

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PRIMERNOSTI UPORABE AGILNIH METOD
MANAGEMENTA V MARKETINGU NA PRIMERU IZBRANEGA
PODJETJA**

Ljubljana, avgust 2016

BARBARA DIMEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Barbara Dimec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza primernosti uporabe agilnih metod managementa v marketingu na primeru izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Aljažem Staretom,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 10. 8. 2016

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 MARKETING.....	5
1.1 Tradicionalni marketing	7
1.2 Marketing v novi ekonomiji	11
1.2.1 Hitre spremembe in negotovost so posledica tehnološke inovativnosti.....	12
1.2.2 Spremenjen način komunikacije	15
1.3 Delo v marketingu	17
2 AGILNI MARKETING.....	20
2.1 Manifest agilnega pristopa	23
2.2 Uporaba in raznolikost agilnih metod v sodobnem času	31
2.3 Tradicionalni proti agilnemu pristopu	34
2.4 Značilnosti tradicionalnega in agilnega pristopa	35
2.5 Primerjava tradicionalnega in agilnega pristopa	38
2.6 SWOT-analiza agilnega pristopa.....	43
2.7 Kako deluje agilni marketing	45
2.8 Scrum	45
2.9 Vloge.....	46
2.10 Proces	48
2.11 Uporaba metodologije Scrum v agilnem marketingu	51
2.12 Miti agilnega marketinga	56
2.12.1 Mit 1: Agilnost pomeni delati stvari hitro in površno.....	57
2.12.2 Mit 2: Agilnost ne zahteva doslednosti pri izvajanju.....	57
2.12.3 Mit 3: Agilnost ne podpira dolgoročne vizije.....	58
3 UPORABA AGILNIH METOD MANAGEMENTA V MARKETINGU ZA IZBRANO PODJETJE.....	59
3.1 Predstavitev podjetja.....	59
3.2 Model agilnega marketinga	62
3.2.1 Primer agilnega pristopa za operativno delo	63
3.2.2 Primer agilnega pristopa za projektno delo	67
3.3 Opredelitev raziskave in ugotovitve	72
3.4 Odgovori na raziskovalna vprašanja.....	83
SKLEP.....	85
LITERATURA IN VIRI	88
PRILOGE.....	I

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava klasičnih z agilnimi pristopi vodenja projektov pri razvoju programske opreme.....	34
Tabela 2: Primerjava tradicionalnega in agilnega tržnika	41
Tabela 3: SWOT-analiza agilnega pristopa	44
Tabela 4: Primer predloga zbirke zahtev in ciljev ob začetku projekta za razvoj nove družine produktov v izbranem podjetju	69
Tabela 5: Primer predloga zbirke aktivnosti cikla	71

KAZALO SLIK

Slika 1: Prodajni koncept usmeritve podjetja na trg	8
Slika 2: Zlati krog.....	9
Slika 3: Značilnosti sodobnih uporabnikov	14
Slika 4: Togi plan proti agilnim ciklom.....	22
Slika 5: Deset načel agilnega marketinga.....	28
Slika 6: Navzkrižno funkcionalni tim.....	31
Slika 7: Prednosti uporabe agilnih metod razvoja programske opreme (v %)	32
Slika 8: Razširjenost uporabe specifičnih agilnih metod (v %).....	33
Slika 9: Tradicionalni marketing.....	37
Slika 10: Primerjava tradicionalnega in agilnega procesa.....	38
Slika 11: Postopek razvoja programske opreme po metodi Scrum.....	49
Slika 12: Scrum tabla.....	50
Slika 13: Pristop testiraj-in-nauči se.....	53
Slika 14: Osnovni organigram izbranega podjetja	61
Slika 15: Predlog modela agilnega marketinga za izbrano podjetje	64
Slika 16: Primer testiranja elektronskega sporočila z A/B-testom.....	67
Slika 17: Model managementa projektov v marketingu po metodi Scrum za izbrano podjetje	70
Slika 18: Področje, na katerem so anketiranci zaposleni (v %).....	72
Slika 19: Pogostost pripravljanja strateškega plana (v %).....	73
Slika 20: Pogostost pripravljanja marketinškega plana (v %)	73
Slika 21: Vsebina marketinškega plana v izbranem podjetju po trditvah anketirancev (v %).....	73
Slika 22: Pogostost spreminjanja potrjenega plana aktivnosti (v %).....	74
Slika 23: Področje testiranja nove ideje pred dejanskim lansiranjem kampanje na trg	75
Slika 24: Trajanje projektov (v %).....	75
Slika 25: Število članov projektnega tima (v %)	75
Slika 26: Vodja projekta (v %)	76
Slika 27: Priprava zahtev in specifikacije projekta (v %)	76

Slika 28: Točka spreminjanja projektne dokumentacije (v %)	77
Slika 29: Planiranje časovnega poteka aktivnosti (v %)	77
Slika 30: Organiziranost tima (v %)	78
Slika 31: Pogostost sestajanja tima (v %)	78
Slika 32: Povprečna ocena odgovorov na vprašanja, vezana na process dela, in standardni odklon	80
Slika 33: Povprečna ocena odgovorov na vprašanja, vezana na komunikacijo tima, in standardni odklon	81
Slika 34: Povprečna ocena odgovorov na vprašanja, vezana na testiranje, in standardni odklon	82

UVOD

Združenje American Marketing Association je leta 1995 definiralo marketing kot proces planiranja in izvedbe koncepta, cen, trženjskega komuniciranja in distribucije idej, izdelkov in storitev, da pride do zamenjave, ki zadovolji cilje posameznikov in organizacij (Accardi-Petersen, 2011, str. 13; Kotler, 2004, str. 9; Hill, 1996, str. 3). Termin marketing se pogosto neupravičeno zamenjuje z oglaševanjem in s prodajo, ki sicer sta del marketinga, komuniciranje samo, ne glede na to, ali gre za oglaševanje, odnose z javnostmi ali promocijo, pa še ni marketing (Kotler, 2004, str. 9).

Marketinške aktivnosti torej ne obsegajo samo prepoznavanja blagovne znamke, priprave strateškega in letnega plana, ampak se mora produktni manager odločiti o tem, kaj bo predmet njegovega trženja, kakšna bo cena, kje bo to prodajal, po katerih prodajnih poteh in kakšna bo promocija (Accardi-Petersen, 2011, str. 37).

S projekti se danes srečujemo na vsakem koraku, na številnih področjih, tako v poslovnem kot zasebnem življenju, tako je tudi delo v marketingu razdeljeno na projekte. Accardi-Petersen (2011, str. 37) opredeli to kot tradicionalni način, kjer se vsi koraki definirajo znotraj projekta in se izvajajo linearno s ciljem predstaviti trgu nov izdelek ali storitev oziroma marketinško kampanjo. Na tem hitro spreminjajočem se trgu pa se lahko zgodi, da se potrebe kupca že spremenijo pred zaključkom projekta (Accardi-Petersen, 2011, str. 38).

V današnjem času namreč velikokrat govorimo o globalizirani ekonomiji, kjer se stvari premikajo z izjemno hitrostjo, kjer je značilna hiperkonkurenca in ima uporabnik večjo moč. Kotler (2004, str. 1–3) govori o novi ekonomiji, ki se ji mora podjetje prilagoditi. Po mnenju avtorja se je stara ekonomija zdela preprostejša, saj je temeljila na industrijski revoluciji in predelovalni dejavnosti, značilni so bili množična proizvodnja in množična poraba, prevelike zaloge v prodajalnah, množično objavljane oglase in veliki popusti, zato so standardizirali izdelke in zniževali stroške.

Nova ekonomija pa v nasprotju s tem temelji na digitalni revoluciji in na ravnanju s podatki in z informacijami, ki so lahko neskončno diferencirane, prilagojene posamezniku in poosebljene, poslane velikemu številu ljudi in hkrati jih tudi hitro dosežejo (Kotler, 2004, str. 1–3). Informacije so po mnenju avtorja javne in dostopne, zato so ljudje bolje informirani.

Eksplozija vseprisotnosti računalništva in povezanosti v digitalni dobi je vplivala na vse stroke, a je bil vpliv na marketing nedvomno največji. Pametni telefoni, tablice, elektronske knjige, elektronska pošta in še kaj je seznam naprav, ki so na voljo sodobnemu potrošniku, in ta razvoj informacijskih tehnologij je povzročil nastanek izredno dinamičnega okolja, v katerem so se znašla podjetja (Cass, 2012). Internet je praktično povezal ves svet in ga spremenil v tako imenovano globalno vas. Razdalja med podjetjem

in stranko se je izbrisala. Google to imenuje »nična točka resnice« (angl. *Zero Moment of Truth* – ZMOT), (Brinker v Guillemin & Rochet, 2012, str. 5).

Pred tem so v marketingu porabili veliko časa in denarja za postavitev mostu čez prepad do svojega kupca, kjer pa je bila komunikacija večinoma samo enostranska. Brinker (v Guillemin & Rochet, 2012, str. 5) meni, da sta bila tako vodenje marketinga kot tudi infrastruktura zgrajena okoli teh omejitev, danes pa imamo prost pretok informacij in interakcij v obeh smereh, stroški in čas izvedbe za večino marketinških aktivnosti so se znižali in velik marketinški proračun ni več središče marketinga, temveč to namesto tega postane stranka in marketing v podjetju tako dobi vodilno funkcijo.

Kot odgovor na te težave se je razvil agilni marketing, na katerega vpliva agilni manifest, ki je bil razvit za potrebe projektov razvoja informacijskih rešitev. Leta 2012 so na prvem srečanju agilnih tržnikov začetniki agilnega marketinga potrdili manifest agilnega marketinga, in sicer so prilagodili in nadgradili manifest agilnega pristopa razvoja programske opreme s smernicami marketinga. Tako je nastal manifest agilnega marketinga (Agile marketing manifesto, 2012). Agilni marketing zmanjša čas priprave marketinške kampanje, pomaga doseči več z manj sestanki, saj se tim dobiva vsakodnevno in hitro rešuje nastala vprašanja, pomaga pri hitri prilagoditvi spreminjajočim se marketinškim razmeram, zmanjša možnost spregleda poti, saj je cilj bolj viden, poveča predvidljivost, saj se ovire in tveganja pokažejo prej, pomaga postaviti prioritete in drugo (Stocking, 2012, str. 15).

Agilni marketing prav tako spodbuja zaposlene v marketingu, da izkoristijo številne in raznolike možnosti digitalne tehnologije, da so prožni, odzivni na spremembe, da povečujejo povračilo investicije (angl. *Return on Investment*, v nadaljevanju ROI) svojih projektov in dokazujejo svojo učinkovitost (Guillemin & Rochet, 2012, str. 10).

Agilne metode za razvoj programske opreme so se sicer začele pojavljati že v 90. letih prejšnjega stoletja kot reakcija na tradicionalni disciplinirani pristop, ki zahteva natančno vnaprejšnje planiranje in predpisuje točno določen postopek razvoja (Urevc & Mahnič, 2012, str. 184). Avtorja navajata, da so se razvile predvsem kot odgovor na neuspešno zadovoljevanje potreb strank z uporabo planskih metodologij razvoja. V nasprotju s tradicionalnimi pristopi daje agilni marketing prednost posameznikom in interakciji med njimi pred procesi in orodji, delujoči programski opremi pred obsežno dokumentacijo, sodelovanju z naročnikom pred pogodbenimi pogajanjmi in odzivanju na spremembe pred togim sledenjem planu (Manifesto for Agile Software Development, 2001). Namen je boljše obvladovanje nenehno spreminjajočih se zahtev in pričakovanj končnih uporabnikov produktov (Williams, 2010, str. 3).

Agilne metode managementa projektov dobivajo vse večjo vlogo pri razvoju programske opreme. Rezultati ankete, ki jo je objavil Dr. Dobb's Journal leta 2008 (Ambler v Mahnič,

Georgiev, & Jarc, 2009, str. 244), kažejo, da so z uvedbo teh metod v podjetjih povečali produktivnost, kakovost in zadovoljstvo vseh udeležencev v projektu. Primerjava med podjetji, ki za razvoj programske opreme uporabljajo agilni pristop, in podjetji, ki se poslužujejo tradicionalnega pristopa, je pokazala, da uporaba agilnega pristopa izboljša management projektov in odnose z uporabniki (Mahnič et al., 2009, str. 243).

Guillemin in Rochet (2012, str. 9) opisujeta, da so se fleksibilnost, kratek čas razvoja, kakovost in ustreznost produktov pri razvoju programske opreme z agilnim pristopom neizmerno izboljšali, kar je povzročilo, da v oddelkih za razvoj informacijske tehnologije (angl. *Information Technology*, v nadaljevanju IT) delajo bolj timsko, zagotavljajo večjo učinkovitost in dodano vrednost. Sedaj, ko so marketinški proračuni pod pritiskom, ko se pričakuje večje povračilo investicije ROI, čas predaje produkta na trg je vedno krajši, potrošniki in konkurenti se spreminjajo z veliko hitrostjo in so rezultati vsake kampanje negotovi, je treba tudi marketing prežeti z agilnimi vrednotami, ki so bile uspešne pri razvoju programske opreme.

Agilne metode lahko namreč apliciramo tudi na mnoga druga področja, kot so razvoj novih produktov, dizajn, medicinske raziskave, strateško planiranje in podobno (Gale, 2012, str. 33). Vrednotam in smernicam te metode pa lahko sledimo tudi v vsakodnevnem privatnem življenju (Jackson, 2012, str. 62).

Kot sodelavka v sektorju marketinga se vsakodnevno srečujem s kompleksnim okoljem, kjer je hitra prilagodljivost spremembam na trgu nujna, zato stalno iščemo rešitve za učinkovitejše delo. Prednosti, ki jih nakazujeta agilni pristop managementa projektov in agilni marketing, bi lahko predstavljale korak v pravo smer in morda izboljšale kakšen del našega procesa dela. Sektor marketinga je v proučevanem podjetju sestavljen iz marketinga, ki zajema oglaševanje, stike z javnostjo in digitalni marketing, oddelka za izobraževanje ter produktnega managementa. Produktni management v marketingu naj bi bil po definiciji Pichlerja (2010, str. 11) osredotočen na trg in njegove osrednje odgovornosti so razumevanje trga, priprava produktnega plana in skrb za dobiček svojega produkta. Funkcija produktnega managerja v proučevanem podjetju pa je širša, in sicer zajema tudi delo produktnega vodje, ki ga Pichler (2010, str. 11) opredeli kot na podjetje osredotočeno osebo, katere odgovornost je usmerjena na podroben opis produkta, opredelitev prednostnih nalog in močno sodelovanje z razvojno skupino. Delo produktnega vodje je tako večinoma projektno. Njegovo delo je prepleteno z različnimi projekti za razvoj novih produktov ali marketinških akcijskih ponudb, pri katerih sodelujejo zaposleni v drugih oddelkih. To zajema vse od snovanja in razvoja ponudbe do končne predstavitve ponudbe na trgu.

V slovenski literaturi se pojavljata termin trženje in marketing. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2000) se tako pod gesloma marketing in trženje nahaja enaka razlaga, medtem ko v strokovni literaturi najdem veliko dilem in nesoglasij. Šešek in Golob (2012,

str. 12–23) v svojem znanstvenem članku ugotavljata, da se celo strokovnjaki na področju marketinga še nikoli niso uskladili, ali gre za sopomenko ali ne. Po mnenju njunih sogovornikov se namreč pod izrazom trženje dostikrat razume prodajo, medtem ko se izraz marketing v praksi in v splošni rabi v resnici razume bolj v smislu komunikacijske prakse in se večkrat enači z oglaševanjem ali s tržnim komuniciranjem (Šešek & Golob, 2012, str. 21). Sama v magistrskem delu uporabljam termin marketing, saj bi se neposredni prevod agilnega marketinga glasil spretnostno trženje, kar pa bi bralcu morebiti otežilo iskanje nadaljnje literature.

Veliko ljudi ne pozna agilnega projektnega managementa in tudi agilnega marketinga ne, ne pozna razlik med tradicionalnim načinom managementa projektov in agilnim ter ne prednosti in slabosti agilnega marketinga. Avtorji navajajo, da je agilni management primeren za nestabilno okolje in ga priporočajo predvsem pri IT-projektih, mene pa zanima, ali se agilne metode dela lahko uporabi tudi zunaj IT-področja, in sicer v marketingu. Tako so temeljni cilji magistrskega dela:

- prikazati razlike med tradicionalnim in agilnim marketingom,
- prikazati razlike med tradicionalnim in agilnim izvajanjem projektov,
- prikazati uporabo agilnih metod zunaj IT-področja, in sicer v marketingu,
- razviti model agilnega marketinga v izbranem podjetju.

Pomožni cilj, ki mi je pomagal pri doseganju temeljnih ciljev, pa je bil poiskati odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja:

- ali lahko agilne pristope uporabimo tudi na področju marketinga,
- ali je smotrno uporabiti agilne pristope managementa projektov v produktnem managementu proučevanega podjetja ter
- na katerih področjih, če sploh, lahko uporabimo agilni marketing v proučevanem podjetju.

Namen magistrskega dela je pomagati izbranemu podjetju vpeljati nov način dela v marketing ter s tem povečati produktivnost, kakovost in zadovoljstvo vseh udeležencev v procesu. Prav tako lahko to pomaga tudi drugim podjetjem, ki se soočajo s takim kompleksnim okoljem, kjer je hitra prilagodljivost spremembam na trgu nujna. Glede na to, da do sedaj nisem našla veliko strokovnih razprav o uporabi agilnih metod v marketingu, je lahko moje delo tudi povod za nove razprave.

V prvem delu magistrskega dela uporabim metodo kompilacije, kjer se osredotočim predvsem na teoretično-analitičen pregled domače in predvsem tuje literature s področja obravnavane teme, ter z metodo deskripcije opredelim pojme in postopke s področja agilnega managementa projektov in agilnega marketinga. To zajema proučevanje in analiziranje primarnih in sekundarnih virov s področja tradicionalnega in agilnega

managementa projektov ter agilnega marketinga, ki so objavljeni v člankih, revijah, seminarjih in na spletnih straneh. Ta proučevana literatura je predstavljala podlago za primerjavo tradicionalnih in agilnih metod managementa projektov s komparativno metodo in z metodo kritične analize.

V drugem delu magistrskega z metodo sinteze razvijem model načina uporabe agilne metode dela v marketingu v proučevanem podjetju ter z empirično analizo poiščem odgovore na raziskovalna vprašanja. Analiza je bila izvedena s pomočjo vprašalnika med zaposlenimi v marketingu, produktne managementu in oddelku za izobraževanje znotraj sektorja za marketing v izbranem telekomunikacijskem podjetju.

Delo je sestavljeno iz treh poglavij, razdeljenih na posamezne dele. V prvem poglavju predstavim marketing, potek dela v tradicionalnem marketingu in njegove spremembe v današnjem času, ko tehnologija napreduje z bliskovito hitrostjo, spreminja naš način dela in življenja. To poglavje služi kot podlaga za primerjavo tradicionalnega in agilnega marketinga in projektnega managementa, saj se za veliko marketinških aktivnosti uporablja projektni pristop.

V drugem poglavju se osredotočim na agilni marketing in ker ta izhaja iz agilnega pristopa razvoja programske opreme, najprej predstavim manifest agilnega pristopa in načela, primerjam tradicionalni in agilni pristop ter razširjenost uporabe agilnih metod v sodobnem času. Opišem tudi razlike in podobnosti med tradicionalnim in agilnim pristopom ter poskušam ugotoviti prednosti in slabosti obeh načinov. Nato podam teoretična izhodišča o metodi managementa projektov Scrum, temelječa na prebrani literaturi, saj je to osnova za razvoj agilnega marketinga, ki ga predstavim v nadaljevanju, za predstavitev njegovega delovanja in način njegove uporabe. Prav tako »razbijem« tri mite, ki se pojavljajo, saj zaposleni v marketingu še ne poznajo agilnega marketinga. To poglavje je podlaga empiričnemu delu magistrskega dela.

Zadnje poglavje magistrskega dela je empirično, in sicer s pomočjo teoretičnih spoznanj in lastnih izkušenj z delom v izbranem podjetju za to podjetje pripravim model agilnega marketinga za operativno in projektno delo, s pomočjo ankete pa preverim, kako v podjetju delajo sedaj (morda že kje uporabljajo ta način dela) in kaj menijo o takem načinu dela. Prav tako podam predloge, kaj bi v produktne managementu in marketingu lahko delali po agilni metodi, kar lahko opazovanemu timu prinese največ dodane vrednosti in bi rešilo morebitne težave, s katerimi se tim sooča pri svojem delu.

1 MARKETING

Pojem trženje izvira iz anglosaksonskega izraza marketing, ki je nastal iz besede »the market«, kar pomeni trg, tržišče. Številni avtorji so iskali primeren slovenski izraz, vendar se pogosto uporablja beseda marketing, ki jo nadomešča izraz trženje (Vukasović, 2013,

str. 11). Strokovna literatura termin marketing uporablja v različnih pomenih. Slovar slovenskega knjižnega jezika (Marketing, 2000) pa marketing opisuje kot planiranje in usklajevanje investicij, proizvodnje, prodaje in propagande s potrebami in z možnostmi tržišča.

Kotler (2004, str. 9) v svoji knjigi opredeli marketing kot družbeni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke ali storitve, ki imajo vrednost. Najpomembnejši del marketinga po njegovem mnenju ni prodaja, kot večina misli, ampak je prodaja le del marketinga. To z ledeno goro dobro ponazori Konečnik Ruzzierjeva (2011, str. 3), kjer pravi, da marketing ni le vrh ledene gore in lebdi nad gladino morja (največkrat enačeno z oglaševanjem in s prodajo), ampak predstavlja celotno ledeno goro. Pod gladino, kamor prištevamo strateški način razmišljanja, prikazan s pomočjo ciljnega marketinga in marketinškega spleta, se po njenem mnenju dogaja večina marketinga. Na koncu izdelek s pomočjo oglaševanja in ostalih komunikacijskih orodij ter ustreznega načina prodaje doseže končnega uporabnika (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 3). Pri prodaji gre namreč za sklenjeno dejanje posla, medtem ko gre pri marketingu za vsesplošno pripravo na to, da pride do nakupa (Pompe & Vidic, 2008, str. 5-6). Po mnenju avtorjev je naloga marketinga ustvariti za izdelek takšne razmere in takšno marketinško sliko, da bo kupec brez obotavljanja izbral proizvod, ki je lahko izdelek ali storitev ali kombinacija obojega.

Najpogosteje in najbolj splošno uveljavljeno definicijo marketinga je že leta 1985 sprejelo Ameriško združenje za marketing (angl. *American Marketing Association* – AMA), in sicer opredeli marketing kot (Hill, 1996, str. 3; Kotler, 2004, str. 9; Accardi-Petersen, 2011, str. 13):

- proces planiranja in snovanja izdelkov, storitev in idej,
- določanja prodajnih cen in
- odločanja v zvezi z marketinškim komuniciranjem in distribucijo z namenom, da pride do menjave, ki zadovolji cilje posameznikov in podjetja.

Te opredelitve lahko uvrstimo med tradicionalni pogled na marketing, saj gleda na trženje kot na proces zadovoljevanja potreb kupcev na način, ki je učinkovitejši od načinov naših konkurentov (Doyle, 2000, str. 29). Temelji na dejstvu, da imajo ljudje različne potrebe in želje, ki pri posamezniku ustvarjajo nelagodnost, ki pa jo odpravijo z nakupom izdelkov in storitev, ki zadovoljujejo te potrebe in želje (Potočnik, 2005, str. 20).

