnike.<sup>94</sup>

Društvene mreže su u literaturi također opisane kao alati za inovacije u upravljanju internom komunikacijom. Zaposlenici njihovom uporabom mogu proširiti svoje interne kontakte i poboljšati komunikaciju na radnom mjestu, integrirajući na taj način znanja i iskustva. Termin „Organizacijske društvene mreže“ uveden je da se opiše uporaba društvenih mreža u području organizacije poslovanja.<sup>95</sup> Organizacijske društvene mreže postale su kanal za angažman,

---

<sup>92</sup> Sentance, R. (2018.). How KLM uses social media as “R&D lab” for customer-centric innovation. <https://econsultancy.com/klm-social-customer-care-innovation/>. Pristupljeno 12. 7. 2019.

<sup>93</sup> Hootsuite (2017.). 2018 Social Trends in Financial Services. Report, str. 32.

<sup>94</sup> Sentance, R. Op.cit. Pristupljeno 12. 7. 2019.

<sup>95</sup> Van Osch, W., Coursaris, C. K. (2013.). Organizational Social Media: A Comprehensive Framework and Research Agenda, 46th Hawaii International Conference on System Sciences, str.700-707.



dobivanje komentara i povratnih informacija, promocija proizvoda i usluga, razvoj novih ideja i održavanja odnosa s različitim dionicima u odnosu na pitanja koja su od interesa i koristi za poduzeće. Workplace je primjerice Facebookova aplikacija za suradnju i komunikaciju koju koristi više od 30.000 poslovnih subjekata globalno. Unutar aplikacije omogućena je funkcija za čavrljanje te virtualni asistent putem kojeg zaposlenici mogu dobiti odgovore na uobičajena pitanja kad god žele, gdje god se nalazili. Obično su to pitanja na koja bi inače odgovarali zaposlenici u internim korisničkim podrškama.

Napokon, valja naglasiti da poduzeća strateški promiču, potiču i njeguju reputaciju tehnoloških inovacija što je razumljivo s obzirom da je tehnologija sve prisutnija u svim sferama života i poslovanja. U svom empirijskom radu „Reputacija zbog tehnološke inovacije“, autori su pokazali da su inovativne aktivnosti poduzeća značajno povezane s njenom povećanom reputacijom za tehnološke inovacije.<sup>96</sup> Kad su u pitanju društvene mreže, reputacija za tehnološke inovacije pozitivno će se odraziti i na platforme samih društvenih mreža koje ih uvode i na poduzeća ih koriste prilagođavajući ih potrebama klijenata.

### **3.6. Mjerenje rezultata marketinških aktivnosti na društvenim mrežama**

Marketinški stručnjaci su preplavljeni s brojnim mogućnostima za marketinško komuniciranje putem društvenim mrežama, no u literaturi i praksi nema konsenzusa o tome što bi se trebalo mjeriti kako bi se opravdale te aktivnosti. Tako je 38% poduzeća neizvjesno mogu li izmjeriti povrat od ulaganja (*engl. Return on Investment*) na društvenim mrežama. Štoviše, oko polovice globalnih marketinških stručnjaka ukazuje na društvene medije kao najtežu taktiku digitalnog marketinga u smislu izvršenja. Ipak, više od 60 posto marketinških stručnjaka u svijetu se slaže da su društveni mediji važni za njihovo poslovanje.<sup>97</sup>

Ovo poglavlje će probati osvijetliti dostupne metrike nasuprot marketinškim ciljevima na društvenim mrežama i poslovnim ciljevima općenito. Gledano kroz prizmu integriranih marketinških komunikacija, marketinške aktivnosti na društvenim mrežama mogu postići ove

---

<sup>96</sup> Höflinger, P. J., Nagel, C. i Sander, P. (2018.). Reputation for technological innovation: Does it actually cohere with innovative activity? *Journal of Innovation & Knowledge*. Vol. 3/1, str. 26-39.

<sup>97</sup> Statista (2018.). Social media marketing - Statistics & Facts. Op.cit. Pristupljeno 20. 4. 2019.

komunikacijske ciljeve:<sup>98</sup> doprinijeti većoj prepoznatljivosti marke, potaknuti razmatranje o kupnji, stimulirati isprobavanje proizvoda ili usluge, ohrabriti za ponovnu kupnju, poboljšati zadovoljstvo klijenata, izgrađivati odnose s markom i izgrađivati zajednice oko marke.

U marketingu društvenih mreža postoje posebni izazovi u odabiru pravih marketinških metrika. Poduzeća moraju odabrati metrike koje su najinformativnije u odnosu na komunikacijske ciljeve koji su postavljeni. Općenito, metrike možemo podijeliti na financijske i nefinancijske, a preporučljivo je koristiti i jedne i druge i na što više načina pratiti aktivnosti i rezultate. Neke od uobičajenih nefinancijskih metrika su: količina spominjanja (*engl. Volume of Mentions*), udio prisutnosti (*engl. Share of Voice*), angažman (*engl. Engagement*), zagovaratelji (*engl. Advocates*), postotak klikova (*engl. Click-through Rate*), stopa konverzija (*engl. Conversion Rate*), a od financijskih: povrat ulaganja (*engl. Return on Investment*) i trošak po kliku (*engl. Cost-Per-Click*). Svakoj fazi marketinškog „lijevka“ tijekom korisničkog putovanja, od podizanja svjesnosti o marci do kupnje, bolje ili lošije odgovaraju određene metrike. Tako su doseg objave i broj impresija vrlo korisne metrike za procjenu podizanja svjesnosti o marci, dok je klikanje na sadržaj i odlazak dalje na web stranice marke relevantnije za poticanje na kupnju i konverzije. Angažman korisnika se može mjeriti količinom komentara, ali i metrikama koje procjenjuju emocionalni upliv korisnika. Zbog velikog broja dostupnih metrika, komunikatori na društvenim mrežama moraju pronaći kombinaciju koja najbolje odgovara komunikacijskim ciljevima i biti svjesni da svaka kampanja može zahtijevati drugačiju metriku.

Najbitnije je prije svake aktivnosti odrediti ključne pokazatelje uspješnosti (*engl. Key Performance Indicators*) kojima ćemo postavljene ciljeve mjeriti. Ultimativno pitanje za svako poduzeće je: koliko je prihoda naše ulaganje u društvene mreže donijelo, što se mjeri putem društvenog povrata na ulaganje (*engl. Social Media Return on Investment*).

---

<sup>98</sup> 24. Hollesen, S., Kotler, P., Opresnik, M.O. Op.cit., str. 162.

Postoji više načina da se financijske koristi procjene, a neki od modela su:<sup>99</sup>

- **Model povrata na impresije** pokazuje koliko je impresija generirano taktikama na društvenim mrežama. Impresije su vrijedne jer se pretpostavlja da vode k podizanju svijesti o marci, zatim do promjene u stavu te na kraju promjene u ponašanju odnosno kupnji.
- **Model povrata na utjecaj kroz društvene mreže** nastoji pratiti pokrivenost marke na svim platformama u odnosu na prodaju u određenom vremenu. Zahtjeva statističke tehnike i analizira varijable koje utječu na prodaju, uključujući i miks promotivnih alata.
- **Model povrata od utjecaja na ciljane javnosti** oslanja se na podatke iz anketa o tome jesu li sudionici bili izloženi taktikama na društvenim mrežama i tada se računa mogućnost kupnje u odnosu na izloženost.
- **Model povrata na zaslužene medije** nastoji izjednačiti publicitet na društvenim medijima s njegovim ekvivalentom u plaćenom oglašavanju, znači daje nam pojam o tome koliko bi zaslužene medije trebalo platiti da bismo dobili jednaku vrijednost.

Općenito, same karakteristike društvenih mreža uvjetuju otežano i izazovno mjerenje rezultata zahvaljujući sljedećem:<sup>100</sup>

- Prekomjerna raznolikost podataka i različite platforme. Osim različitih izbora za implementaciju, svaka platforma ima drugačiji skup pokazatelja za mjerenje obožavatelja, angažmana, pratitelja i slično.
- Korporacije nisu u mogućnosti primijeniti alate za web analitiku na web lokacijama trećih strana na kojima nemaju vlasništvo, pa se često preusmjeravaju na ručno brojanje podataka ili se oslanjaju na jednu od platformi za praćenje marke.
- Teško je povezati angažman s preciznom aktivnošću na društvenoj mreži. Društvene mreže su uspješne po pokretanju svijesti putem usmene predaje, zatim kroz interakciju korisnika putem interakcija, dok se sama konverzija ili transakcija često dogodi na drugoj platformi ili u fizičkom okruženju.

---

<sup>99</sup> Ibid., str. 356.

<sup>100</sup> Owyang, J. (2010.). Framework: The Social Media ROI Pyramid. <http://web-strategist.com/blog/2010/12/13/framework-the-social-media-roi-pyramid/>. Pristupljeno 14. 3. 2019.

Mjerenje učinaka marketinških aktivnosti na društvenim mrežama je vrlo složen proces i zbog činjenice što se samo internetno okruženje neprestano mijenja i razvija, dok se dodatno potencira imperativ mjerenja učinka novih komunikacijskih alata i metoda. Za poduzeća je važno da ne vjeruju slijepo trendovima već donose odluke na temelju pouzdanih mjerljivih informacija.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> Ružić, D., Biloš, A. I Turkalj, D. Op.cit., str. 378.

## 4. SPECIFIČNOSTI BANKARSKIH USLUGA I MARKETINGA U BANKARSTVU

U ovom će poglavlju obrađene su specifičnosti marketinga usluga, točnije, marketinga bankarskih usluga kao i trendovi u napuštanju tradicionalnog marketinga zbog digitalne ekonomije i novih načina ponašanja potrošača te okruženja na tržištima.

### 4.1. Glavna obilježja bankarskih usluga

Bankarske usluge dio su mnogo šireg uslužnog sektora koji danas dominira kao predmet ponude i tržišne razmjene u svjetskim ekonomskim kretanjima. Usluga je aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira vlasništvom bilo čega. Njezina proizvodnja može, ali i ne mora biti povezana s opipljivim, fizičkim proizvodom. Prema American Marketing Association usluge su „aktivnosti, koristi ili zadovoljstva koja se nude na prodaju ili se pružaju vezano uz prodaju dobara.”<sup>102</sup>

Sama ta različitost između proizvoda i usluga uvjetovala je da se više ne dovodi u pitanje odvojeno gledanje na marketing proizvoda i marketing usluga. Usluge prožimaju svaki dio života te je i potreba za znanjem iz područja marketinga usluga danas veća nego ikad prije.<sup>103</sup> Tradicionalna orijentacija marketinga na opipljive proizvode ne zadovoljava potrebe uslužnog sektora. Specifična obilježja usluga zahtijevaju drugačiji pristup. Svojstva usluga koja se moraju razmatrati pri osmišljavanju i planiranju marketinga su: neopipljivost, nedjeljivost proizvodnje od korištenja, neuskладиštivost, heterogenost i odsutnost vlasništva.<sup>104</sup> Većina karakteristika usluga je primjenjiva i na bankarske usluge. Jedna od najznačajnijih specifičnosti bankarskih usluga jest da korisnici bankarskih usluga koristeći te usluge stvaraju, zajedno s bankom, iskustvo koje nastaje u međusobnoj interakciji i koje se vremenom obogaćuje.

---

<sup>102</sup> Ozretić Došen, Đ. (2010.). Osnove marketinga usluga, 2. izdanje, Zagreb: mikrorad d.o.o., str. 21.

<sup>103</sup> Babić – Hodović, V. (2012.). Marketing u bankarstvu, Sarajevo: Ekonomski fakultet, Blicdruk d.o.o.

<sup>104</sup> Ozretić Došen, Đ. Op.cit., str. 29.

Osnovne specifičnosti bankarskih usluga koje utječu na primjenu marketinga u bankama su:<sup>105</sup>

1. **Prisustvo korisnika na mjestu pružanja bankarskih usluga** je neupitna bilo da je potrebno da korisnik bude fizički, fizički i psihički ili samo mentalno prisutan kao što je to u slučaju elektroničkog, mobilnog ili virtualnog bankarstva. Zbog toga treba paziti na izgled poslovnica, interijer, dodatne pogodnosti kao što su Wi-Fi, glazba, miris i slično, kao i voditi brigu o korisničkom iskustvu u virtualnom svijetu i kako ga najbolje usavršiti.
2. **Nedjeljivost procesa pružanja i korištenja bankarskih usluga** se odnosi na to što se bankarske usluge uglavnom „proizvode“ i koriste istovremeno. Banke stoga nastoje organizirati što širu mrežu poslovnica te uvode što više alternativnih kanala kroz koje korisnici mogu koristiti usluge u vrijeme kada žele na bazi automatiziranih procesa koji nisu vezani uz angažman bankarskog osoblja.
3. **Prolaznost i neopipljivost bankarskih usluga.** Ako banke sporo reagiraju na zahtjeve za uslugama, naročito na one koje se odnose na odobravanje kredita, prolaznost se pojavljuje kao problem. Rezultat tako može biti jako nepovoljan za banku jer klijenti prelaze kod konkurenata. Budući da iskustvo u poslovanju omogućava uporabu raznih tehnika upravljanja čekanjima, nezadovoljstvo korisnika se djelomično može umanjiti. Dapače, obećanjima za isplate brzih kredita može se istaknuti brzina usluge i privući potencijalne klijente te to iskoristiti kao marketinšku prednost, što se moglo primijetiti u hrvatskim bankama počevši od 2016. godine. Za bankarske je usluge karakteristično da posjeduju vrlo malo vidljivih karakteristika koje korisnik može procijeniti prije kupovine. Banke zato u nastojanju da ublaže probleme neopipljivosti, grade snažan imidž i veliki značaj polažu u izgled i funkcionalnost poslovnica kako bi pojačale ta vidljiva obilježja. Ovdje je bitno istaknuti da neopipljivost utječe i na otežanu mogućnost širenja inovacija zbog otežanog komuniciranja prednosti novih bankarskih usluga.
4. **Odsustvo vlasništva i heterogenost bankarskih usluga** se mahom podrazumijevaju jer su tipični za bankarstvo i korisnici nisu na njih osjetljivi. Heterogenost usluga proizlazi iz uključenosti ljudskog činitelja. Usluga je heterogena jer ovisi o tome tko, kada i gdje je pruža, ali i tko je koristi. Varijabilnost proizlazi iz pretpostavke da je standardizacija usluga teško izvodljiva, jer je paket usluga podložan varijacijama, imajući u vidu da te usluge

---

<sup>105</sup> Babić – Hodović, V. Op.cit.

pružaju ljudi. Važno je, također, istaknuti karakteristiku nemogućnosti posjedovanja usluge, jer bankarske usluge nisu vlasništvo u konvencionalnom smislu, već predstavljaju pravo na korištenje.

5. **Nedostatak posebnog identiteta, radno intenzivna djelatnost i geografska disperzija.**

Bankarske usluge su uglavnom vrlo slične i zato banke nastoje izgraditi prepoznatljiv imidž i kreirati paket usluga koji će korisnici smatrati najboljim. Valja imati na umu da je bankarski sektor visoko radno invazivan te da osim toga na troškove utječe i mreža poslovnica koja uz osoblje predstavlja najznačajnije elemente troškova poslovanja. To je jedan od razloga zašto banke putem tehnoloških rješenja nastoje smanjiti troškove i preusmjeriti korisnike za jeftinije kanale, kao što su korištenje bankomata, elektroničko i mobilno bankarstvo, te digitalne bankarske usluge.

6. **Rizik i odgovornost banaka, dvosmjerna komunikacija.** Specifično je da svaki plasman za banku predstavlja određeni rizik u pogledu povrata i profita, dok se s druge strane i korisnici također suočavaju s rizikom hoće li banka moći održati svoja obećanja prema njima. Također, obje su strane u poziciji da nastoje ostvariti postavljene ciljeve pa se može reći da je i jedna od specifičnosti bankarskih usluga dvosmjerna razmjena informacija. Osim rizika, bankarske usluge odlikuje i tzv. fiducijarna odgovornost koja podrazumijeva implicitnu odgovornost banaka za upravljanje fondovima korisnika i za financijske savjete.

Napokon, banke moraju paziti na očuvanje povjerenje u očima klijenata, građana i poduzeća, jer velika odgovornost za cijelo gospodarstvo leži u rukama bankarskog sektora. Naime, bez povjerenja ne bi bilo ni novčanog sustava, jer se upravo na vjerovanju da novac predstavlja vrijednost bazira i cijeli novčarski segment kojeg su banke sastavni dio.

## **4.2. Tradicionalni pristup marketingu bankarskih usluga**

Digitalna ekonomija brzo prožima širok raspon industrija, pa tako i financijski sektor. Zbog sve snažnije konkurencije na bankarskom tržištu, u koje pod utjecajem novih tehnologija ulaze i nebankarski subjekti, marketing se u bankama razvija u pravcu poštivanja specifičnosti bankarskih usluga i uvažavanju rastućih zahtjeva klijenata u novom elektroničkom okruženju.

Dani slave bankarstva završili su zauvijek, ali klijentima će i dalje trebati usluge koje pružaju banke.<sup>106</sup> Donedavno velike i stabilne financijske institucije, vodeće na tržištu, imale su prednost u veličini, umreženim poslovnica i globalnim mrežama banaka koje su doprinosile u multipliciranim efektima. Imale su jake i dobro razvijene sustave za usklađivanje sa stalno rastućim regulatornim zahtjevima te su profitirale od vlastite velike baze klijenata i kapaciteta da prebrode i teške ekonomske krize. Donedavno je česta bankarska praksa bila neosjetljivost na probleme klijenata i sklonost preslikavanju tradicionalne marketinške prakse. Često su se poduzeća iz uslužnog procesa, a naročito banke, u praksi koristile marketingom koji su preuzele iz proizvodnog sektora. Pritom je važno prisjetiti se da je marketing kao koncept izrastao u skladu s karakteristikama tržišta proizvoda i proizvodnih poduzeća. Ne samo da se marketing u bankarstvu, kao podvrsta marketinga usluga razlikuje od marketinga proizvodnih poduzeća, nego karakteristike bankarskih usluga značajno utječu na razlike u konceptu marketinga koji se implementira u bankama u odnosu na marketing primijenjen u drugim vrstama usluga.<sup>107</sup>

U međuvremenu je digitalna ekonomija snažno utjecala na nove marketinške koncepte. Od početnih dana, marketing je doživio snažne pomake od prvotne usmjerenosti na proizvod, zatim koncentracije na kupca, sve do marketinga usmjerenog na pojedinca. Ideja je, pak, modernog marketinga da se poduzeća uzdignu iznad toga kako će njihovi proizvodi ili usluge služiti klijentima, a umjesto toga da se usredotoče na ljudsku komponentu zalaganjem za socijalne, ekonomske i ekološke ciljeve. Za primjenu modernog marketinga potrebno je izbalansirati upotrebu tehnologije i ljudskog kontakta u cilju ojačanja angažmana klijenata.

Tradicionalna je služba za korisnike, primjerice, nastojala tretirati kupce kao kraljeve, dok je danas težište na kolaborativnom pristupu klijentima na koje se gleda kao na jednake. Dok se u tradicionalnom pristupu služba za korisnike fokusirala isključivo na rješavanje korisničkih problema, pridržavajući se pritom strogih smjernica i standardnih operativnih postupaka, kolaborativna briga ulaže istinski napor u oslušivanje i odgovaranje na potrebe klijenta, dosljedno ga prateći pod uvjetima koje su oboje dogovorili. U umreženom svijetu, ovakav

---

<sup>106</sup> Kabza, M. (2018.). Traditional banks are becoming obsolete. <https://financialobserver.eu/poland/traditional-banks-are-becoming-obsolete/>. Pristupljeno 14. 3. 2019.

<sup>107</sup> Babić – Hodović, V. Op.cit.



suradnički odnos je relevantan za brigu o klijentima samim time što su sami klijenti pozvani da sudjeluju u procesu koristeći opcije samopomoći.<sup>108</sup>

Govoreći o razlikama između tradicionalnog i modernog marketinga u bankarstvu, prva i najvažnija razlika je da se tradicionalni marketing fokusirao na prodaju usluga koje je banka odlučila plasirati ciljnoj skupini, dok moderni marketing prvo promatra sa stajališta zadovoljstva kupaca, a zatim osmišljava uslugu prema potrebama klijenata.

Upotreba marketinške komunikacije u financijskom sektoru također se dramatično promijenila. Tradicionalno su banke oglašavale svoje ponude putem masovnih medija i direktnim marketingom, dok s pojavom interneta dodaju nove kanale i tehnologije kao i vještine potrebne za njihovo uspješno provođenje. Dok su se na tradicionalnom tržištu mediji poput vanjskih plakata, radija i televizije koristili za oglašavanje, suvremeni marketing ne koristi samo tradicionalne medije, već i moderne metode poput marketinga na društvenim medijima, digitalnog oglašavanja i drugih. Tradicionalni pristup marketingu zahtijevao je drugačije kompetencije i sposobnosti marketinških stručnjaka. Osim svih tradicionalnih znanja, moderne marketinške odjele u financijskim institucijama trebaju činiti zaposlenici sa znanjem iz područja kao što su analiza podataka, korisničko iskustvo, marketing sadržaja, višekanalno djelovanje i personalizacija.

Tradicionalni marketing bio je ograničen samo na odjel marketinga ili prodaje, a drugi odjeli nisu imali ulogu u njemu, dok moderni marketing nije ograničen samo na marketinški odjel već se poslovanje u cijeloj banci obavlja imajući u vidu marketinški koncept, tražeći načina da odjel za planiranje, informacijske tehnologije, financijski odjel i drugi imaju što ponuditi za marketinški odjel. Tradicionalni je marketing jednodimenzionalan jer mu je jedini cilj bio prodaja radi profita, dok je suvremeni marketing višedimenzionalan, osim što prodaje usluge radi profita, također naglašava zadovoljstvo klijenata, planiranje, podršku i lojalnost. Kako bi banke mogle doprijeti do tehnologijom osnaženih i umreženih klijenata, moraju se ponašati kao

---

<sup>108</sup> Kotler, P., Kartajaya, H. i Setiawan, I. (2018.). Marketing 4.0. <http://www.marketingjournal.org/marketing-4-0-when-online-meets-offline-style-meets-substance-and-machine-to-machine-meets-human-to-human-philip-kotler-hermawan-kartajaya-iwan-setiawan/>. Pristupljeno 3. 6. 2019.

prijatelji, pokazujući brigu i istinsku zabrinutost za rješavanje potreba i želja kupaca. U suštini, proces segmentacije, targetiranja i pozicioniranja postaje transparentniji.

Većina banaka tradicionalno je segmentirala klijente prema zemljopisnom položaju i demografskim faktorima, uključujući spol, dob, zanimanje i financijske parametre, poput imovine, kreditnog rejtinga i slično. U današnjem okruženju ova ograničena segmentacija nije dovoljna. U većini slučajeva ove osnovne informacije imaju malo veze sa stvarnim potrebama klijente, koji su "mnogo više od zbroja njihovih bankarskih depozita i kredita, i ne uklapaju se sasvim s demografskim karakteristikama."<sup>109</sup> Marketinške strategije se kreću prema hiperpersonalizaciji i prema segmentu pojedinca što se može definirati kao isporučivanje prave ponude u pravo vrijeme za pravog klijenta. Bankarstvo se više ne bavi proizvodima, kao što su kreditne kartice ili krediti, već više razumijevanjem individualnih potreba pojedinačnih klijenata.<sup>110</sup>

### **4.3. Digitalna transformacija banaka**

Bankarsko poslovanje, i to u najvećoj mjeri ono okrenuto fizičkim osobama, u posljednjem je desetljeću prošlo kroz značajne promjene. Banke su se prilagođavale novim zahtjevima i očekivanjima klijenata, novim tehnologijama kao što su umjetna inteligencija (*engl. Artificial Intelligence – AI*) ili internet stvari (*engl. Internet of Things*), novoj konkurenciji kao što su tehnološki divovi ili neobanke te novim regulatornim zahtjevima, uz istovremen pritisak na smanjivanje troškova i stvaranje novih vrijednosti. Ovi čimbenici natjerali su banke da preispitaju i preoblikuju svoje poslovne modele, nanovo definiraju inovacijske strategije i fokuse pri ulaganjima te mijenjaju ponudu svojih usluga i načine njihove distribucije.

Banke, kao i sve druge financijske institucije, danas se suočavaju s razornim silama koje utječu na njihovu ulogu, strukturu te na kompetitivnu okolinu u kojoj se nalaze. Uprave financijskih institucija se mogu pitati vide li poslovnice i operativne poslove u rukama sofisticiranih robota

---

<sup>109</sup> W.up (2019). Segments of one: Customer insights in Digital banking, W.up, <https://www.fintechfutures.com/files/2018/12/Segments-of-one-customer-insights-in-digital-banking.pdf> , str. 5. Pristupljeno 14.11.2019.