Kotler (2004, str. 11) je tržnika opredelil kot osebo, ki poskuša doseči odziv pri morebitnem kupcu, njegova naloga pa je, da oblikuje program oziroma plan marketinga s spletom uporabe marketinških orodij tako, da doseže želene cilje podjetja. Marketinški splet je tako skupek orodij, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje marketinške cilje na ciljnem trgu, in ga moramo razumeti kot ves trud, usmerjen v to, da bo proizvod (izdelek

ali storitev ali skupek obojega) prišel do potrošnika na način, da ga bo ta kupil in kupoval tudi v prihodnosti (Kotler, 2004, str. 15). Gre za ustvarjanje idealne slike, ki jo vidi uporabnik, ne da bi se tega zavedal (Pompe & Vidic, 2008, str. 87).

Prva so marketinške ideje razvila velika multinacionalna podjetja, danes pa skoraj ni podjetja brez marketinške funkcije, ki postaja sestavna dimenzija v poslovanju sodobnih podjetij, ki poslujejo v visoko konkurenčnem in hitro spreminjajočem se okolju (Vukasović, 2013, str. 11). Avtorica navaja, da ga uporabljajo skoraj vsi, tako velika kot majhna podjetja, samostojni podjetniki, obrtniki, strokovne dejavnosti pa tudi neprofitna podjetja, kot so šole in bolnišnice, saj se dobičkonosnost podjetij mnogokrat izkazuje v njihovi trženjski naravnosti in sposobnosti razumevanja trga in uporabnikov.

1.1 Tradicionalni marketing

Tradicionalni marketinški splet je doživel popularizacijo mnogih avtorjev, ki so v večini povzemali McCarthyjev temelj za razmišljanje vsakega tržnika, ki ga je postavil že leta 1960 in je še široko v uporabi pri postavitvi in implementaciji marketinške strategije (Pompe & Vidic, 2008, str. 87). Osnovne elemente je opredelil kot 4P, ki so izdelek (angl. *Product*), cena (angl. *Price*), tržne poti (angl. *Place*) in tržno komuniciranje (angl. *Promotion*), (Kotler, 2004, str. 16). Od takrat se je marketinški splet iz modela 4P razširil na model 7P, ki vključuje dodatne tri prvine, in sicer ljudi (angl. *People*), fizične dokaze (angl. *Physical evidence*) in procesiranje (angl. *Processing*), ki bolje odražajo zadovoljstvo s storitvami (Pompe & Vidic, 2008, str. 89–91).

Constantinides (2006, str. 407–438; Lambin, 2008, str. 6) pa kot pomanjkljivosti modela 4P tradicionalnega marketinškega spleta navaja:

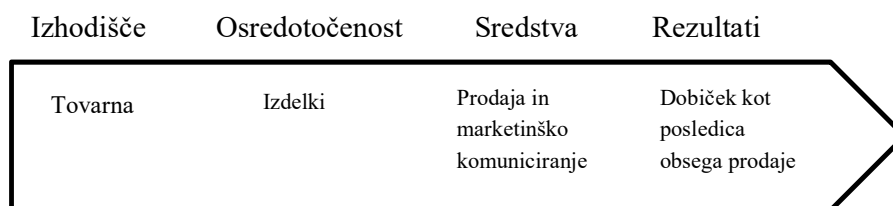
- produktno usmerjenost in ne osredotočenost na kupca,
- enostransko komunikacijo, ki ne predvideva interakcije in personalizirane komunikacije,
- zanemarjanje storitve, ki je v sedanjem času največji generator ekonomske aktivnosti,
- pomanjkanje strateških elementov, zaradi česar je neprimeren v turbulentnih okoljih.

Grönroos (v Lambin, 2008, str. 6) kot pomanjkljivost tega modela navaja še, da je ta model namenjen kratkoročnim transakcijam na trgu in ne grajenju dolgoročnega odnosa s kupcem, zato je ta model bolj primeren za proizvode hitre potrošnje (angl. *fast moving consumer goods*) ter manj primeren za storitve in prodajo poslovnim uporabnikom.

Ti štirje P torej pomenijo prodajalčev pogled na marketinška orodja, ki so na voljo za vplivanje na kupca (Kotler, 2004, str. 17). Lauterborn (v Kotler, 2004, str. 17) je zato predlagal svojo različico modela, ki na marketinški splet gleda s strani kupca. Po njegovem mnenju so ti štirje P z vidika kupca dejansko 4C, in sicer rešitev za kupca (angl. *Customer*

solution), stroški za kupca (angl. *Customer costs*), udobje (angl. *Convenience*) in komuniciranje (angl. *Communication*).

Slika 1: Prodajni koncept usmeritve podjetja na trg

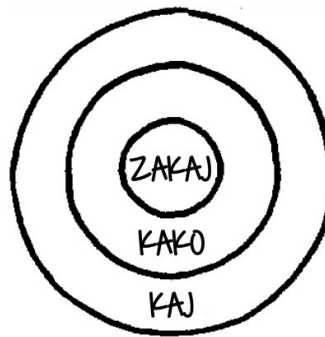


Vir: P. Kotler, Management trženja, 2004, str. 20.

Tradicionalni marketinški model, ki daje velik poudarek marketinškemu spletu, dejansko temelji na prodajnem konceptu usmeritve na trg. Cilj je razumeti potrebe kupcev toliko, da lahko prodajo, kar so proizvedli, z osredotočenostjo na prodajalca (Lambin, 2008, str. 7). Temeljno načelo je prodati to, kar podjetje proizvede, pri čemer pa izdelkov ne prilagajajo uporabnikom (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 11). Najbolj sprejet je bil v 50. in 60. letih 20. stoletja tako v Ameriki kot v Evropi, saj so podjetja v tistem času delovala na hitro rastočem prodajalskem trgu, kjer je bilo povpraševanje večje od ponudbe in tako so bile potrebe in želje popolnoma znane (Lambin, 2008, str. 9). To dobro ponazori Sergio Zyman (v Kotler, 2004, str. 19), nekdanji predsednik trženja pri Coca-Coli, in sicer z izjavo, da je namen marketinga prodati več blaga večjemu številu ljudi, pogostejše in za več denarja, da se ustvari dobiček. To ponazarja tudi Slika 1, kjer se podjetje v prvi fazi ukvarja z izdelavo izdelka in šele kasneje z njegovo prodajo (Kotler, 2004, str. 20; Konečnik Ruzzier, 2011, str. 29). V današnjem času pa ta prodajni koncept v večini uporabljajo podjetja, ki imajo presežne zmogljivosti (Kotler, 2004, str. 19). Pravilnejši koncept naj bi bil po mnenju Lambina (2008, str. 7) trženjski koncept, ki se osredotoča na to, kaj bi lahko v ponudbi spremenili, da bi zadovoljili potrebe in želje kupcev, vendar pa Kotler (2004, str. 26) poudarja, da se številna podjetja pomikajo prek trženjskega koncepta h konceptu kupca, ki oblikuje ločene ponudbe, storitve in sporočila za posameznega kupca po načelu »eden-za-enega«.

To miselnost dobro prikaže tudi Sinek (2009, str. 41–42) s svojim zlatim krogom (angl. *Golden Circle*). Zlati krog omenja kot osnovo alternativni perspektivi obstoječim predpostavkam o tem, kako so nekateri voditelji in podjetja dosegli tako visoko stopnjo vpliva. Po njegovem mnenju se lahko uporablja kot vodilo za izboljšanje vodenja, kulture podjetja, zaposlovanja, razvoja novih izdelkov, prodaje in marketinga.

Slika 2: Zlati krog



Vir: S. Sinek, *Start with why. How great leaders inspire everyone to take action*, 2009, str. 41.

Kot je prikazano na Sliki 2, je zlati krog sestavljen iz treh plasti, in sicer jih avtor poimenuje »zakaj«, »kako« in »kaj« (Sinek, 2009, str. 43):

- **kaj:** vsako podjetje ali organizacija ve, kaj počne, ne glede na to, kako veliko ali majhno je, ne glede na vrsto gospodarske panoge. Vsi lahko opredelijo izdelke ali storitve, ki jih prodajajo,
- **kako:** nekatera podjetja ali posamezniki vedo, kako delajo to, kar delajo. Temu lahko rečemo diferenciacija, saj »kako« večinoma pojasni, zakaj so nekateri izdelki boljši od drugih, v čem se razlikujejo od konkurence,
- **zakaj:** zelo malo podjetij in posameznikov lahko jasno pove, zakaj delajo to, kar delajo. Ko govorimo o »zakaj«, ne govorimo o denarju, ki je rezultat tega dela, vendar govorimo o namenu, prepričanju. Odgovori na vprašanje, zakaj podjetje obstaja.

Tradicionalna podjetja delujejo in komunicirajo od zunanosti kroga proti notranjosti, torej od »kaj« k »zakaj«, pomikajo se od očitne stvari k manj očitni, megleni, in sicer povedo, kaj delajo, včasih tudi, kako to delajo, ampak zelo redko, zakaj delajo to, kar delajo (Sinek, 2009, str. 43–44). Avtor kot primer navaja proizvajalce avtomobilov, in sicer najprej povedo »kaj«: »predstavljamo vam nov avto«, nato povedo »kako«: »ima usnjene sedeže, majhno porabo goriva, avtomatsko klimatsko napravo«, in šele na koncu dodajo poziv k dejanju (angl. *Call to Action*) ter čakajo na odziv.

Westwood (v Konečnik Ruzzier, 2011, str. 32) pri tradicionalnem marketingu marketinški plan opredeli kot osrednji dokument za usmerjanje in koordiniranje marketinških aktivnosti, saj podjetju pokaže, kam naj gre in kako bo tja prišlo. Dobri in natančni plani so po njegovem mnenju največkrat pripravljeni v obliki formalnega dokumenta z jasno in vnaprej pripravljeno zgradbo. Kratkoročni marketinški plani se nanašajo na obdobje enega leta ali manj, srednjeročni na obdobje do petih let, dolgoročni pa na obdobje, daljše od petih let (Potočnik, 2005, str. 55). Največkrat so pripravljeni za obdobje enega leta, s projekcijo poslovanja podjetja tudi v nadaljnjih letih (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 34).

Marketinški plan je praviloma sestavljen iz več delov, vendar se ti plani med podjetji razlikujejo tako po vsebini kot tudi po obliki. Potočnik (2005, str. 56–61) navaja, da mora marketinški plan vsebovati:

- **povzetek za vodstvo podjetja**, ki predstavi najpomembnejše informacije iz marketinškega plana. V povzetku so predstavljene glavne sestavine SWOT-analize, marketinški cilji, strategija ter informacije o predračunu stroškov in pričakovani prodaji;
- **trenutno stanje na trgu**, saj je glavno izhodišče za pripravo marketinškega plana proučitev trenutnega marketinškega okolja, ki zajema notranje in zunanje okolje (konkurenco in različne družbene omejitve) ter proučitev ciljnega trga;
- **SWOT-analizo** stanja na trgu, pri katerih upoštevamo informacije, ki se nanašajo na preteklost, sedanjost in prihodnje obdobje;
- **trženjsko strategijo**, ki predstavlja način, kako bo podjetje doseglo zastavljene cilje. Ta podrobneje opredeljuje, kako bo podjetje oblikovalo izdelek, ceno, tržno pot in tržno komuniciranje za zadovoljitev kupcev na ciljnem trgu;
- **program delovanja**, s katerim podjetje določi način za doseg trženjske strategije. Predvsem odgovori na vprašanja »kdo«, »kdaj« in »kaj« bo naredil ter koliko bo izvedba stala;
- **nadzor** nad izvedbo in merjenje doseženih rezultatov, saj se uresničevanje marketinškega plana ocenjuje s finančnimi kazalniki, kot so vrednost prodaje v preteklem obdobju, planirana prodaja v tekočem obdobju, planirani in dejanski stroški, planirana in dejanska dobičkonosnost.

Za pripravo programa delovanj, torej marketinške časovnice, in managementa projektov se v tradicionalnem marketingu velikokrat uporablja ključne Taylorjeve funkcije planiranja ter gantogram (angl. *Gantt Chart*), ki ga je Henry Gantt razvil že v prvi dekadi leta 1900 za industrijska in gradbeniška podjetja (Herrmann, 2010, str. 244–247). To je po mnenju avtorja močno spremenilo način managementa dela v tistem času, saj je Taylor spremenil organizacijo dela z ločitvijo planiranja od izvajanja, Gantt pa razvil orodje za lažje odločanje. Podjetja ga še vedno uporabljajo, saj je dobro grafično orodje za ponazoritev razporeda projekta in njegovega napredka pri tradicionalnem načinu managementa projekta (History of Project Management – The Work of Henry L. Gantt, 2010).

Tradicionalni marketing v osnovi zajema štiri kategorije, in sicer tisk, radio in televizijo, direktno pošto in telefon. Čeprav se zdi, da so nekatere kategorije zaradi tehnološkega napredka izumrle, se moramo zavedati, da ima tradicionalni marketing še vedno svoj prostor v poslovnem svetu (Elrick, 2014). Avtorica navaja, da je korist tradicionalnega trženja v dosegu velikega števila ljudi na ciljnem trgu prek tiskanih, radijskih in televizijskih oglasov, vendar pa je ta način oglaševanja drag, zato se mnoga podjetja zatekajo k digitalnemu marketingu.

Marketing se tako v praksi kot tudi v teoriji zadnja leta sooča z velikimi spremembami, ki so posledica turbulentnega okolja, ki se mu želijo podjetja čimbolj prilagajati (Vukasović, 2013, str. 21). Povečana konkurenca na lokalnem in globalnem trgu, spremenjene nakupne navade uporabnikov, katerih potrebe se vedno hitreje spreminjajo, vedno večja storitvena usmerjenost podjetij ter vedno večja prisotnost informacijske tehnologije zahtevajo razvoj novih usmeritev v marketingu (Hunt, Arnett, & Madhavaram v Vukasović, 2013, str. 12). Bistvo marketinga v zelo spremenjenih razmerah 21. stoletja je zagotoviti naravnost podjetja k uporabnikom na vseh ravneh (Radonjič & Iršič, 2011, str. 104). Zmagovalna podjetja bodo tista, ki bodo lahko uporabnikove potrebe zadovoljila ekonomično, ustrezno in z učinkovitim komuniciranjem (Kotler, 2004, str. 17). Če se navežem na Sineka (2009, str. 43), uspešna bodo tista podjetja, ki bodo svojo komunikacijo začela z »zakaj delajo to«, kar delajo.

1.2 Marketing v novi ekonomiji

Novo ekonomijo po mnenju McKeowna (2001, str. 15–18) sestavljajo trije elementi: računalniki, povezave in znanje. Označi jo za kombinacijo okrepljenih, spremenjenih ali novih ekonomskih odnosov, temelječih na računalniškem omrežju in človeškem znanju (McKeown, 2001, str. 5–6). Po mnenju Pohjole (2002, str. 2) je nova ekonomija uporaba novih informacijskih tehnologij v poslovnih procesih, ki ustvarja in omogoča nov način poslovanja, ki ga imenujemo elektronsko poslovanje. Gospodarski red, ki temelji in gradi na novih informacijskih tehnologijah, imenuje nova ekonomija.

Frankova (2000, str. 24) pa pravi, da nova ekonomija temelji na:

- znanju (spremenjena narava proizvodov iz materialnega blaga v storitve in neopredmetena sredstva),
- hitro spremenljivih oziroma prilagodljivih podjetjih (informacijska tehnologija podjetjem omogoča hitro spreminjanje organiziranosti, tesnejše sodelovanje s partnerji in z dobavitelji ter hitro uvajanje novih izdelkov na trg),
- izključevanju posrednikov in
- informacijski družbi, ki izničuje razdaljo in vzpostavlja nove odnose.

Revolucija, ki trenutno poteka na področju informatike, ter uporaba informacijske tehnologije v medijih, sta po mnenju Postme (2011, str. 11–15) obrnili svet marketinga na glavo, zato v novi dobi marketinga uveljavljeni marketinški koncepti dobivajo povsem nov pomen, načini dojemanja trga in možnosti vplivanja nanj pa povsem nove razsežnosti. V novi ekonomiji tako avtor opredeli marketing kot oddajanje in sprejemanje sporočilnih dražljajev, katerih končni cilj je sprejemanje nakupnih dražljajev, zato se zmanjša pomen tradicionalnih orodij marketinškega spleta, saj ne zadostujejo več. Korenite spremembe je mogoče čutiti tudi na področju marketinškega komuniciranja, ki je vedno bolj ciljno

usmerjen, komunikacije pa dvosmerne, saj je internet močno zamajal pomembno vlogo televizije (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 37).

Z globalizacijo, učinki skokovitega tehnološkega napredka in deregulacijo dejavnosti se zlasti soočajo v storitvenem sektorju gospodarstva (Potočnik, 2005, str. 26).

1.2.1 Hitre spremembe in negotovost so posledica tehnološke inovativnosti

Nova ekonomija torej temelji na digitalni revoluciji in na ravnanju z informacijami (Kotler, 2004, str. 2). Pojav novih sredstev komuniciranja, predvsem telekomunikacijskih, je razlog za dramatične spremembe v našem poslovnem in osebnem življenju in če primerjamo današnje življenje z življenjem pred nekaj desetletji, pred množičnim potovanjem z letalom, pred obstojem vlakov, ki potujejo z visoko hitrostjo, in pred razvojem interneta, imamo sedaj svet dobesedno na doseg roke, ne glede na to, kje smo, saj imamo novosti, kot so na primer pametni mobilni telefoni (Guillemain & Rochet, 2012, str. 13). Ta porast tehnoloških inovacij je po mnenju avtorjev oboje, vzrok in posledica hitro rastočega sveta.

Inovacije imajo svoje prednosti, vendar pa ta hitrost razvoja ustvarja kaos in dviguje raven negotovosti. V svetu, kjer se lahko vsaka najmanjša situacija obrne čez noč, je postalo izredno težko napovedovati, saj nove tehnologije in naprave pogosto pridejo brez opozorila ter hitro spremenijo potrošnike in tržne razmere (Guillemain & Rochet, 2012, str. 14). Spremembe in negotovost sta v resnici edina stalnica. Čas izdaje na trg (angl. *Time to Market*) po mnenju avtorjev ni bil nikoli pod tako velikim pritiskom in odzivnost na spremembe na trgu ni bila nikoli tako pomemben dejavnik uspešnosti, kot je to sedaj, zato je posledično poslovni svet prisiljen ceniti hitrost in fleksibilnost pred drugimi kakovostmi.

Analitiki na Jupiter Research so opredelili sedem ključnih učinkov tehnologije na družbo (Ryan & Jones, 2009, 15–17):

- **interpovezanost.** Mrežna digitalna tehnologija uporabnikom omogoča hitrejšo povezovanje med seboj, in sicer prek elektronske pošte, instantnega sporočanja (angl. *Instant Messaging* – IM), mobilnega sporočanja ali spletnih družbenih omrežij, kot so Facebook, MySpace in LinkedIn. Lahko celo s kombinacijo vsega omenjenega. Uporabniki tako lahko komunicirajo s podobno mislečimi ljudi, ne glede na geografski ali časovni prostor;
- **tehnologija povečuje informiranost.** Z uporabo digitalne tehnologije so lahko informacije oblikovane, objavljene, dostopne in potrošene hitro in enostavno. Novice, mnenje in informacije so dostopne kot še nikoli. Znanje pomeni moč in digitalna tehnologija prenaša moč na uporabnika;
- **filtriranje informacij narašča.** Glede na količino informacij, dostopnih digitalnemu uporabniku, jih ta prične filtrirati na tiste, ki se mu zdijo pomembne, in ignorira tiste, ki mu niso. Digitalni uporabniki imajo agregirane, kategorizirane in podane informacije,

zato blokirajo vso za njih nepomembno vsebino ter vse bolj uporabljajo programske rešitve, kjer lahko izključijo neželena marketinška sporočila;

- **naraščanje združevanja niš.** Številčnost in raznolikost vsebin na spletu uporabnikom omogočata sodelovanje in oblikovanje lastnih interesov ali hobijev na osnovi različnih identitet, ki jih prevzemajo. Podobno misleči, ki se združujejo na spletu, niso več del homogene skupine masovnih potrošnikov, vendar se delijo na manjše nišne interesne skupine;
- **mikroobjavljanje zasebne vsebine narašča.** Digitalni mediji, ki so interaktivne in povezuječe se narave, dopuščajo, da se uporabniki izražajo na spletu. Svoje vsebine objavljajo na mnenjskih forumih, blogih, v fotogalerijah, na glasovalnih forumih in podobno. Uporabniki na primer povprašajo za mnenje, preden se odločijo za nakup, ter svoje mnenje o nakupu tudi delijo;
- **pojav propotrošnika.** Digitalni uporabnik proaktivno sodeluje pri oblikovanju proizvodov in storitev, ki jih kupuje, po meri, ki mu ustrezajo, kar prenaša moč od proizvajalca na potrošnika. Tradicionalna masovna proizvodnja in koncept masovnega marketinga hitro postajata zastarela;
- **na zahtevo, kadarkoli, kjerkoli.** Z vseprisotnostjo digitalne tehnologije v življenju posameznika lahko uporabnik svoje zahteve in želje zadovolji hitreje, lažje in z manj ovir. V digitalni ekonomiji postajajo čas, prostor, lokacija in fizično navzoče trgovine manj pomembne.

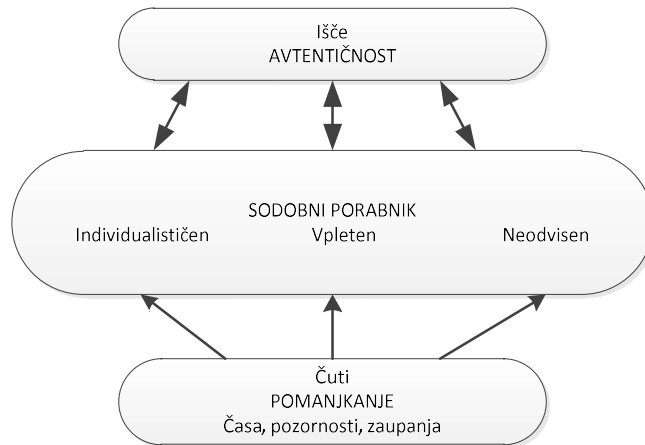
Z rastjo zahtevnosti uporabnikov in razpadom množičnih trgov postajajo današnji uporabniki aktivni in soudeleženi pri oblikovanju izdelkov in storitev, svoje izkušnje želijo prispevati prek dialoga, njihova zvestoba do uveljavljenih ponudnikov in blagovnih znamk pa upada, saj so pripravljeni poskusiti nove izdelke (Vukasović, 2013, str. 21). Avtorica še navaja, da postajajo vedno bolj samosvoji in jih je težko uvrstiti v določen življenjski slog ali celo v univerzalni segment, saj so včasih varčni, drugič razsipni, enkrat racionalni, drugič čustveni in postajajo vedno bolj ekološko ozaveščeni, saj skoraj ničesar ne kupijo, ne da bi se prej o tem pozanimali, in ne zanesejo se le na oglase in obljube prodajalcev.

Po mnenju Maje Konečnik Ruzzier (2011, str. 51; 81–82) so sodobni uporabniki (Slika 3):

- premožnejši,
- bolj izobraženi in željni stalnega izobraževanja,
- željni avtentičnih in verodostojnih izdelkov,
- bolj zdravi in željni aktivnega prizadevanja za ohranitev zdravja,
- starejši, a kljub temu še vedno aktivni tudi po 50. letu,
- bolj informirani, saj so izpostavljeni množičnim medijem,
- spretnejši pri uporabi sodobnejših tehnologij,
- nezaupljivi do ponudnikov in proizvajalcev,
- racionalni pri uporabi časa za nakup, saj je čas postala dragocena dobrina,

- bolj vpleteni v proces nakupovanja in odločanja,
- pripravljeni kupovati prek spleta,
- raznoliki in individualistični v svojih pričakovanjih,
- kulturno različni.

Slika 3: Značilnosti sodobnih uporabnikov



Vir: M. Konečnik Ruzzier, Temelji trženja: pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju, 2011, str. 82.

Gledalci, ki so v preteklosti pasivno posedali v naslonjačih in spremljali vnaprej določeno vsebino, so se zaradi pojava nove tehnologije in medijev prelevili v tako imenovane digitalne potrošnike, ki se sedaj sami odločajo, katero vsebino bodo spremljali, kdaj jo bodo spremljali in na kakšen način jo želijo spremljati (Guillemin & Rochet, 2012, str. 14–17):

- **digitalni potrošnik preživi vse več časa na digitalnih kanalih in vedno manj na tradicionalnih kanalih.** Porabi vedno večje količine časa na socialnih medijih, mobilnih aplikacijah, spletnih straneh in podobno ter radikalno drugače komunicira z drugimi potrošniki in blagovnimi znamkami, izdelki in storitvami. Novi, vedno povezan potrošnik pričakuje, da bo lahko dostopal do vsebine in storitev kjerkoli in kadarkoli, ne glede na to, kje se nahaja in koliko je ura;
- **digitalni potrošnik ima krajši čas pozornosti in rad preklaplja med ekrani.** Navajen je izmenjavati sporočila in dobivati informacije samo prek enega klika ter pričakuje, da bodo informacije takoj na voljo in da bo vsebina interaktivna. Zaradi številnih zaslonov v vsakdanjem življenju se pozornost potrošnika skrajšuje, bolj je nestanovit, občinstvo postaja bolj razdrobljeno in preklapljanje med ekrani je postalo vsakdanje. Povprečen čas pozornosti je pred desetimi leti trajal 12 minut, danes pa je ta dolg le še približno pet sekund;

- **digitalni potrošnik je preobremenjen z oglaševanjem in se je naučil slišati in videti samo tisto, kar ga zanima.** Zaradi velikega števila zaslonov v posameznikovem življenju (internet, pametni telefon, tablica, televizija) so potrošniki preobremenjeni z oglaševanjem. Rezultat tega je prezasičenost potrošnika z vsemi informacijami, da enostavno ni pripravljen ali sposoben nuditi očes in ušes za informacije, ki niso neposredno povezane z njegovimi potrebami. Poleg tradicionalnih marketinških medijev, napisov, plakatov, panojev, ki nenehno tekmujejo za našo pozornost, smo namreč sedaj preplavljeni še s spletnimi pasicami in z dodatnimi okni, ki se nam odpirajo pri odpiranju spletnih strani v brskalniku;
- **digitalni potrošnik ima prevladujoč položaj pri oblikovanju dojemanja blagovne znamke.** Digitalne tehnologije s seboj prinesejo interaktivnost (socialna omrežja, mobilne aplikacije, storitve, vezane na lokacijo in podobno) in te lahko potrošniku dajo poseben, daljnosežen glas. Blagovne znamke nimajo več vodilnega položaja pri oblikovanju dojemanja blagovne znamke pri potrošniku, saj sporočila več ne obvladujejo sami, vendar ga oblikujejo skupnosti potrošnikov na digitalnih medijih;
- **digitalni potrošnik želi osebni odnos z blagovnimi znamkami.** Želi, da ga ta ceni, spoštuje in priznava, in želi tak odnos na osebni ravni. Ta potrošnik bo bolj zvest znamki, ki predvideva njegove potrebe in pričakovanja, se spomni njegovega rojstnega dne, mu predlaga izdelke in storitve, primerne njemu kot posamezniku. Ne želi se počutiti kot samo še en kupec na množičnem trgu.

Digitalni potrošnik dobro pozna digitalni medij in bolj kot pozna medij, bolj učinkovito ga uporablja, zato se manj časa zadržuje na njem. Vse, kar si zaželi, želi nemudoma in od več virov hkrati, ima nadzor, ni pasiven in se zato sam odloča, ali bo želel stopiti v stik s produktom ali ne, ter je nestanovit in zelo zgovoren potrošnik, saj rad komunicira z drugimi (Ryan & Jones 2009, 26–29). Tak potrošnik še vedno gleda televizijo, ki predstavlja tradicionalno tržišče za blagovne znamke, vendar pa združuje te informacije z ostalimi, ki jih pridobi na drugih zaslonih, kar otežuje delo tržnikom, saj morajo ti ugotoviti, kako na novo oblikovati svoje načine delovanja, da dosežejo takega potrošnika (Guillemain & Rochet, 2012, str. 14–17). Naloga tržnikov je torej razumevanje okolja in njegovih sprememb, da se nanj pravilno odzivajo ter ustrezno spremenijo svoje poslovanje in izdelke tako, da maksimalno izkoristijo prednosti dinamike nenadnih sprememb (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 50).

1.2.2 Spremenjen način komunikacije

Tradicionalni marketing je počival na plečih proizvodnih podjetij, ki so največ napora vložila v standardizacijo proizvodnje, izdelkov in postopkov in veliko pozornosti v gradnjo blagovnih znamk, da bi tako vnovčila prednost standardne ponudbe, saj so upala, da bodo tako hitreje rastla in izkoriščala prihranke obsega (Kotler, 2004, str. 36). Skozi večino 20. stoletja so imele blagovne znamke monopolni položaj nad svojimi sporočili in komunikacija do potrošnikov je bila enosmerna, od zgoraj navzdol, od blagovne znamke k

potrošniku, zato so se do sedaj tudi marketinški plani delali za leta vnaprej (predstavitve novih izdelkov, Superbowl, olimpijske igre in podobni večji dogodki), (Guillemín & Rochet, 2012, str. 18).

Nova ekonomija pa je zasnovana na poslovanju z informacijami, ki jih ni težko prilagoditi uporabniku, jih narediti bolj osebne in jih dostaviti prek omrežij (Kotler, 2004, str. 36). Avtor navaja, da so s tem, ko so podjetja postala bolj uspešna pri zbiranju informacij o svojih kupcih ter ko so tovarne preoblikovala v bolj prožne, povečala zmožnost prilaganja ponudbe, sporočil in medijev posamezniku. Sedaj se lahko potrošniki tako rekoč pogovarjajo z blagovnimi znamkami, kadarkoli se za to odločijo, prav tako pa se lahko blagovne znamke pogovarjajo o sebi in svojih proizvodih in storitvah. Nova tehnologija je uvedla nov način komunikacije, ki je nič moč prezreti (Guillemín & Rochet, 2012, str. 18).

Kotler (2004, str. 37) navaja, da sta tako nastala dva nova procesa, in sicer izdelek po meri posamičnega kupca in marketinški splet po meri posamičnega kupca, kjer izdelek po meri posamičnega kupca pomeni sposobnost podjetja, da lahko izdeluje kupcu prilagojene izdelke, ki jih ta naroči osebno, po telefonu ali prek spleta. S tem pa je podjetje po mnenju avtorja tudi dobilo priložnost, da oblikuje osebni odnos s kupcem prek prilagajanja sporočil, storitev in odnosa. Govorimo lahko o marketinškem spletu po meri posameznega kupca, saj lahko kupec zahteva prilagojene izdelke, storitve, cene in tržne poti, podjetje pa lahko izvaja prilagojen marketing, če je sposobno razviti dialog s posameznim kupcem in se na njegove želje odzvati s prilagajanjem izdelkov, storitev in sporočil po načelu »ena-na-ena« (Kotler, 2004, str. 37).

Sinek (2009, str. 42–46) pa meni, da morajo podjetja, v kolikor želijo biti uspešna, spremeniti način komunikacije, in sicer namesto, da najprej povedo uporabnikom katere produkte ali storitve ponujajo, najprej povedo zakaj to v osnovi počnejo, kakšno je njihovo prepričanje. V njegovem Zlatem krogu (Slika 2) se morajo pomikati od znotraj navzven in ne obratno. Kot primer navaja podjetje Apple, kjer se njihovo sporočilo začne pri zakaj, torej kaj je namen, vzrok, prepričanje podjetja, ki nima neposredne povezave s tem, kaj ponujajo in izdelki, od računalnikov do manjših elektronskih naprav, niso več osnovni razlog za nakup izdelka, ampak jim služijo kot otipljiv dokaz svojega namena in prepričanja. Sam izgled izdelkov in drugačen uporabniški vmesnik, čeprav sta pomembna, po njegovem mnenju sama po sebi ne zadoščata za ustvarjanje zvestobe njihovih strank, vendar pa sta pomembna elementa, ki ta namen in svoje prepričanje spravita v realnost.

Apple tako začne svojo komunikacijo z »zakaj« (Sinek, 2009, str. 45):

- **zakaj:** pri vsem, kar delamo, verjamemo v spreminjanje trenutnega stanja. Verjamemo v drugačno razmišljanje;

- **kako:** način, kako spreminjamo trenutno stanje, je s proizvodnjo lepih proizvodov, ki so preprosti za uporabo in uporabniku prijazni;
- **kaj:** delamo dobre računalnike.

Sinek (2009, str. 46) navaja, da ljudje danes ne kupujejo tistega, kar podjetje dela, vendar kupijo »zakaj to dela« in ko se pomikamo od notranjosti kroga navzven, je »zakaj« razlog za nakup in »kaj« je le opredmeten dokaz svojega prepričanja, le stvar, ki pojasni, zakaj preferiramo en izdelek, podjetje ali idejo pred drugo.

1.3 Delo v marketingu

V digitalni dobi ni samo komunikacija postala obojestranska, ampak tudi konkurenca močnejša, hitrejša in neusmiljena. Podjetja morajo sprejeti dejstvo, da lahko revolucionarni izdelki ali storitve konkurenčnih podjetij brez predhodne najave pridejo na trg, kar jim daje malo časa za planiranje svoje naslednje poteze. Postati bodo morala bolj fleksibilna, potrebno bo hitro ukrepanje in pa treba bo dati večji poudarek uporabniku in njegovi odzivnosti. Večja tržna dinamika in visoka raven negotovosti zahtevata od tržnikov večjo in hitrejšo odzivnost na spremembe kot kadarkoli prej. Prav tako ta razvoj novih interakcij med uporabnikom in blagovno znamko zahteva od tržnikov sodelovanje v pogovoru med uporabniki (Guillemin & Rochet, 2012, str. 18).

Oblikovanje blagovne znamke še vedno zahteva dolgoročno marketinško strategijo na visoki ravni, vendar je to strategijo vedno težje planirati in uresničevati v razdrobljenem in večkanalnem okolju, kjer potrošnik pričakuje interakcijo, ki je pogostejša, vezana na določen trenutek in dostopna prek kateregakoli kanala. Ključ za spopadanje z vse večjo negotovostjo in s hitrimi spremembami na trgu tako ne sme biti sposobnost planiranja, temveč sposobnost hitrega prilagajanja in odzivanja na spremembe in posledično je treba posodobiti marketinške časovnice in interakcije s potrošniki (Guillemin & Rochet, 2012, str. 18).

Marketinški plan, kot ga pozna tradicionalni marketing, je mrtev, čeprav so mnogi sicer mnenja, da je še vedno nujno potrebno orodje in je v večini velikih podjetij to obvezen razvojni proces, ki se začne šest mesecev pred dejanskim začetkom novega fiskalnega leta (Wright, 2014, str. 9). Tri mesece prej, navaja avtor, se pripravi in predstavi osnutek in po nekaj ciklih je plan pripravljen in objavljen, a takoj postane zastarel. Mnogo zapisanega ostane veljavno še dolgo časa, vendar če predvidevanja pred pripravo plana niso popolnoma pravilna, se plan hitro razpusti ali pa so pripravljene velike spremembe. Avtor je prepričan, da se tisto, kar smo planirali eno leto nazaj, zagotovo ne bo zgodilo, saj se trg spreminja prehitro.

To ne pomeni, da planov v marketingu ni treba delati, saj stvari, ki se bodo z veliko verjetnostjo zgodile, lahko zapišemo v koledar, kot so recimo lahko sodelovanje na sejnih,

večje predstavitve novih izdelkov, srečanje in izobraževanje partnerjev, dogodki v industriji in podobno (Wright, 2014, str. 10). Avtor navaja, da so na drugi strani dogodki, ki jih je težko točno napovedati, kot so recimo strošek raziskave za kampanjo za določen mesec, specifična razdelitev stroška za oglaševanje po posameznem kanalu za posamezni mesec, čas predstavitve nove programske opreme, čas priprave velike kampanje s partnerjem in podobno. Dolgoročni plani morajo potekati le z roko v roki s pristopom »testiraj-in-nauči se«, ki pušča prostor za preizkušanje novih taktik, merjenja rezultatov in delovanja na področjih, kjer se uporabniki resnično odzovejo (Guillemain & Rochet, 2012, str. 23).

V splošnem velja, da je smiselno, da podjetje oblikuje in razvije svoje strateške marketinške plane na različnih ravneh, in sicer na ravni podjetja, oddelka, poslovnih enot, izdelkov ali storitev oziroma blagovnih znamk (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 31). Cilja strateškega planiranja sta (Potočnik, 2005, str. 42):

- oblikovati dejavnosti in izdelke podjetja tako, da prinesejo planirani dobiček in dosežejo planirano rast, in
- pomagati podjetju organizirati poslovanje tako, da bo ostalo uspešno, tudi če pride do težav pri katerikoli dejavnosti ali skupini izdelkov.

Strateški poslovni plan je osrednji dokument za usmerjanje in koordiniranje marketinških aktivnosti in ga lahko primerjamo z zemljevidom, ki pokaže, kam naj gremo in kako bomo do tja prišli (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 31–32). Prične se z opredelitvijo poslanstva in vizije podjetja, nadaljuje z določitvijo ciljev podjetja in oblikovanjem poslovne strategije podjetja, sledijo opredelitev marketinških ciljev, oblikovanje marketinških strategij ter izdelava marketinškega plana (Potočnik, 2005, str. 42–43). V današnjem času marketinški oddelek marketinškega plana ne pripravlja sam, vendar ga razvijejo timi s sodelovanjem in potrditvijo vseh pomembnih funkcij (Kotler, 2004, str. 90).

Strateški marketing je torej analitično usmerjen proces, osredotočen na analizo potreb posameznikov in organizacij (Lambin, 2008, str. 8–9). Avtor razlaga, da uporabnik s stališča trga ne išče izdelka samega, ampak išče rešitev problema, ki mu ga lahko ponudi določen izdelek ali storitev, zato je naloga strateškega marketinga slediti razvoju trga in identificirati različne obstoječe in potencialne trge na podlagi analize potreb in določiti cilj podjetja, definirati, kaj je za podjetje pomembno, snovati dolgoročno strategijo in omogočiti ravnovesno količino izdelkov in storitev, ki jih podjetje ponuja. Navaja še, da poskuša uresničiti proizvod, ki bo imel superiorno vrednost po konkurenčnih stroških.

Z roko v roki pa poteka proces operativnega marketinga, ki je v akcijo usmerjen proces in je osredotočen na prodajni proces, s katerim želimo doseči ciljni tržni delež s pomočjo marketinških orodij, kot so izdelek, cena, tržne poti in oglaševanje (Lambin, 2008, str. 9). Vsakodnevno operativno delo namreč zagotavlja običajno delovanje podjetja in ustvarjanje

prihodka ter se ponavlja na bolj ali manj enak način in z istimi sodelavci (Stare, 2011, str. 7). Glavni namen operativnega marketinga pa je ustvarjanje prodaje, ki jo poskuša doseči z najbolj učinkovitimi prodajnimi orodji (Lambin, 2008, str. 9). Operativne naloge marketinga zato obsegajo (Potočnik, 2005, str. 20–21):

- raziskovanje trga, ki zagotavlja podatke o stanju na trgu in tržnih dogajanjih,
- marketinško planiranje,
- pripravljanje marketinških akcij,
- izvajanje marketinških akcij,
- spremljanje učinkovitosti izvajanja marketinških akcij,
- neposredno prodajanje,
- nadzor nad vsemi navedenimi področji marketinga.

Potočnik (2005, str. 20–21) še navaja, da so aktivnosti znotraj izvajanja marketinških akcij temeljni marketinški instrumenti in zajemajo razvijanje novih izdelkov, oblikovanje prodajnih cen, razvijanje poti in načinov prodaje ter oglaševanje.

Marketing je danes zelo zahteven in marketinški tim v današnjem času, ko se število zaposlenih v marketingu ne povečuje, ampak krči, težko najde čas za aktivno sodelovanje na družbenih omrežjih, ustvarjanje novih marketinških gradiv za tako hitro izdajanje novih izdelkov in storitev na trg, spremljanje in odzivanje na goro analitičnih podatkov ter hkrati za strateško razmišljanje (Ewel, 2012a).

Kot odgovor na hitro spreminjanje okolja in zaradi nujnosti, da se podjetje čim hitreje prilagodi okolju, se je v podjetjih pričel vse bolj uveljavljati projektni način dela (Križman & Angelovski, 2008, str. 24). Ti projekti so enkratni procesi, ki so ciljno usmerjeni in praviloma časovno omejeni, z njimi pa se praviloma ustvari nekaj novega za različne namene, zato jih najdemo na skoraj vseh področjih človekovega delovanja in ustvarjanja (Hauc, 2007, str. 22–27).

Na podlagi opredelitev različnih svetovno uveljavljenih avtorjev pa je Stare (2011, str. 5) definiral projekt kot »enkraten, časovno in finančno omejen ter ciljno usmerjen kompleksen proces logično povezanih aktivnosti z namenom ustvarjanja proizvodov ali storitev v skladu s standardi kakovosti in z zahtevami naročnika«. Projekt je po mnenju avtorja lahko različno velik, od naloge pa ga razlikujemo glede na število vključenih strok ali oddelkov. Ko naloga zahteva sodelovanje zaposlenih iz različnih oddelkov in imajo ti različne vloge in pristojnosti, pa avtor navaja, da se to začasno organizacijo potrdi na višji ravni in definira kot uraden projekt.

Operativno delo se od projektnega razlikuje po tem, da operativa pomeni stalen in ponavljajoči se proces, medtem ko so projekti občasni in enkratni (Hauc, 2007, str. 28–43). Avtor kot enega od možnih projektov navaja razvoj produkta, pri katerem lahko sodelujejo

tako zunanji kot tudi notranji izvajalci. Taki projekti so lahko zunanji ali notranji, in sicer imamo pri zunanjih izvedbenih projektih poznanega naročnika, ki natančno opredeli, kaj želi in kdaj, kar je navedeno tudi v pogodbi (Stare, 2011, str. 10). Pri internih projektih pa je naročnik neznan uporabnik, še navaja avtor, zato je to v podjetju običajno glavni manager. Pri razvoju novih produktov, kjer je interni naročnik marketing, ki na podlagi analiz trga ve, kaj si uporabnik želi, je glas uporabnika tako lahko direktor marketinga.

Na podlagi tega lahko povzamem, da se v marketingu opravljajo tako operativne naloge (redno objavljane vsebine, dosledna komunikacija na družbenih omrežjih, mesečna priprava elektronskih novic za uporabnike in podobno) kot tudi projektne. Kot primer projekta lahko navedem marketinške akcije ali pa razvoj novega produkta, kjer poleg produktnega managerja v marketingu pri projektu sodelujejo tudi drugi z drugih področij (pravna služba, razvojni oddelek, oglaševanje, prodaja, nabava in še kdo). Za uspešno delovanje podjetja je pomembno, da marketinški oddelek koordinirano z drugimi poslovnimi funkcijami poveže celotno dejavnost podjetja z zahtevami kupcev, kar pa še ne pomeni, da je marketing v nekem podjetju tista poslovna funkcija, ki je v središču, ostale pa so drugorazrednega pomena, temveč da marketing usmerja vse dele podjetja k trgu (Turk, 2010, str. 12).

2 AGILNI MARKETING

Način, kako je večina podjetji danes še vedno tradicionalno povezanih z uporabniki, je linearen, prek nakupnega lijaka, vendar pa je danes pot do nakupa vse kaj drugega kot linearna, saj se potrošniki povezujejo med seboj znotraj in zunaj organizacije. Potrošniki sledijo blagovni znamki prek družbenih omrežij, prosijo za pomoč na forumih, prenesejo programsko opremo ali druge digitalne vsebine s spletne strani ter delijo mnenja, dobra in slaba, o izdelkih in storitvah na svojih socialnih omrežjih (PwC, 2014, str. 4).

Ljudje so bolj informirani in tako lahko sprejemajo odločitve, ki vodijo k boljšim osebnim izidom (PwC, 2014, str. 4). Svetovalci v podjetju PwC so mnenja, da so glas kupca postali družbeni mediji, ki so izrinili fokusne skupine in ankete, rezultat tega pa je spremenjen potrošnik, ki opazi vrednost blagovne znamke skozi uporabniško izkušnjo.

Torej ob tako razdrobljenem in specializiranem trgu tradicionalni marketinški procesi preprosto ne morejo slediti (Accardi-Petersen, 2011, str. 38). Avtorica meni, da so kampanje in programi pogosto do takrat, ko so razviti in pripravljeni za izvajanje, že zastareli, zato marketing potrebuje novo metodo za doseganje teh novo segmentiranih skupin na trgu, da bi podjetja zagotovili uspeh.

Digitalni marketing daje dobre priložnosti za nagovarjanje tega novega potrošnika, ki je glasen, spremenljiv, povezan in zahteven (Guillemin & Rochet, 2012, str. 20). Avtorja navajata, da so nekateri s tem že začeli in se srečujejo z napetostjo med tradicionalnim

pristopom in novimi izzivi na strani digitalnega sveta. Agilni marketing je po njunem mnenju rešitev, ki lahko pospeši delovanje digitalnega marketinga in preoblikuje njegov potencial v resnične prihodke. Je rešitev, s katero lahko preoblikujemo marketinške procese in s tem maksimiziramo razpoložljiva sredstva, zagotavljamo fokus in pomagamo tržnikom ohranjati duševno stanje (Ewel, 2012a).

Agilni marketing je neposredni potomec agilnih metod razvoja programske opreme, ki so se pojavile ob prelomu stoletja. Soočanje s problemi razvoja velike programske opreme, ki je terjalo več let za pripravo, kodiranje, testiranje in izdajo, ko se je pri izdaji izkazalo, da oprema ne pokriva več zahtev trga, saj so se zahteve spremenile ali pa niso bile več pomembne, je terjalo spremembe, boljši razvoj kod in njihov odgovor je bilo agilno programiranje (Stocking, 2012, str. 4). Stocking razlaga, da so raje kot razvijali dolge kode v enem kosu večje projekte razbili na več manjših kosov z manj funkcionalnostmi, ki so lahko razvite hitreje, saj to ni omogočalo samo hitrejša izdaja, ampak tudi možnost preverjanja, ali določena funkcionalnost izpolnjuje potrebe uporabnika ter s tem hitrejša učenje. Avtor navaja, da danes mnoga podjetja, ki se ukvarjajo z razvojem programske opreme, kot je recimo Google, uporabljajo tak način kontinuirane izdaje nove kode na trg. Izkazalo se je, da sta ta sposobnost hitre izdaje produkta na trg in učenje iz tega razloga za dodano vrednost tega procesa. Po mnenju avtorja v ospredje prihajajo potrebe po učinkovitem in hitrejšem obravnavanju sprememb, ki se pojavljajo med razvojem, vedno večja želja po rezultatih v dogovorjenih rokih, čim natančnejšem sledenju željam naročnika in inovativnih rešitvah.

Agilne metode se kompleksnega okolja lotevajo z agilnim pristopom in cilj takega pristopa k managementu projektov je, da preseže omejitve klasičnega projektne del, katerega temelj je podroben plan dela (Bose, 2008, str. 620–621). Bose tudi pravi, da agilni pristop upošteva dejstvo, da v današnjem spremenljivem okolju cilji in zahteve niso statične, ampak se hitro spreminjajo. Ravno ta sposobnost učinkovitega obvladovanja sprememb zahtev in ciljev tudi kasneje v poteku projekta je značilnost vseh poznanih agilnih metod (Doherty, 2011, str. 24).