<sup>110</sup> Ibid, str. 11.

ili mogu li građani primati financijske savjete od aplikacija na temelju umjetne inteligencije? Brojna tehnička i regulatorna pitanja trebaju još biti razriješena kako bi tehnologija i zahtjevi klijenata potpuno promijenili uređenje i sliku financijskog tržišta dok su financijske institucije prisiljene odabirati strategije prilagodbe što je prije moguće - to bolje. Nove tehnologije su, uz zahtjevno korisničko ponašanje ključni razlozi za promjene u bankarskom poslovanju, te možemo slobodno reći da banke koje još nisu krenule s inovacijama trebaju to napraviti čim prije.<sup>111</sup> Klijenti od financijskog sektora postepeno, ali sigurno, imaju ista očekivanja za bolje i brže usluge, besprijeckorno iskustvo bez obzira na distribucijski kanal i veću vrijednost za plaćeno, kao i u drugim industrijama. Među poduzećima, financijske institucije su na prvom mjestu onih koje zahvaća digitalna transformacija, nakon turizma, maloprodaje te medijske i zabavne industrije. Iako je nužnost digitalne transformacije u ovim industrijama neupitna, pa čak i pod prijetnom ukupne zamjene industrije, samo nekoliko postotaka poduzeća aktivno reagira na ovu situaciju.<sup>112</sup>

Grafikon 5. prikazuje trendove za koje bankari smatraju da će najviše utjecati na bankarsko poslovanje do 2025. godine. Iz tablice je vidljivo da je konkurentno okruženje na financijskom tržištu danas potpuno drugačije no što je bilo prije desetak godina. Banke se danas susreću sa takozvanom bočnom konkurencijom tj. konkurencijom nebankarskih institucija koje zauzimaju sve veći prostor u financijskim poslovima. Dugi niz godina za nove je „igrač“ bilo gotovo nemoguće ući na tržište industrije financijskih usluga, sve dok nove tehnologije i zahtjevne promjene u potrebama klijenata nisu potakle financijsko-tehnološka poduzeća (*engl. FinTech*) da nađu načina i postanu razorne sile u ustaljenom tržištu financijskih usluga, takozvani digitalni disruptori.

---

<sup>111</sup> The Economist Intelligence Unit Limited (2019.). A whole new world: How technology is driving the evolution of intelligent banking. [https://eiuPerspectives.economist.com/sites/default/files/intelligent\\_banking\\_temenos\\_2019\\_0.pdf](https://eiuPerspectives.economist.com/sites/default/files/intelligent_banking_temenos_2019_0.pdf) Pristupljeno 14.11.2019.

<sup>112</sup> Hie, B.P. (2019). Impact of Transforming Organizational Culture and Digital Transformation Governance toward Digital Maturity in Indonesian Banks. *International Review of Management and Marketing*, 2019, 9(6), 51-57, str. 52.

**Grafikon 5. Koji će trendovi imati najveći utjecaj na maloprodajne banke do 2025. godine**



Izvor: The Economist Intelligence Unit Limited 2019 (2019.). A whole new world: How technology is driving the evolution of intelligent banking, str. 6.

Digitalni disruptori su poduzeća koja brzo djeluju, često su to poduzeća u počecima (*engl. startup*), a usmjerena su na određenu inovativnu tehnologiju ili proces i mogu oslabiti neke od najprofitabilnijih elemenata u lancu stvaranja vrijednosti financijskih usluga. U istraživanju PwC Global FinTech, ispitanici iz financijske industrije su izjavili da bi četvrtina njihovog poslovanja ili više, mogla doći u opasnost od strane nekog financijsko-tehnološkog poduzeća unutar idućih pet godina, a 81% predsjednika uprava ispitanih banaka je zabrinuto brzinom tehnoloških promjena, što je više nego u ijednom drugom industrijskom sektoru.<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> PwC (2016.). Financial Services Technology 2020 and Beyond. <https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/assets/pdf/technology2020-and-beyond.pdf>, str. 9. Pristupljeno 3. 6. 2019.

Zanimljivi su rezultati PwC platforme DeNovo<sup>114</sup> koja služi kao alat za analizu veličine i složenosti izazova za postojeće financijske institucije i brzinu promjena s kojima se suočava financijska industrija. Najvažniji zaključci su:

- Uspješni disruptori nude bolje korisničko iskustvo i praktične usluge uz mnogo niže cijene.
- Učinci disruptora variraju značajno od zemlje do zemlje i lanaca vrijednosti, uglavnom zbog razlika u regulatornim preprekama i robusnosti lokalnih financijsko-tehnoloških ekosustava.
- Regulatorna tijela se nalaze negdje između želje za poticanjem tržišnog natjecanja i inovacija i želje da pružaju smisleni nadzor nad disruptorima.

Unatoč regulatornim i drugim barijerama za ulaz na tržište financijskih usluga, ogromna je potražnja za uslugama financijsko-tehnoloških poduzeća, naročito u području poslovanja s građanstvom i upravljanja imovinom, što otvara nove mogućnosti za obje strane, i za velike financijske institucije i za disruptore. Disruptori koriste isključivo *online* model da zauzmu tržišni dio tako da nude visoko prilagođene korisničke usluge u kombinaciji s nižim fiksnim troškovima. Već postoji mnogo načina i primjera gdje financijsko-tehnološka poduzeća pomažu bankama da pružaju bolje, brže i jeftinije usluge, poboljšaju učinkovitost internih procesa, pomognu u pružanju jeftinijih usluga upravljanja imovinom, pomognu pri otkrivanju prijevara i poboljšaju mehanizme usklađenosti s regulatorima.

Mnogi autori predviđaju da će u budućnosti banke postati platforma financijsko-tehnološkim poduzećima za pružanje različitih financijskih usluga. S druge strane, postoji mnogo načina na koje se financijski sustav, a posebno bankarstvo, može promijeniti. Velika tehnološka poduzeća, primjerice, postaju dominantni pružatelji financijskih usluga. Na primjer, Ant Financial, podružnica Alibabe, pruža cjelokupnu paletu financijskih usluga. U zemljama, pak, u kojima postoje dobro utemeljene financijske institucije, većina financijsko-tehnoloških poduzeća je orijentirano pružanjima usluga poduzećima, a ne izravno fizičkim osobama. Karnit Flug, tada prva žena na čelu izraelske središnje banke, je rekla: „Financijsko-tehnološka poduzeća mogu pomoći bankama da postanu učinkovitije, ali također mogu ponuditi nove usluge i podići konkurentnost. No, moramo biti sigurni da novi igrači podliježu istim propisima

---

<sup>114</sup> Ibid., str. 10

kao banke, kao što je primjerice zaštita potrošača pri plasiranju kredita. U suprotnome, pritisak konkurencije može uzrokovati smanjenje standarda i povećanu sklonost preuzimanju rizika banaka, što pak može postati prijatna financijskoj stabilnosti.“<sup>115</sup>

Unatoč rastućoj ulozi digitalne distribucije u bankarstvu, nijedno tržište nije potpuno digitalno – u sljedećih tri do pet godina ljudski će faktor ostati važan za između 30 do 50% klijenata na većini tržišta.<sup>116</sup> Istraživanje je pokazalo da su klijenti spremni koristiti financijske usluge i financijsko savjetovanje *online* putem udaljenih savjetnika, čak i za proizvode kao što je dugoročni kredit, uz uvjet da lako i jednostavno mogu naći odgovarajuću uslugu i da prime dovoljno informacija kao bi bili sigurni da je kupnja pouzdana. McKinsey prepoznaje četiri distribucijska područja na kojima banke moraju biti inovativne, što je prikazano u Tablici 2.

**Tablica 2. Četiri distribucijska područja na kojima banke moraju biti inovativne**

1	Preoblikovati strategiju distribucije	Postaviti nove ciljeve za miks kanala za savjetovanje, prodaju i usluge	Optimizirati poslovnice i mreže poslovnica	Fleksibilnije zapošljavanje
2	Uvesti i prijeći na nove kanale	Uvesti udaljeno savjetovanje kao novi kanal	Prebaciti korisničku interakciju na kanal samopomoći	Uvesti robotske alate za korisničke interakcije
3	Uvesti novi prodajni pristup	Voditi prodalu i korisničku komunikaciju temeljenu na podacima	Primijeniti naprednu analitiku kao ključnu za dolazak do novih korisnika	Uskladiti marketinške i prodajne napore po svim digitalnim kanalima
4	Postati digitalni na svim kanalima	Operativno poslovanje poslovnica učiniti što digitalnijim i bez papira	Optimizirati model upravljanja učinkovitošću prema digitalnim interakcijama	Kreirati aplikacije za digitalni korisnički put koje mogu biti primjenjene na sve kanale

Izvor: McKinsey&Company (2017.). Retail Banking Distribution. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/the%20future%20of%20customer%20led%20retail%20banking%20distribution/the-future-of-customer-led-retail-banking-distribution-2017.ashx>. Pristupljeno 12. 4. 2019.

<sup>115</sup> Lider (2018.). Tvrtke mogu pomoći bankama da postanu učinkovitije i konkurentnije. <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/karnit-flug-fintech-tvrtke-mogu-pomoci-bankama-da-postanu-ucinkovitije-i-konkurentnije/>. Pristupljeno 3. 6. 2019.

<sup>116</sup> McKinsey&Company (2017.). Retail Banking Distribution. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/the%20future%20of%20customer%20led%20retail%20banking%20distribution/the-future-of-customer-led-retail-banking-distribution-2017.ashx>. Pristupljeno 12. 4. 2019.

Većina banaka trenutno je usredotočena na vrhunska rješenja i funkcionalnosti svojih mobilnih aplikacija i internetskih stranica. Ipak, vodeće banke znaju da se digitalni sustav mora proširiti na cjelokupno iskustvo klijenta, uključujući grane i sve procese koji se dijele među kanalima. Nove metode za upravljanje učinkom trebali bi pratiti novi model distribucije pod vodstvom korisnika. Konačno, digitalizacija ne može biti potpuna bez da glavni procesi postanu brzi, jednostavni i dosljedni među kanalima.

Klijenti su sve više u mogućnosti uspoređivati usluge među bankama, posebno suprotstavljajući svoja iskustva u najvažnijim koracima tzv. „puta odlučivanja potrošača“ (*engl. Consumer Decision Journey*) - procesu otvaranja računa ili dobivanju kredita. Neke banke daju tome prioritet i stvaraju potpuno digitalna iskustva za klijente kako bi odgovarala iskustvima koja financijsko-tehnološka poduzeća već nude. Davanje prioriteta putu odlučivanja potrošača nije jednokratni napor jer će se kontinuirano razvijati na temelju vlastitog razvoja i okruženja banaka. No, obično ima 15 ili više puta odlučivanja potrošača koja su najvažnija za zadovoljstvo klijenata i čine do 60 posto svih troškova. Osim otvaranja računa i apliciranja za kredite, u tih 15 su obično uključeni prelazak iz druge banke i aplikacija za debitne i kreditne kartice.<sup>117</sup>

#### **4.4. Preobrazba banaka u „društvene“ banke**

S promjenama koje je donijela digitalna transformacija opisanima u prethodnom poglavlju, neminovno je da je i marketing je u financijskoj industriji doživio drastičnu promjenu, a uz to je postao i značajna pokretačka snaga za rast poduzeća. To otvara nove rizike, kao i nove prilike. Uprave s pravom očekuju da marketing obuhvati sve potencijale i postane "poput Amazona", a ni klijenti ne zahtijevaju ništa manje. Pitanje je hoće li se poduzeća transformirati dovoljno brzo da prihvate sve što moderni marketing može ponuditi.<sup>118</sup>

Današnji direktori marketinga u financijskim institucijama koriste novi pristup kako bi osigurali da marka, proizvodi i usluge budu relevantni za svakog pojedinog klijenta te budu prezentirani

---

<sup>117</sup> Ibid., str. 10.

<sup>118</sup> Marous, J. (2018.). The Modern Marketing Model for the Financial Industry. <https://thefinancialbrand.com/72482/digital-banking-modern-marketing-model/>. Pristupljeno 18. 4. 2019.

kao dio jedinstvenog, personaliziranog iskustva koje je podložno brzim promjenama ovisno o razvoju očekivanja klijenta. Marketinški naponi su na prvom mjestu usmjereni na povećanje baze kontakata kroz što više kanala, uključujući i društvene mreže, i kroz sudjelovanje u ekosistemima s nefinancijskim poduzećima. Zatim se radi na tome da se ti kontakti putem personaliziranih angažmana pretvore u prodajne rezultate, uz pomoć alata kao što su sofisticirani sustavi upravljanja odnosima s klijentima, softveri temeljeni na umjetnoj inteligenciji i druge tehnologije u razvoju. Novi pristupi marketingu u financijskoj industriji ne odnose se samo na promjenu u načinu razmišljanja već su za to potrebne i organizacijske promjene, duboke analize ponašanja klijenata i inovativna tehnologija koja će spojiti interne i eksterne podatke i iznijeti sofisticirane analitike. Štoviše, to nije samo novi pristup marketingu, već uključuje i promjenu ponašanja i prioriteta cijelog poduzeća; što podrazumijeva digitalnu transformaciju poslovanja, o čemu je bilo govora u prethodnom poglavlju. Od funkcije marketinga financijske institucije očekuje se da pronađe nove izvore za rast kroz novo korisničko iskustvo, revolucionarne inovacije ili stvaranje novih izvora prihoda.

Konzultantska kuća Accenture<sup>119</sup> je 2019. godine provela istraživanje na 47.000 korisnika financijskih usluga na 28 tržišta i polučila četiri obrazaca potrošača na temelju načina na koji percipiraju i surađuju s financijskim institucijama. Između ostalog istraživanje je pokazalo da tradicionalna demografska segmentacija, poput starosti ili imućnosti, može propustiti važne nijanse načina na koji potrošači gledaju na pružatelje financijskih usluga.

**Pioniri** čine 23 posto ispitanika, a karakterizira ih spremnost na preuzimanje rizika, tehnološki su napredni i gladni za inovacijama.

**Skeptici** su tehnički oprezni, nezadovoljni i otuđeni. Čine 33 posto uzorka, ali njihovo nezadovoljstvo pružateljima financijskih usluga otvara prostor za prilike bankama.

**Pragmatičari** su prisutni za svim kanalima i pouzdani. Također čine 23 posto uzorka, a tehnologiju vide kao sredstvo za postizanje cilja, a ne kao životnu strast.

**Tradicionalisti** najviše cijene ljudski kontakt, izbjegavaju tehnologiju i gube povjerenje u financijsku industriju. Većinom su stariji (55+) i obuhvaćaju 21 posto ispitanika.

---

<sup>119</sup> Accenture (2019.). 019 Accenture Global Financial Services Consumer Study. <https://www.accenture.com/acnmedia/PDF-95/Accenture-2019-Global-Financial-Services-Consumer-Study.pdf>. Prstupljeno 20. 8. 2019.



Na osnovu potreba ove četiri skupine, doneseni su glavni zaključci istraživanja:<sup>120</sup>

1. **Korisnici žele integrirane prijedloge koji se odnose na njihove osnovne potrebe.** Oko polovice korisnika očekuje da pružatelji finansijskih usluga ponude prijedloge koji uključuju rješavanje njihovih osnovnih životnih potreba, a ne samo tradicionalne finansijske usluge. Ovi se prijedlozi obično usredotočuju na određenu potrebu, kao što je primjerice cjelovita ponuda za kupce automobila koji uključuje različite opcije financiranja, iznajmljivanja i preprodaje, pristup osiguranju, održavanju i pomoćnim uslugama.
2. **Korisnici sve više žele potpuno personaliziranu ponudu od svojih pružatelja finansijskih usluga.** Jedan od dva korisnika izrazio je zanimanje za personalizirane finansijske savjete od banaka koji su oblikovani njihovim osobnim okolnostima - uključujući analizu navika potrošnje i savjete o tome kako upravljati novcem. U praksi, finansijske institucije bi trebale iskoristiti tehnologiju za isplativo stvaranje personaliziranih iskustava za sve različite segmente kupaca - sve do "segmenta od jednog korisnika".
3. **Korisnici su spremni dijeliti podatke sa svojim pružateljima finansijskih usluga u zamjenu za bolji savjet i privlačnije ponude.** Na primjer, zainteresirani su za ponude i povlastice na temelju informacija gdje najčešće kupuju. Spremnost na to značajno se razlikuje od osobe do osobe, međutim, pružatelji bi trebali posebno naporno raditi na utvrđivanju stvarne vrijednosti za korisnike koji su manje zainteresirani i manje spremni razmjenjivati podatke za personalizirane usluge.
4. **Korisnici žele bolju integraciju fizičkih i digitalnih kanala.** S obzirom da se osobni kontakt s finansijskim savjetnicima visoko vrednuje od sva četiri tipa korisnika i to od strane svih dobnih skupina, finansijske institucije bi trebale koristiti tehnologiju samo ako stvara vrijednost, a ne za sve što bi moglo biti automatizirano za niže troškove. Razrada i učinkovito izvršavanje odgovarajuće kombinacije automatizacije i ljudskog kontakta ključne su za status pouzdanog finansijskog partnera.
5. **Povjerenje korisnika u finansijske institucije je veliko te dalje raste.** Korisnici kažu da vjeruju svojim bankama i osiguravateljima više nego prije 12 mjeseci. Kako bi se održalo to povjerenje, osobito kada se čuvaju osobni podaci korisnika, pružatelji usluga trebali bi pokazati čvrste sigurnosne mjere. Budući da surađuju s trećim stranama kako bi osigurali

---

<sup>120</sup> Ibid.

integrirane prijedloge i razvili ekosustave, financijske institucije moraju više ulagati u povećanje sigurnosti podataka ako žele zadržati povjerenje.

Ova četiri različita obrasca osobnosti imaju za cilj stvoriti jedno koherentno korisničko iskustvo koje će ponuditi pametno personalizirane usluge kroz određeni, prilagođeni marketinški miks i kanale koji odgovaraju profilu korisnika. Budući da naginju korištenju profiliranih kanala kao što su GAFA (Google, Apple, Facebook i Amazon) te kako surađuju s nefinancijskim dobavljačima, važno je usredotočiti se na povećanje vrijednosti svojih marki kako bi se razlikovali od članova njihovih ekosustava.

Dodatni izazov predstavlja to što marketinški timovi u financijskim institucijama nisu dovoljno dobro ekipirani, funkcionirajući najčešće kao zatvoreni odjeli koji se u mnogome oslanjaju na vanjske agencije i dosadašnji način rada. Primjerice, fokusiraju se na uslugu kreditiranja nekretnine umjesto da stvaraju iskustvo kupovine doma, sa svim potrebnim elementima, od savjeta uređenja do iskustva drugih ljudi.<sup>121</sup>

Vodeće banke širom svijeta su već unazad nekoliko godina prihvatile nove trendove, krenule u digitalnu transformaciju i evolvirale u takozvane društvene banke (*engl. Social Banks*). Korištenje društvenih medija u marketingu banaka ima svoje specifičnosti. Banke su se do nedavno smatrale konzervativnim i zatvorenim sustavima pa su iz tog razloga i oprezno krenule u korištenje društvenih medija. Tome je pridonijela i visoko regulirana okolina, a s time i veliki reputacijski rizici. Kao što je već bilo riječi, tradicionalni pristup marketingu je također pridonio kasnijem uključenju banaka u svijet društvenih medija.<sup>122</sup>

Društvene banke primjenjuju transparentnost i uzajamnu interakciju s klijentima putem društvenih mreža kako bi zadovoljili i premašili očekivanja klijenta. Društvena banka nastoji angažirati svoje klijente na odgovarajući način, usklađujući svoje aktivnosti na društvenim

---

<sup>121</sup> Accenture Consulting (2019). Redefining Financial Services Marketing. <https://www.accenture.com/acnmedia/PDF-106/Accenture-Redefining-Financial-Services-Marketing-Living-Marketing-Approach.pdf>, str. 10. Pristupljeno 11.11.2019.

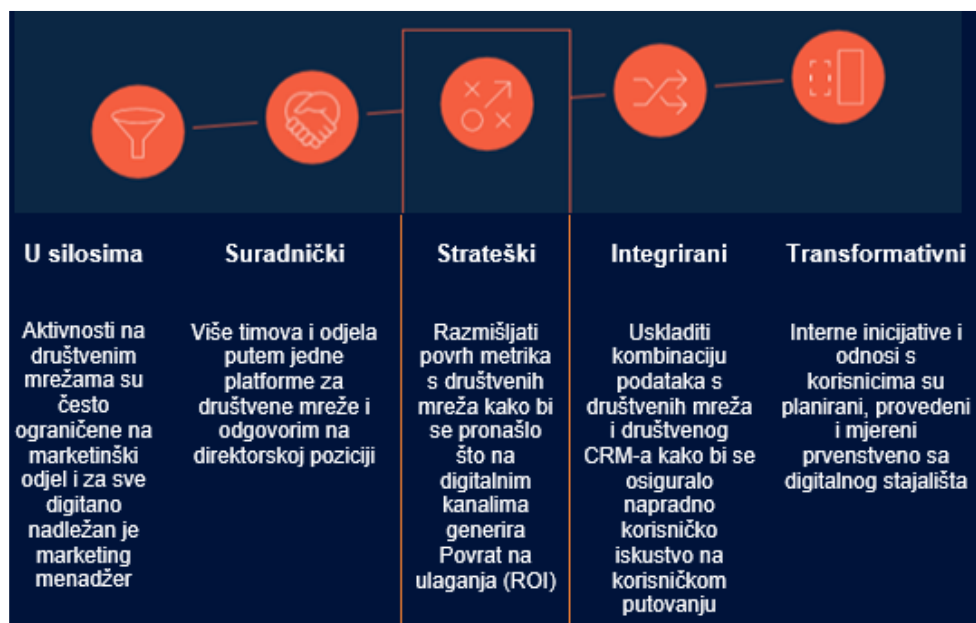
<sup>122</sup> Deloitte (2013). Who says banks can't be social? <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-ca-who-said-bank-cant-be-social-2013-10.pdf>, str. 1. Pristupljeno 11.11.2019.

mrežama sa svojom poslovnom strategijom i markom. Također prilagođavaju svoje organizacijske sposobnosti kako bi mogle procesuirati podatke o korisnicima i usvojiti strategije upravljanja promjenama.

Društvene banke razumiju da je usmena komunikacija vjerodostojnija od plaćenih oglasa, da proaktivno reagiranje na priče, iskustva, ideje i pritužbe u stvarnom vremenu produbljuje odnose s korisnicima te prepoznaje da konverzacije s korisnicima utječu na cijelo poduzeće – od inovacije proizvoda i usluga, zapošljavanja do generiranja kontakata za potrebe prodaje.

Oko 41 posto financijskih organizacija i osiguravajućih kuća nalaze se u „strateškoj“ fazi društvene zrelosti<sup>123</sup>. U ovoj fazi, organizacija je napredovala iznad strategija specifičnih za svaki kanal i aktivnosti vezane uz društvene mreže se koordiniraju između više odjela. Svih pet faza društvene zrelosti poduzeća su prikazane na Ilustraciji 7.

**Ilustracija 7. Pet stadija društvene zrelosti**



Izvor: Hootsuite (2017.). 2018 Social Trends in Financial Services. Report, str. 11.

<sup>123</sup> Hootsuite (2018.). 2018 Social Trends in Financial Services. Report, str. 11.