S podobnimi vprašanji in težavami, ki so opisani zgoraj, se soočajo tudi na drugih področjih, zato so prvi posnemovalci tak način dela začeli uporabljati tudi pri drugih projektih (Stocking, 2012, str. 4). Čeprav so bile agilne metode najprej razvite v specifičnem IT-okolju, vsebujejo veliko zanimivih metod in postopkov, ki jih lahko uporabljamo širše, v drugih organizacijah in projektih, zato lahko nekatere principe agilne metodologije upoštevamo in jih uporabljamo na kateremkoli področju z namenom izboljšave in optimizacije dela (Forsberg, Mooz, & Cotterman, 2005, str. 353). Fister - Gale (2012, str. 33) od teh metod predlaga najmanj dnevne sestanke, na katerih udeleženci stojijo in ne sedijo, dnevno prioritiziranje aktivnosti in postopen razvoj ciljev in zahtev.

Agilne metode poudarjajo preproste procese, ki so osredotočeni na kratke razvojne cikle, aktivno vključenost končnih uporabnikov (strank, naročnikov) zaradi opredelitve, postavitve prioritet in potrditve specifikacije in ciljev ter zanašanje na skrito, tiho znanje (angl. *Tacit knowledge*) znotraj projektnega tima (Boehm & Turner, 2005, str. 32).

Na podlagi tega lahko potem rečemo, da so agilne metode (Boehm & Turner, 2005, str. 32):

- **iterativne**, saj je za dokončanje projekta potrebnih več ciklov razvoja,
- **inkrementalne**, saj je razvoj postopen in ne celosten, v enem koraku,
- **samostojno organizirane**, saj tim sam določi optimalen potek in način dela,
- **sproti nastajajoče**, saj se procesi, principi in delovna struktura določijo med potekom projekta in ne samo na začetku.

Podobno kot pri razvoju programske opreme se pri tradicionalnem marketingu vse začne pri veliki strategiji, ki jo testiramo z nizom potrošnikov ali visoko nadzorovanimi fokusnimi skupinami. Na podlagi tega naredimo nekaj prilagoditev in potem vse naenkrat predstavimo na trgu, popolnoma sinhronizirano z vsem, od oglaševanja do sloganov na majicah prodajalcev (Brinker, 2013a). Ko se glavna kampanja konča, navaja avtor, naredimo veliko analiz in nato začnemo planirati naslednjo veliko kampanjo. Pri nekonvencionalnem marketingu (Slika 4) pa je veliko več prilagajanja kompleksnosti, zato začnemo pri manjši strategiji, naredimo več iterativnih ciklov, sestavljenih iz plana, oblikovanja, predstavitve in analize, ki se izvajajo tesno skupaj (Brinker, 2013a). Po seriji ciklov stopimo korak nazaj in pogledamo, kaj smo se naučili, in razmislimo o teh spoznanjih, kar neopazno vodi v naslednjo manjšo strategijo, ki nas vzpenja po krivulji učenja, še dodaja avtor.

Slika 4: Togi plan proti agilnim ciklom



Vir: S. Brinker, A new brand of marketing. The 7 Meta-Trends of Modern Marketing as a Technology-Powered Discipline, 2014, str. 28.

Še bolj je izrazit preskok na agilnost pri marketinških projektih, saj projekte razdeli na več manjših delov, projektov, imenovanih Scrum (Stocking, 2012, str. 4). Da se naloge

dokončajo hitro in v manjših delih, avtor navaja, da se opira na samoorganizirane time, ki delujejo v ciklu in kjer se timi pogosto dobivajo na kratkih sestankih, so osredotočeni na rezultat in se iz teh rezultatov učijo ter svoje delo prilagajajo v naslednji fazi. Fryrearjeva (2014) navaja, da je agilni marketing v svojem bistvu le ena od metod, pri kateri marketinški tim komunicira svoj proizvod uporabnikom s ciljem zaslužiti z njegovim nakupom. Od drugim marketinških strategij se po njenem mnenju razlikuje po tem, da je ta način osredotočen na kratkoročne cilje, katerih uspešnost se lahko testira z dejanskimi podatki in jih je moč stalno revidirati. Definicije agilnega marketinga 15 avtorjev je zbral Petersen (2012). Po njihovi definiciji je agilni marketing:

- pristop, ki prilagaja agilne metode razvoja programske opreme za projekte v marketingu. Prezem agilnega marketinga je lahko najpomembnejši dejavnik pri postavitvi uspešne in stalne komunikacije;
- pristop k marketingu, ki je dobil navdih iz agilnega razvoja programske opreme in katerega vrednota so odziv na spremembe pred togim sledenjem planom, veliko malih poskusov pred eno veliko stavo, testiranje in analitični podatki pred mnenji, sodelovanje in transparentnost pred pogodbenimi pogajanjmi ter medsebojno sodelovanje pred silosi in hierarhijo;
- sposobnost prilagajanja spremembam na trgu, uporabnikom in sprejemanjem signalov konkurence ter spremeniti te informacije v konkurenčno prednost;
- preprost sklop načel, ki opredeljujejo posamezne vloge v timu, zaporedje interakcij med temi vlogami, ki članom tima omogočajo, da hitro postavijo prioritete in prinašajo otipljive rezultate. Agilna metoda se osredotoča na izdelavo prototipov, ki se jih predstavi v seriji kratkih ciklov v nekaj dneh ali tednih. Agilni pristop deluje enako dobro pri razvoju novih produktov kot tudi pri ohranjanju obstoječih;
- sposobnost prilagajanja marketinških aktivnosti hitro, z upoštevanjem vedenja uporabnikov, razmer na trgu in poslovnih sprememb podjetja; primerno tudi za operativne aktivnosti;
- proces uporabe cikličnega pristopa pri marketinških procesih dela, ki izhaja iz agilnega razvoja programske opreme. Definira način, kako marketinški tim vodi projekte in pripravlja kampanje.

2.1 Manifest agilnega pristopa

Lastnosti agilnosti najboljše opiše manifest agilnega pristopa razvoja programske opreme, ki je nastal leta 2001 in je delo več avtorjev, ki se povezujejo v neprofitno organizacijo »Agile Alliance«, ki spodbuja razvoj programske opreme po načelih manifesta (Williams, 2010, str. 4).

Manifest povzema štiri vrednote, ki opredeljujejo način razmišljanja, ko gre za razvoj programske opreme, in sicer (Beck et al., 2001):

- posamezniki in interakcije pred procesi in orodji,
- delujoča programska oprema pred vseobsežno dokumentacijo,
- sodelovanje s stranko pred pogodbenimi pogajanjmi,
- odziv na spremembe pred togim sledenjem planom.

Manifest dodatno razloži vrednote z naslednjo trditvijo: »Tudi če cenimo dejavnike na desni, vseeno bolj cenimo tiste na levi« (Beck et al., 2001).

Beck (1999, str. 18–20), eden od soavtorjev manifesta, je te vrednote bolj podrobno obrazložil že pred podpisom manifesta:

1. Posamezniki in interakcije pred procesi in orodji

Zveza sicer priznava pomembnost procesov in orodij, vendar pa poudarja, da je treba več časa posvetiti individualnim članom projekta, porazdelitev vlog med člane projekta pa mora biti dinamična. Poudarek je na dobri komunikaciji, ki je ključna za uspešnost projekta, saj je bolje, da člani med seboj dobro sodelujejo, četudi se ne držijo vseh predpisanih procesov, kot pa da sledijo predpisanim procesom in vlada slaba komunikacija med člani tima.

2. Delujoča programska oprema pred vseobsežno dokumentacijo

Ni nujno, da je slabo imeti dobro napisano dokumentacijo, vendar pa mora biti glavna pozornost usmerjena na končni produkt, na zagotavljanje delujoče programske opreme, saj je dokumentacija za naročnika sekundarnega pomena, delujoča programska oprema pa je tisto, kar naročnik pričakuje in mu je treba dostaviti. Dokumentacija naj bo torej napisana po sistemu »ravno dovolj«, saj je vsekakor pomembna za vzdrževanje sistema in za komunikacijo med naročnikom in izvajalcem.

3. Sodelovanje s stranko pred pogodbenimi pogajanjmi

Pogodbena pogajanja z notranjo listino projekta ali pa zunanjimi pravnimi pogodbami niso slaba praksa, vendar pa ne zadostujejo. Lahko zagotavljajo nekatere robne pogoje, znotraj katerih stranka in razvojni tim sodelujeta, strog pogodbeni odnos in nerazumevanje med naročnikom in izvajalcem pa lahko imata velik negativen vpliv na uspešnost projekta. V naročnika mora biti zato pomembna.

4. Odziv na spremembe pred togim sledenjem planom

Obvladovanje sprememb ima velik pomen. Planiranje v hitro spreminjajočem se okolju ima svoje omejitve, zato lahko ima strogo sledenje planu hude posledice, kar je razlog, da mora biti v projektnem planu tudi prostor za spremembe. Da razvojni tim uspe, mora biti dovolj prilagodljiv in sposoben odzvati se na zunanje spremembe, saj je ta

zmožnost pomembnejša od zaupanja v sposobnost planiranja za primer katastrofe. Sledenje in planiranje plana je koristno, vendar le do stanja, ko se to preveč ne razlikuje od dejanskega stanja.

Te opisane vrednote učinkovitega razvoja programske opreme so se nato prenesle v nove splošne koncepte managementa podjetij in projektov ter tudi v marketing, saj so leta 2012 na prvem srečanju agilnih tržnikov začetniki agilnega marketing potrdili manifest agilnega marketinga. Prilagodili in nadgradili so torej manifest agilnega pristopa razvoja programske opreme s smernicami marketinga in tako je nastal manifest agilnega marketinga, ki zajema sedem točk (Agile marketing manifesto, 2012):

1. **testiranje in analitični podatki pred mnenji:** bolj pomembno je stalno učenje skozi nelinearni proces, krogotok »testiraj-in-nauči se«, kot pa poslušanje različnih mnenj in sprejemanje odločitev na podlagi mnenja najbolj plačane osebe v prostoru;
2. **medsebojno sodelovanje z mislijo na stranko pred hierarhijo in silosom:** rezultat medsebojnega sodelovanja, osredotočenega na potrebe uporabnika, je boljši od silosnega, kjer se soočamo z vojnami med oddelki in s strogim spoštovanjem odločitev hierarhičnega odločanja;
3. **prilagodljive in ponavljajoče se kampanje proti velikim kampanjam:** nelinearen in prilagodljiv pristop, ki vključuje manjše strategije, se lahko izvaja hitro in tako lahko hitro tudi dobimo rezultat, ali je strategija uspešna ali ne, kar pomeni, da jo lahko tudi prilagodimo in se na podlagi tega tudi učimo. Tradicionalni linearni način priprave velikih kampanj, z veliki idejami, velikokrat ne uspe. Iterativen agilni razvojni proces včasih ne deluje pri prvih nekaj ciklih in lahko zahteva uporabo nečesa popolnoma drugega;
4. **proces spoznavanja potrošnika pred statičnimi napovedmi:** potrošniki pogosto ne delujejo v skladu z našimi plani in predvidevanji, zato mora marketing ta dejanja odkrivati. Razumevanje potrošnika je težko delo in zahteva konstantno spoštovanje potrošnika in dosledno sodelovanje z njim;
5. **prilagodljivo pred togim planiranjem:** plani se morajo prilagajati spremembam. Planiranje v osnovi ni slabo, vendar je marketing kot vojna. Kakor noben vojni plan ne preživi stika s sovražnikom, enako noben marketinški plan ne preživi stika z realnim, stalno spreminjajočim se trgom;
6. **odziv na spremembe pred togim sledenjem planu:** povzeto po originalnem manifestu agilnega pristopa razvoja programske opreme;
7. **veliko malih poskusov pred eno veliko stavo.**

Poleg tem štirim vrednotam agilni manifest razvoja programske opreme sledi še 12 principom, osnovnim smernicam, ki so v pomoč gradnji in vrednotenju metodologij in jih je za uspešno uporabo agilnih metod treba upoštevati.

Te so (Beck et al., 2001, Bajec & Krisper, 2003, str. 68–76, Fowler & Highsmith, 2001, Smith & Sidky, 2009, str. 7–9):

- »Najvišja prioriteta je zadovoljiti stranko z zgodnjim in nepretrganim izdajanjem uporabne programske opreme.« S hitrim in neprestanim dostavljanjem se povečuje zadovoljstvo stranke ter zmanjšuje tveganje neustreznosti končne programske opreme.
- »Spremembe zahtev in ciljev v vsaki fazi, tudi v poznih ali zaključnih fazah, se sprejema pozitivno, saj agilni pristop izkorišča tovrstne spremembe v prid konkurenčnosti stranke.« Nestanovitnost tako v poslovnem okolju kot tudi pri tehnologiji prinaša spremembe, zato se agilne metode spremembam namesto nasprotovanja poskušajo čim bolj enostavno prilagoditi.
- »Pogosta dostava delujoče programske opreme s cikli nekaj tednov do nekaj mesecev, s preferenco po krajšem časovnem okvirju.« Uporaba cikličnega in inkrementalnega načina razvoja je ključnega pomena pri agilnih metodah, kjer se poskuša skrajšati čas dostavnih ciklov. Dostava programske opreme ni izdaja (angl. *Release*), saj tudi če projekt več let ne doseže vseh lastnosti za izdajo, lahko s pogostimi dostavami ocenimo njegov napredek in se iz njega učimo.
- »Stranka (naročnik) in razvijalci morajo skozi celoten projekt dnevno sodelovati.« Ker ni visokonivojskega pregleda zahtev in vseobsežne dokumentacije za razvoj, ker so zahteve predmet pogostih sprememb, je potrebna pogosta interakcija med naročnikom in razvojnimi timom.
- »Graditev projektov okrog motiviranih posameznikov, ki jim je treba omogočiti spodbudno in ustrezno delovno okolje, nuditi podporo in jim zaupati, da bodo svoje delo opravili dobro.«
- »Najboljša in najučinkovitejša metoda posredovanja informacij razvojnemu timu in znotraj tima samega je pogovor iz oči v oči.« Tiho znanje je znanje, ki ga je težko pisno posredovati naprej ali izraziti z besedo, zato predstavlja veliko nenapisanega in neizgovorjenega skladiščenega znanja, ki temelji na izkušnjah, spoznanjih, intuiciji, opazovanjih in ponotranjenih informacijah. To znanje je prenosljivo prek dialoga.
- »Delujoča programska oprema je primarno merilo napredka.« Redno dostavljena delujoča programska oprema je pokazatelj, koliko izdelka je trenutno dokončanega, in omogoča natančnejše spremljanje napredka ter globlje razumevanje tveganj, vključenih v posamezni projekt.
- »Agilni procesi promovirajo trajnostni razvoj.« Posredno vpleteni v proces, razvijalci in uporabniki morajo biti zmožni konstantnega tempa za nedoločen čas. Za delo na projektu razvoja programske opreme je značilno, da se delovni urnik raztegne dolgo v noč in tudi čez vikende, kar pa ne prinaša nujno večje produktivnosti, ampak tudi večjo možnost napak, za katere je zopet potreben dodaten čas za odpravo. Agilne metode so zato odvisne od ljudi, ki zmorejo biti zbrani, natančni in produktivni ves čas trajanja projekta. Trajnostni razvoj tako pomeni oblikovati delovno okolje, kjer člani tima zmorejo napore in še ostanejo zdravi.

- »Nenehna težnja k tehnični odličnosti in k dobremu planiranju izboljša agilnost, zato je planiranje stalna dejavnost, ki se izvaja ves čas trajanja projekta, sodi v vsak cikel in je podprta tako s strani naročnika kot tudi s strani izvajalca.«
- »Preprostost – umetnost zmanjševanja količine nepotrebne dela – je bistvenega pomena.« Pri agilnih metodah se spodbuja minimalizem in se uporablja preproste pristope, ker se ti lažje zamenjajo. Lažje je k procesu nekaj preprostega dodati kot od njega vzeti nekaj kompleksnejšega. V proces se vključuje le tisto, kar se potrebuje. Posamezni timi lahko enostavneje dodajajo stvari glede na svoje potrebe.
- »Najboljše arhitekture, zahteve in plani izhajajo iz tistih timov, ki so samoorganizirani.« Samoorganizirani timi z visoko stopnjo interakcije in omejenim številom procesnih predpisov so najbolj primerni za generiranje inovacij in ustvarjalnosti znotraj organizacij ter nudijo ogromno konkurenčno prednost.
- »V rednih časovnih razdobjih tim išče načine, kako postati učinkovitejši ob rednem prilagajanju svojega delovanja.« Po vsakem ciklu tim pregleda, kaj je bilo v prejšnjem ciklu dobro in kaj ne, in te izkušnje upošteva pri planiranju naslednjega cikla.

Tisti produktni management in marketing, ki tesno sodelujeta z razvijalci, ki že uporabljajo agilne metode, sta začela uporabljati njihov način dela tudi pri svojem delu in marketinških akcijah (Cass, 2012). Pri tem pa podobno kot pri razvoju programske opreme podpirajo set vrednot in načel (Agile marketing manifesto, 2012):

- največja dolžnost je zadovoljiti potrošnika skozi zgodnje in neprekinjeno trženje, ki rešuje njegove probleme in zanj ustvarja vrednost,
- planirajo se spremembe in se jih tudi sprejema. Obstaja prepričanje, da je njegova sposobnost hitrega odziva na spremembe glavni vir konkurenčne prednosti,
- marketinške programe se trgu predstavlja večkrat, v krajšem časovnem obdobju, vsake dva tedna ali največ na vsake dva meseca,
- dober marketing zahteva tesno sodelovanje med poslovodstvom, prodajo in razvojem,
- motivirani posamezniki gradijo velike, dobre marketinške programe. V dobrem okolju in z dobro podporo ter zaupanjem bo delo dobro opravljeno,
- učenje skozi povratno zanko krogotoka »testiraj-in-nauči se« je primarno merilo napredka,
- stalne nove zahteve držijo konstanten tempo,
- agilni tržnik se ne boji poraza, vendar pa poraz ne sme biti dvakrat enak,
- stalna pozornost na marketinške temelje in dobro oblikovanje izboljšujeta agilnost,
- preprostost je bistvenega pomena.

Svetovalci v podjetju PwC (2014, str. 2) menijo, da lahko uporaba načel in metodologije agilnega razvoja programske opreme v marketingu pomaga marketingu stopiti mimo togih tradicionalnih postopkov planiranja in izvajanja, pomaga ustvariti time, ki so osredotočeni na uporabnika, imajo jasno opredeljene vloge in odgovornosti in so v celoti odgovorni za

svoje delo ter se lahko hitro prilagodijo na nepričakovane spremembe. Navajajo še, da mora biti hiter odziv ukoreninjen v testiranje in izboljševanje marketinških sporočil, ki omogočajo hiter odziv tima, ko se pojavi nova priložnost. V svetu s hitro spreminjajočimi se uporabniki in njihovimi zahtevami ter zahtevami trga, ki se še pospešujejo z razvojem digitalne tehnologije, agilni pristop pomaga timu slediti.

Slika 5: Deset načel agilnega marketinga



Vir: S. Brinker, 10 key principles of agile marketing management, 2012.

Za lažjo vzpostavitev agilnega marketinga v organizaciji je Brinker (2012; Larson, 2012), eden od avtorjev »Marketing manifesta« in začetnik agilnega marketinga, opredelil 10 načel (Slika 5):

1. **Izjemne izkušnje.** Razvoj programske opreme postavlja kot cilj na prvo mesto delovanje programske opreme. Pri marketingu pa je primarni cilj izjemna izkušnja uporabnikov. Ali so pričakovanja izpolnjena ali celo presežena pri interakciji s stranko osebno, prek telefona, prek mobilnih naprav ali interneta ali pa neposredno skozi izdelek ali storitev? Glavni namen agilnega marketinga je dostaviti uporabnikom izjemno izkušnjo. Ta osredotočenost na izkušnje uporabnikov je glavni razlog, da je marketing postal vse bolj strateški in zato Forrester to obdobje imenuje doba uporabnika (angl. *The Age of the Customers*).
2. **Odziv na spremembe.** Agilni marketing temelji na dejstvu, da je naše celotno življenje dinamično. V poslovnem in zasebnem življenju delamo plane, ki pa se vedno spreminjajo. Najboljši timi in organizacije so sposobni hitrega odziva na take

spremembe in jih obrniti sebi v prid. Naj gre za spretno upravljanje krize na družbenih omrežjih ali pa za izkoriščanje nepričakovane priložnosti na aktualnem dogodku. Še vedno se držimo krovne vizije, poslanstva in strategije, le način dela je prilagodljiv in odziven.

3. **Posamezniki in interakcije.** Ena od osnovnih vrednot agilnega razvoja programske opreme je prepričanje, da so posamezniki in interakcije med njimi bolj pomembni za uspeh kot procesi in orodja. Proces in orodja morajo omogočiti in olajšati interakcije in jih ne ovirati. To ima v agilnem marketingu tri razlage, in sicer da:
 - je treba notranje postopke organizirati na način, ki omogoča boljše interakcije med člani tima, kar jim daje možnost, da delujejo in se odzivajo z večjo hitrostjo in ustvarjalnostjo;
 - mora biti sodelovanje med različnimi skupinami v marketingu (korporativni marketing, produkti management, agencije) in ostalimi skupinami v podjetju (IT-razvoj, prodajni timi) bolj tekoče in odprto. Organizacijska struktura ne sme biti ovira in izgovor, da se ne dostavi izjemne izkušnje;
 - imajo interakcije s posameznimi strankami velik pomen. Po zaslugi družbenih omrežij lahko vsak uporabnik predstavlja zagovornika ali nasprotnika.
4. **Testiranje in podatki.** Podatki so ključno orodje sodobnega marketinga. Uporabljamo jih za analizo uspešnosti (analitika), pri odkrivanju novih možnosti (rudarjenje podatkov) ter za dinamično prilagojene ponudbe uporabnikom (personalizacija). Testiranje pa je na podatkih usmerjen proces. Izvajamo lahko kontrolirane eksperimente in ugotavljamo, kaj naši kupci najbolj sprejmejo. Nova mantra agilnega tržnika je test, saj agilni marketing uporablja podatke za objektivne meritve, s katerimi meri učinkovitost marketinških aktivnosti. Testiranje daje zaupanje, da poskusimo bolj drzne in kreativne ideje hitro in z nizkim tveganjem.
5. **Številni majhni poskusi.** V tradicionalnem marketingu so podjetja izvajala malo velikih aktivnosti, saj je bilo vodilo doseganje predvsem množice. Te aktivnosti so imele dolge časovne roke in visoke stroške produkcije. Nova ekonomija pa je v veliki meri brez teh omejitev, saj je prek digitalnega okolja možno hitro in poceni izvesti ciljni marketing. Na podlagi testiranja in podatkovnih baz si agilni marketing prizadeva izvajati veliko malih eksperimentov v krajših časovnih obdobjih. Še vedno obstaja priložnost za velike kampanje, a so te sedaj lahko podprte z več empiričnimi dokazi iz pilotnih poskusov, da res učinkujejo.
6. **Sodelovanje s strankami.** Pri agilnem razvoju programske opreme je bolje neposredno sodelovanje s strankami pri oblikovanju produktov, kot pa držati se samo osnovne specifikacije do konca projekta.

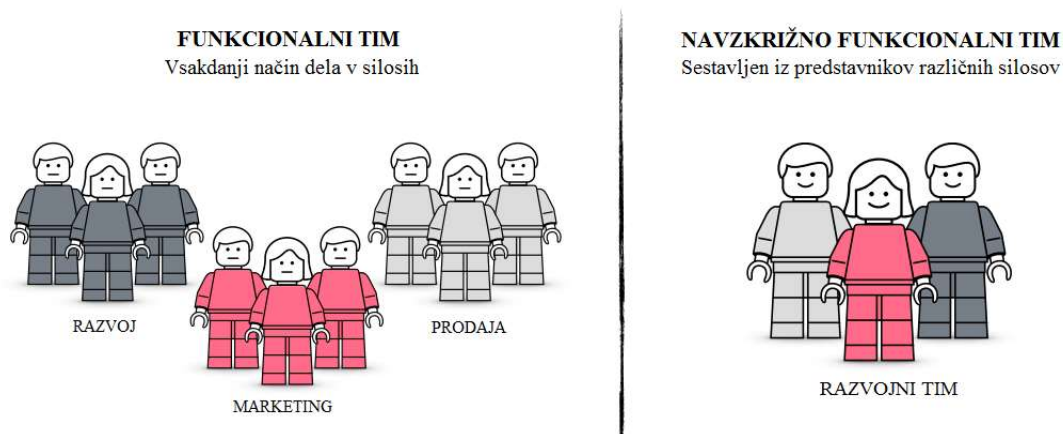
Agilni marketing pa s stranko sodeluje tako, da:

- upošteva glas uporabnika posredno prek podatkov in testiranj ter neposredno prek povratnih kanalov in družbenih omrežij,
- daje podporo najboljšim uporabnikom, ki postanejo zagovorniki, in vplivnežem na družbenih omrežjih.