Kako bi prešli na sljedeću fazu društvene zrelosti, poduzeća moraju koristiti društvene podatke za izgradnju holističkog pogleda na klijenta. Kako bi se to ostvarilo, valja integrirati društvene podatke s postojećim analitičkim platformama kao što su Google ili Adobe Analytics, sustavima za upravljanje odnosima s klijentima i platformama za korisničko iskustvo kao što je Adobe Experience Manager. Marketinški timovi imaju priliku voditi ovu transformaciju, pomažući poduzeću da djeluje zajedno kako bi se prilagodili evolucijskim načinima na koje ljudi koriste društvenu mrežu za interakciju s markama i sve fluidnijoj prirodi korisničkog putovanja do kupnje.<sup>124</sup>

#### **4.5. Trendovi marketinga bankarskih usluga na društvenim mrežama**

Činjenica je da danas većina financijskih institucija koristi društvene mreže. Podatak iz 2018. godine govori da je od 500 Forbes Fortune poduzeća, 95% banaka imalo svoj Facebook poslovni profil, a čak 98% LinkedIn profil.<sup>125</sup> Trend ulaganja u društvene mreže je prema procjeni marketinških menadžera u financijskoj industriji također u porastu. Naime, na pitanje koji postotak marketinškog budžeta trenutno odvajate za društvene mreže, marketinški menadžeri su odgovorili da u prosjeku na društvene mreže otpada 12.37%, za sljedećih 12 mjeseci predviđaju povećanje na 15.87%, dok za pet godina procjenjuju da će to biti prosječno 23.01% marketinškog budžeta.<sup>126</sup>

S razvojem potrošačkih zahtjeva, tehnologije i konkurencije, dešavaju se prilagodbe u trendovima marketinških aktivnosti banaka na društvenim mrežama. U studiji temeljenoj na internim podacima više od 100 financijskih institucija, istraživanju na više od 320 marketinških stručnjaka iz financijskog sektora i na intervjuima sa 25 stručnjaka iz financijske industrije, autori su zaključili da su društvene mreže integrirane u svaku fazu korisničkog putovanja ka kupnji, od podizanja svijesti o marci do zagovaranja od strane utjecajnih osoba ili zaposlenika.<sup>127</sup>

---

<sup>124</sup> Ibid.

<sup>125</sup> Ibid.

<sup>126</sup> CMO Survey (2019.). New and archived reports containing CMO Survey results and insights. <https://cmosurvey.org/results/august-2019/>. Pristupljeno 20. 9. 2019.

<sup>127</sup> Hootsuite (2017.). 2018 Social Trends in Financial Services. Op.cit., str. 15.

Ključni nalazi iz iste studije su sljedeći:<sup>128</sup>

- Usvajanje društvenih medija od strane financijskog sektora ne pokazuje znakove usporavanja.
- Inicijative vezane uz društvene mreže se odvijaju preko više odjela i tako razbijaju interne silose.
- Financijske institucije prihvaćaju nove formate oglašavanja koje im na raspolaganje stavljaju platforme društvenih mreža, ali zaostaju u inovacijama u području sadržaja.

I Financial Brand<sup>129</sup> se slaže da će financijske institucije morati bolje razvijati i prilagođavati sadržaj koji objavljuju na društvenim mrežama vrsti publike koju pokušavaju privući. Neke financijske institucije velik dio svojih napora na društvenim mrežama usmjeravaju na promociju svojih zajednica i zaposlenika na razini svoje podružnice ili za promociju svojih stavova o društvenim pitanjima na lokalnoj ili nacionalnoj razini. Druge su se okrenule k edukativnom sadržaju vezanom uz financijsku pismenost, dok mnoge koriste sportske i druge zvijezde kako bi istaknule svoje stavove. Marketing sadržaja sve će više trebati inovirati kako bi se marke razlikovala i isticale svoje vrijednosti te zadržale pažnju publike.

Financijske organizacije sve više koriste članove uprave ili menadžere da upotpune sadržaj na društvenim mrežama, posebno iz razloga što je u financijskim uslugama izgradnja povjerenja i transparentnosti iznimno važna. Istraživanje je pokazalo da menadžeri mogu imati ključnu ulogu u korištenju društvenih mreža kako bi utjecali na reputaciju poduzeća, privukli nove talente i povećali prodaju. Bilo da su izvršni direktori, članovi uprava ili marketinški menadžeri, putem društvenih mreža mogu graditi povjerenje kroz spremnost da se uključe u razgovore i budu transparentni. Primjer koji oni postavljaju kao autentični, svestrani i otvoreni lideri nadahnjuje i daje mogućnost drugima u organizaciji da dijele vlastitu stručnost i stvaraju konekcije na društvenim mrežama. I klijenti i zaposlenici od vodstva banaka očekuju da budu transparentniji i da pokažu svoju ljudsku stranu, a društvene mreže su odličan kanal za to. Dobar

---

<sup>128</sup> Ibid. Op.cit., str. 15.

<sup>129</sup> Financial Brand (2019.). 5 Trends Forcing Financial Marketers To Rethink Their Social Media Strategy. <https://thefinancialbrand.com/68173/social-media-trends-strategy-banking/>. Pristupljeno 20. 9. 2019.

je primjer Jacka Salzvedela, predsjednika Uprave American Family Mutual Insurance, prisutnog na LinkedInu i Twittera. Salzwedel je među najaktivnijim izvršnim direktorima među Forbesovih Fortune 500 najuspješnijih poduzeća na Twitteru, gdje dijeli svoje osobne interese u književnosti, umjetnosti i sportu, kao i vijesti vezane uz financijsku industriju.<sup>130</sup>

Aktualno je i pitanje trebaju li ili ne financijske institucije izražavati svoje stavove o općedruštvenim pitanjima na društvenim mrežama. Ako banka planira bilo kakvu kampanju na društvenim mrežama koja se nalazi u području društvene odgovornosti ili je povezana s društvenim ili kulturnim pitanjima, mora biti spremna „zauzeti stranu“ u interakciji s publikom. Zapanjujućih 97% potrošača u anketi koju je proveo Sprout Social kažu da moral poduzeća igra važnu odnosno vrlo važnu ulogu u njihovom mišljenju o poduzeću, a gotovo dvije trećine ih smatra da bi marke trebale zauzeti stav o najvažnijim političkim i društvenim pitanjima. Polovica anketiranih (47%) smatra da su marke najvjerodostojnije kada komentiraju pitanja koja izravno utječu na njihove kupce. To znači da se financijske institucije ne bi trebale vezati uz društvena pitanja, osim ako ne postoji jasna i relevantna veza. Ako je publika zbunjena u vezi s povezanošću s temom, mogu optužiti poduzeće da pokušava iskoristiti temu iz pohlepe ili da je licemjerno.<sup>131</sup> Da je vrlo riskantno vezati se uz teme o kojima građani imaju snažna proturječna mišljenja doživjela je Erste Bank d.d. kad je u lipnju 2019. godine na svojim društvenim mrežama podržala Zagreb Pride, povorku ponosa LGBTIQ osoba i obitelji. Iako je Erste banka poznata po tome što podržava različitost i inkluziju, nisu svi njeni klijenti bili oduševljeni s tim potezom. U komentarima objave moglo se naići na mišljenja klijenata kako stavovi pojedinaca banke ne bi smjeli biti službeni stavovi banke, da svi djelatnici i klijenti sigurno ne stoje iza toga, te da se banke ne bi smjele baviti aktivizmom bilo koje vrste. Iz Erste banke su odgovorili da su u banku dobrodošli apsolutno svi, bez diskriminacije, te da svojim radom od samog osnutka promoviraju pozitivne društvene, političke i ekonomske vrijednosti. Bez obzira na to, određeni broj klijenata je mogao, kako su najavili, povući račune iz Erste banke, što je moglo negativno utjecati na poslovanje.<sup>132</sup>

---

<sup>130</sup> Ibid.

<sup>131</sup> Sprout Social. The Sprout Social Index, Edition VI: Shunning Your Customers on Social? Op.cit.

<sup>132</sup> Klikaj (2019.). KAKAV POTEZ Erste banka podržala je Zagreb Pride, brojni korisnici izrazili nezadovoljstvo time. <https://www.klikaj.hr/kakav-potez-erste-banka-podrzala-je-zagreb-pride-brojni-korisnici-izrazili-nezadovoljstvo-time/>. Pristupljeno 20. 9. 2019.

Platforme društvenih mreža i same kontinuirano proširuju svoje usluge i uključuju sve više korisnih funkcija, a ne samo povezivanje s prijateljima i otkrivanje sadržaja. Kako bi uvijek bili klijentima na pameti, napredna poduzeća mnogo ulažu u inovaciju najranijih faza korisničkog putovanja - pretraživanje i otkrivanje. Društvene mreže bi uskoro mogle postati dominantan kanal za pretraživanje proizvoda i usluga *online*.<sup>133</sup> Oko 35% europskih potrošača upotrebljava društvene mreže za pretraživanje proizvoda i usluga, dok u Kini, primjerice, to radi već 70%. Poduzeća koja proučavaju podatke o korisnicima kako bi shvatili te mogućnosti, povećavaju vjerojatnost da će korisnici biti svjesni relevantne ponude u pravim trenucima kupnje. Marke koje to ne rade, preuzimaju nepotreban rizik u nadi da će se pojaviti u pretraživanjima kada potrošači potraže *online* informacije o proizvodima i rješenja.<sup>134</sup>

Uz porast očekivanja potrošača, povećava se i uporaba umjetne inteligencije, strojnog učenja i virtualnih asistenata u bankarstvu općenito. Banke testiraju nove aplikacije i primjenjuju nova rješenja za poboljšanje cjelokupnog digitalnog iskustva s klijentima, u što su uključene i društvene mreže. Virtualni asistenti tako mogu učinkovito rješavati zadatke poput pregleda stanja na bankovnom računu, upita o kreditu i slično, omogućavajući predstavnicima korisničkih službi više vremena za složena pitanja što dovodi do pozitivnog bankarskog iskustva. Hang Seng banka predstavila je svojim klijentima dva virtualna asistenta, HARO i DORI, obećavajući razgovore slične ljudskima, potpomognute tehnologijama strojnog učenja. HARO, dostupan putem Interneta i putem mobilne aplikacije, odgovara na opće upite o proizvodima i uslugama banke, dok je DORI, ugrađen u Facebook aplikaciju, zadužen za pretraživanje popusta i preporuka na temelju želja klijenata. Kroz interakciju s kupcima, HARO i DORI kontinuirano poboljšavaju svoju sposobnost rješavanja upita klijenata.<sup>135</sup> Wells Fargoov virtualni asistent na Facebooku pokušaj je poduzeća da angažira i posluži klijente izravno na društvenim mrežama. Odgovara na poruke na jezicima korisnika poput onih gdje se

---

<sup>133</sup> Hootsuite (2017.). 2018 Social Trends in Financial Services. Op.cit., str.20.

<sup>134</sup> Altimeter (2019) Digital experience innovators. <https://www.prophet.com/download/digital-experience-innovators/>, str. 7. Pristupljeno 14.11.2019.

<sup>135</sup> Financial Brand (2019.). Meet 11 of the Most Interesting Chatbots in Banking. <https://thefinancialbrand.com/71251/chatbots-banking-trends-ai-ex/>. Pristupljeno 2. 10. 2019.

nalazi najbliži bankomat. Nakon jednostavne registracije, klijenti mogu zatražiti stanje na računu, najnovije transakcije, koliko su potrošili na hranu prošli tjedan i drugo.<sup>136</sup>

Omogućavanje potrošačima da dovrše kupnju unutar društvenih medija već je neko vrijeme cilj društvenih platformi. Širom Azije mreže poput WeChat-a i Line-a uspješno su provele trgovinu putem svojih platformi omogućavajući potrošačima obavljanje različitih trgovačkih aktivnosti od rezervacije taksi vozila do plaćanja računa za restoran. No, društvenu trgovinu nije lako masovno uvesti na zapadna tržišta. Tu se sporo mijenjaju navike internetskih potrošača, pogotovo kad su u pitanju potencijalno osjetljivi podaci koji su uključeni u financijske transakcije. Društvene mreže mogu igrati veliku ulogu u korisničkom putovanju do trenutka kupnje, ali apetit za dovršetkom konačne kupnje unutar platforme ostaje nizak.<sup>137</sup> Banke već neko vrijeme omogućuju svojim klijentima P2P (engl. peer to peer) plaćanja. Tako je primjerice novozelandska banka ASB već 2012. godine objavila ažuriranu mobilnu aplikaciju kojom su klijenti mogli direktno vršiti uplate svojim Facebook prijateljima bez obzira jesu li oni klijenti ASB banke ili nisu.

Većina banaka je već godinama prisutna na društvenim mrežama i imaju razvijene strategije i taktike marketinške komunikacije koje se uvelike razlikuju. Primjerice, posljednja kampanja financijske kuće JPMorgan Chase & Co. na društvenim mrežama uključuje popularne sportašice. U jednoj varijanti okupili su košarkašku ikonu, Steph Curry i tenisku zvijezdu, Serenu Williams za utakmicu u stolnom tenisu, postavljenu uz video oglas na Twitteru. Nakon što je prvi tvit poslala Serena Williams, reakcije su započele. Curryjev odgovor bio je: „Pokazat ćeš mi što možeš u travnju. Chase ima stol, vidimo se tamo.“ Uspjeh ove kampanje posljedica je popularnosti sporta općenito, a posebno tih dviju zvijezda. Chase također koristi sportske ličnosti kako bi povećao financijsko znanje svojih pratitelja. Drugi primjer je PNC Bank, koja je putem društvenih mreža svoju korisničku podršku podigla na novu razinu. Jedan od načina na koji su to učinili je stvaranje posebnog računa na Twitteru pod nazivom PNC Bank Help koja brzo rješava probleme s korisničkom podrškom. Ako klijent ima problema sa svojom kreditnom karticom ili pristupom svom bankovnom računu na mobilnoj aplikaciji, djelatnici

---

<sup>136</sup> Ibid.

<sup>137</sup> Globalwebindex (2019) The latest social media trends to know in 2019. <https://www.globalwebindex.com/reports/social>, str. 16. Pristupljeno 14.11.2019.



PNCa reagiraju tvitom kako bi riješili problem na vrijeme. Ako su potrebni osjetljivi podaci, banka i klijent mogu se prebaciti na privatne izravne poruka.

Dobar primjer financijske institucije koja pratitelja educira o financijama je velika investicijska banka i maloprodajna brokerska kuća Morgan Stanley. Upravlja s preko 2 milijarde američkih dolara imovine kupaca, od kojih dio dolazi putem društvenih medija. Jedan agent Morgan Stanleyja doveo je klijenta od 10 milijuna dolara putem LinkedIna. To je primjer kako obrazovni i analitički ton konverzacije na društvenim medijima može biti uspješan. Morgan Stanley također dijeli financijske savjete i analize na Twitteru.<sup>138</sup>

Zanimljiv je primjer Bankers Trust Co. i njihovog uspjeha na području marketinga sadržaja. Naime, banka je putem utjecaja zaposlenika među njihovom zajednicom pratitelja zadobila vjerodostojnu promociju. Sve je započelo s internom obukom o tome koje aktivnosti vezane uz banku su primjerene, a koje ne na privatnim LinkedIn profilima zaposlenika, da bi nastao program u kojem po želji sudjeluje oko 30 zaposlenika iz različitih bankarskih područja. Odjel marketinga im svaka dva tjedna šalje paket sadržaja koji mogu lako kopirati i objaviti. Zaposlenici sami biraju što će objaviti i koji komentar žele dodati kako bi prilagodili objavu. Naravno, mogu objavljevati i druge materijale na svojim LinkedIn računima za koje smatraju da su zanimljivi publici, pod uvjetom da sadržaj kvalificira prema smjernicama banke o društvenim mrežama.<sup>139</sup>

Svi ovi primjeri i trendovi pokazuju da su banke od tradicionalno zatvorenih sustava prešle ubrzanom dinamikom put do predvodnika među industrijama u primjeni novih marketinških pristupa uvjetovanih digitalizacijom gdje i društvene mreže imaju svoju značajnu ulogu. stava za upravljanjem odnosima s klijentima, korisničke podrške i analize podataka.

---

<sup>138</sup> Financial Brand (2019.). 6 Successful Social Media Tactics Used by Major Financial Brands. <https://thefinancialbrand.com/86628/bank-social-media-marketing-financial-brands/>. Pristupljeno 2. 10. 2019.

<sup>139</sup> Financial Brand (2019.). Bank's LinkedIn Project Builds Sales Leads and Influencer Status. <https://thefinancialbrand.com/82185/banks-credit-unions-linkedin-influencer-marketing-social-media/>. Pristupljeno 2. 10. 2019.

## 5. POSLOVNI SLUČAJ – ADDIKO BANK D.D.

Na poslovnom slučaju Addiko banke analizirana je uloga društvenih mreža u marketinškim aktivnostima konkretne banke. Ovaj poslovni slučaj je primjeren i zanimljiv jer Addiko banka društvene mreže koristi na autentičan način, prilagođen vlastitom poslovanju, klijentima i ciljanim javnostima, putem jedinstvenog pristupa koji odražava njene strateške ciljeve i imidž moderne banke. Pritom koristi inovativne alate vrijedne upoznavanja i ostvaruje mjerljive rezultate. Cilj ovog poglavlja je usporediti razinu korištenja i ulogu marketiških aktivnosti na društvenim mrežama Addiko banke u odnosu na teorijske zaključke iz prethodnih poglavlja te pronaći prostor za unapređenja. Također je cilj iznijeti potencijale i preporuke za cjelokupni hrvatski bankarski sektor na području marketinga na društvenim mrežama.

### 5.1. Osnovni podaci o Addiko banci i smjeru razvoja

Addiko Bank d.d. na hrvatskom tržištu posluje od 1996. godine. Do 2016. godine poslovala je kao univerzalna banka pod nazivom Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. kada mijenja ime u Addiko Bank d.d. Do tada je bila jedna od šest najvećih banaka na hrvatskom tržištu, članica Hypo Group Alpe Adria sa sjedištem u Austriji i s imenom dobro ukorijenjenim u regiji. Od oko 2005. godine postepeno su se počele otkrivati financijske afere vezane direktno ili indirektno uz poslovanje u Hrvatskoj i u cijeloj grupaciji, što je banci donijelo negativni teret u javnosti. Godina 2015. bila je prijelazna godina za cijelu grupaciju kada su je kupili *private equity fond* Advent International i Europska banka za obnovu i razvoj (EBRD). S novim vlasnicima došla je i logična odluka za novi početak s obzirom da sama banka, od nacionalizacije 2009. godine od strane Austrije, nije imala veze sa starim, „problematičnim Hypom“. Do 2016. godine banka u Hrvatskoj je očistila bilancu, tako da je imala najmanji udio loših kredita u portfelju koji je bio dvostruko niži od prosjeka industrije u Hrvatskoj, stopu kapitala tri puta veću od zakonski propisane, dobru likvidnost, novi menadžment, usmjereniju poslovnu strategiju te jake vlasnike, iskusne u vraćanju poduzeća s potencijalom na pravi put.

Sukladno novoj poslovnoj strategiji, vodstvo banke se odlučilo za *rebranding*, odnosno na promjenu imena i vizualnog identiteta. Od 11. srpnja 2016. godine banka posluje pod imenom Addiko Bank d.d. i novom markom te predstavlja jasnu, jednostavnu i izravnu banku.

Od 12. srpnja 2019. godine Addiko Bank d.d. kotira na Bečkoj burzi. Vlasnička struktura na dan 28. kolovoza 2019. godine je bila sljedeća: AI Lake (Luxembourg) S.à r.l. (44.99%), Wellington Management Group LLP (7.18%), Brandes Investment Partners L.P. (4.97%), RWC Asset Management LLP (4.62%), Uprava i Nadzorni odbor (1.02%) i ostali dioničari (37.22%). Najveći, ali ne i većinski vlasnik, ostao je AI Lake, putem kojeg udjele drže dotadašnji vlasnici Advent International i EBRD.

Addiko Grupa se sastoji od Addiko Bank AG, registrirane u Beču i njenih šest podružnica, koje posluju u pet zemalja: Hrvatskoj, Sloveniji, Bosni i Hercegovini s dvije banke, Srbiji i Crnoj Gori. Addiko Grupa na dan 31. ožujka 2019. opslužuje oko 828.000 klijenata putem mreže od 197 poslovnica i kanalima modernog i digitalnog bankarstva. Addiko Banka AG upravlja podružnicama pomoću grupnih strategija, politika i kontrolira te upravlja likvidnim rezervama grupacije. Addiko Grupa repositionirala se kao specijalist za potrošačko kreditiranje i male i srednje poduzetnike, s fokusom na razvoj poslovanja i aktivnosti kreditiranja i plaćanja te ponudom gotovinskih kredita za građanstvo i kredita za male i srednje poduzetnike.<sup>140</sup>

U Hrvatskoj, Addiko Bank d.d. na dan 31.12.2018. godine obuhvaća 57 poslovnica te više od 270 bankomata diljem Hrvatske, a financijske usluge pruža za više od 400.000 klijenata. Prema veličini aktive, s ukupnom imovinom iznad 20 milijardi kuna, Addiko banka se na dan 31. prosinca 2018. godine nalazila na 7. mjestu od 21 banke na hrvatskom tržištu, nakon Zagrebačke banke, Privredne banke Zagreb, Erste banke, OTP banke, Raiffeisen banke i Hrvatske poštanske banke.

Ključni dio poslovne strategije Addiko banke u Hrvatskoj se odnosi na usmjerenje prema poslovanju s građanstvom i s malim i srednjim poduzetništvom kroz fokus na unaprjeđenje kvalitete usluga, brže procese, poboljšanje kreditnog procesa i digitalizaciju poslovanja s uvođenjem jedinstvenih usluga kakve ne postoje na hrvatskom tržištu.

---

<sup>140</sup> Addiko (2019.). O nama. <https://www.addiko.hr/o-nama/o-banci/osnovni-podaci/>. Pristupljeno 20. 10. 2019.

### 5.1.1. Rebranding u funkciji repositioniranja i nove poslovne strategije

Pri najavama *rebrandinga* u 2016. godini, iz Addiko banke su u više navrata isticali da nije riječ samo o promjeni imena, već o želji za cjelovitim strukturalnim promjenama i izgradnji nove banke. Ime Addiko nema doslovno značenje, a namjera je bila da ovo jedinstveno i autentično ime omogući klijentima i partnerima da sami pronađu značenje imena u kredibilnosti, relevantnosti i načelima prema kojima banka posluje.

#### Slika 1. Stara vs nova marka



Izvor: Addiko banka, interni podatci

Novoodabrane boje predstavljale su osobnost marke, ali i signalizirale promjenu u poslovnom pristupu, kao što se vidi na Slici 1. Crvena je snažna boja koja obilježava veliku razliku u odnosu na staru paletu boja u kojoj su prevladavale plava i siva. Crvena je boja koja privlači pažnju, povezuje se sa strašću i dinamikom. Posebna nijansa Addiko crvene boje komunikaciji daje notu optimizma i proaktivnosti, upravo ono što je osobnost Addiko marke: optimizam, proaktivnost i racionalnost. Prilikom predstavljanja nove marke koristio se slogan „Gdje je 2 + 2 = 4“, naglašavajući jednostavnost i jasnoću. Cilj je bio stvoriti uvjerljivu, relevantnu i drugačiju marku koja će obuhvatiti vrijednosti s kojima će se klijenti moći poistovjetiti.

Zanimljivo je da je ovom filozofijom Addiko banka bila prva na tržištu koja je razumjela da klijenti žele što jednostavnije i brže riješiti svoje financijske izazove i to je uvela u poslovanje i komunikaciju. Nedugo nakon toga, jednostavnost i brzinu kao ključne pojmove u vanjskoj komunikaciji uvele su gotovo sve velike banke na hrvatskom tržištu. Danas Addiko banka u ponudi ima dva nenamjenska i jedan stambeni kredit za građanstvo, četiri paketa tekućih računa, jednu debitnu, jednu kreditnu i jednu *prepaid* karticu, tri vrste štednje i nekoliko

jedinstvenih digitalnih usluga koje skraćuju vrijeme i složenost korištenja usluga. Obim web stranica je u odnosu na one prije *rebrandinga* smanjen za čak 60%, a sadržaj svih materijala, internih i eksternih, je skraćen, pojednostavljen i pojašnjen. U svojim oglasima Addiko banka uvijek ističe jasne prednosti usluga, dajući do znanja koja je konkretna dobit za klijenta. Na kraju, usluge je bilo bitno učiniti dostupnim i uspostaviti ravnotežu između fizičke prisutnosti i digitalnog ulaganja s ciljem da klijenti mogu pristupiti osobnim financijama i poslovanju kako žele, bilo osobno, telefonski ili *online*.

### 5.1.2. Digitalna transformacija i moderni proizvodi i usluge

Kako bi održala obećanje moderne banke, jednostavnog, jasnog i direktnog bankarstva, Addiko banka je od *rebrandinga* 2016. godine do danas na tržište uvela nekoliko jedinstvenih i inovativnih proizvoda na kojima se gradila marka i imidž banke te sve njene marketinške aktivnosti, uključujući svakako i one na društvenim mrežama.

Relja Marković, izvršni direktor Addiko Grupe za Digitalnu transformaciju i razvoj aplikacija, kaže da su svi novi proizvodi koje su od tada ponudili svojim klijentima proizvod temeljne preobrazbe unutar poduzeća. Digitalnu transformaciju vidi kao stvaranje inteligentnije organizacije kroz izgradnju modernog sustava, novih strateških partnerstava, suradnju s financijsko-tehnološkim poduzećima i, naravno, kroz pružanje inovativnijih i intuitivnijih usluga. Prije *rebrandinga*, Addiko Grupa je na dva osnovna bankovna sustava imala tri različita sustava direktnog bankarstva, šest različitih internetskih i pet različitih mobilnih bankarstava. Sve je danas ujedinjeno i usklađeno te kroz takav usklađeni sustav Addiko Grupa danas puno brže može ponuditi nove digitalne usluge.