7. **Transparentnost.** Vse agilne metode, vključno z agilnim marketingom, poudarjajo kulturo transparentnosti. Posamezne naloge, na katerih ljudje delajo, in njihov napredek so prikazani javno. Ta transparentnost pomaga odstraniti ovire, zmanjšati birokracijo in spodbuja neposredno sodelovanje celotnega tima. To je verjetno največji kulturni izziv za organizacije.
8. **Hitri cikli.** Za izkoriščanje prednosti podatkov, testiranj in velikega števila majhnih eksperimentov je pomembna hitra izdelava marketinških aktivnosti. Na podlagi povratnih informacij pa jih lahko vedno izboljšamo. Po navadi so ti cikli dolgi od enega do štirih tednov, v katerih tim opravi svoje delo, se nato ustavi in jih ovrednoti ter dinamično prioretizira nove sklope ciklov.
9. **Povratne zanke.** Agilni marketing ni samo proizvodnja velikih stvari na hitro, ampak gre za poslušanje neposrednih in posrednih virov povratnih informacij, da na podlagi tega prilagodimo in izboljšamo naslednji cikel. Vsak marketinški projekt mora imeti povratno informacijo, s katero se lahko tim oceni. Več kot jih je, bolje je.
10. **Razbiti silos.** Skozi leta so se marketinška podjetja velikokrat preoblikovala v različne silose, ki so se ukvarjala z eksplozijo različnih stičnih točk uporabnika, segmentov in tehnik marketinga. Že pri digitalnem marketingu pogosto najdemo ločene skupine za družbena omrežja, spletne strani, oglaševanje prek elektronske pošte in drugo. Vendar pa izkušnje uporabnikov presegajo te meje, zato agilni marketing spodbuja time, sestavljene iz posameznikov z različnih področij, da skupaj delajo na projektu, kot to prikazuje Slika 6. Take time imenujemo navzkrižno funkcionalni timi (angl. *Cross-functional Team*).

Brinker (2012) še poudarja, da sta prvi dve načeli temelja, na katerih je zgrajen agilni marketing. Naslednja štiri načela spreminjajo način dela v marketingu, medtem ko zadnja štiri načela predstavljajo ključni element za delovanje agilnega marketinga.

Slika 6: Navzkrižno funkcionalni tim



Vir: J. Kladnik, Agile marketing, 2016, str. 45.

2.2 Uporaba in raznolikost agilnih metod v sodobnem času

Številne raziskave kažejo na to, da agilne metode in prakse v skupnosti razvijalcev programske opreme v zadnjih letih doživljajo široko sprejetje. Po Gartnerjevi (v Urevc & Mahnič, 2012, str. 184) napovedi naj bi leta 2012 kar 80 % projektov razvoja programske opreme potekalo po agilnih metodah. Raziskava »The State of Agile Survey« iz leta 2015, ki spremlja trende dobrobiti agilne metode, kot so na primer pridobljene izkušnje in zaželene prakse, pa ugotavlja naslednje (Version One, 2016, str. 2–8):

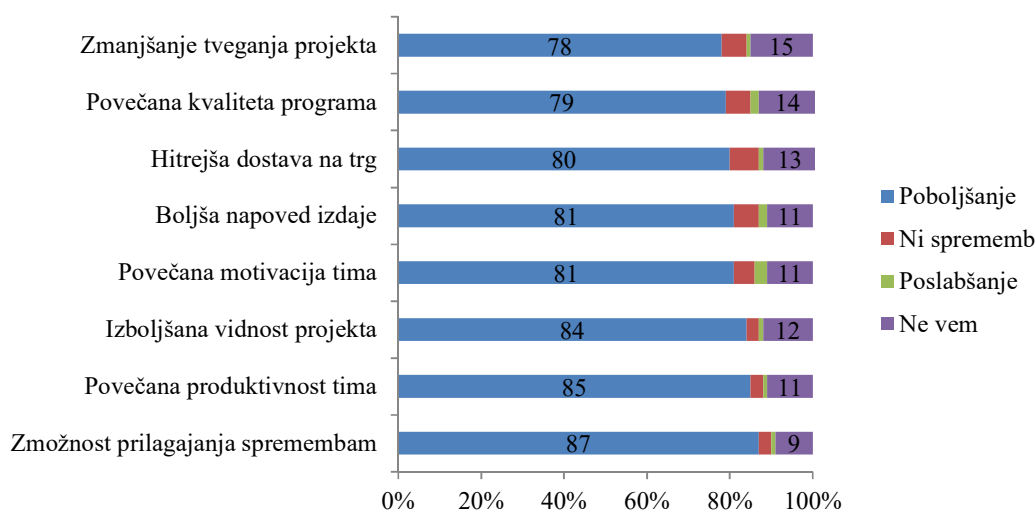
- 95 % anketirancev je v svoji organizaciji že kdaj uporabljalo agilne metode razvoja programske opreme. V letu 2013 je bilo takih 88 %, v 2012 84 %, v letu 2011 pa le 80 %,
- 82 % anketirancev ima vsaj nekaj timov v podjetju, ki uporabljajo agilne metode pri managementu svojih projektov,
- 62 % anketirancev pravi, da je agilni pristop omogočil hitrejšo dostavo izdelkov,
- 87 % anketirancem je agilni pristop izboljšal njihovo zmožnost prilagajanja spremembam prioritet naročnika,
- 85 % anketirancev je z agilnim pristopom povečalo produktivnost,
- 84 % anketirancev meni, da so z agilnim pristopom povečali preglednost projektov,
- 1 % anketiranih pravi, da je bila implementacija agilnega načina dela neuspešna.

Prednosti uporabe agilnih metod razvoja programske opreme so prikazane v Sliki 7.

Poznamo več metodologij, ki jih uvrščamo med agilne, med njimi so (Cervone, 2010, str. 19–20; Gale, 2012, str. 31; Lindstorm & Jeffries, 2004, str. 41–43; Vinekar, Slinkman, & Nerur, 2006, str. 31): eXtreme Programming, Dynamic Systems Development Methods,

Adaptive Software Development, Crystal in Feature-Driven Development, Scrum. Osnovna načela, po katerih neko metodo uvrstimo med agilno, so usmerjenost v ljudi, komunikacijska usmerjenost, fleksibilnost (prilagodljiva za nepredvidene spremembe, ki se pojavijo kadarkoli), hitrost (ciklični razvoj v kratkih ciklih), vitkost (angl. *Lean* – osredotočena na manjše časovne okvire in stroške z izboljšano kakovostjo), odzivnost (hitro se odziva na spremembe) in učljivost (osredotočena na izboljšave med in po razvoju), (Qumer & Henderson-Sellers, 2008, str. 281). Nekatere metodologije, kot recimo Scrum, so bolj kot druge osredotočene na projektni management (Smith & Sidky, 2009, str. 9).

Slika 7: Prednosti uporabe agilnih metod razvoja programske opreme (v %)

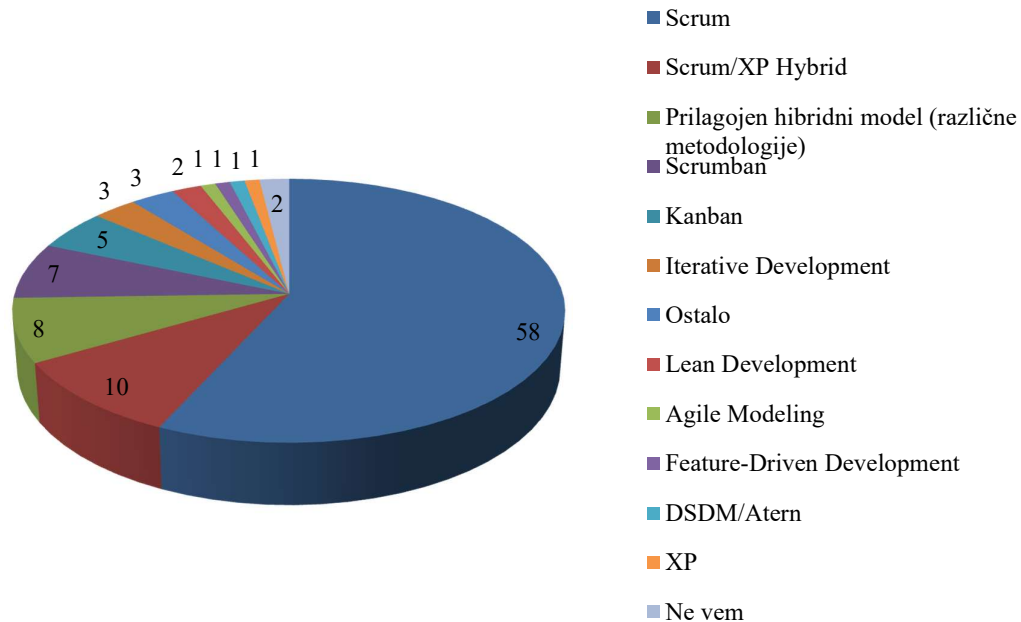


Vir: Version One, State of Agile: 10th annual survey, 2016, str. 8.

Raziskava »The State of Agile Survey« iz leta 2015, ki je bila objavljena v letu 2016, je ugotovila, da je Scrum med vsemi agilnimi metodami najbolj razširjen (Version One, 2016, str. 9). Poudarja prožnost, prilagodljivost, ustvarjalnost in ne določa uporabe specifične tehnike pri razvoju ter ne predpisuje natančno, na kakšen način je treba na projektu narediti stvari, ampak to izbira prepušča razvojnemu timu (Schwaber & Beedle, 2002). Schwaber in Beedle bisto vidita v majhnih projektnih timih z največ 10 udeleženci, serij ciklov, vidnih in uporabnih nadgradenj ter s časovnim omejevanjem. Scrum in njegove različice uporablja skoraj 70 % uporabnikov agilnih metod (Slika 8), nekaj od teh v kombinaciji z ekstremnim programiranjem (angl. *Extreme Programming*), (Version One, 2016, str. 9). Iz raziskave lahko tudi razberemo, da vedno večjo prepoznavnost in popularnost pridobiva tudi Kanban, saj se je število anketirancev, ki so v letu 2014 uporabljali to metodo, povzpelo z 31 % na 39 % v letu 2015 (Version One, 2016, str. 9), medtem ko se razvoj, narekovan z lastnostmi (angl. *Feature Driven Development*), agilno združen proces (angl. *Agile Unified Process*), agilno modeliranje (angl. *Agile*

modeling) ter metoda dinamičnega razvoja sistemov (angl. *Dynamic Systems Development Method*) uporabljajo v manjši meri kot v letu 2013 (Version One, 2014, str. 4).

Slika 8: Razširjenost uporabe specifičnih agilnih metod (v %)



Vir: Version One, *State of Agile: 10th annual survey, 2016*, str. 9.

Podobna raziskava, »The State of Agile Marketing«, je bila na področju marketinga opravljena v začetku leta 2016 v Združenih državah Amerike in je ugotovila (Wrike, 2016, 3–21):

- 37,2 % vprašanih meni, da je največji izziv v marketingu v današnjem času razvoj kreativne in inovativne kampanje, ki bo izstopala na trgu,
- 25,9 % vprašanih pa meni, da je največji izziv v marketingu v današnjem času sledenje spremembam v marketingu in pri konkurenci,
- 68,5 % vprašanih pravi, da so v svoje delo vpeljali agilni marketing, vendar ne v celoti.
- 21 % vprašanih agilni pristop uporablja v celoti in vsakodnevno,
- 17,1 % vprašanih je zaposlenih v produktnem marketingu,
- 33,1 % jih agilne metode uporablja zadnjih šest mesecev,
- 18,1 % jih meni, da je agilni pristop povečal kakovost dela, 16,6 % pa, da imajo krajši čas izdaje vsebine na trg.

2.3 Tradicionalni proti agilnemu pristopu

Dolgo časa so se uporabljali tradicionalni pristopi managementa različnih projektov tako za razvoj programske opreme kot tudi drugih projektov, kjer se je najpogosteje uporabljal model »Waterfall«, ki se je izkazal kot zelo uspešen model tako pri manjših kot tudi pri večjih projektih (Awad, 2005, str. 35). Kljub uspehu pa je imel veliko pomanjkljivosti, med katerimi avtor opredeli linearnost, nefleksibilnost pri spremembah potreb in visoko formalizirane postopke ne glede na velikost projekta. Beck (v Awad, 2005, str. 35) je te pomanjkljivosti upošteval pri uvedbi metode ekstremnega programiranja, prve agilne metode. Agilne metode po mnenju avtorja tako upoštevajo nestabilne in hitre spremembe z uporabo več tehnik, poudarjajo sodelovanje med razvijalci in naročnikom ter podpirajo hitro dobavo izdelkov. Kratek povzetek razlik med klasičnimi in agilnimi pristopi, kot jih je povzel Awad (2005, str. 35), je prikazan v Tabeli 1.

Tabela 1: Primerjava klasičnih z agilnimi pristopi vodenja projektov pri razvoju programske opreme

	Agilne metode	Klasične metode
Pristop	Prilagodljiv	Predvidljiv
Merjenje uspeha	Poslovna vrednost	Skladnost s planom
Velikost projekta	Majhni	Veliki
Način vodenja	Decentralizirani	Avtokratski
Pogled na spremembe	Prilagodljivost na spremembe	Nesprejemljivost sprememb
Kultura	Vodenje – sodelovanje	Ukazovanje – nadzor
Dokumentacija	Nizka stopnja in malo	Visoka stopnja in veliko
Usmerjenost	Na ljudi	Na procese
Cikličnost	Številna	Omejena
Domena	Nepredvidljivo/raziskovalno	Predvidljivo
Planiranje vnaprej	Minimalno	Celovito
Donosnost naložb	Na začetku projekta	Na koncu projekta
Velikost skupine	Majhna/kreativna	Velika

Vir: M. A. Awad, A Comparison between Agile and Traditional Software Development, 2005, str. 35.

Ta dva pristopa, ki sta bila najprej močno zasidrana v IT-svetu, sta postala pomembna tudi v svetu marketinga. Razvila sta se v različni metodologiji, odvisno od primernosti in narave projekta, načina poslovanja in časovnih okvirjev (University Alliance, 2016).

2.4 Značilnosti tradicionalnega in agilnega pristopa

Tradicionalne metode managementa projektov temeljijo na zaporedju, točno določenem v vnaprej predpisanem postopku (Mikoluk, 2013). Avtorica navaja, da se projekt običajno razbije na zaporedje majhnih, obvladljivih korakov, in sicer po navadi na definiranje zahtev, izgradnjo rešitve, testiranje in na koncu uvedbo, ter da je planiranje natančno in poteka vnaprej, rezultat tega pa je pogosto obsežna dokumentacija in posledično slaba odzivnost na spremembe v zahtevah.

Marks (2002, str. 3–6) opredeljuje naslednje značilnosti tradicionalnih metod:

1. **pristop predvidevanja** oziroma nagnjenost k izvedbi večjega dela prvotnega plana, ki je bil pripravljen za daljše časovno obdobje. Ta pristop izhaja iz inženirske discipline, kjer je razvoj predvidljiv in ponovljiv,
2. **obsežna dokumentacija**, kjer ključni del predstavlja dokument zahtev. Glavni proces klasičnih metod predstavlja velik dizajn vnaprej, znotraj katerega vlada prepričanje, da je možno zbrati vse zahteve stranke pred dejanskim začetkom razvoja,
3. **procesna usmerjenost**, saj je cilj opredeliti postopke, ki bodo delovali dobro, pa naj se zgodi karkoli. Proces mora biti sestavljen iz nalog, ki jih morajo opraviti tisti, vključeni v skupino (vodje, oblikovalci, programerji, testerji). Za vsako od teh nalog pa mora obstajati natančno določen postopek,
4. **usmerjenost na orodja za upravljanje in vodenje projekta**, urejanje kode, primerjanje, saj morajo biti ti v uporabi za izpolnjevanje in dokončanje vsake naloge.

Najprepoznavnejše tradicionalne metode so po avtorjevem mnenju Waterfall, Spiral Model in Unifed Process.

Tradicionalne metode dajejo torej podporo celovitemu planiranju, podrobni dokumentaciji in širokemu dizajnu, medtem ko se agilne metode poslužujejo kratkih intervalnih ciklov in se zanašajo na tako imenovano tiho znanje tima ter se za razliko od tradicionalnih prilagajajo spremembam v zahtevah uporabnika in opuščajo aktivnosti, ki niso nujno potrebne (Awad, 2005, str. ii). Avtorji (Fowler, 2005; Highsmith, 2002, str. 8–9; Cockburn & Highsmith, 2001, str. 133) navajajo naslednje karakteristike agilnih metod:

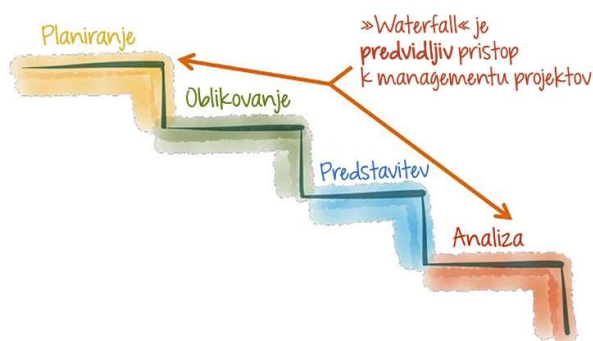
1. **usmerjenost k ljudem**, saj pri agilnih metodah v skupino »ljudje« uvrščamo tako stranke kot tudi razvijalce, deležnike in končne uporabnike. Ljudje so najpomembnejši dejavnik, zato je treba dajati velik poudarek na družabnost, talent, spretnost in komunikativnost. Če so ljudje, ki delajo v projektnem timu, dovolj dobri, jih lahko uporabimo pri kateremkoli postopku in bodo izpolnili vse naloge;
2. **prilagodljivost**. Udeleženci se ne bojijo sprememb. Prav nasprotno, spremembe so dobrodošle v katerikoli fazi projekta, saj pozitivno vplivajo na spoznavanje in poznavanje zahtev trga;

3. **skladno z dejanskim**, saj agilni projekti niso nadzorovani s skladnostjo s planom, vendar so nadzorovani s skladnostjo s poslovno vrednostjo;
4. **uravnoteženje prilagodljivosti in planiranja**. Plani so pomembni, a programske opreme ni možno napovedati daleč vnaprej, saj obstaja veliko spremenljivk, zato je bolje pripraviti podrobne plane za naslednjih nekaj tednov, grobe plane za naslednjih nekaj mesecev in zelo grobe za daljše obdobje;
5. **empirični procesi**, saj je agilni način vodenja empiričen, nelinearen, ta pa predpostavlja, da je proces izpeljave projekta nepredvidljiv in kaotičen. Za odpravljanje nepredvidljivosti in kontrolo tveganja se uporabljajo kontrole, to pa zagotavlja fleksibilnost, odzivnost in zanesljivost;
6. **decentralizirani ukrepi**, saj z decentraliziranim vodenjem projekta lahko prihranimo precej časa v primerjavi z avtorskim vodenjem. Naloga odločanja se tako širi tudi na razvijalce, kar pa ne pomeni, da prevzamejo vlogo managerja, temveč da o tehničnih odločitvah lahko odločajo sami, brez dovoljenja vodje;
7. **preprostost**, saj agilni timi uporabljajo najpreprostejše poti, ki so v skladu z njihovimi cilji. Ne pričakujejo problemov, ki pridejo jutri, ampak se poskušajo pred njimi ubraniti že danes;
8. **sodelovanje**, saj je za agilne time značilno redno vključevanje mnenj in podajanje povratne informacije. Stranka aktivno sodeluje z razvojn timerom, pomembno pa je tudi stalno sodelovanje med člani tima in vodstvom.

Wysocki (2006, str. 274) je opredelil razliko med tradicionalnim in agilnim pristopom:

- pri tradicionalnem managementu projektov so projekti jasno definirani, njihove zahteve, funkcije in značilnosti so dobro dokumentirane in razumljive. Projektni manager vodi projekt od začetka do konca z vsemi sredstvi in planiranimi aktivnostmi v določenem časovnem okviru;
- pri agilnem pristopu pa so začetne informacije manj natančno opredeljene in projekt ima le okvirne plane. Zahteve se odkrivajo sproti v času izvajanja projekta. Tako se tudi sproti planirajo aktivnosti in izvedba projekta;
- agilni pristop stremi k večjemu tveganju kot tradicionalni, saj velikokrat ne vemo, kako bomo dosegli cilj. Prav tako imamo opravka z velikim številom neznank, kar pa lahko pomeni večje tveganje.

Slika 9: Tradicionalni marketing

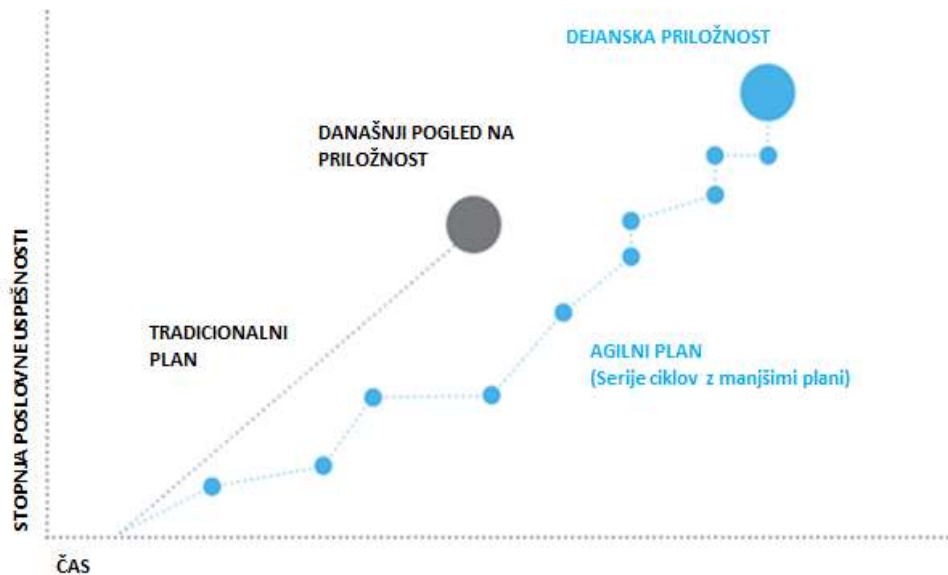


Vir: S. Brinker, *Everything you wanted to know about agile marketing (but were afraid to ask)*, 2014.

V marketingu pa se tradicionalni model uporablja pri linearnem marketinškem planiranju in eksekuciji, potrebuje veliko predplaniranja in ima togo strukturo (Clarke, 2015). Proces torej poteka linearno, zaporedno, v obliki slapa (angl. *Waterfall*) skozi posamezne faze, ki sledijo dobro strukturiranemu kvartalnemu ali letnemu marketinškemu planu. Podobno kot pri razvoju programske opreme sledi vnaprej določenim korakom, kot so zbiranje zahtev, oblikovanje izgleda, implementacija, potrditev in vzdrževanje (Quinn, str. 10; Brinker, 2013a). Brinker še poudarja, da je ta proces predvidljiv in neprilagodljiv, saj je vsaka faza vnaprej predvidena, zato je primeren za organizacije z visoko strukturiranim in stabilnim okoljem, saj bi bile spremembe po zaključku projekta stroškovno previsoke. Pri tradicionalnem marketingu proces poteka podobno kot pri razvoju programske opreme in je prikazano na Sliki 9, kjer najprej pripravimo veliko strategijo, jo testiramo na fokusnih skupinah, naredimo nekaj sprememb in vse skupaj lansiramo na trg ter na koncu izmerimo odziv (Armano v Brinker, 2013a).

Na drugi strani pa daje agilni marketing prednost odzivanju na spremembe pred strogim sledenjem planu in je usmerjen v pomoč podjetju, da bolje nagovarja hitro spreminjajoče se tržne razmere s kampanjami, ki jih lahko hitro prilagodimo (Clarke, 2015). Namesto da vložimo veliko časa in dela v eno veliko marketinško kampanjo, naredimo nekaj malih projektov in jih trgu predstavljamo v kratkih časovnih obdobjih, kar prikazuje tudi Forbesova slika (Slika 10), (Rooney, 2014). Rooneyjeva pravi, da ti krajši, na uporabnika osredotočeni projekti povečujejo odgovornost in relevantnost ter dajejo možnost za hitrejša in ustvarjalnejša izboljšave z več testiranja, ki vodijo do boljših rezultatov. To skrajšuje planirane cikle na dneve ali tedne namesto na mesece ali leta in hkrati spodbuja bolj interaktiven in odziven pristop k marketingu (University Alliance, 2016).

Slika 10: Primerjava tradicionalnega in agilnega procesa



Vir: J. Rooney, *Applying Agile Methodology To Marketing Can Pay Dividends: Survey*, 2014.

Na Sliki 10 je prikazan agilni marketing kot nazobčana linija, kar je rezultat velikega števila majhnih ciklov, ki prispevajo k neenakomerni, vendar zdravi rasti (Rooney, 2014). Današnje marketinške kampanje, navaja avtorica, nimajo navade popolnoma se držati plana, zato je za marketing bolje uporabiti agilne metode, saj če ena vsebina ne prinaša želenih rezultatov, je druga že skoraj pripravljena.

Realnost je, da ima vsaka metoda svoje prednosti in slabosti, ki jih mora marketing pretehtati glede na dane okoliščine.

2.5 Primerjava tradicionalnega in agilnega pristopa

Glavna razlika med tradicionalnimi in agilnimi metodami je sprejetje sprememb, saj ta sposobnost odzivanja na spremembe pogosto določa uspeh ali neuspeh projektov (Williams & Cockburn, 2003, str. 39–43). Tradicionalne metode zamrznejo funkcionalnost izdelka in ne dopuščajo sprememb, zato je ključna prednost agilnih metod ravno dopuščanje sprememb v katerikoli fazi projekta. V hitro spreminjajočem se okolju je namreč težko implementirati in predvideti nadaljnje procese in zagotavljati stabilne zahteve (Fowler, 2005). Tradicionalni pristop je torej tog in neprilagodljiv, kar pušča malo prostora za revizijo v primeru, da zahteve in potrebe trga niso bile dobro premišljene že na začetku, v fazi koncepta, zato ta metoda ni primerna za projekte, kjer se potrebe hitro spreminjajo, prav tako ni primerna za dinamična podjetja, kjer so spretni, okretni in agilni pri odzivanju na hitre spremembe (Clark, 2015).

Druga omejitev tradicionalnih metod je uravnavanje kompleksnosti, saj najprej priprava celotnega plana in šele nato sledenje planu delujeta le v stabilnih in manj zapletenih okoljih, v večjih in kompleksnih okoljih pa tak pristop ne vzdrži (Eisenhardt & Sull, 2001, str. 107–116). Pri tradicionalnem marketingu je poudarek na planu in viziji, ki sta celovita in jasna ter usmerjata pot, obsežno vnaprejšnje planiranje omogoča višjo stopnjo natančnosti pri postavljanju časovnih rokov in proračunov, kar je v pomoč strankam in managementu ter poleg tega ponuja boljšo vodstveno kontrolo in določa roke izvedbe za vsako fazo, kar predstavlja prednost te metode (Clark, 2015). Pri agilnih metodah pa je pomembna uporaba preprostih pristopov, saj jih je lažje spreminjati, lažje je nekaj dodati k procesu, ki je preprost, kot nekaj odvzeti procesu, ki je kompleksen (Eisenhardt & Sull, 2001, str. 107–116).

Zaporedni razvoj je naslednja lastnost tradicionalnega pristopa, ki ima svoje omejitve, saj so povratne informacije naročnika in testiranje postavljeni v zadnjo fazo življenjskega cikla projekta, kar pomeni, da naročnik šele na koncu dobi izdelek (Fowler, 2005). Agilne metode pa zagovarjajo, navaja avtor, da morata biti tako testiranje kot komunikacija z naročnikom vsakodnevna praksa ter da pogosta izgradnja in dostava izdelka povečujeta zaupanje in samozavest tako razvojnih timov kot tudi naročnika.

Naslednja omejitev tradicionalnih metod je po mnenju Cockburna in Highsmitha (2001, str. 131–133) način vključitve ljudi pri sodelovanju, saj so ljudje najpomembnejši dejavnik pri razvoju. Avtorja navajata, da se agilne metode osredotočajo na talente in sposobnosti posameznikov, medtem ko so pri tradicionalnih metodah naloge in vloge dodeljene posameznikom, od katerih se pričakuje, da bodo vse naloge opravili skladno. Pri tem pa je le določeno število članov tima kvalificiranih za sodelovanje samo v posamezni fazi razvoja, kar po njunem mnenju pomeni tratenje razpoložljivih človeških virov.

Cockburn (1997) navaja, da agilne metode zagovarjajo neposreden pogovor iz oči v oči, saj se lahko tako člani tima odzivajo hitreje, hitreje prenašajo ideje, težave rešujejo hitreje, česar pa pri tradicionalnih metodah ne morejo, saj se tu vse zapisuje v obliki dokumentacije in jih naročnik prebere. Ko se člani skupine pogovarjajo z naročnikom, že lahko istočasno odpravljajo težave, prilagajajo prednostne naloge in proučujejo nadomestne poti za vnaprej, kar pa po mnenju avtorja ni mogoče pri tradicionalnih metodah, kjer ljudje med seboj ne sodelujejo neposredno.

Razlika med tradicionalnim in agilnim pristopom je tudi v načinu merjenja uspešnosti, saj je projekt pri tradicionalnih metodah uspešen, če je skladen s planom, medtem ko se pri agilnih metodah uspešnost meri glede na vprašanje, ali je naročnik dobil rešitev, ki zanj predstavlja večjo dodano vrednost, kot so znašali vložki v projekt (Fowler, 2005). Avtor še navaja, da bo dobro predviden projekt šel po planih, dober agilni projekt pa bo zgradil nekaj drugačnega in boljšega, kot je predvideval prvotni plan.

Agilni pristop je torej manj sistematiziran, proces se odvija sam, z ljudmi in njihovim medsebojnim sodelovanjem, je fleksibilen, poudarja prilagodljivo planiranje in je primeren za projekte, pri katerih končni cilj ni popolnoma in jasno opredeljen (University Alliance, 2016). Avtorji navajajo, da tim ne porablja časa in napora za nepotrebne stvari, kot so pretirana srečanja in priprava odvečne dokumentacije, in se raje osredotoča na izboljšanje in razširitev posameznih ciklov, ki omogočajo hitrejšo proizvodnjo z nižjimi stroški, zato je ta metoda najbolj primerna za dinamična podjetja.

V marketingu pa se prednosti agilnega pristopa razpredajo skozi celotno organizacijo, zato jih lahko opredelimo na treh področjih, in sicer na organizaciji kot celoti, na samem marketingu ter na zaposlenih (Stocking, 2012, str. 15). Avtor razlaga, da z vidika organizacije agilni marketing poveča transparentnost, postavlja marketing na bolj vidno mesto v organizaciji ter tako poveča komunikacijo med oddelki, saj je koncept agilnega marketinga preprost, ker se odvija sam s samoorganiziranimi timi in ne potrebuje veliko managementa nad njimi.

Z vidika marketinga agilna metoda (Stocking, 2012, str. 15):

- zmanjša čas priprave marketinške kampanje,
- fokusirane aktivnosti zahtevajo eksplicitne in dosegljive cilje v nasprotju z neskončnimi projekti,
- pomaga doseči več z manj sestanki, saj se tim dobiva vsakodnevno in hitro rešuje nastala vprašanja, zato dolgi, naporni sestanki niso potrebni,
- pomaga pri hitri prilagoditvi spreminjajočim se marketinškim razmeram,
- zmanjša možnost spregleda poti, saj je cilj bolj viden,
- poveča predvidljivost, saj se ovire in tveganja pokažejo prej,
- pomaga postaviti prioritete,
- prinese večjo vidnost v celotnem podjetju, s tem pa tudi to, da zaposleni marketing managerja ne motijo ali ga prosijo za večje spremembe v projektu. Lahko prosijo za manjše usluge, ne pa za spremembo ali zamenjavo celotnega programa. Agilna metoda predpisuje tudi določene omejitve. Ko se namreč tim zaveže, da bo nalogo naredil, ga je težje prositi, da naj naredi nekaj drugega,
- poskrbi, da vsaka razprava o virih postane bolj racionalna.

Agilni marketing pa ima tudi svoje pomanjkljivosti, saj mu manjka formalne strukture, ki je značilna za tradicionalni pristop, brez take strukture pa je težje napovedati potek izvedbe projekta (University Alliance, 2016). Avtorji še navajajo, da obstaja tveganje, da se krogotok testiranja nikoli ne konča, ter da je poleg tega zaradi pomanjkanja definiranja in planiranja končni izdelek popolnoma drugačen, kot je bil najprej zamišljen. Opozarjajo, da mora biti proračun pri teh projektih dobro voden.

Skupinam, ki že sedaj delajo vitko in hitro, agilna metoda morda ne bo prinesla dodatne dodane vrednosti, prav tako pa agilni marketing ne bo prinesel prednosti pri manjših projektih, ki jih ni mogoče razdeliti na še manjše segmente na eni strani, in tudi ne pri večjih projektih, kjer se dobro obnese tradicionalni način, kot je na primer organizacija večjih sejmov. Aktivnosti se namreč vrstijo linearno in se morajo izvesti pred dejanskim začetkom dogodka (Stocking, 2012, str. 14).

Obstajajo tudi podjetja in managerji, ki jim agilna metoda ne bo ustrezala. Po mnenju Stockinga (2012, str. 14) so tak primer managerji, ki morajo imeti kontrolo nad vsem, in podjetja, ki želijo poznati rezultat pred dejansko izvedbo ali pa so preveč hierarhična. Avtor meni, da agilni marketing prav tako ne bo dobro deloval pri visoko reguliranih industrijah in tam, kjer so timi geografsko razdeljeni (največje težave se lahko pojavijo, ko so razdeljeni na dva kontinenta).

Kot se ti metodi med seboj razlikujeta, se zaposleni pri vsaki metodi tudi nekoliko razlikujejo. Razlike je zbral Frank Days (2008) in so prikazane v Tabeli 2.

Tabela 2: Primerjava tradicionalnega in agilnega tržnika

Tradicionalni tržnik	Agilni tržnik
Fokus na fiksnih letnih marketinških planih	Plane gradi mesečno, tedensko ali celo dnevno
Ponavljja poznane programe	Vedno preizkuša nove programe in medije
Uporablja nekaj dragih programov	Uporablja veliko manjših programov, si s tem povečuje izkušnje
Govori trgu	Posluša trg, sodeluje s trgovom
Zaposleni vidi osebno vrednost na osnovi velikosti proračuna, ki ga ima	Zaposleni vidi osebno vrednost glede na rezultate, ki jih dosega
Kreativen	Analitičen
Ve, kateri medij je boljši, iz javnih podatkov	Vedno testira medije, ker ne ve, kateri je najboljši
Še vedno verjame v fizične dogodke, sejme, javne predstavitve	Skeptičen glede učinkovitosti večjih dogodkov
Uspešnost znamke prinese dolgoročna in draga strategija	Uspešnost znamke prinesejo izkušnje uporabnikov in trga
Vidi stvari kot predvidljive	Živi v nepredvidljivem svetu
»Tega ne moremo izmeriti,« je velikokrat izgovor	Investira večinoma v programe, ki so merljivi
Dobiva dobra darila od oglaševalskih prodajnih predstavnikov	Zavrača sestanke z oglaševalskimi prodajnimi predstavniki
Bori se za maksimalni proračun vsako leto	Prilagodi proračun glede na postavljene cilje
Finančni direktor je sovražnik	Finančni direktor je dober prijatelj
Pritožuje se nad konstantnim zmanjševanjem proračuna	Generalnega direktorja zanima, ali je potrebnega več denarja za generiranje rasti

Vir: F. Days, Sex and the Agile Marketer, 2008.

Corey Wainwright (2012) je na blogu HubSpot predstavila sedem razlogov, zakaj so agilni tržniki boljši od tradicionalnih tržnikov:

1. **agilni tržniki objavijo več vsebin.** Tradicionalni tržnik mora zaradi silosne organizacije pred objavo vsebine dobiti potrditev urednika, SEO-strokovnjaka in pravnika, medtem ko agilni tržnik ve, da je objava vsebine ključnega pomena za uspeh, medtem ko sta kakovost in natančnost sicer pomembna, a ne najnujnejša, zato moramo v tem primeru izpustiti nadzor in popolnost. To sicer ne pomeni, da objavljamo vsebine vse povprek, saj vsebino nekaj minut pred objavo lahko pregleda sodelavec, popravi skladnjo in slovnične napake. Če stremimo k popolnosti, to pomeni manj objavljenih vsebin in s tem manjšo prepoznavnost, zato je bolje pisati dobro vsebino (ne nujno popolno) in objavljati večkrat;
2. **agilni tržniki zgodaj ujamejo novico (angl. *Newsjack*).** To se nanaša na prevzemanje tistega, kar se dogaja v novicah. Treba se je zgodaj vključiti v to temo in s tem nekaj pridobiti. Torej je to igra, ki jo lahko igrajo le agilni tržniki, saj se tradicionalni tržniki ne bodo pravočasno prebili prek vseh obročev in ovir in takrat, ko bodo pripravljeni na objavo svoje vsebine, tema ne bo več aktualna;
3. **agilni tržniki vskočijo v pogovor na družbenih omrežjih.** Agilni tržniki so tisti, ki vskočijo na LinkedIn in odgovorijo na postavljena vprašanja, na Twitterju objavijo posebne novice pred svojimi konkurenti, delijo smešne preobrate najnovejših vsebin na Facebook strani in opravljajo pogovore v realnem času s svojimi obiskovalci družbenih omrežij. Te dejavnosti povečujejo kredibilnost podjetja, avtoriteto in zaupanje, česar pa tradicionalni tržniki s svojim načinom dela ne bi nikoli dosegli;
4. **agilni tržniki uporabljajo analitiko za hitre, aktivne odločitve.** Vsak tržnik ve, da za potrditev svoje učinkovitosti potrebuje številke, cilje in analitiko za merjenje. Vendar pa obstaja razlika med določitvijo letnega cilja, ki je recimo 70.000 obiskovalcev spletne strani v enem letu, od postavitev manjših, bolj dostopnih ciljev, ki so dejansko v pomoč. Na primer, koliko obiskovalcev spletne strani je treba ustvariti v enem mesecu, in nato meriti in spremljati napredek pri zasledovanju letnega cilja vsak mesec. Tako lahko ugotovimo, ali ima elektronska pošta, ki smo jo poslali v ponedeljek, kakšen izplen, ali je ta izplen odziv na novo ponudbo, ki smo jo lansirali prejšnji teden. Delo na mikroravni nam ne da samo vpogleda na to, kakšna je bila realizacija vsake marketinške aktivnosti v smeri doseganja zastavljenega cilja, vendar daje tudi možnost hitre prilagoditve, če realizacija ne dosega zastavljenega plana;
5. **agilni tržniki lahko hitro oblikujejo novo podstran na spletni strani.** Tradicionalni tržniki lahko za izdelavo podstrani na svoji spletni strani potrebujejo teden dni, morda nekaj tednov, morda celo en mesec, saj morajo stvari usklajevati z IT-oddelkom, razvijalci spletne strani, oblikovalci, pravniki in podobno. Oblikovanje pristajalne strani pa bi moralo biti hitro, v nekaj dneh in ne v nekaj tednih;
6. **agilni tržniki vsakodnevno uporabljajo A/B-teste za postopne izboljšave.** Agilni tržnik verjame v postopne izboljšave in ve, da A/B-test ni nujno zelo kompliciran. Lahko testiramo že dve različici pristajalne strani ali pa poziv k dejanju. Že minimalni

napor, kot so recimo druga barva, naslov in slika, lahko privedejo do velikih izboljšav. Ključno je, da delujemo na podlagi pridobljenih rezultatov. Vemo, katera različica je boljša, jo uporabimo in nato testiramo naslednji cikel in jo poskušamo narediti še boljšo;

7. **agilni tržniki so vajeni učenja novih stvari in so vajeni tudi hitro pasti.** Marketing je najhitreje rastoča panoga, tako da se morajo tržniki hitro učiti in prilagajati. Učiti se morajo ne samo prek člankov o tej panogi, vendar se morajo proaktivno spoznavati tudi z novimi platformami, funkcijami in tehnologijami, ki nastajajo. Te stvari nastajajo na tedenski ravni, vendar pa so agilni tržniki vajeni hitrega sprejemanja in kot rezultat lahko hitro ugotovijo, katere od teh novosti so pomembne. Agilni tržniki se ne bojijo neuspeha, zato poskusijo uporabiti tudi nove tehnologije, kot je bil recimo Pinterest, saj delajo dan za dnem, da bi dosegli svoje večje, letne cilje. Če ne dosežejo zelenih rezultatov, lahko te z naslednjim ciklom izboljšajo.

2.6 SWOT-analiza agilnega pristopa

Na osnovi prej navedenih značilnosti in omejitev ter prikaza prednosti in slabosti obeh metod različnih avtorjev lahko pripravim SWOT-analizo (analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti) agilnega pristopa.

SWOT-analiza kaže (Tabela 3), da agilni pristop prinaša številne prednosti in priložnosti, ki večinoma temeljijo na agilnosti članov skupine in poteka projekta, še posebej na možnosti dojemanja in upravljanja sprememb v okolju. Spremembe so stalnica, zato je njihovo spremljanje, zaznava in sprejemanje ter nato aktivno upoštevanje smotrnejše od sledenja osnovnim projektnim ciljem. Vloga naročnika je drugačna, saj je del projektne skupine in ni samo v vlogi reševalca konfliktov in težav. Velika prednost je tudi ciklični pristop, ki prinaša konkretne vmesne rezultate (rešitve, izdelke), ki dajejo jasno predstavo o napredku in poteku projekta. Prednosti agilnega pristopa v marketingu pa so v tem, da da vsak cikel priložnost, da se česa naučimo in to prilagodimo pri naslednjem ciklu, saj se lahko prilagajamo na podlagi povratne informacije s trga. Tako se povečuje hitro odločanje in daje možnost za generiranje novih, inovativnih idej.

Obstajajo pa tudi negativne plati takega načina managementa projekta. Pri agilnem načinu je slabost predvsem planiranje časa in sredstev, namenjenih projektu, zato obstaja nevarnost, da čas in stroški uidejo izpod nadzora. Agilni pristop prav tako ni primeren za vse vrste projektov, predvsem ni primeren za kompleksnejše projekte, kot so na primer gradnje večje infrastrukture, sodelovanje ali organizacija večjih sejmov v marketingu, kjer si aktivnosti že v osnovi sledijo linearno. Kakor agilna metoda na eni strani postavlja sodelovanje naročnika v projektu kot priložnost, je to lahko na drugi strani tudi nevarnost, da se naročnik preveč vmešava v projekt. Agilni pristop ne želi strokovnjakov, kar lahko pomeni težave za podjetje, ki ta način uvaja, saj je težko hitro zamenjati obstoječi tim strokovnjakov za tim, kjer lahko vsak opravi vse naloge.

Torej, kaj je bolje? Mikoluk (2013) na svojem blogu ugotavlja, da ni ne agilni pristop ne tradicionalni pristop izključno boljši od drugega, saj navedene trditve kažejo, da ima vsak svoje prednosti in slabosti. Tradicionalni način je po njenem mnenju boljši za bolj statične projekte, kjer je možnost sprememb v celotnem procesu razvoja manjša, v nasprotju s tem pa je agilna metoda boljša za manjše projekte, kjer je večja verjetnost, da se bo v času priprave kaj spremenilo.

Tabela 3: SWOT-analiza agilnega pristopa

PREDNOSTI • uporabnika postavlja v središče, • sposobnost odzivanja na spremembe trga in zahtev, • hitro odzivanje v primeru konfliktov in ovir, • ciklično delo z vmesnimi rezultati, ki jih lahko izboljšujemo, • vsi udeleženci imajo popoln vpogled v potek dela, • dober nadzor nad delom tima, • boljša komunikacija med člani tima, • uporabni rezultati v primeru predčasnega zaključka.	SLABOSTI • manj primeren za večje in zelo kompleksne projekte • ni jasne »kritične« poti, • težje planiranje časovnice, • težje planiranje sredstev, • potrebno pogosto in dobro vodeno poročanje, • teži k temu, da so člani tima na isti lokaciji, • ne mara strokovnjakov, kar otežuje implementacijo.
PRILOŽNOSTI • osredotočanje na uporabnika in pogosto testiranje, • naročnik se ne osredotoča na konflikte, vendar se aktivno ukvarja s projektom, • boljši odnos med uporabnikom (naročnikom) in izvajalcem, • izgradnja pozitivnega vzdušja, • hitrejši potek dela in hitrejši zaključek projekta, • možnost prilagajanja spremembam.	NEVARNOSTI • potrebno poznavanje in razumevanje agilne metode dela, • zahteva veliko kulturno spremembo, • predaja v primeru sprememb v timu je težka, • preveliko vmešavanje naročnika v projekt, • težja komunikacija v primeru dislociranih enot, • časovnica in stroški lahko uidejo izpod nadzora.

Vir: Povzeto po: M. A. Awad, Comparison between Agile and Traditional Software Development Methodologies, 2005, str. 35; M. Doherty, Using Organizational, Coordination, and Contingency Theories to Examine Project Manager Insights on Agile and Traditional Success Factors for Information Technology Projects, 2011, str. 24–30; K. Mikoluk, Agile Vs. Waterfall: Evaluating The Pros And Cons., 2013; A. Shubh & P. Gandhi, SWOT Analysis of Agile Methodologies, 2012, str. 79–83; G. Smith & A. Sidky, Becoming agile in an imperfect world, 2009, str. 33; J. Urevc & V. Mahnič, Ocena prednosti metode Scrum in njenih tipičnih praks, 2012, str. 187–188.

2.7 Kako deluje agilni marketing

Raziskava »The State of Agile Survey« iz leta 2015 je pokazala, da kar 70 % tistih, ki uporabljajo agilne metode pri razvoju programske opreme, uporabljajo Scrum in njegove različice (Version One, 2016, str. 9). Je najbolj razširjena in najstarejša agilna metoda, zato je velikokrat kar sinonim za agilno metodologijo, navaja Kos (2012). Le z nekaj prilagoditve pa ga lahko uporabimo tudi v marketingu (Stocking, 2012, str. 9). V Sloveniji obstajajo pravni oddelki, ki delajo po metodi Scrum, na Nizozemskem pa šole, metoda pa je uspešno implementirana na številnih področjih, predvsem pa omogoča transparentno delo (Kladnik, 2016).