Osim internetskog i mobilnog bankarstva koji se danas smatraju osnovnim digitalnim uslugama, Addiko banka uvela je od početka digitalne transformacije 2016. cijeli niz inovativnih usluga i alata čiji opisi su radi boljeg razumijevanja u nastavku:

- **Brzi gotovinski kredit** je lansiran krajem 2016. godine pod nazivom Blic kredit. Addiko banka je njime postavila nove standarde u odobravanju kredita građanstvu time što se kredit mogao odobriti samo s osobnom iskaznicom i u 30 minuta. Danas gotovo sve konkurentske banke nude sličan proizvod. Kako bi razvila ovaj proizvod, Addiko banka je morala promijeniti i ubrzati svoje procese, i tako se potvrdila u namjeri da kao nova banka nakon

*rebrandinga* ostvari što je obećavala i ponudi klijentima bolje proizvode. Donio je vrlo dobre rezultate i veliku zainteresiranost javnosti.

- **Chat bankarstvo** je predstavljeno 2017. godine i time je Addiko banka postala prva banka u Hrvatskoj i jedna od prvih u svijetu koja pruža usluge plaćanja putem Vibera. Uvođenjem 'Addiko Chat Bankinga' svim korisnicima Addiko EBank internetskog bankarstva omogućen je pregled računa i plaćanje u pokretu putem Vibera.
- **Express poslovnica** u zagrebačkom Avenue Mallu otvorena je početkom 2018. godine. Bila je to prva visoko-digitalizirana poslovnica u Hrvatskoj koja kombinira prednosti modernih digitalnih kanala s koristima fizičke prisutnosti. Klijenti mogu samostalno, uz osobnu iskaznicu, podnijeti zahtjev za gotovinskim kreditom. U slučaju zadovoljavanja osnovnih uvjeta, isplata se odvija isti tren, tako da cijeli proces traje svega nekoliko minuta.
- **Virtualna poslovnica** predstavljena je početkom 2019. godine kao prva digitalna poslovnica u Hrvatskoj koja klijentima svih banaka omogućava u potpunosti digitalan kreditni proces te proces otvaranja tekućeg računa. Cijeli proces odvija se potpuno *online*, u samo 30-ak minuta.
- **Addiko asistent** na web stranicama Addiko banke je jedan od prvih virtualnih asistenata korištenih od strane jednog hrvatskog poduzeća. Ovaj automatizirani način komunikacije lansiran je prilikom *rebrandinga* i odmah je počeo davati rezultate u povećanoj interakciji s posjetiteljima web stranica te u prodaji kredita. Primjerice, tijekom 2018. godine čak oko 5% svih isplaćenih gotovinskih kredita inicirano je kroz ovaj alat.
- **Mobilnu aplikaciju QLine** Addiko banka je uvela sredinom 2019. godine kako bi klijenti koristeći mobilnu aplikaciju mogli dobiti svoj redni broj bez potrebe za čekanjem u redu. Korisnik odmah dobiva informaciju koliko je osoba trenutno ispred njega, uz procijenjeno vrijeme čekanja. Dok obavlja druge obveze, korisnik može putem mobitela pratiti kada će biti na redu.

Addiko banka je dobitnik priznanja „Inovativna digitalna rješenja“ koje joj je dodijeljeno na konferenciji Digital Takeover 2018., zbog digitalne transformacije i jedinstvenih inovativnih proizvoda i usluga koje je uvela na tržište. Addiko Virtualna poslovnica proglašena je najboljom europskom bankarskom inovacijom u cijeloj Europi te je Addiko banka dobila nagradu „*Retail Banking Europe Awards 2019 - Best Product Innovation*“.

## 5.2. Analiza marketinške komunikacije Addiko banke na društvenim mrežama

Za svoje ukupne marketinške aktivnosti Addiko banka je od *rebrandinga* u 2016. godini primila nekoliko priznanja. U travnju 2019. objavljeno je da je među najučinkovitijim markama u marketinškoj komunikaciji u Hrvatskoj, prema Effie indeksu koji identificira i rangira najučinkovitije marke, agencije i oglašivače, uzimajući u obzir finaliste i dobitnike Effie nagrada iz više od 45 zemalja svijeta.<sup>141</sup> U ožujku 2018. godine dobila je, zajedno s agencijom Prophet, šest Transform Awards Europe 2018 nagrada koje se dodjeljuju za projekte upravljanja markama i *rebrandinga*, najkreativnije osmišljenog vizualnog identiteta te za upravljanje reputacijom.<sup>142</sup> Ova međunarodna priznanja potvrđuju učinkovitost marketinške komunikacije Addiko banke i uspješnost *rebrandinga*.

Maja Čulig, direktorica marketinga i korporativnih komunikacija za Addiko Grupu, kaže da marketinška strategija Addiko Grupe počiva na kontinuiranim istraživanjima tržišta po pitanjima ponašanja potrošača, trendovima u oglašavanju, stanju u bankarskom sektoru, kao i osluškivanjima i istraživanjima internih stavova zaposlenika. Marketinška strategija slijedi poslovnu strategiju te je sve više i diktira, zahvaljujući sve većoj važnosti prilagodbe zahtjevima potrošača u digitalnom dobu gdje marketing igra vodeću ulogu. Što se marketinške komunikacije tiče, ulaganja u medijska oglašavanja na televiziji kao masovnom mediju i dalje zauzimaju najveći dio marketinškog budžeta za medijsko oglašavanje. Addiko banka je u 2017. i 2018. godini bila među prve tri banke u Hrvatskoj po ulaganjima u oglašavanje na televiziji, što je općenito najjači medij u koji banke u Hrvatskoj ulažu, neke čak i do 90% svog medijskog budžeta.<sup>143</sup> Nakon televizije, marketinška komunikacija Addiko banke se najviše oslanja na *online* prisustvo što se prirodno nadovezuje na stratešku okrenutost digitalnoj transformaciji poslovanja i isporuci digitalnih bankarskih usluga. Tome u prilog ide i podatak da je u odnosu na 2018. godinu, u 2019. godini ulaganje u *online* oglašavanje poraslo za 18%. Najveća su ulaganja, kako je spomenuto, bila u televizijsko oglašavanje, čak 56%, dok je ostatak, uz *online*,

---

<sup>141</sup> Effie Indeks (2019.). Most Effective Brands 2019. <https://www.effieindex.com/ranking/?rt=5>. Pristupljeno 25.10.2019.

<sup>142</sup> Addiko Bank dobitnik šest 'Transform Awards Europe 2018' nagrada (2018). Web stranice Addiko banke. <https://www.addiko.hr/o-nama/press-i-publikacije/priopcenja-za-javnost/>. Pristupljeno 25.10.2019.

<sup>143</sup> Na temelju razgovora s Majom Čulig od 13.11.2019. godine.

uložen u radio, tisak i vanjsko oglašavanje. Maja Čulig podijelila je da je u planu u idućem razdoblju povećavati ulaganje u *online* oglašavanje, s povećanim udjelom ulaganja u oglašavanje na društvenim mrežama, u digitalne automatizirane kampanje za prikupljanje kontakata (*engl. lead magnet campaigns*) te u pozicioniranje digitalnih proizvoda banke u svim članicama Addiko Grupe.<sup>144</sup>

Nakon *rebrandinga* Addiko banka se strateški opredijelila za kontinuirano i planirano komuniciranje na društvenim mrežama u skladu s vrijednostima nove marke i novim poslovnim ciljevima. U tom pogledu aktivnosti Addiko banke se slažu s teoretskim dijelom rada u kojem se govori o nužnosti postavljanja ciljeva u skladu sa širom marketinškom strategijom i poslovnim ciljevima i tome prilagoditi izričaj, odabrati strategije i taktike. Komunikacija je obilježena dosljednim vizualnim izražajem visokih standarada. Na profilnim fotografijama i oglasima koji se koriste nema elementa koji ne bi bio u skladu s vizualnim identitetom marke. Većina vizualnog materijala, osim manjeg dijela koji je nastao u suradnji s drugim partnerima, prepoznatljive je Addiko crvene boje, na kojem je, putem simboličkih, minimalističkih ilustracija, dočarana poruka koja se prenosi. Dojam profilnih stranica je visoko stiliziran i estetski kvalitetan, što je jedna od vrlina i same marke. Tip sadržaja koji se komunicira ovisi o prirodi funkcioniranja pojedine društvene mreže, no zajednički nazivnik je kratkoća i jasnoća napisanoga, optimistični ton te doza prepoznatljivog humora. Ovo upućuje na teoretski dio rada koji govori o preporuci da poduzeće stvori iskustvenu senzaciju marke koristeći vizualne elemente i kreativni sadržaj.

Iva Ančić, voditeljica marketinga Addiko banke u Hrvatskoj, potvrdila je da se posebna briga vodi o tome da svi digitalni kanali budu vizualno i sadržajno usklađeni, te prilagođeni tipu kanala. Svaka društvena mreža ima svoje zakonitosti funkcioniranja, tako da se niti jedna objava ne može objaviti bez prilagodbe<sup>145</sup>. Posebno se, uoči početka promotivnih kampanja, vodi računa da se novim sadržajima svi kanali ažuriraju u isto vrijeme, s pomno planiranim i prilagođenim sadržajem. Web stranice su pritom središnje mjesto oko kojeg gravitiraju svi

---

<sup>144</sup> Na temelju razgovora s Majom Čulig od 13.11.2019. godine.

<sup>145</sup> Na temelju razgovora s Ivom Ančić od 15.11.2019. godine.



drugi digitalni kanali, uključujući i društvene mreže. Jednako kvalitetno korisničko iskustvo na svim kanalima je kontinuirani cilj.<sup>146</sup>

Općeniti ciljevi Addiko banke na društvenim mrežama su podizanje imidža banke, svjesnosti o marci i zadržavanju lojalnih pratitelja. Pritom je važan relevantan sadržaj, usklađen ton komunikacije (engl. *Tone of Voice*), jednostavna i jasna komunikacija i dostupnost te promptna reakcija na komunikaciju pratitelja. Najvažnije mjere kojima se prati postizanje ovih ciljeva su stopa angažmana pratitelja (engl. *Engagement Rate*) i povećanje broja pratitelja. Kod oglašavanja na društvenim mrežama, uz imidž banke i svijesti o brandu, cilj je i prodaja što se mjeri dosegom oglasa, konverzijama i angažmanom korisnika, a provodi se putem kvalitete oglasa u smislu kreativne, prilagođenosti ciljanoj publici i samoj marci te optimalnog omjera targetiranja i visine budžeta odnosno sredstava uloženi u oglašavanje. Ovi ciljevi su među najčešćim ciljevima koje si poduzeća postavljaju, kao što smo vidjeli u teoretskom dijelu rada. U komunikaciji na oglasima općenito pa tako i na *online* kanalima, u Addiko banci se drže sljedećeg: izravno komunicirati prednosti usluga, jednostavnim i jasnim rečenicama, pojednostavljeno ali transparentno prezentirati uslugu, s usklađenim tonom komunikacije.

Svoju *online* prisutnost Addiko banka usmjerava prema publici kojoj se primarno obraća u svim komunikacijama, a to su fizičke osobe koje bi mogle biti zainteresirane za bankarske usluge kao pojedinci odnosno kao mali i srednji poduzetnici, zaposleni između 25 i 44 godine. Kako bi što preciznije prilagodila komunikaciju željenoj publici, Addiko banka je definirala osobine zamišljenih digitalnih persona koje personificiraju idealne potencijalne klijente, kao što se može vidjeti na Slici 2. Oblikovavši digitalne persone, u Addiko banci svoje kampanje, komunikacijske poruke, kreativnu i promociju, ali i proizvode, naročito digitalne proizvode, lakše i preciznije određuju, imajući u vidu kome se žele obratiti. Monika i Marko su imena digitalnih persona Addiko banke, kako je prikazano na Slici 2. Monika ima 36 godina i ambiciozna je hedonistica koja živi punim plućima i uživa u obiteljskim trenucima. Iako ima kredit, često putuje i uživa provoditi vrijeme izvan kuće. Društvene mreže joj nisu strane, pogotovo LinkedIn. Sretno je udana, s dvoje djece. Ponekad radi dokasna, ali uživa u poslu. Život na kredit je ne sprječava da uživa u obiteljskim putovanjima. Marko ima 23 godine. Mladi

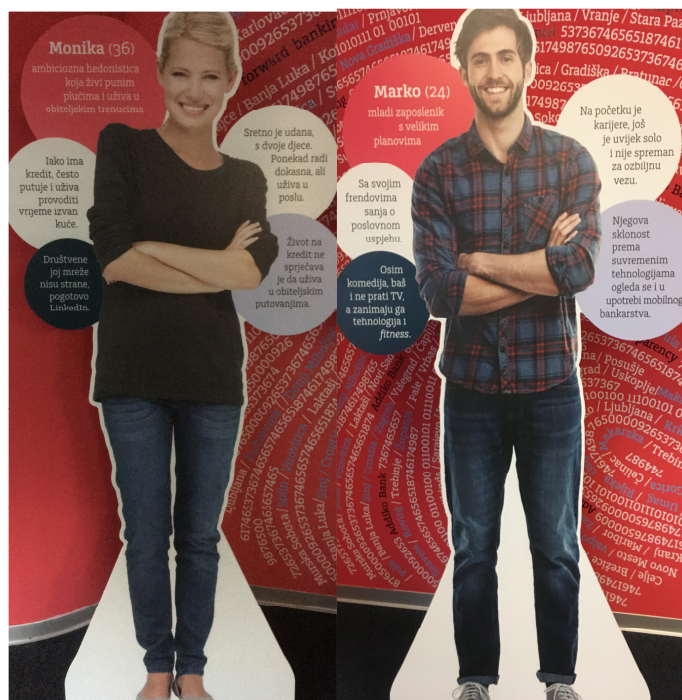
---

<sup>146</sup> Ibid.

je zaposlenik s velikim planovima te sa svojim frendovima sanja o poslovnom uspjehu. Osim komedija, baš i ne prati TV, a zanimaju ga tehnologija i fitness. Na početku je karijere, još je uvijek solo i nije spreman za ozbiljnu vezu. Njegova sklonost prema suvremenim tehnologijama ogleda se i u upotrebi mobilnog bankarstva.

U teorijskom dijelu rada su iznešeni primjeri detaljnije definiranih digitalnih persona, što je prije svega korisno u odnosu na društvene mreže. Naime, metodama „dodirnih točaka“ i „osobnog otiska“ na društvenim mrežama, moglo bi se preciznije definirati koje platforme, kako i kada Monika i Marko koriste.

## Slika 2: Digitalne persone Addiko banke



Izvor: Addiko banka, interni podatci

### 5.2.1. Aktivnosti po pojedinim društvenim mrežama

Addiko banka je sa svojim profilima trenutno prisutna na pet društvenih mreža: Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter i YouTube. Facebook je primarna društvena mreža, a namijenjena je promociji, podršci korisnicima i komunikaciji s pratiteljima. Instagram služi kao pojačanje aktivnostima na Facebooku, dok je LinkedIn platforma za učvršćivanje imidža među

poslovnom zajednicom i potencijalnim i trenutnim zaposlenicima. Twitter je najmanje aktivan kanal, prvotno namijenjen stručnoj i intelektualnoj javnosti, no i na ovom području se sve manje ostvaruje, dok YouTube primarno služi kao kanal za promociju TV spotova i podrška za vrijeme medijskih kampanji. Izborom ovih platformi, Addiko banka je obuhvatila svoje ciljane skupine, uzevši u obzir i trendove u korištenju društvenih mreža, što je jedan od prvih koraka u planiranju aktivnosti na društvenim mrežama, kako stoji u teoretskom dijelu rada. U nastavku se može naći detaljnija analiza po pojedinoj platformi.

## **Facebook**

Kao najpopularnija društvena mreža u Hrvatskoj, Facebook je nezaobilazan komunikacijski kanal i promocijska platforma za sva poduzeća, a naročito za ona u potrošačkom sektoru. Profil Addiko banke na Facebooku je aktivan od 29. kolovoza 2011. godine kada je postavljen pod imenom Hypo Alpe-Adria-Bank d.d., dok je nakon *rebrandinga* 2016. godine promijenio ime, izgled i način komunikacije općenito.

Uoči *rebrandinga*, profil je imao oko 8.000 pratitelja, da bi već sljedeće godine, na dan 25.9.2017. broj pratitelja porastao na 13.123, što je skok od 64%. Na dan 20.9.2019. godine broj pratitelja se popeo na 18.616, što je pak povećanje od 132% u odnosu na 2016. godinu. Analitika koju nude Facebookovi alati govori više i o demografskim podacima pratitelja. Najveću skupinu od 39% čine oni između 25 i 34 godine, a nakon toga, sa 30%, slijede oni od 35 do 44 godine. Omjer žena naspram muškaraca je 59% prema 40%. Uzevši u obzir da je ciljana skupina marketinških aktivnosti Addiko banke općenito definirana na one od 25 do 44 godine, možemo zaključiti da su aktivnosti Addiko banke na društvenim mrežama privukle željenu publiku. Većina pratitelja je iz Hrvatske, njih 85%, što je također populacija kojoj su usluge banke i namijenjene.

U usporedbi s konkurencijom i njenim brojem pratitelja, pak, Addiko banka je među prvih pet banaka na dan 20.9.2019. godine: PBZ ima oko 90.000 pratitelja, Erste Bank oko 43.000, Raiffeisen Bank oko 39.000 te Sberbank oko 16.000. Najveća banka, Zagrebačka banka, svoj profil na Facebook stranici zatvorila je u lipnju 2019. godine odlukom Unicredita na globalnom nivou, objasnivši da će se koncentrirati na druge komunikacijske kanale.

Analizom objava Addiko banke u zadnje tri godine može se primijetiti da se oko 60% sadržaja odnosi na promociju usluga, 25% na objave kojima se želi učvrstiti imidž te 15% na objave kojima se želi potaknuti angažman pratitelja odnosno potencijalnih pratitelja. U teorijskom dijelu rada je bilo govora o potrebnoj kombinaciji raznih tipova sadržaja, naročito izbjegavanja previše promotivnog sadržaja. Od promoviranih usluga, najveći udio otpada na gotovinske kredite i kartice, zatim slijede digitalne usluge kao što su mobilno bankarstvo, virtualna poslovnica i plaćanje putem Vibera, što je logično s obzirom na imidž moderne banke s digitaliziranim uslugama. Od imidž objava velik dio se odnosi na objave o sponzorstvima glazbenih i filmskih festivala, a od objava za angažiranje pratitelja Addiko banka se oslanja na nagradne igre, pitalice i ankete. Na Slici 3. prikazan je primjer objave o sponzoriranom događaju i nagradni natječaj za ulaznice na događaj.

### Slika 3. Primjer objave o sponzoriranom događaju i nagradni natječaj za ulaznice

S kim najradije dočekujete festivalska svitanja i kako? Najkreativniji odgovor nagradit ćemo ulaznicama za koncert Jacoba Colliera na šibenskim tvrđavama, 24. srpnja. Pravila nagradnog natječaja: <http://bit.ly/BFFfestivala-Šibenske-tvrđave>

**Osvojite karte za koncerte na šibenskim tvrđavama!**  
**#BFFfestivala**

14.956 Broj korisnika koji su vidjeli      445 Angažmani      Promoviraj objavu

i 237 drugih      6 komentara      3 dijeljenja

Izvor: Facebook (2019.). Addiko Bank Hrvatska. <https://www.facebook.com/addiko.hr/>. Pristupljeno 22. 10. 2019.

U Addiko banci smatraju kako je relevantan sadržaj bitniji od količine objava, stoga je prosjek objava od 3 do 6 tjedno, ovisno o tome je li u tijeku promotivna kampanja, sponzorirani događaj ili neki drugi aktualni događaj, ili nije. Većina sadržaja je objavljena oko podnevnih sati što

odgovara vremenu kada, prema podacima iz Facebookove analitike, ljudi najčešće pregledavaju društvene mreže<sup>147</sup>.

Na oglašavanje putem Facebooka otpada najveći dio ulaganja odnosno više od polovice budžeta za digitalno oglašavanje Addiko banke. Cilj je promocija sadržaja i akvizicija korisnika na web stranicu banke, dakle, nastoji se utjecati na svijest o sadržaju i konsideracija za kupnju. Uglavnom se radi o oglasima za kreditne usluge od kojih se očekuju konverzije na web stranicama i, na kraju korisničkog puta, realizacija kredita u virtualnoj ili fizičkoj poslovnicu. Na Slici 4. prikazan je primjer oglasa za brzi gotovinski kredit u formatu video zapisa.

#### Slika 4. Primjer oglasa za brzi gotovinski kredit u formatu video zapisa



Izvor: Facebook (2019.). Addiko Bank Hrvatska. <https://www.facebook.com/addiko.hr/>. Pristupljeno 22. 10. 2019.

Krajem 2017. godine Addiko banka je počela s uvođenjem novih vrsta formata oglasa koje je Facebook stavio na raspolaganje kao što su karosel format, prezentacijski format, format ankete i drugi. Iva Ančić kaže da su se pokazali uspješnima, naročito u vidu dobrog angažmana korisnika te se planira nastavak korištenja. Primjerice, objave s najviše angažmana bile su one u kojima su korisnici mogu brzo i bez previše razmišljati napraviti jednostavni odabir, kao što

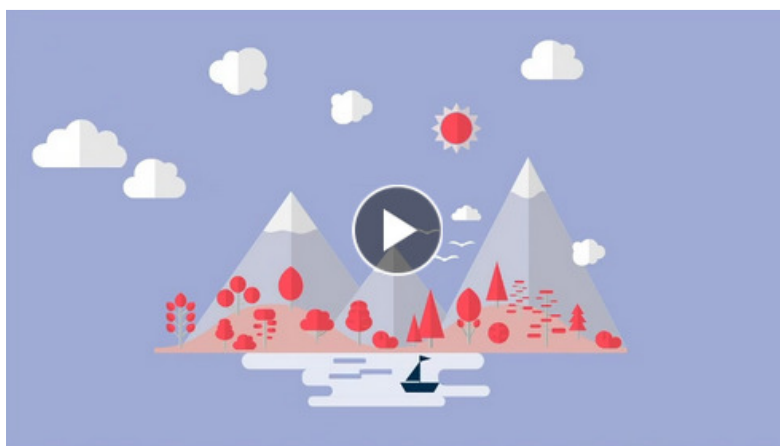
---

<sup>147</sup> Na temelju razgovora s Ivom Ančić od 15.11.2019. godine.

su primjerice ankete višestrukog izbora.<sup>148</sup> Na Slici 5. prikazana je objava u specifičnom video formatu uživo gdje se tijekom četverosatnog prikazivanja video zapisa pozivalo pratitelje da podijele svoja iskustva o nepotrebnom čekanju. Objava je bila dio kampanje „Nama je vrijeme najvrjednija valuta“.

Takve objave ne koriste tradicionalnu *push* strategiju u kojoj se servira oglas i očekuje prodajna akcija, već se oglašava na „ljudskoj“ razini i poziva na razgovor odnosno reakciju pratitelja. Prema teoretskom dijelu rada, ovaj pristup pokazuje orijentiranost Addiko banke na moderni pristup u marketinškog komunikaciji u odnosu na tradicionalni kojem je u fokusu prije svega sam proizvod, a ne odnosi.

### Slika 5. Objava u specifičnom video formatu uživo



#### Addiko Bank Hrvatska: Lov na izgubljeno vrijeme...

Prosječna osoba u životnom vijeku provede pet godina čekajući u redu ili u prometu. Danas s vama lovimo izgubljeno vrijeme! Tijekom našeg četverosatnog livea u komentarima nam napišite gdje ste danas čekali i koliko dugo, a mi ćemo neke od vas...

Izvor: Facebook (2019.). Addiko Bank Hrvatska. <https://www.facebook.com/addiko.hr/>. Pristupljeno 22. 10. 2019.

Jedna od glavnih prednosti Facebooka je otvoren kanal za komunikaciju između poduzeća i njegove zajednice pratitelja. Pratiteljima otvara mogućnost da u ulazni sandučić poduzeća preko Facebookove aplikacije Messenger upute pitanje, prigovor ili pohvalu, a poduzeću dodatan kanal putem kojeg mogu komunicirati s klijentima i potencijalnim klijentima, kao što je već bilo govora u teorijskom dijelu rada. Addiko banka ovaj kanal aktivno koristi od početka

<sup>148</sup> Ibid.

otvaranja profila na Facebooku. Pratiteljima se u skladu s osobinama marke nastoji odgovoriti na upite što kraće i jasnije te u što kraćem roku. Stopa odziva na upite je 96%, a prosječno vrijeme odziva je jedan sat, što je vrlo dobar rezultat ako se uzme u obzir da financijskim institucijama u prosjeku treba više od 9 sati za odgovaranje na upite.<sup>149</sup>

Kroz ovaj dodatan kanal rasterećen je rad službe za korisnike odnosno Kontakt centar Addiko banke. Iva Ančić napominje da na određenu vrstu upita Kontakt centar i dalje odgovara samostalno, s obzirom na sljedeća ograničenja:<sup>150</sup>

- Identifikacija klijenta nije pouzdana te se stoga ne mogu davati informacije o računima i drugim osjetljivim osobnim podacima;
- Zakon o zaštiti osobnih podataka ograničava odgovaranje i korištenje osobnih podataka;
- Složeniji prigovori su delikatni za rješavanje putem Facebook Messengera jer često zahtijevaju temeljitiju analizu slučaja i službeni odgovor – ovi slučajevi se usmjeravaju na direktnu elektroničku poštu Kontakt centra;
- Odgovori o odobravanju zatraženih usluga, primjerice kredita ili kartica, također ne mogu biti potvrđeni niti odbijeni jer financijski savjetnici trebaju više podataka od klijenta kako bi se mogla procijeniti njihova kreditna sposobnost te se preusmjeravaju na Kontakt centar, na najbliže poslovnice ili virtualnog asistenta na web stranicama.

Addiko banka primarno nastoji putem upravljanja svojom Facebook zajednicom pratitelja biti na usluzi primateljima po pitanjima informacija o uslugama, poslovanju banke i podrške pri korištenju servisa i digitalnih usluga. Naročito je brza i efikasna komunikacija u smislu podrške nužna za vrijeme digitalnih kampanji za nove usluge ili posebne digitalne projekte, kada je zanimanje javnosti veće. U komunikaciji se također prakticira i prodajni pristup u smislu da se pratiteljima predlože i preporuče dodatne ili alternativne usluge, daju poveznice na više informacija te u optimalnom slučaju zakažu sastanci s financijskim savjetnikom u poslovnici. Na taj način upravljanje Facebook zajednicom pratitelja otvara i poslovne prilike za realizaciju dodatnih usluga, kako što je u teorijskom dijelu rada bilo i predloženo.

---

<sup>149</sup> Accenture beyond digital (2018.). How can banks meet customer demands. <https://www.accenture.com/acnmedia/accenture/next-gen-3/dandm-global-research-study/accenture-banking-global-distribution-marketing-consumer-study.pdf>. Pristupljeno 25. 10. 2019.

<sup>150</sup> Na temelju razgovora s Ivom Ančić od 15.11.2019. godine.

Statistika govori da broj klijenata i potencijalnih klijenata koji se obraćaju banci putem Facebook Messengera raste. Na dan 19.3.2019. godine bilo je za 43% više kontakata u dolaznom sandučiću nego godinu dana ranije, a već šest mjeseci poslije, 19.9.2109. godine broj je narastao za još 14,4%.<sup>151</sup> Ovi podaci govore o potrebi i navici klijenata da posegnu za ovim kanalom i za uslugom koja se na njemu pruža. Na temelju zaključaka iz teorijskog dijela rada, povećanje obima kontakata i količine konverzacija upućuje na kvalitetno upravljanje zajednicom pratitelja koji je obraćaju banci s povjerenjem.

Bitna uloga upravljanja zajednicama na društvenim mrežama Addiko banke odnosi se i na komunikaciju u kriznim situacijama ili većim promjenama u poslovanju, te medijskim upitima, gdje do izražaja dolazi suradnja s Odjelom za odnose s javnošću Addiko banke. Konkretno, po pitanjima tužbi fizičkih osoba u slučajevima stambenih kredita u švicarskim francima, ili kod izlaska Addiko Grupe na burzu, agenti za upravljanje zajednicama konzultirali su Odjel za odnose s javnošću prije odgovaranja na upite ili su ih preusmjeravali izravno tom Odjelu.

Ipak, u Addiko banci ocjenjuju da je najosjetljiviji dio upravljanja zajednicom komunikacija na samom profilu Facebooka ili popularnom zidu, jer je to komunikacija koja je vidljiva i svim ostalim korisnicima Facebooka i može ozbiljno utjecati na reputaciju. U Addiko banci su svjesni činjenice da se ljudi najčešće okreću negativnom načinu komunikacije na zidu u slučajevima kada vjeruju da su zakinuti, dok, sve dok su zadovoljni s uslugom banke, nemaju potrebe za komunikacijom, te su stoga na zidu uvijek najbrojniji oni negativni komentari. U Addiko banci kažu da je njihov pristup pri odgovaranju na negativne komentare uvijek se prvo zahvaliti na drugoj prilici, dati povratnu potvrdu o razumijevanju razloga negativnog komentara i ponuditi neki vid rješenja. Također je pravilo da se komentari pratitelja na zidu brišu isključivo u slučaju neprimjerene komunikacije, vrijeđanja, psovanja ili slično. Takav način komunikacije se ne podržava niti u sandučiću Messengera.<sup>152</sup>

---

<sup>151</sup> Addiko banka (2019.). Interni podatci.

<sup>152</sup> Na temelju razgovora s Ivom Ančić od 15.11.2019. godine.



## **LinkedIn**

LinkedIn je druga najperspektivnija društvena mreža prema važnosti kojoj joj Addiko banka pridaje. To nije neobično s obzirom da se radi o platformi kojoj korisnici najviše vjeruju i platformi s najviše pouzdanog sadržaja.<sup>153</sup> Addiko banka je LinkedIn profil otvorila kao jedna od prvih banaka u Hrvatskoj, 2012. godine, još kao Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. Na dan 28.9.2019. godine je prema broju pratitelja na 4. mjestu među bankama u Hrvatskoj, sa 5.431 pratitelja, nakon Zagrebačke banke sa 12.924 pratitelja, Privredne banke sa 8.942 pratitelja i Erste Bank sa 7.360 pratitelja. Porast broja pratitelja Addiko banke je kontinuiran kroz godine. U odnosu na 2017. godinu, u 2018. godini broj pratitelja je narastao za 26%, dok je od 1.9.2018. godine do 31.8.2019. godine broj pratitelja narastao za 1.143 pratitelja, što je porast od 21% odnosno prosječno 95 novih pratitelja mjesečno.

U usporedbi s konkurencijom se, pak, primijećuje da je stopa porasta kod konkurentskih banaka ipak veća. Naime, povećanje broja pratitelja je kod Erste banke za 30,2% od 1.9.2018. godine do 31.8.2019. godine, kod Privredne banke 29,7%, kod Zagrebačke banke 26%, a još veću stopu rasta ima Hrvatska poštanska banka sa stopom porasta od 37,4% i ukupnim brojem od 3.896 pratitelja. Razlozi za zaostajanjem za konkurencijom u pogledu porasta broja pratitelja mogu biti različiti. Jedan od mogućih razloga je eventualno ulaganje u oglašavanje od strane konkurentnih banaka, koje u slučaju Addiko banke nije bilo korišteno, već je riječ o posve organskom porastu. Što se usporedbe po broju objava tiče, gledano u periodu od 1.9.2018. godine do 31.8.2019. godine, sve četiri konkurentne banke imale su približno sličan broj, između 93 i 168 objava, u što se uklapa i Addiko banka sa 107 objava.

Osim količine objavljenih materijala i visine ulaganja u oglašavanje, na porast broja pratitelja svakako utječe i kvaliteta i vrsta objava kao i veličina baze klijenata, zaposlenika i bivših zaposlenika. Što je banka veća, to je i broj njenih zaposlenika i bivših zaposlenika koji je prate na LinkedInu veća. Od 5.431 pratitelja, 881 pratitelj je zaposlenik Addiko banke, što je u postocima 16,22%, dok podatak o bivšim zaposlenicima i klijentima nije dostupan.

---

<sup>153</sup> Accenture beyond digital. Op.cit. Pristupljeno 25. 10. 2019.

Za LinkedIn je naročito važna funkcija reputacije poslodavca i internog marketinga upravo zbog velikog broja zaposlenika, trenutnih, bivših i budućih, koji spadaju među pratitelje. U teorijskom dijelu rada naglašena je važnost ove funkcije LinkedIna koju Addiko banka koristi do određene mjere, s obzirom da su u teoriji dani primjeri kao što su osvrti članova Uprave, svjedočanstva o korporativnoj kulturi, uspjesi klijenata, zagovaranja zaposlenika i slično, što bi se moglo uključiti u taktike Addiko banke. Valja biti svjestan da jedan udio u broju aktivnosti pratitelja, u što spadaju reakcije, komentari i dijeljenja, dolazi upravo od zaposlenika te se ovisno o tipu objave, je li ona namijenjena potencijalnim klijentima ili zaposlenicima, određuje i njena uspješnost.

Glavni ciljevi Addiko banke na LinkedInu su graditi i održavati imidž moderne, inovativne banke s praktičnim, dostupnim i pristupačnim uslugama za malo i srednje poduzetništvo i građane, uglednog i poželjnog poslodavca i cijenjenog člana hrvatskog gospodarstva. Prodajni ciljevi se odnose isključivo na segment malog i srednjeg poduzetništva, i to u fazi svjesnosti i razmatranja u korisničkom putovanju ka kupnji. Stoga je korisno provjeriti statistiku o strukturi pratitelja po veličini poduzeća u kojem su zaposleni. Naime, 24,31% pratitelja profila Addiko banke su zaposleni u poduzećima s maksimalno 200 zaposlenih, što je solidan prostor za akviziciju ovog segmenta, koji predstavlja strateški cilj Addiko banke. U analizi objava u posljednje dvije godine, pak, nalazi se samo nekoliko objava koje su se direktno odnosile na usluge namijenjene ovom segmentu i na dobre primjere uspješnih suradnji s klijentima banke iz ovog segmenta. Analizirajući sve objave Addiko banke, one se mogu ovako podijeliti:

- Objave o istupima i postignućima zaposlenika Addiko banke, o poslovnim rezultatima i postignućima Addiko banke (nagrade, rezultati i sl.) – oko 40%;
- Oglasi za posao – oko 30%;
- Objave o proizvodima i uslugama – oko 15%;
- Objave o sponzoriranim događanjima, donacijama, volonterskom radu i slično – 15%.

Analitički alat LinkedIna daje mogućnost pregleda objava s najviše prikazivanja i najvećom stopom klikanja u odnosu na prikazivanje (engl. *Clicks per impressions* – CTR). Iz Marketinga Addiko banke su podijelili su podatak da su najveći broj prikazivanja i najviši CTR od 1.9.2018. godine do 31.8.2019. godine imale objave o istupima zaposlenika, te da su rezultati bolji što je

zaposlenik na višoj poziciji.<sup>154</sup> Tako je primjerice jedan od najviših CTR-a od 6.63% i 6.709 prikazivanja, imao intervju povodom Dana žena u kojem je Jasna Širola, tadašnja članica Uprave Addiko banke, za tjednik Lider govorila o jednakim mogućnostima napretka u karijeri za žene i muškarce, što je prikazano na Slici 6.

Što se objava vezanih uz usluge tiče, najviše uspjeha su imale objave o inovativnim uslugama na tržištu kao što je objava o prvoj virtualnoj poslovnici u Hrvatskoj sa CTR od čak 10.47% i 5.015 prikazivanja.

## Slika 6. LIDER Intervju

**Addiko Bank Hrvatska**  
5,433 followers  
7mo

Povodom Dana žena kao istaknuta poslovna žena Jasna Širola, članica Uprave Addiko banke, u intervjuu za tjednik Lider govori o svom bogatom iskustvu rada u bankarskoj industriji te kako je raditi u organizaciji gdje postoje jednake mogućnost napretka u karijeri i gdje se uloženi trud i predanost adekvatno vrednuju.

[See translation](#)

**Jasna Širola,**  
članica Uprave Addiko banke:  
**U Addiko banci žene drže 56 posto direktorskih pozicija**

Uloženi trud, predanost te ostvareni rezultati mjerodavni su kriteriji koji određuju mogućnost napretka u karijeri. Ponosna sam što radim u organizaciji koja postuje prema tim načelima

razgovarao TIN BAŠIĆ trud da su uloženi trud, predanost te ostvareni rezultati mjerodavni kriteriji vrednovanja Pomaže kad poznajete što pokreće i motivira suradnike te kako razmišljaju. Možete se razli-

LIDER intervju: Jasna Širola, članica Uprave Addiko banke  
[drive.google.com](https://drive.google.com)

163

Izvor: LinkedIn (2019.). Addiko banka. <https://www.linkedin.com/company/addiko-bank-hrvatska>. Pristupljeno 25. 10. 2019.

Što se oglašavanja na LinkeInu tiče, Addiko banka dosada nije previše koristila te mogućnosti. Činjenica je da je oglašavanje na toj mreži višestruko skuplje nego na Facebooku, a da LinkedIn korisnici rjeđe provjeravaju ovu platformu nego primjerice Facebook. Uz pretpostavku da oni

<sup>154</sup> Interni podaci Addiko banke.

koji imaju LinkedIn profil imaju i Facebook profil, oglašavanje na LinkedInu se može procijeniti kao relativno nedovoljno isplativo.

Nakon objava o istupima zaposlenika, najveću uspješnost pokazuju objave s oglasima za posao, što ne iznenađuje s obzirom da je primarni cilj svih korisnika LinkedIna informiranje i traženje poslovnih prilika. Kako su glavni ciljevi komunikacije putem LinkedIna upravo izgradnja reputacije marke poslodavca i podizanje imidža u poslovnoj zajednici, može se zaključiti da su u odnosu na ta dva cilja objave Addiko banke kvalitetne, zanimljive i pogođene jer govore o tome kakvom se banka želi prikazati: modernom, digitalnom, naprednom, da vodi računa o zaposlenicima, diči se njihovim istupima i uspjesima, ponosi svojom korporativnom kulturom i društvenom odgovornošću te sponzorstvima i događanjima koje podržava.

### **Instagram**

Od 17. srpnja 2015. godine je Addiko banka, tadašnja Hypo Alpe-Adria-Bank d.d., prisutna na Instagramu. Na dan 20.9.2019. godine, Addiko banka je imala 1821 pratitelja, što je u odnosu na 2017. godinu kada je imala 721 pratitelja, porast od 65%. Od konkurentskih banaka, na Instagramu su prisutne OTP banka sa 2360 pratitelja, Privredna banka Zagreb sa 2133 pratitelja i Erste Bank sa 1893 pratitelja, također na dan 20.9.2019. godine.

U Addiko banci kažu da su glavni ciljevi podići svijest o banci, ojačati njen imidž te promovirati usluge za građanstvo. Kako je Addiko banka, posebno nakon relativno nedavnog *rebrandinga*, posvećena važnosti vizualnog izričaja te se stopostotno pridržava unificiranih grafičkih standarada, Instagram je kanal koji joj omogućuje da se u tom svjetlu prezentira. Kada se usporede profili hrvatskih banaka na Instagramu, već se na prvi pogled uviđa razlika: dok ostale banke uglavnom objavljuju fotografije na kojima prevladavaju pozitivne ljudske interakcije, Addiko banka koristi grafički oblikovane vizuale u crvenoj boji svoje marke, s jasnim porukama ili pozivima na akciju. Na taj način se Addiko banka diferencira od konkurencije, što je u teorijskom dijelu rada istaknuto kao preporuka.

Općenito je Instagram kao vizualna platforma izazovan za bankarski sektor s obzirom da su usluge nevidljiv proizvod i njihova vizualizacija zahtjeva kreativnu i resurse, a samim time pojačana potrebna ulaganja. Iz teorijskog dijela rada je vidljivo da korištenje Instagrama isključivo za promociju proizvoda najviše frustrira korisnike, što ukazuje na to da bi banke

morale za potrebe Instagrama dodatno producirati vizualan sadržaj vezan uz nefinancijske pojmove. Addiko banka je u tome donekle uspjela jer je minimalni broj njenih objava proizvodnog tipa, a u većini se radi o raznovrsnom sadržaju vezanom uz sponzorstva, financijsku pismenost i objave namijenjene angažiranju korisnika kao što su pitalice, nagradne igre, ankete i slično. Na Slici 7. prikazan je primjer objave vezane uz sponzorstvo glazbenog festivala Sea Star 2019 kojem je Addiko banka višegodišnji glavni sponzor.

U planovima za Instagram Addiko banke je više edukativnih i zabavnih sadržaja, poticanje razgovore s pratiteljima i eksperimentiranje s različitim formatima objava kao što je *Live Q&A* za predstavljanje zaposlenika ili virtualni obilazak ureda i Instagram uživo za festivalska događanja. Uz to, u Addiko banci planiraju pojačati korištenje Instagram Story formata koji pokazuje najveći trend prikazivanja te korištenje IGTV prilikom lansiranja novih kampanji.<sup>155</sup> Na Slici 8. prikazan je primjer animiranog formata objave s ciljem angažmana pratitelja.

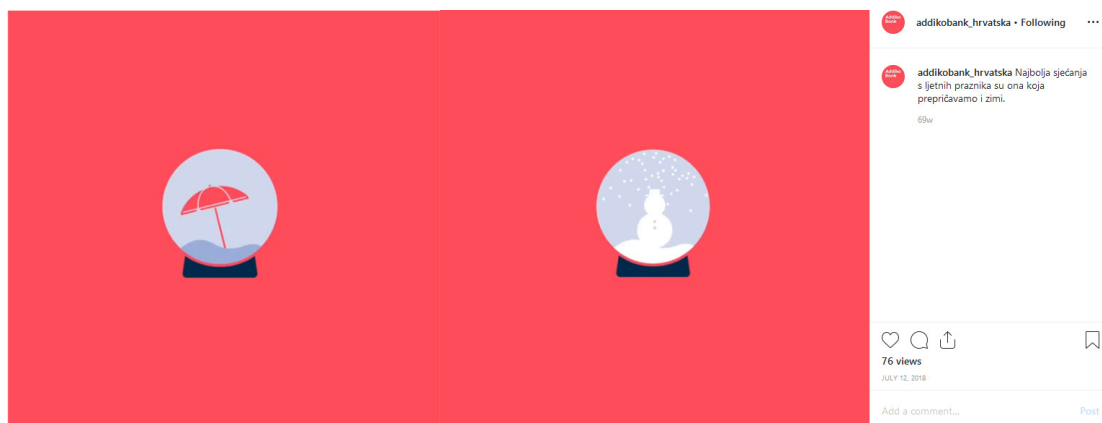
### Slika 7. Primjer objave vezane uz sponzorstvo glazbenog festivala Sea Star 2019



Izvor: Instagram (2019.). Addiko banka. [https://www.instagram.com/addikobank\\_hrvatska/?hl=hr](https://www.instagram.com/addikobank_hrvatska/?hl=hr). Pristupljeno 2. 11. 2019.

<sup>155</sup> Na temelju razgovora s Ivom Ančić od 15.11.2019. godine.

## Slika 8. Primjer animiranog formata objave



Izvor: Instagram (2019.). Addiko banka. [https://www.instagram.com/addikobank\\_hrvatska/?hl=hr](https://www.instagram.com/addikobank_hrvatska/?hl=hr). Pristupljeno 2. 11. 2019.

Dosadašnja ulaganja u oglašavanja na Instagramu bila su skromna u usporedbi s Facebook oglašavanjem i čine tek jednu desetinu oglašavanja na društvenim mrežama. Ipak, Instagram oglašavanja su sastavni dio svake promotivne kampanje Addiko banke jer pokazuju trend rasta gledajući konverzije koje generiraju na web stranici banke. Iva Ančić potvrđuje da je to razlog za planirano povećanje budžeta u oglašavanje na Instagramu. Neminovna su i kontinuirana ulaganja u oglašavanje objava koje ciljaju na povećanje imidža i angažmana pratitelja s obzirom da su organski dosezi, slično kao na Facebooku, algoritmima Instagrama minimizirani.

Instagram kao platforma još je uvijek nedovoljno iskorištena od strane konkurentskih banaka, čak i onih koje ga koriste, stoga prostora za akviziciju publike i uzimanja prvenstva na ovoj platformi zasigurno postoji. Činjenica da publika koja je „prešla“ na Instagram više toliko redovito ne koristi Facebook te da se većinom radi o mlađim generacijama koje uskoro postaju financijski neovisni članovi društva, mogla bi utjecati na odluke banaka, pa tako i Addiko banke, da ozbiljnije uzmu u razmatranje strategije marketinških aktivnosti na Instagramu.

### Twitter

Twitter, za razliku od trendova u svijetu, ima relativno mali broj korisnika u Hrvatskoj. Addiko banka je još pod imenom Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. održavala svoj profil na Twitteru, no više u svojstvu prisustva i održavanju imidža nego kao aktivni sudionik u maloj, iako aktivnoj, zajednici Twitter korisnika u Hrvatskoj. Tako je ostalo i nakon što je banka 2016. godine

promijenila ime i poslovnu strategiju. Dok je poslovala kao univerzalna banka, njena je prisutnost na ovoj mreži bila je opravdanija nego sada kada je kao Addiko banka promijenila smjer, prvenstveno se okrenuvši masovnoj publici, građanstvu i malim i srednjim poduzetnicima.

Twitter profil Addiko banke je na dan 30. rujna 2019. godine imao 1.190 pratitelja. Od konkurentskih banaka, na Twitteru je aktivna Erste Bank sa 430 pratitelja, svakodnevnim objavama i korisničkom podrškom od 24 sata, te Zagrebačka banka s 2192 pratitelja i redovitim objavama. Addiko banka je, pak, tijekom 2019. godine imala samo 18 objava. Sam profil je uređen prema standardima Addiko banke i ažuriran je s aktualnim kampanjskim vizualima, no reakcije ili komentari korisnika izostaju. Uspoređujući s brojem objava tijekom 2018. godine kojih je bilo 68, nameće se zaključak da Twitter kao komunikacijski kanal gubi na važnosti u strategiji na društvenim mrežama Addiko banke.

### **YouTube**

Addiko banka je počela koristiti YouTube 2012. godine i od tada ima 2,298,031 pregleda i 650 pratitelja. Za usporedbu, Erste Bank ima 2.250 pratitelja i 12,726,188 pregleda od 2009. godine, Privredna banka ima 1.050 pratitelja i 1,754,598 pregleda od 2012. godine, Zagrebačka banka 1.160 pratitelja i 8,396,689 pregleda od 2014. godine, OTP banka ima 230 pratitelja i 603,248 pregleda od 2012. godine, Raiffeisen banka ima 468 pretplatnika i 1,163,450 pregleda od 2012. godine, dok Hrvatska poštanska banka ima 231 pratitelja i 1,494,673 pregleda. Ovi pokazatelji nisu dovoljni kao podloga za raspravu o usporedbi učinkovitosti komunikacije jer pokrivaju predug i nejednak period prisustva.

YouTube kanal je neizostavan medij u svakoj oglašivačkoj kampanji Addiko banke u kojoj se producira video reklamni spot. Pritom se koriste razni formati koje je YouTube platforma razvila, kao što su *preroll* oglasi te oglasi u rezultatima pretraživanja. Analizom profila na kojem se ukupno nalazi 52 video zapisa, vidljivo je da se u najvećem postotku radi o TV spotovima za lansiranje usluga i video uputama za digitalne usluge, te se može zaključiti da Addiko banka ovaj kanal koristi isključivo kao kanal za oglašivačke kampanje na digitalnim platformama. Isto se može ustvrditi i za konkurentske banke na čijim profilima se također nalaze slični sadržaji.

Općenito je simptomatično da među 250 najpraćenijih kanala na YouTubeu u Hrvatskoj nema banaka, a od financijskih institucija tu je samo osiguravajuće društvo Allianz Hrvatska, na 46. mjestu. Među prvih 100 je samo sedam poduzeća, ne uključujući medijske kuće, što upućuje na to da hrvatska poduzeća, a naročito banke, ne koriste ovaj kanal u svom potencijalu.<sup>156</sup>

Iako su Facebook i YouTube već godinama dvije društvene mreže na kojima se nalaze sve najveće hrvatske banke, vidljivo je također da se YouTube koristi na isti, nepromjenjiv način, bez inovativnih ili kreativnijih iskoraka. Razlog za to može biti u troškovima koji su vezani uz izradu kvalitetnog video zapisa. Prema istraživanju iz 2015. godine, od svih društvenih mreža, YouTube je najkorištenija mreža od strane djece i mladih od 9 do 14 godina u Hrvatskoj te druga po redu nakon Facebooka za mlade od 15 do 17 godina.<sup>157</sup> S obzirom da to nije primarna ciljna skupina za Addiko banku, opravdano je i manje ulaganje u ovaj kanal.