2.8 Scrum

Metodo Scrum sta razvila Schwaber in Sutherland v zgodnjih 90. letih prejšnjega stoletja, čeprav njeni začetki segajo v leto 1986, ko sta Takeuchi in Nonaka v članku z naslovom »The New Product Development Game« opisovala time, ki z novim, drugačnim in celostnim pristopom zelo učinkovito razvijajo proizvode, in ta pristop primerjala z igro ragbi (Kos, 2012). Avtor tudi navaja, da so leta 1991 ta pristop poimenovali Scrum, kar predstavlja en element igre ragbi, saj pri ragbiju Scrum pomeni ponoven začetek igre po manjši prekinitvi. Nanaša se na del igre, v katerem tim skupaj poskuša spraviti žogo do konca igrišča, kjer se značilna skrbna poravnava, enotnost namena in jasnost cilja združijo v eno (Sutherland, 2016, str. 18). Schwaber in Sutherland pa sta leta 1995 na konferenci javnosti prvič predstavila Scrum kot metodo za hitrejši, zanesljivejši in učinkovitejši način razvijanja programske opreme (Kos, 2012; Sutherland, 2016, str. 9).

To metodo danes uporabljajo največja svetovna podjetja, kot so IBM, Microsoft, Oracle, Yahoo, Google, Toyota, BMW, ter tudi številna manjša in srednje velika podjetja, saj se Scrum uporablja pri različnih vrstah projektov, od finančnih, spletnih ali zdravstvenih (Mahnič et al., 2009, str. 247).

Schwaber in Sutherland (2013, str. 3) Scrum opisujeta kot procesni okvir, ki se uporablja za management razvoja kompleksnejših produktov. Po njunem mnenju to ni proces, tehnika ali metodologija za razvoj produktov, ki natančno predpiše vse stvari, saj ne predpisuje, kako je treba skrbeti za seznam zahtev, vendar samo pove, da mora obstajati prioritiziran seznam zahtev, ki določa, kaj se bo delalo v vsakem posameznem ciklu, in je okvir, ogrodje, znotraj katerega lahko uporabimo različne procese ali tehnike, s katerimi lahko rešujemo kompleksne probleme, medtem ko produktivno in kreativno dostavljamo produkte najvišje kakovosti. Ne predpisuje natančno, na kakšen način je treba na projektu narediti stvari, ampak to izbiro prepušča razvojnemu timu. Avtorja navajata, da je vitek, enostaven za razumevanje, a hkrati zelo zahteven, če ga hočemo res obvladati.

Osnovni princip metode Scrum je Schwaber (2004, str. 10) najlepše predstavil na primeru izgradnje hiše. Kupec hiše (naročnik) se ne more vseliti v hišo, dokler ta ni zgrajena v celoti. Če pa si predstavljamo, da bi hišo gradili inkrementalno in ciklično, bi hišo gradili sobo za sobo. Centralna napeljava, električna in druga napeljava bi bila vgrajena že v prvo sobo in potem razširjena v vsako nadaljnjo novo sobo. Kupec hiše bi se lahko vselili že takoj, ko bi se odločil, da je zgrajenih dovolj sob za njegove osnovne potrebe. Vse dodatne sobe bi bile nato dograjene glede na lastnikove potrebe. Avtor naprej razlaga, da Scrum gradi ravno na tak način. Ko je osnovna infrastruktura narejena, se koščki funkcionalnosti naročniku dostavljajo sproti, tako da ta lahko posamezne dele uporablja že v zgodnji fazi razvoja. Ko uporabniki dobijo prve izkušnje novega sistema, se lahko potem tudi sproti odločajo, kateri deli sistema naj bodo narejeni naslednji ter v kakšnem vrstnem redu, lahko pa se tudi odločijo, da ne potrebujejo nadaljnjih nadgradenj, da so že popolnoma zadovoljni z manjšim naborom funkcionalnosti (Schwaber, 2004, str. 10).

Scrum je torej okvir, znotraj katerega lahko uporabimo različne procese in tehnike, ter je sestavljen iz Scrum timov in z njimi povezanih vlog, dogodkov, gradnikov (seznam zahtev in ciljev) in pravil, kjer te povezuje ter ureja odnose in razmerja med njimi (Schwaber & Sutherland, 2013, str. 3).

2.9 Vloge

Scrum ljudi, vključene v projekt, deli na tiste, ki pri projektu neposredno sodelujejo, in na ostale interesno povezane s projektom, ki se vanj vključujejo zgolj občasno (Accardi-Petersen, 2011, str. 43–44). Vloge, ki so neposredno vključene v Scrum in so tako vezane na projekt, so (Pries & Quigley, 2011, str. 52–53, Sutherland, 2016, str. 148–150):

- skrbnik metodologije ali Scrum učitelj (angl. *Scrum Master*), ki timu pomaga bolje opravljati delo,
- predstavnik naročnika ali lastnik izdelka (angl. *Product Owner*), ki je odgovoren za seznam zahtev in ciljev ter njihovo razporeditev,
- projektna ali razvojna skupina (angl. *Team*), ki delo opravlja.

Obstaja pa še četrta skupina ljudi, tako imenovani opazovalci, ki v projektu nimajo nobene naloge in/ali odgovornosti, ampak potek dela opazujejo le iz lastnih interesov, za kar pa imajo ustrezno dovoljenje, vendar se v projekt neposredno ne smejo vmešavati (Pries & Quigley, 2011, str. 52–53).

V literaturi se pojavljata dva prevoda besedne zveze »Scrum Master«, in sicer skrbnik metodologije, ki ga uporablja Mahnič (v Mahni et al., 2009, str. 247), ter Scrum učitelj, ki ga najdemo v slovenskem prevodu Scrum vodiča. Za nasvet, kateri od prevodov se največkrat uporablja v praksi, sem se obrnila na Kutnika iz podjetja Agilspot, d.o.o., ki je podal predloge za prevod Scrum vodiča in je eden od začetnikov vpeljave agilnih pristopov

v Sloveniji, ter na Kladnika iz podjetja Marand, d. o. o., ki je agilni marketing vpeljal že v dve podjetji. Svetovala sta mi uporabo izraza skrbnik procesa ali skrbnik metodologije, zato bom uporabila slednjega. Prav tako sem zasledila dva prevoda besedne zveze »Product Owner«, in sicer Mahnič (v Mahnič et al., 2009, str. 247) uporablja izraz predstavnik naročnika, medtem ko v prevodu Scrum vodiča najdemo izraz lastnik izdelka. V praksi se bolj uporablja lastnik izdelka, zato bom uporabila tega.

Naloga skrbnika metodologije je usklajevanje procesov dela, dnevno vodenje skupine in reševanje problemov, ki lahko ovirajo napredek projekta, ter skrb, da vsi sodelujoči pri projektu upoštevajo pravila metode Scrum in ustrezno izvajajo predpisane aktivnosti (Schwaber & Beedle, 2002). Naloga skrbnika metodologije je, da timu pokaže pot do nenehnega napredka in se redno sprašuje »Kako lahko izboljšamo to, kar počnemo?« (Sutherland, 2016, str. 61).

Projektni tim sestavlja od pet do devet članov iz različnih oddelkov in področij, kjer tim deluje po načelu samoorganizacije in sam določa, kako na najboljši način realizirati posamezne zahteve (Product Focus, 2010, str. 8–10). Projektni ali produktni manager po navadi prevzame vlogo lastnika izdelka, predstavlja glas naročnika in je odgovoren, da projekt na koncu izpolni cilje in zahteve naročnika, ter zbere in upravlja zbirko zahtev in ciljev projekta (angl. *Product Backlog*) ter znotraj tega tudi postavlja prioritete (Smith & Sidky, 2009, str. 32). Zadolžen je za preverjanje in usmerjanje projekta ter pripravo uporabniških zgodb, njihove prioritizacije in sestavljanje seznamov zahtev (Sutherland, 2016, str. 149–152). Avtor še navaja, da polovico časa komunicira s končnimi uporabniki in je obveščen o vseh zahtevah, zato njegovo delo vključuje tudi določitev spreminjanja seznama zahtev, določanje zaporedja in prioritete razvoja izdelka ter določitev in planiranje časovnega okvira predaje in dostave posamezne nadgradnje, njene vsebine in končnega izdelka. Seznam zahtev ni nikoli dokončen, ampak se lahko vedno dopolnjuje ves čas trajanja projekta in vsaka zahteva je praviloma opisana v obliki uporabniške zgodbe (angl. *User Stories*), ki vsebuje besedilo zgodbe (Urevc & Mahnič, 2012, str. 186).

Tudi v marketingu imamo tri glavne vloge, in sicer tako imenovani glas uporabnika, marketinški tim in skrbnika metodologije, kjer naloga skrbnika metodologije ni, da vodi marketinški tim, vendar da skrbi, da delo poteka po procesu, in pomaga odstraniti možne prepreke ter skrbi za posodabljanje diagrama napredka dela in grafa preostalega časa (Ewel, 2012b).

V osnovi torej ni velike razlike med managementom projektov pri razvoju programske opreme in marketingom, rezultat pa je procesa drugačen, in sicer je pri marketingu končni izdelek vsebina ali bolje rečeno zgodba uporabnika, uporabniška izkušnja (Brinker, 2013a). Avtor navaja, da so te zgodbe podobne zgodbam pri razvoju programske opreme in so lahko osredotočene na določeno vsebino ter vplivajo na proces odločanja ali pa so kompleksnejše. Pri postavljanju teh zgodb si pomagamo s preprostim stavkom: »Jaz kot

(oseba), želim (cilj, želja, potreba), da bom lahko (ugodnost)«, izhajajo pa iz želja uporabnikov in jih lahko napišejo v marketingu ali v prodaji v imenu uporabnika (Brinker, 2013a).

Uporabniške zgodbe zagotovijo agilnemu tržniku vpogled v osebo (angl. *Persona*) na ciljnem trgu kot tudi na njena stališča in koristi, ki jih pridobi z nakupom izdelka ali storitve (Ewel, 2011b). Avtor podrobneje razlaga strukturo uporabniške zgodbe:

- **jaz kot (oseba, vloga):** vloge ustrezajo osebam. Oseba je po navadi izmišljen lik, ki je reprezentativen za določen segment uporabnikov, ki produkt ali storitev uporabljajo na določen način in igrajo pomembno vlogo pri izbiri izdelka. Vloga mora biti opisana dovolj podrobno, da lahko produktni manager sprejema odločitve, vezane na značilnosti izdelka. Tržniki pa lahko na podlagi vlog pripravijo spletno stran, različne vsebine za kataloge, direktno pošto, bloge, videonavodila in podobno, ki izpolnjujejo potrebe teh vlog;
- **želim (cilj, želja, potreba):** na tej točki se osredotočimo na to, kaj uporabnik želi doseči, pa naj gre za reševanje problema, lajšanje bolečine ali pa si prizadeva dobiti nekaj boljšega od tega, kar ima sedaj. Ta želja nas opominja, zakaj uporabnik želi imeti naš izdelek. Vsebinskemu marketingu, ki je osredotočen na to, kako lahko pomagamo naših potencialnim uporabnikom doseči, kar si želijo, daje možnost za dodajanje vrednosti izdelku z zagotavljanjem ustrezne in koristne vsebine;
- **da bom lahko (ugodnosti):** ugodnost nas opominja, da je prek marketinga treba dobro odgovoriti na vprašanje uporabnika, in sicer: »Kaj to zame pomeni?«. Torej, kaj uporabnik pridobi z nakupom izdelka.

2.10 Proces

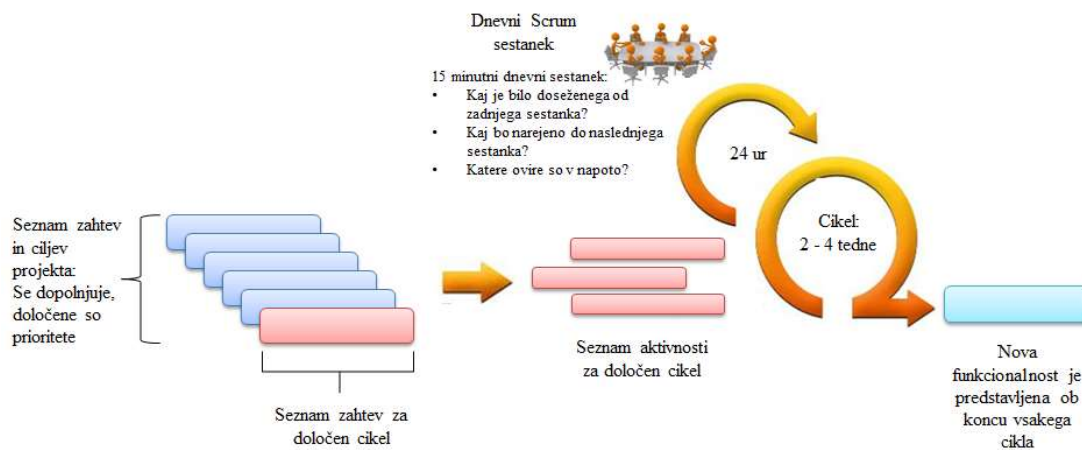
Pri razvoju programske opreme na začetku projekta lastnik izdelka izdela seznam zahtev, ki vsebuje vse do takrat znane uporabniške zgodbe, ki jih razvrsti po prioriteti in razdeli v predvidene izdaje (Smith & Sidky, 2009, str. 32). Seznam zahtev predstavlja zemljevid do končnega izdelka in ponuja pregled vsega, kar tim lahko stori, razvrščenega po prednostih (Sutherland, 2016, str. 191). Projektni oziroma razvojni tim oceni zahtevnost vsake zgodbe z ustreznim številom točk (angl. *Story Points*) in določi predvideno hitrost razvoja (angl. *Velocity*), tj. število točk, ki jih lahko realizira v enem ciklu (Urevc & Mahnič, 2012, str. 186). Točke naj ne bodo časovne enote, vendar relativne ocene, kot na primer majhna, srednja ali velika naloga, še bolje pa je Fibonaccijevo zaporedje, kjer se vsako nalogo oceni s številkami 1, 2, 3, 5, 12, 21 in tako dalje (Sutherland, 2016, str. 192).

Na podlagi tega se izdela plan izdaje (angl. *Release Plan*), tako da tim glede na prioriteto razporedi zgodbe po posameznih ciklih (Urevc & Mahnič, 2012, str. 186). Avtorja še navajata, da seštevke točk vseh zgodb v nekem ciklu ne sme preseči predvidene hitrosti

razvoja. Obstaja lahko le en seznam zahtev, kar pomeni, da mora skrbnik izdelka naloge nenehno razvrščati po prednostih (Sutherland, 2016, str. 191).

Razvoj poteka v ciklih (angl. *Sprint*), ki naj bi prvotno trajali 30 zaporednih dni (Schwaber, 2004, str. 20), danes pa so največkrat dolgi od dva do štiri tedne in vedno trajajo enako dolgo (Sutherland, 2016, str. 192; Smith & Sidky, 2009, str. 32; Urevc & Mahnič, 2012, str. 186). Vsak cikel lahko smatramo kot mini projekt, v katerem želimo pripraviti novo različico izdelka z dodatno funkcionalnostjo (Schwaber, 2004, str. 20; Urevc & Mahnič, 2012, str. 186; Kos, 2012). Znotraj cikla tim analizira, oblikuje, razvije, testira in dokumentira izbrane zahteve (Slika 11), (Smith & Sidky, 2009, str. 32).

Slika 11: Postopek razvoja programske opreme po metodi Scrum



Vir: Povzeto po G. Smith & A. Sidky, *Becoming agile in an imperfect world*, 2009, str. 32.

Vsak cikel se začne s sestankom za planiranje cikla (angl. *Sprint Planning Meeting*), kjer lastnik izdelka in razvojni tim pregledata ter po potrebi dopolnita najbolj prioriteten uporabniške zgodbe s seznama zahtev in tim predvidi, katere predmete s tega seznama bo lahko dokončal v ciklu, ter jih prestavi na seznam zahtev cikla (angl. *Sprint Backlog*), (Schwaber & Sutherland, 2013, str. 9). To je priložnost, da skrbnik izdelka in tim preverijo, ali vsi razumejo, kako posamezne naloge prispevajo k celotni viziji projekta, ter se tim dogovori o cilju cikla, ki določa, kaj bo tim dosegel v prihodnjem ciklu (Schwaber, 2016, str. 192). Avtor še poudarja, da ko si tim postavi naloge znotraj cikla, teh ne more dodajati ali odvzemati, kar je eden izmed temeljev cikla, zato mora tim planirati razumno in biti sposoben samostojno opraviti cikel ter doseči cilje, ki si jih je zadal.

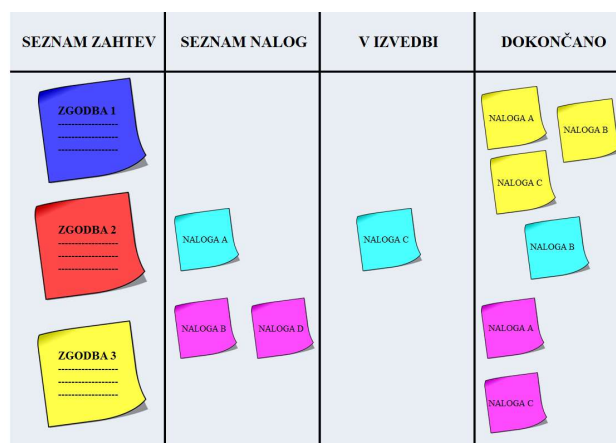
Za lažjo transparentnost tim uporabi Scrum tablo (Slika 12), ki je razdeljena na tri dele (Sutherland, 2016, str. 132–133):

- »seznam nalog«, kamor se prilepi naloge, ki se še niso začele,

- »v izvedbi«, kamor se prilepi naloge, ki so v izvajanju, in
- »dokončano«, kamor se prilepi naloge, ki so že končane.

Bowes (2014) tem trem razdelkom dodaja še enega, in sicer »seznam zahtev«, kamor se prilepi listke z vsemi uporabniškimi zgodbami v seznamu zahtev. Med cikli ta seznam še dopolnjuje, obsežnejše naloge pa razdeli na več manjših, tako da vsaka zahteva od štiri do 16 ur dela (Urevec & Mahnič, 2012, str. 186). Scrum tabla je lahko v fizični obliki kot bela tabla ali list papirja, poznamo pa tudi orodja in programe, ki jo lahko nadomestijo (Bowes, 2014; Sutherland, 2016, str. 133).

Slika 12: Scrum tabla



Vir: Povzeto po J. Bows, Agile concepts: the Scrum Task Board, 2014; J. Sutherland, V gruču do uspeha: Umetnost vodenja projektov z metodo SCRUM, 2016, str. 132.

Znotraj vsakega cikla se člani razvojne skupine vsak dan zberejo na kratkem, 15-minutnem sestanku (angl. *Daily Scrum Meeting*), na katerem vsak izmed njih odgovori na tri vprašanja (Schwaber & Sutherland, 2013, str. 10; Smith & Sidky, 2009, str. 33):

- Kaj je bilo doseženega od zadnjega sestanka?
- Kaj bo narejeno do naslednjega sestanka?
- Katere ovire so v napoto?

Ti sestanki naj se izvajajo pred Scrum tablo, kjer lahko člani tima posodablajo svoj napredek s premikanjem lističev z enega dela table na drugega (Bowes, 2014). Na ta način sta zagotovljena sprotni vpogled v potek dela na projektu in takojšnje ukrepanje v primeru težav (Mahnič et al., 2009, str. 246).

Na koncu vsakega cikla je predpisan sestanek za pregled rezultatov (angl. *Sprint Review Meeting*), na katerem razvojni tim predstavi rezultate svojega dela lastniku izdelka oziroma izdelka in vsem zainteresiranim uporabnikom, ti pa lahko posredujejo pripombe na opravljeno delo in dajejo predloge za vsebino naslednjega cikla (Mahnič et al., 2009, str. 246). Za nadzor nad potekom dela se uporabljata dve meri, in sicer dejanska hitrost dela in količina preostalega dela, ki jo predstavljata diagram napredka izdaje (angl. *Release Burndown Chart*) in diagram napredka cikla (angl. *Sprint Burndown Chart*), (Pries & Quigley, 2011, str. 38). Avtorja še razlagata, da tipični graf preostalega časa prikazuje potrebne ure za naloge, ki jih je še treba izpolniti, proti dejanskim uram, ki so planirane za vse vloge.

Zadnje dejanje cikla je sestanek za oceno kakovosti razvojnega procesa (angl. *Sprint Retrospective Meeting*), na katerem poskuša tim identificirati dobre stvari v razvojnem procesu in tiste, ki bi jih bilo treba izboljšati, da bi bil razvoj bolj učinkovit v naslednjem ciklu, a ga v realnem svetu veliko timov zanemarja (Urevc & Mahnič, 2012, str. 187, Smith & Sidky, 2009, str. 33).

2.11 Uporaba metodologije Scrum v agilnem marketingu

Cilj Scruma je torej zagotoviti okvir, ki ustvarja kulturo transparentnosti, preverjanja in prilagajanja, a članom tima hkrati olajšati pripravo odličnih produktov (Fryrear, 2015). Z nekoliko prilagoditve lahko Scrum uporabljamo tudi v marketingu tako pri operativnih nalogah kot pri projektih. Marketinški plan, formalen pisni dokument, ki določa aktivnosti, s katerimi bomo uresničili marketinške strategije, je treba razdeliti na majhne komponente, aktivnosti in projekte, ki jih lahko trgu predstavimo postopoma ter jih lahko prilagajamo tekom več ciklov (Brinker, 2013a). Po mnenju avtorja to ni mogoče narediti z veliko, masovno globalno strategijo blagovne znamke, deluje pa pri ostalih aktivnostih v marketingu, tako pri operativnih nalogah kot tudi pri različnih projektih. Prve korake v smeri agilnosti se lahko začne pri manjših operativnih aktivnostih, ki jih lahko testiramo, in se nato preide na ostale projekte (Hannon Hill, b.l., str. 9).

Vsako marketinško pobudo lahko zapišemo v seznam zahtev, ki je seznam marketinških aktivnosti, sestavljenih s strani prodaje ali marketinškega tima za dosego cilja, torej vsaka kampanja na družbenih omrežjih, vsako elektronsko sporočilo, vsaka objava vsebine na blogu in podobno (Clapon, 2016). Avtorica poudarja, da vse, kar tim v marketingu naredi, prihaja s seznama zahtev in ciljev.

Proces se začne s seznamom nalog marketinških aktivnosti, postavljenih s strani prodaje, vodstva ali marketinškega tima za dosego marketinških ciljev, kjer tim na sestanku za planiranje cikla pregleda seznam vseh nalog in določi tiste, ki bodo narejene v naslednjem ciklu (Ewel, 2012b). Naloge so v marketingu oblikovane kot zgodbe, in sicer kratek opis tistega, kar mora biti narejeno (Clapon, 2016). Tim doda vsaki zgodbi točke, dodaja

avtorica, ki reflektirajo kompleksnost vsake marketinške naloge, in omogoča boljše predvidevanje potrebnega časa in truda za dokončanje naloge (na primer tim bo potreboval osem točk truda za dokončanje vsebine na blogu). Avtorica še navaja, da lahko tim na podlagi teh točk bolje oceni količino opravljenega dela v posameznem ciklu. Izbrane zgodbe prilepijo na Scrum tablo pod razdelek »seznam nalog«, ki se skozi cikel premika vse do razdelka »končano« (Moncrieff, 2016, str. 11).

V marketingu so cikli definirani kot delovni čas, ki je na voljo za dosego določenega cilja ali za dokončanje določenega projekta (Fryrear, 2015). Včasih se bo katerega od ciljev definiralo bolj obsežno in se bo raztezal čez več ciklov. Avtorica kot primer navaja spremembo mesečnih elektronskih novic, velikokrat pa se bodo delali na več področjih znotraj cikla hkrati. Glede na Scrum vodič, še navaja avtorica, kjer definira cilj cikla kot katerokoli skladnost, ki povzroči, da tim medsebojno sodeluje, tudi marketing tim upošteva ta cilj, le da se v marketingu izvajajo nekoliko drugače naloge (elektronska pošta, družbena omrežja, oglaševanje, vsebinski marketing in podobno). Skrbnik metodologije nadzoruje izvajanje teh nalog, najbolj skozi kratke vsakodnevne 15-minutne sestanke, kjer odgovarjajo na enaka tri vprašanja kot pri agilnem razvoju programske opreme (Accardi-Petersen, 2011, str. 44; Ewel, 2012b). Če je tim dislociran na različnih lokacijah, mora skrbnik metodologije poskrbeti, da člani tima na vseh lokacijah na tem sestanku resnično stojijo, saj bodo sestanki tako res kratki (Moncrieff, 2016, str. 13).