### **5.2.2. Interna organizacija pri upravljanju marketinškim aktivnostima na društvenim mrežama**

Odgovornost za upravljanje društvenim mrežama u nadležnosti je organizacijske jedinice Marketing koja odgovara izravno Upravi Addiko banke. Pritom koristi resurse, podatke i podršku svih drugih odjela, a najčešće Korporativnih komunikacija, Kontakt centra, Poslovanja s građanstvom i malim i srednjim poduzetništvom, Poslovanja s pravnim osobama i Ljudskih potencijala. Komunikacija između odjela je dvosmjerna u smislu da se povratne informacije i podaci s društvenih mreža koriste za unapređenja usluga, odnosa s klijentima i akvizicije novih. Razbijanje „internih silosa“ o čemu je bilo govora u teorijskom dijelu rada pokazuje da je Addiko banka orijentirana modernom prisupu u marketingu.

---

<sup>156</sup> SocialBlade (2019.). Top 250 Youtubers in Croatia sorted by SB rank. <https://socialblade.com/youtube/top/country/hr>. Pristupljeno 5. 11. 2019.

<sup>157</sup> Srednja.hr (2019.). Istraživanje pokazalo koju društvenu mrežu djeca i mladi najčešće koriste. <https://www.srednja.hr/zbornica/istrazivanje-pokazalo-koju-drustvenu-mrezu-djeca-mladi-najcesce-koriste/>. Pristupljeno 5. 11. 2019.



Pri upravljanju aktivnostima na društvenim mrežama zadaci odjela Marketinga su<sup>158</sup>:

- Odabir tema, kontrola i odobravanje uredničkih planova na mjesečnoj razini;
- Odabir, kontrola i odobravanje planova za oglašavanje na mjesečnoj bazi;
- Pronalaženje i priprema sadržaja za društvene mreže te prilagodba u procesu komunikacije sa drugim odjelima banke;
- Priprema i realizacija posebnih projekata na društvenim mrežama (npr. nagradni kvizovi, ankete, automatizirane kampanje, *live streaming* i sl.);
- Suradnja s vanjskim partnerima vezano uz sadržaje za društvene mreže (mediji, organizatori sponzorstava, agencije za nativni sadržaj i drugi);
- Praćenje, usmjeravanje i kontrola digitalne agencije koja operativno administrira društvene mreže;
- Praćenje i usmjeravanje digitalne agencije kod korisničkih interakcija te po potrebi uključivanje;
- Briga o kriznom komuniciranju na društvenim mrežama;
- Strategija i taktike upravljanja aktivnostima na svim profilima društvenih mreža.

Važnu stratešku, savjetodavnu i stručnu ulogu u upravljanju društvenim mrežama ima Marketing Addiko Grupe koji usmjerava i savjetuje lokalne marketinške funkcije, u ovom slučaju Marketing Addiko banke u Hrvatskoj. Marketing Addiko grupe dijeli najbolje prakse iz ostalih zemalja članica Addiko Grupe, prati i odabire aktualne tehnološke i marketinške alate i opcije pogodne za implementaciju, te u suradnji s lokalnim marketinškim djelatnicima definira strategije i taktike kako u upravljanju društvenim mrežama tako i u upravljanju svim digitalnim i ostalim marketinškim aktivnostima.

Za operativno provođenje aktivnosti na društvenim mrežama angažirana je digitalna agencija za upravljane administratorskim postavkama, korisničkim upitima, objavama i oglasima te vizualima odnosno kreativnim materijalom. Također je zadužena za pripremu mjesečnih uredničkih planova, medijskih planova oglašavanja te mjesečnih i godišnjih izvještaja o rezultatima. Digitalna agencija je podrška marketingu Addiko Grupe i Addiko banke u

---

<sup>158</sup> Na temelju razgovora s Ivom Ančić od 15.11.2019. godine.

Hrvatskoj pri praćenju trendova u *online* marketingu, praćenju konkurencije i financijskog sektora u digitalnim aktivnostima na globalnoj razini te predlaganju novih alata i opcija.

Iako su na tržištu dostupni razni alati za upravljanje komunikacijom na društvenim mrežama, koji često nude korisne analitike, primjere dobrih praksi, inspiraciju za kreativne iskorake te osiguravaju dobru platformu za komuniciranje između klijenta i agencije, o čemu je bilo govora u teorijskom dijelu rada, u Addiko banci ne koriste ovakve alate jer je procjena da bi to samo povećalo složenost procesa bez bitnog učinka, a uz povećanje troškova<sup>159</sup>.

### **5.2.3. Posebni projekti kao primjeri dobre prakse Addiko banke na društvenim mrežama**

Iako društvene mreže, naročito Facebook, imaju svoju glavnu funkciju u direktnoj komunikaciji s korisnicima gdje se otvara nezamjenjiv kanal za dobivanje informacija i povratnih informacija u realnom vremenu, u funkciji promocije se društvene mreže najčešće koriste kao jedna od karika u lancu promotivnih aktivnosti na digitalnim kanalima. Društvene su mreže neizostavan element u tipičnoj *online* kampanji, ali rijetko samostalno „nose“ digitalne kampanje, već se medijsko planiranje vrši u kombinaciji s drugim digitalnim oglašavanjima kao što su *display* oglašavanje na portalima, oglašavanje na tražilicama, nativno oglašavanje i drugi. U nastavku se nalaze primjeri dobrih praksi promotivnih projekata u kojima su društvene mreže Addiko banke imale glavnu ili značajnu ulogu.

#### **1. Teaser kampanja na Facebooku uoči rebrandiga**

**Opis projekta:** Mjesec dana prije *rebrandinga* lansirana je Facebook stranica pod nazivom „Jutra bankarske poezije“ od strane Organizacije Jutra bankarske poezije. Nije se dalo naslutiti je li povezana s nekom bankom ili drugom institucijom. Stranica je otvorena kao platforma za dijeljenje iskustva o bankarskim zavrslamama. Isticala je snažan i pozitivan stav o potrebi mijenjanja bankarskog žargona, odnosno prevođenju bankarskih termina, pitajući pratitelje nije li im dosta bankarskih filozofiranja i nerazumljivih ugovora, malih slova upozorenja ili iznimaka, kompliciranih ponuda i stručnih bankarskih izraza. Ponudili su građanima mjesto

---

<sup>159</sup> Na temelju razgovora s Majom Čulig od 13.11.2019. godine.

gdje se mogu požaliti, provocirajući ih pitanjima tipa „Koliko godina je potrebno za razumijevanje bankarskih ugovora?“ ili ih pozivajući na reakciju: „Preletite ugovor i sletite među mala slova. Iskoristite ih za svoj prvi bankarski haiku!“.

Kao odgovor je nakon mjesec dana, 11.7.2016. godine, objavljen televizijski reklamni spot koji je bio okosnica oglašivačke kampanje za *rebranding*. U reklamnom spotu je na poslovnom sastanku mladi poslovni čovjek recitirao odu kompliciranim bankarskim definicijama kao što su efektivna kamatna stopa i slične. Sudionici sastanka oduševljeno su slušali bankarsku poeziju i nagradili je gromkim pljeskom. Spot je ismijavao bankarske izraze koje obični čovjek ne razumije, ismijavajući i cijelu bankarsku industriju koja uživa u svojoj neshvaćenosti. Tu je poentirala Addiko banka sa svojom novom poslovnom filozofijom, obećavajući jednostavno, jasno i brzo bankarstvo pod sloganom: „Gdje je  $2 + 2 = 4$ “. Na Slici 9. je prikazana objava kojom se otkriva o čemu se zapravo tijekom *teaser* kampanje radilo.

### Slika 9. Objava kampanje



Izvor: Addiko banka (2019.). Interni podatci.

**Razdoblje:** 14.6. – 11.7.2016. godine

**Cilj projekta:** Zadobiti i zagolicati pažnju ciljane javnosti prije lansiranja novog imena i nove marke te „utabati“ put za prihvaćanje novih vrijednosti banke

**Ciljana skupina:** zaposleni između 25 i 44 godine

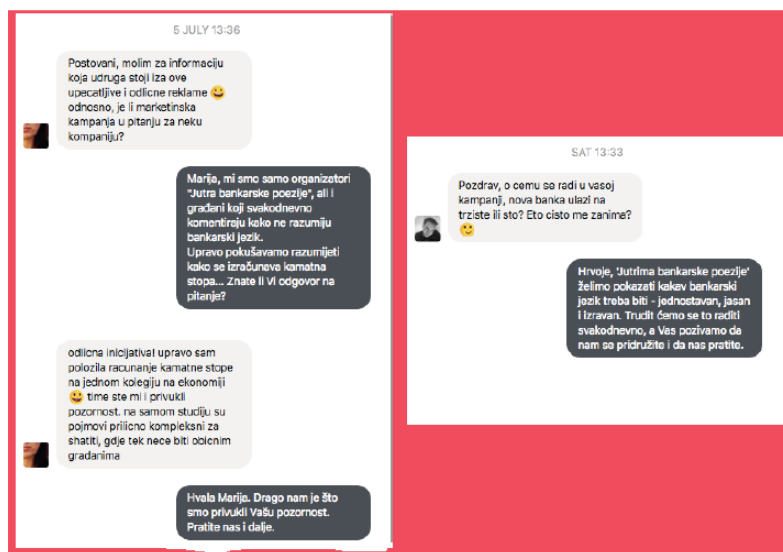
**Kanali:** Facebook kao glavni kanal, sekundarni kanali Google Search i Google Display

**Rezultati:**

- Broj pratitelja stranice: 1.485
- Komentari, reakcije, dijeljenja objava: 3.676
- Ukupan doseg: 594,713
- Ukupni angažman: 83,127

**Sentimentalna analiza:** Većina interakcija su bile pozitivne ili u najgorem slučaju neutralne, bez ijedne krizne situacije. Na Slici 10. prikazane su neke pozitivne reakcije tijekom kampanje.

**Slika 10. Reakcije tijekom kampanje uoči rebrandiga**



Izvor: Addiko banka (2019.). Interni podatci.

**2. Uloga društvenih mreža u promotivnoj akciji „Red Friday“**

**Opis projekta:** U 2018. godini Addiko banka se suočila s izazovom diferencijacije na tržištu gotovinskih kredita, jer je konkurencija u komunikaciji počela isticati iste pogodnosti kao i Addiko banka, brzinu i jednostavnost, što je dovelo do zasićenja tržišta. Trebalo je kreirati novi proizvod koji bi odjeknuo na tržištu i omogućio porast prodaje gotovinskih kredita. Po uzoru na Black Friday akcije u svijetu, po prvi puta u finansijskom sektoru u Hrvatskoj iskorišten je model iz maloprodaje. Iako ovaj proizvod nije bio dugoročno održiv, kreirao je odjek i promptno djelovanje. Naime, realizacija kredita s 50% nižom kamatnom stopom bila je moguća

samo u petak, 13.6.2018. godine. Cilj je bio u kratkom roku prenijeti poruku što većem broju ljudi, posebice onima koji razmišljaju o podizanju kredita, te ih potaknuti da donesu odluku u što kraćem roku. Unutar perioda od 48 sati prije, korisnici su mogli putem web stranice zakazati sastanak u poslovnici.

**Cilj projekta:** osmisliti novi proizvod i komunikacijsko rješenje koje će rezultirati rastom prodaje gotovinskih kredita. Konkretni ciljevi su bili podizanje svijesti o proizvodu i poticanje na akciju prema kupnji. Mjerljivi ciljevi: doseg od 50.000 korisnika i minimalno 150 dogovorenih sastanaka u poslovnici putem web stranice banke.

**Razdoblje:** 13.6.- 15.6.2018. godine

**Ciljana skupina:** zaposleni između 25 i 44 godine

**Kanali:** Facebook, Instagram, Google Search, Google Display, vanjsko oglašavanje i radijsko oglašavanje. Posebna taktika su bili oglasi s odbrojavanjem preostalog vremena do isteka akcije s ciljem kreiranja osjećaja “hitnosti”. Na Facebooku i Instagramu plasirani su oglasi i promovirane su objave. Na Slici 11. je prikazana objava kampanje.

### Slika 11. Objava kampanje „Red Friday“

**Addiko Bank Hrvatska**  
Objavljuje Bernarda Amidžić 191 · 13. lipnja 2018. · 🌐

Svi znaju što je Black Friday, ali vas ovaj petak čeka Addiko Red Friday - 50 % niže kamate na gotovinske kredite samo u petak 15.6. Zatražite kredit po posebnoj ponudi u najbližoj Addiko poslovnici. <http://bit.ly/Red-Friday->

**50 % popusta na gotovinske kredite, samo 15. 6. 2018.!**

4425 Broj korisnika koji su vidjeli      322 Angažmani      [Promoviraj objavu](#)

👍 i 40 drugih      2 komentara      24 dijejenja

Izvor: Addiko banka (2019.). Interni podatci.

**Rezultati:**

- Doseg: 100.000 ljudi.
- Web stranica: 35.000 posjeta, 25.100 jedinstvenih korisnika, te 529 konverzija u obliku dogovorenih sastanaka .
- Prodaja: volumen prodaje gotovinskih kredita povećan za 10% s obzirom na regularne kampanje u prvih 6 mjeseci 2018. godine.

**3. Uloga društvenih mreža pri lansiranju Mastercard Debit kartice**

**Opis projekta:** Početkom 2018. godine Addiko banka je lansirala novu Mastercard debitnu karticu kojom je do kraja godine trebala zamijeniti dotadašnje Visa debitne kartice. Uz sve standardne funkcije koje je imala Visa debitna kartica, nova Mastercard Debit kartica klijentima pruža nove pogodnosti poput beskontaktnog plaćanja i sigurne internetske kupnje, a posebna je i po tome što je originalnog vertikalnog dizana te je prva mirisna kartica na tržištu. Glavna komunikacijska poruka pri lansiranju je glasila: „O ukusima se ne raspravlja. Ali o vašoj inovativnoj beskontaktnoj Mastercard kartici s mirisom pričat će svi!“.

Iako je lansiranje kartice prošlo zamijećeno, nakon 3 mjeseca je odlučeno pojačati promotivne aktivnosti s ciljem da se ponovo potakne klijente na što bržu zamjenu kartica te da im se približe sve karakteristike kartice. Tražeći jedinstven način predstavljanja kartice koji će imati dobar odjek na digitalnim kanalima, Addiko banka je angažirala poznat i urnebesno zabavan tim Newsbara koji je iza sebe već imao velik broj uspješnih video zapisa u svrhu promocije. Rezultat su bila tri video zapisa u kojem poznata *stand up* komičarka Mirna Savić na duhovit način objašnjavala tri razlikovne prednosti Addiko Mastercard kartice: beskontaktno plaćanje, miris na jagode i vertikalni dizajn. Neobična komunikacija koja izaziva pažnju, znatiželju i osmijeh glasila je: „Što se dogodi kad spojite gen bankovne kartice i pčele?“ ili „Kako su reagirali primitivni ljudi kad su vidjeli prvog homo erectusa? Tagiraj prijatelja koji još nije evoluirao!“ ili „Što biste vi, osim posjete punici ili svekrvi, željeli napraviti beskontaktno?“. Primjer jedne takve objave prikazan je na Slici 12.

**Cilj projekta:** podizanje svjesnosti o prednostima kartice radi brže tranzicije, učvršćivanje imidža banke kao inovativne, hrabre, koja pruža proizvod jednostavan za uporabu i tehnološki napredan.

**Razdoblje:** 3 objave video zapisa u razmaku od 7 dana počevši od 13.6.2018. godine

**Kanali:** YouTube, Facebook i blog Newsbara te YouTube i Facebook Addiko banke

**Ciljana publika:** od 25 do 44 godine, zaposleni, Hrvatska

**Rezultati:**

- Doseg video zapisa na Facebooku: 415,000
- Pregledi na YouTubeu: 8,300
- Reakcije na Facebooku: oko 300 reakcija po svakoj objavi video zapisa

**Sentimentalna analiza:** velik broj pozitivnih reakcija, prije svega na mirisnu komponentu kartice i privlačan dizajn. Primjer pozitivnih reakcija nalazi se na Slici 13.

### Slika 12. Primjer objave pri lansiranju Mastercard Debit kartice

**Addiko Bank Hrvatska**  
Objavljuje Bernarda Amidžić (?) · 21. lipnja 2018. · 🌐

| NOVI VIDEO |  
Koliko vam se puta dogodilo ljeti da se vozite u tramvaju i jednostavno poželite nekome pokloniti svoju bankovnu karticu. Ili mu je okačiti oko vrata... Ili ispod pazuha? Ili...

što mogu sve druge najkvalitetnije kartice na svijetu.

**LEKCIJA IZ GENETIKE**  
**ŠTO SE DOGODI KADA SPOJITE**  
**GEN BANKOVNE KARTICE I PČELE?** 🔊

42.206 Broj korisnika koji su vidjeli      124 Angažmani      [Promoviraj objavu](#)

Izvor: Addiko banka (2019.). Interni podatci.

### Slika 13. Reakcije tijekom kampanje uoči lansiranja Mastercard Debit kartice



Izvor: Addiko banka (2019.). Interni podatci.

## 4. Uloga Facebooka i Instagrama u digitalnim automatiziranim kampanjama

**Opis projekta:** Automatizirane digitalne kampanje sve više zauzimaju svoje mjesto u domeni digitalne komunikacije Addiko banke. Radi se o personaliziranoj komunikaciji, pažljivo planiranom provođenju korisnika kroz marketinški kanal sve do potencijalne točke konverzije. Prednosti su:

- Kvalitetna segmentacija potencijalnih korisnika, potpuno usmjerena na ciljeve
- Bliski uvid u afinitete i sklonosti potencijalnih klijenata
- Mogućnost dodatnog angažmana na osnovi prepoznatih potreba potencijalnih klijenata i nakon provođenja ciljane digitalne kampanje.

Jedna od prvih automatiziranih digitaliziranih kampanji Addiko banke temeljila se na *online* nagradnom kvizu s atraktivnom temom o poznavanju kulturnih i popularnih TV serija. Sudionici kviza odgovarali su na deset nasumično odabranih, od 130 mogućih pitanja. Novčane nagrade osvojila su tri sudionika, koja su odgovorila točno na najviše pitanja u najkraćem vremenu.



Kreativni i komunikacijski dio kampanje odrađen je na duhovit način, prilagođen marci Addika u smislu jasnoće, jednostavnosti i vizualnih standarda.

Kako bi pristupili kvizu, sudionici su putem *online* obrasca ostavili svoje podatke i suglasnost s pravilima kviza i, ako su željeli, suglasnost za primanje marketinških poruka. Nakon što je sudionik riješio kviz, na elektroničku poštu su mu u nekoliko ciklusa tijekom iduća dva tjedna stizale poruke o mogućnosti podizanja brzog gotovinskog kredita na jednostavan i brz način. Ujedno mu se pružala i mogućnost da podijeli informaciju o kvizu sa svojim prijateljima te da na taj način „zaradi“ dodatna sudjelovanja u kvizu. Zainteresirani za kredit mogli su klikom posjetiti web stranicu s kreditnim kalkulatorom i obrascem putem kojeg su mogli ostaviti svoje podatke za poziv Kontakt centra kako bi zakazali termin sastanka s financijskim savjetnikom, kako je prikazano na Slici 14.

Proces pripreme i postavljanja digitalnih automatiziranih kampanja ove vrste zahtjevan je organizacijski, operativni i tehnološki proces u kojem sudjeluje više organizacijskih jedinica banke, od kojih je Marketing jedan od ključnih, uz Poslovnu tehnologiju, Kontakt centar, Poslovanje s građanstvom i malim poduzetništvom, Pravnu službu, Upravu te Marketing Grupe. Za automatizaciju kampanje angažirano je financijsko-tehnološko poduzeće.

#### Slika 14. Poveznica na web stranicu s kreditnim kalkulatorom i obrascem

The image shows two side-by-side web forms on a red background. The left form is a credit calculator titled 'Kreditni kalkulator Blic kredit'. It features two sliders: the first for 'Kredit u iznosu od...' with a value of 30.000, and the second for 'Za period otplate od...' with a value of 48. Below the sliders, it states 'Godišnja kamatna stopa: 6,95 %' and 'Mjesečni anuitet: 717,69 HRK'. There is a dark blue button labeled 'Izračunajte' with a right-pointing arrow, and a link for 'Reprezentativni primjer'. At the bottom, it says 'Kalkulator je informativnog karaktera.' The right form is titled 'Prijava za poziv Kontakt centra' and asks to 'Upišite osnovne podatke'. It has input fields for 'Ime', 'Prezime', 'Email', and 'Broj mobitela'. Below these is a checkbox for 'Potvrđujem da sam upoznat/a s Općim informacijama o obradi osobnih podataka' and a red button labeled 'POŠALJITE'.

Izvor: Addiko banka (2019.). Interni podatci.

**Cilj projekta:** prikupljanje novih kontakata potencijalnih klijenata, povećanje prodajnih prilika te akvizicija novih klijenata za gotovinski kredit

**Razdoblje:** 29.10.2018. do 29.11.2018. godine

**Kanali:** Facebook i Instagram, native oglašavanje, interni kanali banke (web, ebankarstvo, mbankarstvo, newsletteri odabranim klijentima). Na Slici 15. prikazana je jedna od objava.

**Ciljana publika:** od 25 do 44 godine, zaposleni, Hrvatska

**Rezultati:**

- Posjet stranici kviza: 73.527
- Broj odigranih kvizova: 21.382
- Broj kontakata na koje su poslane poruke elektroničkom poštom: 15.632

Iako su konkretni prodajni podaci povjerljivi, u Addiko banci potvrđuju da su za vrijeme i nakon kampanje zahtjevi za sastancima i broj realiziranih kredita značajno porasli. Ove zabavno-edukativne nagradne forme, usuglašene s osobinama marke, pozitivno utječu i na percepciju marke na digitalnim kanalima, kao one koja uvodi novosti, nove načine komuniciranja i nudi atraktivan i poučan sadržaj svojim pratiteljima. Kampanja je djelovala i na učvršćivanje pozicioniranja banke i imidža te predstavljanju modernog načina korištenja automatiziranih procesa i promocije na digitalnim kanalima, a prije svega na društvenim mrežama.

**Slika 15. Objava na Facebooku čiji cilj je prikupljanje kontakata potencijalnih klijenata, povećanje prodajnih prilika te akvizicija novih klijenata za gotovinski kredit**



Izvor: Addiko banka (2019.). Interni podatci.

## 5. Uloga Facebooka u projektu financijske pismenosti

**Opis projekta:** Projekt cjeloživotne financijske pismenosti pod intrigantnim naslovom 'Zašto ovo nismo učili u školi?' pokrenut je u listopadu 2017. godine u suradnji s Institutom za financijsko obrazovanje Štedopis. Ovom podwebu se može pristupiti kroz glavni meni web stranica Addiko banke<sup>160</sup> ili direktno putem domene financijska-pismenost.hr. Tijekom dva ciklusa od pet mjeseci objavljena su 63 jednostavna i razumljiva članka o tome kako upravljati novcem kroz više tematskih cjelina kao što su prvi posao, vjenčanje, djeca, obiteljske financije, digitalno bankarstvo i slično. Svaki mjesec objavljivala se nova cjelina s novih šest članaka te e-kvizom od 10 pitanja koji je u tom mjesecu bio nagradnog karaktera. Kako bi mogli sudjelovati u nagradnom kvizu, sudionici su putem web obrasca ostavljali adresu elektroničke pošte te ime i prezime. Ti podaci su korišteni za pozive na igranje kviza u sljedećem ciklusu.

Za promociju kao glavni kanal korištene su društvene mreže, najvećim dijelom Facebook te manjim Instagram i LinkedIn. Naime, svaka nova tematska cjelina i pripadajući nagradni kviz, bili su predmet zasebne objave i promocije na profilima Addiko banke. Dodatno su kroz svaki dva do tri članka aktualnog ciklusa također objavljivana i promovirana na društvenim mrežama tijekom mjeseca. Projekt je prvenstveno imao edukativnu i društveno odgovornu ulogu te stoga nije uključivao niti upućivao posjetitelje direktno na web stranice usluga i proizvoda Addiko banke. Na Slici 16. prikazana je naslovna stranica projekta.

**Ciljevi projekta:** graditi imidž banke koja pomaže građanima brže i lakše savladati upravljanje osobnim financijama; pokazati društvenu odgovornost vodeći se idejom kako su informirani i odgovorni korisnici financijskih usluga važni za dobrobit pojedinca, obitelji i društva; upotpuniti digitalne sadržaje sa sadržajem od većeg značaja za zajednicu, povećati promet na web stranice banke

---

<sup>160</sup> Addiko banka (2019.). Financijska pismenost. <https://www.addiko.hr/financijska-pismenost/>. Pristupljeno 7. 11. 2019.

Slika 16. Naslovna stranica projekta Financijska pismenost

Addiko Bank **Financijska pismenost** Životne želje Životni događaji Kvizovi O projektu

**Zašto ovo nismo učili u školi?**  
ZA USPJEŠNO UPRAVLJANJE NOVCEM U VAŽNIM ŽIVOTNIM DOGAĐAJIMA

Svaki događaj u životu je jedinstven, ali zajedničko im je što je većina povezana s novcem. Način na koji zadovoljavamo potrebe i ostvarujemo želje utječe na kvalitetu života i financijsku budućnost pojedinca i obitelji. Uspijete li? Za to vam treba novac. Dobili ste prvi posao i započijete samostalan život, razmišljate unajmiti ili kupiti stan? Odradili ste datum vjenčanja i planirate koliko možete potrošiti? To su neka od pitanja s kojima ćete se susresti tijekom života, zato morate biti spremni na njih odgovoriti bez stresa i prekomjernog zaduživanja.

KREDITI ZA POČETNIKE DIGITALNO BANKARSTVO ISPUNITE SVOJE ŽELJE PSIHOLOGIJA I NOVAC PLAĆANJE NA INTERNETU KVIZ

THINK RESEARCH TARGET CREATIVE TALK MEDIA SKILL RISK PROGRESS GROWTH BUSINESS SOLUTION

Izvor: Addiko banka (2019.). Interni podatci.

**Razdoblje:** od listopada 2017. do veljače 2018. i od listopada 2018. do veljače 2019. godine

**Ciljana skupina:** od 20 do 50 godina

**Kanali:** Facebook, Instagram, LinkedIn, native oglašavanje, odnosi s javnošću, newsletter Štedopisa, Facebook Štedopisa

**Rezultati:**

- Broj pregleda: više od 133.000
- Broj riješenih kvizova: 10.067

Oglašavanje nagradnog kviza putem Facebooka te u manjoj mjeri Instagrama, LinkedIna i nativnog oglašavanja imalo je rezultat od u prosjeku oko 1000 sudionika po svakom kvizu. Osim što su društvene mreže imale ulogu promoviranja samog projekta, također je i sadržaj ove vrste obogatio pojavnost na društvenim mrežama i web stranicu banke, učvršćujući imidž društveno odgovorne banke i privukavši nove pratitelje. Rezultati iz kvizova o osobnim financijama poslužili su i u istraživačke svrhe jer je obradom dobiven prosjek točno

odgovorenih pitanja 6 pitanja od ukupno 10. Objava obrade rezultata dodatno je povećala zanimanje medija za projekt.<sup>161</sup>

### 5.3. Mjerenje rezultata

Odjel Marketinga Addiko banke kao odgovoran za društvene mreže, zajedno Marketingom Addiko Grupe, svakodnevno prati društvene mreže, interakcije s korisnicima, i rezultate promotivnih aktivnosti. Konstantno praćenje u realnom vremenu ima za cilj promptne adaptacije ili promjene taktika, kao i rješavanje eventualnih kriznih situacija.

Praćenje rezultata na duži period daje, pak, uvid u uspješnost pojedinih objava, kampanja ili ukupne aktivnosti u određenom periodu. U tu svrhu u Marketingu Addiko banke kažu da su u suradnji s digitalnim i medijskim agencijama razvili izvještaje uz pomoć analitika dostupnih na svakoj društvenoj mreži te Google analitike koja pokriva web stranice Addiko banke. Digitalna agencija isporučuje mjesečne izvještaje o upravljanju zajednicama pratitelja, oglašavanju na društvenim mrežama i ukupnom digitalnom oglašavanju te njihovom utjecaju na posjećenost i konverzije na web stranicama. Razvijeni su takozvani *dashboardovi* koji se sastoje od odabranih pokazatelja, između mnoštva pokazatelja dostupnih putem analitičkih alata, koje marketinškom timu mogu dati najbolji uvid u uspješnost njihovih aktivnosti.<sup>162</sup>

Osim mjesečnih, produciraju se i polugodišnji i godišnji izvještaji te kampanjski izvještaji. Godišnji izvještaji uključuju najveći broj pokazatelja, kao i njihovu usporedbu sa svjetskim trendovima u financijskoj industriji te s konkurencijom u Hrvatskoj. Marketinški tim Addiko banke na početku svake godine donosi konkretne ciljeve za digitalnu marketinšku komunikaciju, kao i za svaku platformu društvenih mreža zasebno. Važno je da svaki cilj ima konkretne mjerljive pokazatelje odnosno ključne pokazatelje uspješnosti (engl. *Key Performance Indicator – KPI*), što je dobra praksa, kako je preporučeno i u teorijskom dijelu rada. Primjerice, svakako je jedan od pokazatelja kojem se teži povećanje broja pratitelja po pojedinoj društvenoj mreži i ispunjenje zadanog povećanja se smatra uspjehom. Ostale metrike

---

<sup>161</sup> Addiko web (2018). Addiko banka i Štedopis proveli su istraživanje o financijskoj pismenosti Hrvata. <https://www.addiko.hr/o-nama/press-i-publikacije/priopcenja-za-javnost/>. Pristupano 11.11.2019. godine.

<sup>162</sup> Na temelju razgovora s Ivom Ančić od 15.11.2019. godine.

koje se koriste su standardne metrike koje razne platforme nude kao što su jedinstveni posjetitelji za lansiranje nove usluge, broj konverzija za jasno definirani digitalni cilj, CPM (engl. *Cost per thousand impressions*) i doseg za imidž kampanje, CPC (engl. *Cost per Click*) i CTR (engl. *Clickthrough Rate*) za učinkovitost oglašavanja, prosječno vrijeme odgovaranja na korisničke reakcije za upravljanje korisničkim odnosima, između ostalih.

Mjesečni izvještaji traže promptnu prilagodbu taktika već sljedeći mjesec. Mogu pokazati, primjerice, na koji format oglasa korisnici bolje reagiraju. Jedna od odluka donesenih na temelju analitike iz Facebooka bila je da će se u oglašavanje uvesti takozvani *Canvas* oglasi kao dodatni formati te video oglasi za kreditne kampanje jer su to formati oglasa kod kojih je primijećen veći broj prikazivanja i veći postotak klikanja.

Mjesečni izvještaji sadrže pokazatelje o promjeni broja pratitelja, njihovom angažmanu, o najuspješnijim objavama, najuspješnijim formatima objava, najčešćim pitanjima korisnika, sentimentalnu analizu i druge. U sentimentalnoj analizi važno je ocijeniti postotak pozitivnih, negativnih i neutralnih reakcija te tema i problema koji su u tom mjesecu najviše zaokupili korisnike. Ovi korisni uvidi se prosljeđuju odjelima unutar banke kojih se tiču i na taj način odjeli primaju povratnu informaciju od samih klijenata.<sup>163</sup>

Na kraju, važno je uvijek imati na umu koju ulogu imaju marketinške aktivnosti na društvenim mrežama u učinkovitosti ukupnih marketinških komunikacija. Kako bi imali uvid u stvarni povrat od ulaganja, uzima se u obzir visina ulaganja u zaposlenike, vanjske dobavljače, potrebne softvere i alate, troškove oglašavanja i promocije te produkcije sadržaja. Pokazatelj uspješnosti društvenih mreža za Addiko banku je činjenica da se za godinu 2020. planira povećanje ulaganja u komunikacije na društvenim mrežama.

---

<sup>163</sup> Na temelju razgovora s Ivom Ančić od 15.11.2019. godine.

## **5.4. Potencijali i preporuke za marketinšku komunikaciju banaka u Hrvatskoj na temelju poslovnog slučaja Addiko banke**

Tijekom analize marketinške komunikacije Addiko banke na društvenim mrežama i usporedbe s teorijskim dijelom rada i trendovima na društvenim mrežama u financijskoj industriji, uočene su dobre prakse koje mogu poslužiti kao primjer svim bankarskim institucijama na društvenim mrežama. Ujedno su identificirane prilike koje se otvaraju kako za Addiko banku, tako i za sve hrvatske banke, koje bi se valjale uzeti u razmatranje za buduće korake.

Općenito se kao potencijal Addiko banke ističe razvijena strategija i taktike koje su u skladu s poslovnom strategijom, ponašanjem ciljne skupine i tehnološkim i industrijskim trendovima. Aktivnostima na društvenim mrežama pozitivno se utječe na imidž i cjelokupnu reputaciju, učinkovito se koriste oglašivački alati i upravlja zajednicom pratitelja. Kao posebni potencijali prepoznate su digitalne automatizirane kampanje i marketing sadržaja na temu financijske pismenosti. U nastavku slijede specifični elementi marketinških aktivnosti na društvenim mrežama iz kojih se u slučaju Addiko banke može učiti odnosno gdje ima prostora za unapređenja.

### **1. Izgradnja reputacije inovatora bankarskih usluga**

Kao što je u teorijskom dijelu rada istaknuto, za reputaciju poduzeća na društvenim mrežama prije svega je važna transparentnost koja je polazni princip za svu komunikaciju banaka na društvenim mrežama. Uz to, na reputaciju u suvremenim okolnostima sve više utječe razina digitalizacije usluga i primjene tehnologije. Addiko banka može poslužiti kao izvrstan primjer jer je svojim inovativnim digitalnim uslugama izborila imidž lidera u ovom području među hrvatskim bankama i to kvalitetno koristi u komunikaciji na društvenim mrežama. Osim uspješne digitalne transformacije poslovanja što je rezultiralo jedinstvenim digitaliziranim uslugama, Addiko banka i u svojoj internoj i eksternoj komunikaciji koristi nove, inovativne formate kojima se pozicionira kao moderna banka.

### **2. Jedinstveni vizualni izražaj i način komunikacije**

Još jedna važna odrednica izgradnje imidža u slučaju Addiko banke može poslužiti kao primjer dobre prakse za cijeli bankarski sektor. Naime, visoki stupanj diferencijacije ogleđa se u originalnom i prepoznatljivom vizualnom izričaju, tonu komunikacije i načinu izražavanja čega

se Addiko banka bez iznimke drži. Ova konkurentna prednost je vrlo važna u mnoštvu objava i oglasa na društvenim mrežama koje korisnicima nalikuju jedna drugoj i nemaju trenutačni faktor prepoznavanja kao što je slučaj kod Addiko banke.

### **3. Korisnička podrška putem društvenih mreža**

U radu je na primjeru Addiko banke opisana razina korisničke podrške prema njenim klijentima i potencijalnim klijentima. Konstantna potreba za ovom vrstom korisničke podrške stavlja je kao jednu od glavnih funkcija društvenih mreža banaka i apsolutni je temelj za izgradnju zajednice pratitelja svake banke. Vrijeme odaziva, ton i preciznost komunikacije prepoznati su u teoriji i na primjeru Addiko banke kao kriteriji uspješnosti. Kao moguća preporuka za sve banke kada se govori o interakciji s korisnicima društvenih mreža, je intenzivnije iniciranje prodajnih prilika. To bi značilo da bi se agenti trebali uključiti u otvoreniju i prisniju komunikaciju nudeći podršku, ali i preporuke za konkretne usluge i proizvode koje specifični klijent potencijalno može koristiti. Alternativni način bi bio otvoriti financijskim savjetnicima put da se prezentiraju na društvenim mrežama i akviziraju nove klijente svojom stručnošću i znanjima, prema dobrim praksama opisanima u teorijskom dijelu rada.

### **4. Reputacija marke poslodavca**

Kako je opisano u teorijskom dijelu rada, reputacija marke poslodavca je područje koje je u trendu i svakim danom sve više dobija na važnosti. Addiko banka, kao i ostale banke u Hrvatskoj, imaju preduvjete da intenzivnije promoviraju svoju korporativnu kulturu kroz društvene mreže, prvenstveno putem LinkedIna kao platforme profesionalaca kojoj se najviše vjeruje. U tom pogledu preporuka bi bila da se, uz napore opisane u poslovnom slučaju, banke više uključe objavama s osvrtima i komentarima poslovnih trendova, gospodarskih kretanja, dobrih praksi, zagovaranja od strane zaposlenika, i to idealno od strane članova uprava ili višeg menadžmenta. Kako se do sada nitko od članova uprava u bankarskom sektoru u Hrvatskoj nije na društvenim mrežama otvorio publici, a kamoli profilirao, ovdje leži odlična prilika za izgradnju i učvršćivanje imidža.

### **5. Društvena inteligencija**

Društvene mreže mogu poslužiti za marketinška istraživanja u smislu osluškivanja i monitoriranja društvenih mreža, što je opisano i na primjeru Addiko banke i u teorijskom dijelu



rada, no aktivnosti se mogu proširiti i provoditi ankete, fokus grupe i intervjue unutar društvenih zajednica, kako bi se istražilo određeno mišljenje odnosno ponašanje pratitelja. Ovo je preporuka za čitav bankarski sektor kao dobar izvor podataka i k tome relativno povoljan. Ovisno o razini uključenosti podataka s društvenih mreža u sustav za upravljanje odnosima s klijentima, svaka banka treba sama procijeniti koliki prostor za unapređenje postoji u području društvenog CRM-a. Veća razina društvenog CRM-a iziskuje tehnološke platforme i kompatibilnost sustava što predmnijeva ulaganja i resurse, no svakako pridonosi personalizaciji u pristupu klijentima, učinkovitijim marketinškim komunikacijama i boljim uvidom u ponašanja klijenata.

## **6. Inovativne usluge**

Preporuke za inovativne usluge u bilo kojem području ne mogu se dovoljno apostrofirati jer imaju najviše odjeka i učinka na reputaciju te na poslovne rezultate. Što se tiče inovativnih usluga na društvenim mrežama, neke banke su iskoristile društvene mreže za inovacije u transakcijskom bankarstvu, što je prirodni nastavak na ključnu djelatnost banke. Jedna za uvođenje relativno jednostavna inovacija je uvođenje virtualnog asistenta kroz Messenger na Facebooku, što se, kao što je u teorijskom dijelu rada bilo prezentirano, u nekim bankama pokazalo kao dobra praksa. Virtualni asistent se može uvesti u više oblika, primjerice kao potpora korisničkoj službi ili prodajni asistent. Inovacije se mogu odnositi i na marketinške komunikacije, gdje banke mogu kreativno i u skladu sa svojom markom osmisliti originalne načine komunikacije putem društvenih mreža.

## **7. Proširenje aktivnosti na YouTubeu i Instagramu**

YouTube je zapostavljen kanal u smislu interakcija s korisnicima kako u Addiko banci, tako i u konkurentnim bankama. Svakako postoji prostor da se kreativno i sadržajno krene proaktivnije u smislu interakcije s publikom i povećanjem broja sljedbenika, no to prije svega ovisi o strateškim odlukama vezano uz ovaj kanal, uzimajući u obzir i da se većinom radi o mlađoj publici koja nije ciljna skupina svim bankama. Dugoročno gledajući, međutim, imalo bi smisla unaprijed se povezati s publikom koja će za neko vrijeme postati financijski neovisna. Na Instagramu, pak, kako je bilo govora u poslovnom slučaju, još uvijek nema većeg broja banaka te također postoji prostor za akviziciju mlađe publike.

## **8. Strategije za Twitter**

Iako Addiko banka kao specijalizirana banka na Twitteru nema svoju ciljanu javnost, velike univerzalne banke mogu ovdje graditi svoj imidž među poslovnom i intelektualnom javnošću. Za Addiko banku preporuka bi bila da se profil u nekom smislu specijalizira, ili kao korisnička služba, ili za pokrivanje tema o malim i srednjim poduzetnicima, financijskoj pismenosti ili slično.

## 6. ZAKLJUČAK

Pod utjecajem digitalnog okruženja i promjenjenih očekivanja i zahtjeva potrošača, marketinška praksa zadobija nove oblike i manifestacije. Iako su sastavni dio digitalnog marketinga, marketinške prakse na društvenim mrežama imaju svoje specifičnosti, prednosti i rizike. Poduzećima nude priliku za personalni pristup, brzu *online* realizaciju usluga i zadovoljenje potreba modernog klijenta.

Digitalna transformacija dotakla je sve sektore i uvjetovala nove tehnologije, korisničke kanale pa sve do novih poslovnih modela, koji na tržište mogu isporučiti profitabilne ideje i bolje služiti digitalno angažiranom potrošaču. Za bankarski sektor digitalizacija u pravom smislu znači razarajuću silu jer su banke bile tradicionalno zatvoreni, dobro regulirani sustavi na čije tržište nisu imali pristup drugi konkurenti. U digitalnom dobu, nove banke i novi igrači na finansijskom tržištu, nisu nužno banke, a regulatorni zahtjevi se sve više prilagođavaju novim okolnostima ili ih novi konkurenti uspješno okreću u svoju korist.

Uspješne banke su već daleko zakoračile u digitalnu transformaciju, mijenjajući računalnu infrastrukturu, uvodeći digitalne usluge, te prilagođavajući marketinšku komunikaciju, u kojoj važno mjesto ima komunikacija na digitalnim kanalima i društvenim mrežama. Iako su banke nesigurno kročile na ovo tlo još u prvom desetljeću 21. stoljeća, danas su u gotovo u stopostotnoj većini na nekoj od društvenih mreža, a najčešće su to LinkedIn i Facebook, te u svijetu i Twitter. Društvene mreže su omogućile bankama prisniji i opušteniji odnos s klijentima koji je do njihove pojave znao biti tipično služben i distanciran. Sada klijenti imaju banku na raspolaganju 24 sata osjećajući da su u ravnopravijem položaju. Uspješne banke nastoje klijentima olakšati pristupe uslugama u svakom pogledu, a društvene mreže im daju nekoliko važnih područja da to i primjene i iskoriste za konkurentsku prednost, kao što su, korisnička podrška, promocija, inovativne usluge i istraživanje ponašanja klijenata, između ostalih. Pritom su se banke morale prilagoditi modernom pristupu marketinškim aktivnostima u kojima su personalizirane potrebe klijenata na prvom mjestu.

Na primjeru Addiko banke, moderne banke koja je digitalnu transformaciju prihvatila kao priliku, prikazani su konkretni projekti i komunikacijske aktivnosti na društvenim mrežama. U svakoj aktivnosti i projektu nezaobilazna su tri područja: korisnička podrška, oglašavanje i

sadržajni marketing. Korisnička podrška otvorila je kanal koji je postao preferirani kanal za jedan dio publike, a bankama je omogućio da steknu bolji uvid u želje, potrebe i ponašanje klijenata, te otvorio dodatni kanal za prodaju. Oglašavanje na društvenim mrežama je sastavni dio promocijskog miksa banaka danas, kako zbog nižih troškova od masovnih medija, tako i zbog preciznih mogućnosti ciljanja, programatskog oglašavanja i personalizacije poruka. Sadržajni marketing je ovo što na društvenim mrežama označava imidž banke, uz vizualno komuniciranje, a određuju ga teme koje odabire, ton komunikacije i općenito sadržaj koji se pruža publici. Zbog brzih promjena u povezanom digitalnom svijetu, inovacije u marketinškim komunikacijama na društvenim mrežama su preporuka kako bi se banka razlikovala od konkurencije, kako bi se potaknuo interes javnosti, održala odanost klijenata i, naravno, postigla tehnološka reputacija i prednost pred konkurencijom.

Velika prednost društvenih mreža, koja sa sobom nosi i velike izazove u tumačenjima, su sofisticirane metode mjerenja uspješnosti marketinških aktivnosti te dodatni razlog zašto banke u svojim internim ili eksternim timovima moraju imati digitalno pismene komunikatore. Odrediti svaku fazu digitalnog korisničkog putovanja kao kupnju, u kojem društvene mreže čine jedan od ključnih kanala, složen je proces u neprestanoj prilagodbi i samo tim zaposlenika s različitim digitalnim vještinama može donijeti rezultate.

Glavni rizici s kojima se bankarski sektor suočava na društvenim mrežama su reputacijski, s obzirom na količinu sadržaja koje se generira od samih korisnika, regulatorni, u smislu zaštite podataka, i tehnološki u smislu sigurnosti, te se banke trebaju zaštititi pravilnicima, procedurama i stručnošću zaposlenika odgovornih za društvene mreže.

Iz teorijskog dijela rada, kao i na primjeru Addiko banke, isčitava se da će društvene mreže i dalje biti jedan od ključnih digitalnih kanala i nezaobilazan dio marketinške komunikacije banaka.

## LITERATURA

1. Accenture (2019.). Accenture Global Financial Services Consumer Study. [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-95/Accenture-2019-Global-Financial-Services-Consumer-Study.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-95/Accenture-2019-Global-Financial-Services-Consumer-Study.pdf). Prstupljeno 20. 8. 2019.
2. Accenture beyond digital (2018.). How can banks meet customer demands. [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/accenture/next-gen-3/dandm-global-research-study/accenture-banking-global-distribution-marketing-consumer-study.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/accenture/next-gen-3/dandm-global-research-study/accenture-banking-global-distribution-marketing-consumer-study.pdf). Prstupljeno 25. 10. 2019.
3. Accenture Consulting (2019). Redefining Financial Services Marketing. [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-106/Accenture-Redefining-Financial-Services-Marketing-Living-Marketing-Approach.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-106/Accenture-Redefining-Financial-Services-Marketing-Living-Marketing-Approach.pdf), str. 10. Prstupljeno 11.11.2019.
4. Addiko banka (2019.). O nama. *Web stranice Addiko banke*. <https://www.addiko.hr/o-nama/o-banci/osnovni-podaci/>. Prstupljeno 20. 10. 2019.
5. Addiko banka (2019). Interni podaci.
6. Addiko banka (2019). Addiko Bank dobitnik šest ‘Transform Awards Europe 2018’ nagrada (2018). *Web stranice Addiko banke*. <https://www.addiko.hr/o-nama/press-i-publikacije/priopcenja-za-javnost/>. Prstupljeno 25.10.2019.
7. Addiko banka (2019.). Financijska pismenost. <https://www.addiko.hr/financijska-pismenost/>. Prstupljeno 7. 11. 2019.
8. Addiko banka (2019) Addiko banka i Štedopis proveli su istraživanje o financijskoj pismenosti Hrvata. *Web stranice Addiko banke*. <https://www.addiko.hr/o-nama/press-i-publikacije/priopcenja-za-javnost/>. Prstupljeno 11.11.2019. godine.
9. Akhtar, O. (2019). *The 2019 State of Digital Marketing*, Altimeter, a Prophet Company. <https://www.prophet.com/download/the-state-of-digital-marketing/> Prstupljeno: 14.11.2019.
10. Altimeter (2019) *Digital experience innovators*. <https://www.prophet.com/download/digital-experience-innovators/> Prstupljeno 14.11.2019.
11. Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A., Al-Mudimigh, A. (2018.). „Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services.“ *Applied Computing and Informatics*. Vol. 15/2, str. 94-101.

12. Babić – Hodović, V. (2012.) *Marketing u bankarstvu*, Sarajevo: Ekonomski fakultet, Blicdruk d.o.o.
13. Brandwatch (2015). What is Social Media Intelligence?  
<https://www.brandwatch.com/blog/marketing-understanding-social-media-intelligence-stack/> . Pristupano 13.11.2019.
14. Buffer (2019.). State Of Social. <https://buffer.com/state-of-social-2019>. Pristupljeno 5. 7. 2019.
15. Cambridge Dictionary (2017.). Social media.  
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/social-media>. Pristupljeno 20. 11. 2018.
16. Carter, J. (2018.). 5 statistics to inform your social media strategy.  
<https://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/5-statistics-inform-social-media-strategy/>. Pristupljeno 5. 7. 2019.
17. Chen, T. (2017.). Online identity: Real-name or anonymous?  
<https://meco6936.wordpress.com/2017/04/27/online-identity-real-name-or-anonymous%EF%BC%9F-2/>. Pristupljeno 20. 4. 2019.
18. Choudhury, M.M.i Harrigan, P. (2014) CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Marketing*, Volume 22, 2014 - Issue 2, 149-176.
19. Clarabridge. What is Social Customer Service? <https://www.clarabridge.com/customer-experience-dictionary/social-customer-service/>. Pristupljeno 10. 5. 2019.
20. CMO Survey (2019.). New and archived reports containing CMO Survey results and insights. <https://cmosurvey.org/results/august-2019/>. Pristupljeno 20. 9. 2019.
21. Deloitte (2013). Who says banks can't be social?  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-ca-who-said-bank-cant-be-social-2013-10.pdf> . Pristupljeno 11.11.2019.
22. Dijkmans, C., Kerkhof, P. i Beukeboom, C. (2015.). „A stage to engage: Social media use and corporate reputation.“ *Tourism Management*, Vol. 47, str. 58-67.
23. Drucker, P.F. (2005). *Najvažnije o menadžmentu. Izbor iz radova o menadžmentu Petera F. Druckera*. Zagreb: M.E.P. Consult.
24. Effie Indeks (2019.). Most Effective Brands 2019.  
<https://www.ffieindex.com/ranking/?rt=5>. Pristupljeno 25. 10. 2019.

25. Eigenraam, A. W., Eelen, J., van Lin, A., Verlegh, P. W. J. (2018.). „A Consumer-based Taxonomy of Digital Customer Engagement Practices.“ *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 44, str. 102-121.
26. Elliott, N. (2013.). The Social Technographics Score helps marketers create better social strategies. <https://go.forrester.com/blogs/13-10-01-the-social-technographics-score-helps-marketers-create-better-social-strategies/>.  
Pristupljeno 10. 5. 2019.
27. Facebook (2019.). Addiko Bank Hrvatska. <https://www.facebook.com/addiko.hr/>.  
Pristupljeno 22. 10. 2019.
28. Financial Brand (2019.). 5 Trends Forcing Financial Marketers To Rethink Their Social Media Strategy. <https://thefinancialbrand.com/68173/social-media-trends-strategy-banking/>.  
Pristupljeno 20. 9. 2019
29. Financial Brand (2019.). Meet 11 of the Most Interesting Chatbots in Banking. <https://thefinancialbrand.com/71251/chatbots-banking-trends-ai-cx/>.  
Pristupljeno 2. 10. 2019.
30. Financial Brand (2019.). 6 Successful Social Media Tactics Used by Major Financial Brands. <https://thefinancialbrand.com/86628/bank-social-media-marketing-financial-brands/>.  
Pristupljeno 2. 10. 2019.
31. Financial Brand (2019.). Bank’s LinkedIn Project Builds Sales Leads and Influencer Status. <https://thefinancialbrand.com/82185/banks-credit-unions-linkedin-influencer-marketing-social-media/>.  
Pristupljeno 2. 10. 2019.
32. Forrester Research (2016.). How Can You Define The Right Social Approach And Tactics In Asia Pacific? <https://go.forrester.com/blogs/16-11-30-how-can-you-define-the-right-social-approach-and-tactics-in-asia-pacific/>.  
Pristupljeno 10. 5. 2019.
33. Forrester Research (2016.). Online benchmark survey. <https://www.forrester.com/search?searchOption=0&tmtxt=online+benchmark+survey>.  
Pristupljeno 10. 5. 2019.
34. Globalwebindex (2019) *The latest social media trends to know in 2019*. <https://www.globalwebindex.com/reports/social> Pristupljeno 14.11.2019.
35. Green, D. A. (2012) How to think about social media. *New Statesman*. <https://www.newstatesman.com/blogs/david-allen-green/2012/01/social-media-regulation>  
Pristupljeno 13. studenoga 2019.

36. Goi, C.L.: A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?, *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 1, No. 1, 2009, 2-11.
37. Hie, B.P. (2019). Impact of Transforming Organizational Culture and Digital Transformation Governance toward Digital Maturity in Indonesian Banks *International Review of Management and Marketing*, 2019, 9(6), 51-57.
38. Hill-Wilson, M., Brynley-Jones, L., Porter, L. i Sparkes, D. (2014.). How should contact centres Integrate social customer service? <http://oursocialtimes.com/wp-content/uploads/2014/04/How-should-contact-centres-integrate-social-customer-service.pdf>. Pristupljeno 26. 5. 2019.
39. Höflinger, P. J., Nagel, C. i Sander, P. (2018.). „Reputation for technological innovation: Does it actually cohere with innovative activity?“ *Journal of Innovation & Knowledge*. Vol. 3/1, str. 26-39.
40. Hollesen, S., Kotler, P. I Opresnik, M.O. (2017.). *Social Media Marketing: A Practitioner Guide*. 2. izd. Opresnik Management Consulting.
41. Hootsuite (2017.). 2018 *Social Trends in Financial Services*. Report.
42. *Instagram* (2019.). *Addiko banka*. [https://www.instagram.com/addikobank\\_hrvatska/?hl=hr](https://www.instagram.com/addikobank_hrvatska/?hl=hr). Pristupljeno 2. 11. 2019.
43. Jalonen, H., Jussila, J. (2016). Developing a Conceptual Model for the Relationship Between Social Media Behavior, Negative Consumer Emotions and Brand Disloyalty. *15th Conference on e-Business, e-Services and e-Society*, 134-145.
44. Kabza, M. (2018.). Traditional banks are becoming obsolete. <https://financialobserver.eu/poland/traditional-banks-are-becoming-obsolete/>. Pristupljeno 14. 3. 2019.
45. Kaplan, A. M. i Haenlein, M. (2010.). „Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media.“ *Business Horizons*, Vol.53(1), str. 59–68.
46. Kietzmann, Jan & Hermkens, Kristopher & McCarthy, Ian & Silvestre, Bruno. (2011) Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media [online]. *Business Horizons*. 54. 241-251. <http://summit.sfu.ca/item/18103>. Pristupljeno 13. studenoga 2019.
47. Kim, H., Park, J., Cha, M. i Jeong, J. (2015.). The Effect of Bad News and CEO Apology of Corporate on User Responses in Social Media. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0126358>. 10.4.2019.



48. Klikaj (2019.). KAKAV POTEZ Erste banka podržala je Zagreb Pride, brojni korisnici izrazili nezadovoljstvo time. <https://www.klikaj.hr/kakav-potez-erste-banka-podrzala-je-zagreb-pride-brojni-korisnici-izrazili-nezadovoljstvo-time/>. Pristupljeno 20. 9. 2019.
49. Kotler, P., Kartajaya, H. i Setiawan, I. (2018.). Marketing 4.0. <http://www.marketingjournal.org/marketing-4-0-when-online-meets-offline-style-meets-substance-and-machine-to-machine-meets-human-to-human-philip-kotler-hermawan-kartajaya-iwan-setiawan/>. Pristupljeno 3. 6. 2019.
50. Lider (2018.). Tvrtke mogu pomoći bankama da postanu učinkovitije i konkurentnije. <https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/karnit-flug-fintech-tvrtke-mogu-pomoci-bankama-da-postanu-ucinkovitije-i-konkurentnije/>. Pristupljeno 3. 6. 2019.
51. Lifebelt (2018.). Brandwach: Redes Sociales de los Bancos de Centroamérica. <https://ilifebelt.com/brandwach-redes-sociales-de-los-bancos-de-centroamerica/2018/06/>. Pristupljeno 20. 11. 2018.
52. LinkedIn (2019.). <https://www.linkedin.com/company/addiko-bank-hrvatska>. Pristupljeno 25. 10. 2019.
53. Lovelock, C. H., Wirtz, J. (2011.). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 7th Edition. Pearson Prentice Hall.
54. Marous, J. (2018.). The Modern Marketing Model for the Financial Industry. <https://thefinancialbrand.com/72482/digital-banking-modern-marketing-model/>. Pristupljeno 18. 4. 2019.
55. Mei, X.Y., Bagaas, I.K. i Relling E.K.L. (2019) Customer complaint behaviour (CCB) in the retail sector: why do customers voice their complaints on Facebook?. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29:1, 63-78, Dostupno na [10.1080/09593969.2018.1556179](https://doi.org/10.1080/09593969.2018.1556179) Pristupljeno 18. 4. 2019.
56. McKinsey&Company (2017.). Retail Banking Distribution. <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/the%20future%20of%20customer%20led%20retail%20banking%20distribution/the-future-of-customer-led-retail-banking-distribution-2017.ashx>. Pristupljeno 12. 4. 2019.
57. Moore, D. (2015) *Do Customers Expect Poor Service?* The Northridge Group. <https://www.northridgegroup.com/blog/do-customers-expect-poor-service/> Pristupljeno 14. 11. 2019.]

58. MGS (2017.). Social Media Characteristic Aspects.  
<https://www.managementstudyguide.com/social-media-characteristics.htm>. Pristupljeno 20. 11. 2018.
59. Nayeem, T., Murshed, F. and Dwivedi, A. (2019), Brand experience and brand attitude: examining a credibility-based mechanism. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 37 No. 7, pp. 821-836.
60. Ochri, C., Teufel, S. (2012.). Social Media security culture. *Information Security for South Africa*, str. 1-5.
61. Oxford Living Dictionaries (2017.). Social media. <https://languages.oup.com/social-media>. Pristupljeno 20. 11. 2018.
62. Owyang, J. (2010.). Framework: The Social Media ROI Pyramid. <http://web-strategist.com/blog/2010/12/13/framework-the-social-media-roi-pyramid/>. Pristupljeno 14. 3. 2019.
63. Ozretić Došen, Đ. (2010.). Osnove marketinga usluga, 2. izdanje. Zagreb: mikrorad d.o.o.
64. Paquette, H. (2013) Social Media as a Marketing Tool: A Literature Review. *Major Papers by Master of Science Students*. University of Rhode Island, str. 21-22.
65. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004.). *Marketing*, 2. izdanje, Zagreb: Adverta.
66. Previšić, J. (2011.). *Leksikon marketinga*, Zagreb: Ekonomski fakultet.
67. Presi, C., Saridakisand, C. i Hartmans, S. (2014.). „User-generated content behaviour of the dissatisfied service customer.“ *Leeds University Business School, University of Leeds, Leeds, UK, European Journal of Marketing*. Vol. 48, broj .9/10, 1600-1625.
68. PwC (2016.). Financial Services Technology 2020 and Beyond.  
<https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/assets/pdf/technology2020-and-beyond.pdf>. Pristupljeno 3. 6. 2019.
69. Ram, J. i Liu, S. (2018.). „Social media driven innovations: an exploratory study in China.“ *Journal of Innovation Economics & Management*, Vol. 3. No. 27.
70. Rheingold, H. L. Virtual community. <https://www.britannica.com/topic/virtual-community>. Pristupljeno 10. 5. 2019.
71. Ružić, D., Biloš, A. i Turkalj, D. (2014.). *E-marketing*, 3. izdanje, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
72. Sentance, R. (2018.). How KLM uses social media as “R&D lab” for customer-centric innovation. <https://econsultancy.com/klm-social-customer-care-innovation/>. Pristupljeno 12. 7. 2019.

73. SocialBlade (2019.). Top 250 Youtubers in Croatia sorted by SB rank.  
<https://socialblade.com/youtube/top/country/hr>. Pristupljeno 5. 11. 2019.
74. Sociología y Redes sociales (2010.). Redes sociales y “redes sociales”.  
<http://sociologiayredessociales.com/2010/10/redes-sociales-y-redes-sociales/>. Pristupljeno 20. 11. 2018.
75. Sprout Social (2016.). New Study Looks at What Makes People Unfollow Brands on Social. <https://www.socialmediatoday.com/social-business/new-study-looks-what-makes-people-unfollow-brands-social>. Pristupljeno 10. 5. 2019
76. Sprout Social (2016.). The Sprout Social Index, Edition VI: Shunning Your Customers on Social? <https://sproutsocial.com/insights/data/q2-2016/>. Pristupljeno 10. 5. 2019.
77. Sprout Social (2018.). From Risk to Responsibility: Social Media & the Evolution of Transparency. <https://media.sproutsocial.com/uploads/2019/04/Sprout-Social-Brands-Get-Real-Evolution-of-Transparency.pdf>. Pristupljeno 10. 5. 2019.
78. Sprout Social (2019.). Social media marketing tips for every platform.  
<https://sproutsocial.com/insights/social-media-tips/>. Pristupljeno 10. 5. 2019.
79. Srednja.hr (2019.). Istraživanje pokazalo koju društvenu mrežu djeca i mladi najčešće koriste. <https://www.srednja.hr/zbornica/istrazivanje-pokazalo-koju-drustvenu-mrezu-djeca-mladi-najcesce-koriste/>. Pristupljeno 5. 11. 2019.
80. Starčić, B. (2017.). Analizirali smo društvene mreže u 2017. – pogledajte kako se stvari rade u svijetu, a kako kod nas. <https://www.tportal.hr/tehnoclanak/analizirali-smo-drustvene-mreze-u-2017-pogledajte-kako-se-stvari-rade-u-svijetu-a-kako-kod-nas-20171205>. Pristupljeno 20. 11. 2018.
81. Statista (2019.). Number of global social network users 2010-2021. Statista:  
<https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>. Pristupljeno 20. 11. 2018.
82. Statista (2018.). Social media marketing - Statistics & Facts.  
<https://www.statista.com/topics/1538/social-media-marketing/>. Pristupljeno 20. 4. 2019.
83. Statista (2019.). Most famous social network sites worldwide as of July 2019, ranked by number of active users. <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>. Pristupljeno 20. 11. 2018.
84. Statista (2019.). Half Of Europe Uses Facebook.  
<https://www.statista.com/chart/16256/facebook-users-in-europe/>. Pristupljeno 20. 11. 2018.

85. Statista (2019.). Usage of Instagram Varies In Europe.  
<https://www.statista.com/chart/16259/instagram-users-europe/>. Pristupljeno 20. 11. 2018.
86. Škare, V. (2011.). „Je li potreban novi okvir upravljanja internetskim marketingom?“  
*Tržište*, 23 (2), 263-279.
87. Škare, V. (2011.). *Inovacije usluga temeljene na internetskog marketingu: doktorska disertacija*. Zagreb: vlastita naklada.
88. The Digital (2019.). HootSuite and We Are Social. <https://hootsuite.com/resources/digital-in-2019>. Pristupljeno 20. 11. 2018.
89. The Digital Croatia (2018.). HootSuite and We Are Social.  
<https://datareportal.com/reports/digital-2018-croatia>, str. 17. Pristupljeno 13. 11. 2019.
90. The Economist Intelligence Unit Limited 2019 (2019.). „A whole new world: How technology is driving the evolution of intelligent banking.“
91. Tang, Z. et al. (2018.). „How to keep brand fan page followers? The lens of person-environment fit theory.“ *Information Technology & People*, 31 (4).
92. Tsimonis, G. i Dimitriadis, S. (2014.). „Brand strategies in social media.“ *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 32, No. 3.
93. Tsitsi Chikandiwa, S., Contogiannis, E. and Jembere, E. (2013), "The adoption of social media marketing in South African banks", *European Business Review*, Vol. 25 No. 4, pp. 365-381. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2013-0013>.
94. Tuten, T.L. i Solomon, M.R. (2018) *Social Media Marketing*. 3. izdanje. London: SAGE Publications Ltd
95. Qualman, E. (2012.). *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*. Audible, Inc., str. 36.
96. Upmixed (2018.). <http://www.upmixed.com/tech/web/social-media-vs-social-network/>. Pristupljeno 20. 11. 2018.
97. Van Osch, W., Coursaris, C. K. (2013.). „Organizational Social Media: A Comprehensive Framework and Research Agenda“, 46th Hawaii International Conference on System Sciences, str.700-707.
98. Valentini, C. and Kruckeberg, D. (2012.). „New media versus social media: a conceptualization of their meaning, uses, and implications for public relations.“ U: S. Duhé (ur.), *New Media and Public Relations*, 2. izdanje. New York: Peter Lang, 3-12.

99. Večernji list (2019.). Prihodi Facebooka skočili 30 posto, broj korisnika i dalje raste. <https://www.vecernji.hr/biznis/prihodi-facebook-a-skocili-30-posto-broj-korisnika-i-dalje-raste-1297950>. Pristupljeno 5. 7. 2019.
100. Whatman, P. Build Your Social Media Crisis Management Plan in 10 Steps. <https://mention.com/blog/social-media-crisis-management-plan/>. Pristupljeno 10.4.2019.
101. Williams, S. P. i Hausman, V. (2017.). „Categorizing the Business Risks of Social Media.“ *Procedia Computer Science*. Vol. 121, str. 266-273.
102. W.up (2019) *Segments of one: Customer insights in Digital banking*, , <https://www.fintechfutures.com/files/2018/12/Segments-of-one-customer-insights-in-digital-banking.pdf> Pristupljeno 14.11.2019.
103. Zamani, E.D., Giaglis, G.M. i Kasimati, A.E. (2015) Public Relations Crisis and Social Media: An Investigation into Extant and Prospective Consumers' Perceptions through the Lens of Attribution Theory. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, Vol 10/2, 2015, 33-52. Dostupno na [10.4067/S0718-18762015000200004](https://doi.org/10.4067/S0718-18762015000200004) [13. studenoga 2019.]
104. ZenithOptima (2017.). Internet advertising expenditure to exceed US\$200bn this year. <https://www.zenithmedia.com/internet-advertising-expenditure-to-exceed-us200bn-this-year/>. Pristupljeno 3. 6. 2019.
105. Zojceska, A. (2018.). Social Media Recruiting: How to Promote Employer Brand on Social Media. <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/115/social-media-recruiting-how-to-promote-employer-brand-on-social-media>. Pristupljeno 14.4.2019.

## **POPIS TABLICA**

<b>Tablica 1. Glavni prioriteti za poduzeća koja koriste marketing društvenih medija (%)</b> .....	20
<b>Tablica 2. Četiri distribucijska područja na kojima banke moraju biti inovativne</b> .....	63

## **POPIS GRAFIKONA**

<b>Grafikon 1. Broj korisnika društvenih medija na globalnoj razini (u milijardama) .....</b>	<b>6</b>
<b>Grafikon 2. Korištenje društvenih medija po korisniku po satu dnevno .....</b>	<b>7</b>
<b>Grafikon 3. Najpopularniji društveni mediji u travnju 2019. (broj aktivnih korisnika u milijunima).....</b>	<b>11</b>
<b>Grafikon 4. Iritantne aktivnosti marki na društvenim mrežama.....</b>	<b>38</b>
<b>Grafikon 5. Koji će trendovi imati najveći utjecaj na maloprodajne banke do 2025. godine .....</b>	<b>61</b>

## **POPIS ILUSTRACIJA**

<b>Ilustracija 1. Povezanost društvenih medija, društvenih mreža, Web-a i interneta.....</b>	<b>14</b>
<b>Ilustracija 2. Model „od kuglanja do flipera“ .....</b>	<b>17</b>
<b>Ilustracija 3. Evolucija u marketinškim komunikacijama.....</b>	<b>18</b>
<b>Ilustracija 4. Digitalna persona.....</b>	<b>23</b>
<b>Ilustracija 5. Transparentnost poduzeća prema mišljenju ispitanika istraživanja .....</b>	<b>29</b>
<b>Ilustracija 6. Taksonomija digitalnih angažmana za marke.....</b>	<b>37</b>
<b>Ilustracija 7. Pet stadija društvene zrelosti.....</b>	<b>68</b>



## POPIS SLIKA

Slika 1. Stara vs nova marka.....	77
Slika 2: Digitalne persone Addiko banke.....	83
Slika 3. Primjer objave o sponzoriranom događaju i nagradni natječaj za ulaznice .....	85
Slika 4. Primjer oglasa za brzi gotovinski kredit u formatu video zapisa .....	86
Slika 5. Objava u specifičnom video formatu uživo.....	87
Slika 6. LIDER Intervju .....	92
Slika 7. Primjer objave vezane uz sponzorstvo glazbenog festivala Sea Star 2019.....	94
Slika 8. Primjer animiranog formata objave.....	95
Slika 9. Objava kampanje .....	100
Slika 10. Reakcije tijekom kampanje uoči rebrandiga.....	101
Slika 11. Objava kampanje „Red Friday“ .....	102
Slika 12. Primjer objave pri lansiranju Mastercard Debit kartice .....	104
Slika 13. Reakcije tijekom kampanje uoči lansiranja Mastercard Debit kartice .....	105
Slika 14. Poveznica na web stranicu s kreditnim kalkulatorom i obrascem .....	106
Slika 15. Objava na Facebooku čiji cilj je prikupljanje kontakata potencijalnih klijenata, povećanje prodajnih prilika te akvizicija novih klijenata za gotovinski kredit.....	107
Slika 16. Naslovna stranica projekta Financijska pismenost.....	109

## SAŽETAK

Marketinške aktivnosti na društvenim mrežama imaju nezaobilaznu ulogu u marketinškoj komunikaciji poduzeća. Specifičnosti marketinga usluga, posebno marketinga bankarskih usluga, te trend sve veće uloge digitalnih tehnologija u marketingu i novih navika potrošača, uvjetovalo je i specifične oblike marketinške komunikacije banaka na društvenim mrežama.

Glavni cilj rada je analizirati ulogu društvenih mreža u marketinškoj komunikaciji banaka i odrediti njihove specifičnosti i trendove. Potreba za marketinškom komunikacijom na digitalnim kanalima i društvenim mrežama logično se nadovezuje na neizostavnu digitalnu transformaciju bankarskog poslovanja koja je zahvatila gotovo cijeli bankarski sektor. Klijenti od bankarskog sektora postepeno, ali sigurno, očekuju bolje, jednostavnije i brže usluge i besprijekorno korisničko iskustvo bez obzira na distribucijski kanal, baš kao i u drugim industrijama. Štoviše, one banke koje inovativne usluge i tehnologiju stvaraju i komuniciraju na društvenim mrežama, prije će izgraditi tehnološku reputaciju koja danas uvelike utječe na opću reputaciju banaka.

Društvene mreže omogućile su bankama opušteniji i otvoreniji odnos s klijentima u više važnih područja primjene kao što su korisnička podrška, promocija, inovativne usluge, istraživanja o ponašanju klijenata i druge. Na primjeru Addiko banke, u radu su uočena područja dobrih praksi kao i prostor za unapređenje i preporuke koje mogu poslužiti za planiranje marketinških aktivnosti bankarskog sektora na društvenim mrežama.

**Ključne riječi:** društvene mreže, društveni mediji, digitalna transformacija banaka, marketinška komunikacija banaka na društvenim mrežama

## **SUMMARY**

Social marketing activities have an indispensable role in the marketing communications. The character of service marketing, especially the banking services marketing, as well as the trend of using digital technologies in marketing and new consumer habits, have conditioned specific forms of communications on social media in banking sector.

The main objective of the paper is to analyze the role of social networks in the marketing communications of banks and to determine their specificities and trends. The need for marketing communication on digital channels and social networks logically goes hand in hand with the inevitable digital transformation of the banking businesses today. Clients from the banking sector gradually, but surely, expect better, simpler and faster services and a seamless customer experience regardless of the distribution channel, just like in other industries. Moreover, those banks that create and communicate innovative services and technology on social networks will sooner build a technological reputation that greatly influence banks' overall reputation.

Social networks have enabled banks with a more relaxed and open relationship with clients in a number of important areas of application such as customer support, promotion, innovative services, customer behavior research and more. According to the case study on Addiko Bank, the paper identifies areas of best practice examples as well as room for improvement and recommendations that can serve for other banks to plan their marketing activities on social networks.

**Keywords:** social networks, social media, digital transformation of banks, marketing communication of banks on social networks

# ŽIVOTOPIS

Ime i prezime: Katarina Kantolić

Adresa: Vučetičev prilaz 1, 10000 Zagreb

Mjesto rođenja: Zagreb, Republika Hrvatska

Datum rođenja: 16.10.1971.

Narodnost: Hrvatica

Državljanstvo: Hrvatsko

Zaposlenje: Addiko Bank d.d., Marketing

Adresa zaposlenja: Slavonska avenija 6, 10000 Zagreb, Hrvatska

Mobitel: +385 91 4978 027

Telefon na poslu: +385 1 6032 027

E-mail: kantolickatarina@gmail.com

## **Obrazovanje:**

2017. Poslijediplomski studij „Marketinški menadžment“, Ekonomski fakultet – Zagreb

1996. Ekonomski fakultet – Zagreb, diplomirani ekonomist, smjer Marketing

1990. Centar za odgoj i obrazovanje u kulturi, Zagreb, suradnik za TV, kazalište i film

## **Zaposlenje:**

2020. – Addiko Bank d.d., samostalni specijalist za korporativne komunikacije

2007. – 2020. Addiko Bank d.d., samostalni specijalist za marketing i korporativne komunikacije

2005. – 2007. CS Computer Systems d.o.o., voditelj poslovnih komunikacija

2001. – 2005. KPMG Croatia d.o.o., suradnik za marketing i komunikacije

1997. – 2001. Croatian Academic and Research Network – CARNet, voditelj odnosa s javnošću

## **Jezici**

Engleski jezik – aktivno

Španjolski jezik – aktivno