Na koncu vsakega cikla sledi sestanek za pregled opravljenega dela v tem ciklu, ki zajema (Clapon, 2016):

- pregled uspešnosti marketinške kampanje. Na primer, če je bil cilj tega cikla postaviti temelje kampanje, ki bo potekala naslednjih šest mesecev, so bile recimo objavljena vsebina kampanje na blogu, izdaja elektronske knjige in objava na LinkedInu cilji tega cikla, ki se jih pregleda na koncu cikla,
- razpravo o tem, kaj so člani tima opazili v ciklu, mogoče dobili kakšno novo idejo,
- razpravo o stanju na seznamu zahtev in ciljev ter njihovih datumih,
- posodobitev seznama zahtev in ciljev.

Zadnji korak po Scrum metodologiji je na koncu cikla sestanek za oceno kakovosti razvojnega procesa, na katerem tim (Capon, 2016):

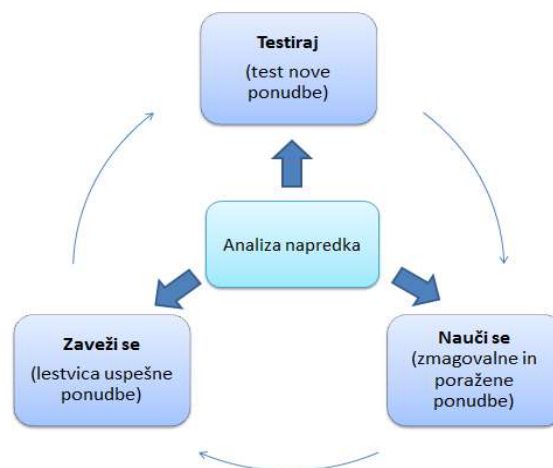
- ugotavlja, kako so osebe, razmerja med njimi, procesi in orodja delovali v zadnjem ciklu,
- identificira dobre stvari v procesu in tiste, ki bi jih bilo treba izboljšati,
- pripravi plan, kako bodo dosegli izboljšave pri naslednjih ciklih.

Skrbnik metodologije v marketingu skrbi za skladnost, da člani tima delujejo v skladu z metodologijo, ter skrbi za komunikacijo z oblikovalci, agencijo, s poslovnimi analitiki in z

ostalimi, da zagotovi, da Scrum ostaja na pravi poti in da se tim ne ukvarja z možnimi preprekam ter da imajo vse, kar potrebujejo, da bo delo opravljeno (Moncrieff, 2016, str. 14). Naloga lastnika izdelka v marketingu je pogosto bolj ohlapna kot pri razvoju programske opreme, navaja avtor, saj je v marketingu veliko različnih nalog, ki so na seznamu zahtev, zato potrebujejo neposreden dostop do seznama tudi drugi. To pa mora biti oseba, ki ima vizijo, avtoriteto in je vedno razpoložljiva, še dodaja, saj je odgovorna za nenehno komunikacijo vizije in postavljanje prioritet timu.

Ne samo pri različnih projektih v marketingu in marketinških kampanjah, ta ciklični način dela, značilen za Scrum, lahko v marketingu uporabimo tudi pri testiranju uspešnosti ponudbe, saj je za agilni marketing značilna tudi uporaba naravne selekcije marketinške ponudbe prek treh ključnih korakov, in sicer priprave različic ponudbe, izbire najprimernejše ponudbe in predstavitev na trgu (Freeling, 2012, str. 39). Prvi dva koraka sta po mnenju avtorja prisotna že v mnogih podjetjih v obliki procesa »testiraj-in-nauči se«. Razlaga, da tržniki začnejo pri obstoječi ponudbi in ustvarijo nekaj manjših, cenejših različic, ki jih testirajo na trgu in nato prek meritev ugotovijo, na katero med njimi se trg najbolj odzove. Na podlagi tega izberejo nekaj različic, ki jih prilagodijo ter ponovno testirajo in se iz tega zopet nekaj naučijo. Na podlagi tega spoznajo način, kako pristopiti na trg, in lahko pripravijo večjo kampanjo, v katero vložijo večja sredstva. Avtor poudarja, da se postopek stalno ponavlja (Slika 13), saj se lahko le tako zopet nekaj novega naučijo.

Slika 13: Pristop testiraj-in-nauči se



Vir: A. Freeling, Innovate faster, cheaper and with lower risk. 2012, str. 39.

Hannon Hill (b.l., str. 7–10), vodilno ameriško podjetje na področju razvoja aplikacij za vodenje spletnih vsebin, Brinker (2013a) ter Wertime in Fenwick (2008, str. 134) predlagajo nekaj področij v digitalnem marketingu, kjer se agilni marketing lahko uporabi:

- **razvoj spletne strani:** vsaka spletna stran je stalno v razvoju prek seznama nalog za razvoj inkrementalnih vsebin in funkcij, ki jih želimo dodati ali posodobiti, pri tem pa spletna analitika zagotavlja odličen mehanizem za nenehno prilagajanje na osnovi testiranja in ostalih podatkov. V preteklosti so podjetja spletno stran spreminjali na vsaki dve ali tri leta, danes pa vse več organizacij svoje spletne strani spreminja bolj interaktivno in namesto, da spremenijo celotno spletno stran, naredijo le nekaj sprememb in izboljšav, recimo pri stvareh, ki od obiskovalca zahtevajo določeno angažiranost. Testirajo zavite robove v primerjavi z ostrimi, različna barvna ozadja, tip črk in grafiko. Tako marketinški tim in ostali uporabniki spletne strani takoj opazijo manjše spremembe in če kaj ne deluje po planu, lahko to hitro ustrezno spremenijo in prilagodijo. Poleg tega navajajo, da A/B-oblački in ostali manjši odseki strani omogočajo hitro testiranje, kaj pritegne največ zanimanja, saj se vsi ne odzovejo na isto vsebino in način dostave te vsebine, saj se obiskovalci spletne strani z leti spreminjajo in nekaj let nazaj niso bili isti, kot so danes. Zato je treba vsakič znova zadovoljiti njihove trenutne potrebe. Pri A/B-testu pa lahko na trgu predstavimo dve ali tri različice marketinško povezanih delov in jih menjavamo ter s tem ugotavljamo, katera različica generira boljše rezultate. S kombinacijo enostavnega A/B-testa in z majhnimi spremembami na spletni strani lahko dosežemo zmagovalno obliko spletne strani, s katero lahko pridobimo maksimalno število konverzij (kupcev, stikov). A/B-testiranje lahko uporabimo pri primerjavi dveh različic postavitev spletne strani, testiramo grafiko in njen vpliv na ljudi (Unbounce, b.l., str. 4–6). Na ta način ugotovimo, navajajo avtorji, katera postavitev bo prinesla večji učinek, saj smo namreč ljudje vizualna bitja, kar pomeni, da velikokrat delujemo zgolj na podlagi videnega. Spletna stran ljudi po navadi spodbuja k določeni akciji, vendar če ta ni pravilno zastavljena, še navajajo, zaman izgublja potencialne stranke;
- **vsebinski marketing** (angl. *Content marketing*): vsebina je središče marketinških kampanj, zato agilni marketing stremi k ugotavljanju, katera vrsta vsebine prinese največ koristi obstoječim in potencialnim strankam. Katere teme jih najbolj zanimajo, kaj na posameznika naredi večji vtis – napisana literatura ali spletni seminar? Z A/B-testom lahko recimo prek družbenih omrežij promoviramo različne vrste vsebin in analiziramo, katere teme generirajo največji odziv. Vsak del vsebine je v osnovi samostojna enota, zato lahko eksperimentiramo z različnimi tematskimi vsebinami za različne ciljne skupine v različnih fazah, jih prilagodimo, ponovimo in ugotovimo, katere delujejo najbolje. Tako lahko hitro spremenimo prioritete v marketinškem planu in izkoristimo priložnosti, ki jih nudijo novi trendi in teme, ki se pojavljajo na trgu;
- **družbeni mediji** (angl. *Social Media*): naši uporabniki so del različnih skupin s sodelovanjem na različnih družbenih platformah in skupnostih. Prek družbenih medijev lahko gradimo bolj prilagodljive odnose z vplivnimi skupinami, saj se lahko odzovemo bolj spretno. Ti mediji se pojavljajo z vedno večjo frekvenco in je popolnoma smiselno, da smo agilni. Za začetek je najbolje, da se ne pojavljamo na vseh medijih naenkrat, ampak da začnemo s profilom na Twitterju, Facebooku in LinkedInu. Uspešnost objav na družbenih omrežjih je izredno lahko meriti, saj obstajajo že

oblikovane statistike, ki povedo, koliko ljudi si je ogledalo našo objavo. Spremljajmo in merimo vse, kar je mogoče. Eden od najlažjih načinov je eksperimentiranje s čivki (angl. *tweets*). Ker nas zanima najboljši čas objave, si lahko nastavimo urnik, kamor vpisujemo svoje rezultate, kot na primer, kateri čivki v določenem času generirajo največ klikov. Ali pa lahko testiramo različne oznake (angl. *hashtags*) in spremljamo, katere oznake so največkrat ponovno uporabljene ali preposlane. Prav tako lahko testiramo pravo število čivkov na dan, saj nočemo naših sledilcev zasuti s čivki, vendar pa želimo ostati na vrhu v njihovi zavesti. Testiramo tudi število lastnih čivkov in preposlanih ali število povezav na druge, zunanje vsebine ter merimo, koliko prometa družbeni mediji preusmerijo na spletno stran in kako lahko s tem pospešimo prodajo;

- **objave na blogu:** prek objav na blogu najlažje prepoznamo temo, ki našo ciljno skupino zanima, in sicer tako, da sledimo številu komentarjev, ogledov strani ter deležem vseh objav in tematik ter poskušamo poiskati vzorec in podobno kot pri družbenih medijih spremljamo dneve objav in testiramo oznake;
- **optimizacija za iskalnike** (angl. *Search Engine Optimization*, v nadaljevanju SEO): z vsemi analitični podatki, ki jih imamo na voljo, se lahko hitro počutimo preobremenjene, zato je najbolje, da se v osnovi osredotočimo predvsem na stvari, ki nam dajejo odgovore za nadaljnje ukrepanje. Optimizacija za iskalnike, ki je podmnžica vsebinskega marketinga in razvoja spletne strani, je primerna naloga za razdelitev na manjše komponente, saj ko Google spremeni svoje algoritme, se lahko agilni SEO-tim hitro odzove. Zato ga je treba spremljati dnevno, optimizirati svojo vsebino, da bo najbolj optimalno zagotavljala informacije, ki jih obiskovalci spletne strani iščejo, ter da bo spletna stran čim bolj dostopna;
- **razvoj mobilnih aplikacij:** tako kot razvoj spletne strani je tudi razvoj aplikacij del programske opreme in se najlažje prilagaja agilnemu razvoju. Sposobnost hitrega uvajanja sprememb v mobilni aplikaciji je izrednega pomena pri tako hitro spreminjajočem se mobilnem trgu, kot je današnji;
- **avtomatizacija marketinga:** z avtomatiziranimi in polavtomatiziranimi tokovi lahko konstantno širimo in izboljšujemo uporabniško izkušnjo skozi lojalnostne programe. Lahko testiramo nove ideje na popolnoma novem segmentu ciljne skupine;
- **na klik plačljivo oglaševanje** (angl. *Pay per Click (PPC) advertising*): na spletnih brskalnikih in družbenih omrežjih se kampanje nenehno razvijajo in jih je mogoče tudi optimizirati ter zožiti na logične skupine, ki jih lahko naredimo v kratkih ciklih. Odziv je hiter, kar pomeni, da ga lahko ustrezno prilagodimo, zato je tako oglaševanje primerno za eksperimentiranje;
- **optimizacija dostavne strani** (angl. *Landing page*): dostavna stran nadgrajuje aktivnosti na družbenih omrežjih, v lojalnostnem programu in PPC-oglaševanju. Hitro lahko testiramo dve alternativni (A/B-test) nove hipoteze in usmerjamo različne uporabniške izkušnje različnim segmentom uporabnikov;
- **marketinške kampanje:** zaradi hitro spreminjajoče se narave marketinga se torej namesto velikih dolgoročnih marketinških strategij oblikujejo manjše kampanje, ki se jih veliko lažje meri. Lahko so različnih oblik, kot je recimo nek dogodek ali pa samo

manjša spodbuda k nakupu. Najpomembnejše je, da so merljivi, saj lahko tako izračunamo stroške kampanje in strošek na pridobljeno novo stranko ali nov stik, ter da lahko vsak marketinški korak opredelimo kot del določene kampanje za lažji izračun povračila investicij ROI;

- **oglaševanje prek elektronske pošte** (angl. *Email Campaigns*): elektronska pošta je lahko steber marketinga in prodaje. Večina podjetij uporablja dobro oblikovana programska orodja za upravljanje s svojimi obstoječimi in potencialnimi strankami, ki pa so po navadi kompleksni, zato je lažje meriti in prilagajati individualne kampanje. Marketing prek elektronske pošte je uspešen ravno zaradi možnosti ažurnega spremljanja kampanj. Ko uporabnik odpre e-pošto, vtkane povezave sporočajo upravljavcu, kdaj je bilo sporočilo prebrano, katere povezave so bile klikane in kateri uporabnik je vse to storil. Pri tem pa merimo, kateri tip e-pošte ima največji odziv, tako pri odpiranju pošte, klikih znotraj pošte, in kateri ima največjo konverzijsko stopnjo. Torej lahko ugotavljamo, kateri so odločilni dejavniki za nakup. Ali so to distribucijski kanal, vrsta vsebine, ki jo ponujamo, tema sporočila ali celo nekaj, kar je dodano pošti?

Odličen način za začetek izvajanja svojih procesov po agilni metodi je organizacija dnevnih kratkih sestankov s svojimi člani tima, kar bo pomagalo timu razumeti pomembnost prednostnega seznama in merljivih rezultatov (Hannon Hill, b.l., str. 7).

Kot lahko vidimo, je glavna komponenta uspešnega agilnega marketinga stalno testiranje in merjenje manjših ciklov, ki dajo možnost stalnega oblikovanja in optimiziranja marketinške strategije za boljše povračilo investicije ROI. Avtor dodaja, da se multivariacijski testi danes v marketingu pogosto uporabljajo pri oglaševanju, oglaševanju prek e-pošte, pristajalnih straneh, spletnih aplikacijah, postavljanju cen in podobno (Brinker, 2012).

2.12 Miti agilnega marketinga

Agilni marketing je šele v nastajanju, zato na stotine različnih tržnikov eksperimentira z lastnimi različicami agilnih procesov, saj se marketing le razlikuje od razvoja programske opreme, zato ni nujno, da je njihov način popoln recept za marketing (Brinker, 2013b). Po mnenju avtorja je zato pravilno, da vsak tržnik skozi učenje najbolje ugotovi, kateri način je najbolj primeren za njihovo organizacijo, kar pa je vsekakor združljivo s filozofijo in z vrednotami agilnosti, saj spodbuja prilagajanje.

Zaradi odsotnosti dobro opredeljene in splošno sprejete agilne metode marketinga se pojavljajo številne napačne predstave o bistvu agilnega marketinga, in sicer so se pojavili trije glavni miti, ki zadržujejo mnoga podjetja pri sprejemanju agilnosti in ki jih je Brinker (2013b), eden začetnikov agilnega marketinga, na svojem blogu ovrigel in jih predstavljam v nadaljevanju.

2.12.1 Mit 1: Agilnost pomeni delati stvari hitro in površno

Pri agilnosti ne gre za delati stvari hitro, vsaj ne v smislu, da bi posamezniki na hitro opravljali svoje delo. Dejansko si agilni način prizadeva za bolj trajnostni, visokokakovostni način dela, kar je ravno nasprotno od pritiskanja na ljudi, naj delajo hitro in naredijo več stvari hitreje. Namen je preprečiti izčrpanost in je ne izzvati. Hitrost se pri agilni metodi pridobi na drugačen način:

- timi razdelijo velike projekte na več manjših. Torej namesto, da bi čakali na določen začetek projekta tri mesece, so lahko deli tega projekta pripravljeni že v nekaj dneh ali tednih,
- s stalnim testiranjem in prilagajanjem spremembam na trgu imamo večjo kontrolo nad pripravo pomembnih stvari, medtem ko lahko nepomembne izločimo,
- z zmanjševanjem ad-hoc zahtevkov se poveča produktivnost.

Agilnost prav tako ne pomeni delati stvari površno, čeprav verjetno tako mišljenje izhaja iz načina prikaza prvotne ideje tako, da se naredi prototip samo za interno predstavitev in za namene nadaljnje razprave. Tega se poslužujejo predvsem oblikovalci spletnih strani, ki pokažejo možne nastavitve, kar pa nikoli nujno ne pomeni, da bo tako tudi ostalo. Prav tako je zmotno razmišljanje, da je zato, ker je nekaj razdeljeno na manjše dele, manj kakovostno, saj je ravno to razlog, da je na koncu kakovost večja. Kdaj je nekatera stvar dovolj kakovostna, da jo uporabimo masovno, pa se na koncu odloči direktor marketinga.

2.12.2 Mit 2: Agilnost ne zahteva doslednosti pri izvajanju

Ker želi agilni marketing zmanjšati količino administrativnega dela za izvajalce, so nekateri mnjenja, da agilnemu pristopu manjka mehanizem, ki bi zagotavljal doslednost. Nasprotniki menijo, da člani agilne skupine s seznama zahtev izberejo naslednjo nalogo in jo opravijo kakorkoli se jim zdi najbolje, brez kakršnihkoli standardiziranih postopkov. Vendar pa Brinker to zanika, saj imajo skupine pri agilni metodi razvoja programske opreme striktna navodila glede kontroliranja virov, procesa razvoja, načina oblikovanja kode, postopka testiranja in podobno. Cilj je vzpostaviti toliko procesov in standardizacije, kolikor je potrebno za optimalno produktivnost. Brez postavljenih standardov bi bila skupina sicer učinkovita na kratek rok, na dolgi rok pa bi jo hitro potegnili v stisko.

Enako kot velja za agilno metodo razvoja programske opreme, mora veljati tudi za agilni marketing. Za procese upravljanja z digitalnimi sredstvi, za postopek odobritve predstavitev na trg, analitiko za konsistentno poročanje, uveljavljanje standardov blagovne znamke in podobno. Dogovorjeni procesi in standardizacija so tudi tukaj možni in predvsem zaželeni.

Obstajati mora namreč dogovor med vodstvom marketinga in agilno skupino, kaj je sprejemljiva kakovost. Nedoseganje dogovorjene kakovosti imenujemo tudi »dolga blagovne znamke« (angl. *Brand Debt*). Obstajajo namreč situacije, ko se zavestno odločimo, da bomo sprejeli malo dolga blagovne znamke, če to pomeni, da bomo trgu predstavili nekaj v zelo kratkem roku ali takoj. Vendar morajo biti take odločitve sprejete redko, saj avtor navaja, da bo podjetje z veliko dolga blagovne znamke trpelo tako pri notranji učinkovitosti kot tudi pri zunanem ugledu.

Namen retrospektive je ravno reflektirati ne samo, kaj je bilo narejeno v predhodnem ciklu, vendar tudi, kako je bilo narejeno, kako je cikel deloval. To daje skupini možnost razvoja standardiziranih procesov. Torej so procesi določeni in se izvršujejo, se pa lahko prilagajajo spremembam v načinu dela ali skupini.

2.12.3 Mit 3: Agilnost ne podpira dolgoročne vizije

Kratek krogotok, cikli, dolgi od dva do štiri tedne, nato predstavitev tega na trgu in ponovitev tega kroga dajejo nasprotnikom vtis, da je agilnost samo nekaj na hitro pripravljenega in ji manjka definirane dolgoročne strategije in vizije. Vendar pa avtor poudarja, da agilni način sam po sebi ni strategija, je okvir za implementacijo strategije in je primeren za okolje, kjer zunanji okolijski dejavniki lahko na kratek rok ustvarjajo nepričakovane priložnosti in nevarnosti že postavljeni strategiji. Na začetku vsakega cikla se vodilni v marketingu odločijo, katere naloge s seznama je treba storiti in jim dodati prioriteto glede na druge obstoječe naloge. Te odločitve pa morajo vsekakor izhajati iz marketinške strategije podjetja.

Prednost agilnega načina je ravno v tem, da spodbuja hitro povratno zanko med oblikovano in sprejeto strategijo in izvajanjem te strategije v praksi. Z uporabo interaktivnega pristopa imajo namreč managerji v marketingu priložnost v vsakem ciklu oceniti, kako se njihova strategija izvaja. To sicer ne pomeni, da sprejeta strategija ni pravilna ob prvem neskladju in jo je treba spremeniti, jim pa ta način daje te informacije zgodaj in pogosto. Če pa se izkaže, da je bila strategija le postavljena napačno, bodisi zaradi okoliščin bodisi se je spremenil trg, se z agilno metodo to strategijo lažje ustrezno spremeni. Avtor poudarja, da vsak nov cikel namreč predstavlja novo priložnost za preizkus nove različice, četudi so spremembe zelo majhne. S temi spremembam lahko testiramo, kaj najbolj pritegne ciljno skupino. Če pa so spremembe na trgu velike, ima podjetje možnost večjih sprememb v krajšem času. Agilni marketing torej podpira strategijo v nastajanju.

Ta prilagodljivost je ena od največjih prednosti agilnega marketinga. Agilni marketing ne zahteva nujno zamenjave celotne dolgoletne strategije, daje le možnost. Vodstvo se lahko še vedno zavestno odloči, da se bo držalo nalog, opredeljenih v letnem ali večletnem strateškem planu, vendar pa vedno lahko izkoristi prednost večtaktične prilagodljivosti in hitre povratne informacije ob izvajanju agilnega marketinga.

3 UPORABA AGILNIH METOD MANAGEMENTA V MARKETINGU ZA IZBRANO PODJETJE

3.1 Predstavitev podjetja

Izbrano podjetje deluje na področju telekomunikacij, kjer je panoga mobilne telefonije sorazmerno mlada, vendar pa se je od izuma prvega mobilnega telefona leta 1978 razvila v eno izmed največjih panog na svetu. S prehodom iz analogne v digitalno tehnologijo je bila mobilna telefonija v obliki, kot jo poznamo danes, v Evropi prvič komercialno predstavljena leta 1991 (Skinder, 2003, str. 17–20). Napredek v panogi je velik in konstanten, kar je po mnenju avtorja razvidno tudi iz njene eksponentne rasti, ki je posledica izjemnega tehnološkega napredka, saj je danes GSM-omrežje najbolj razširjeno omrežje po svetu, mobilni telefon pa naš nepogrešljiv del tako v poslovnem kot v zasebnem življenju. Z mobilnimi telefoni je komuniciranje enostavnejše, kar povečuje učinkovitost posameznika. To pa je zaradi hitrega tempa življenja zelo pomembno.

Telekomunikacije v zadnjih dveh desetletjih doživljajo nenehne spremembe, ki so in bodo v prihodnosti vplivale na način dela in življenja ljudi (Hrovatin, Cibic, & Švigelj, 2004, str. 85). Spremembe v telekomunikacijah obsegajo tako spremembe v tehnologiji kot spremembe v tržni strukturi, pri tem pa je treba pri spremembah v tehnologiji posebej poudariti posledice digitalizacije, ki je povzročila uvedbo novih izdelkov, ter konvergenco med informacijskimi tehnologijami in telekomunikacijami (Cave, Majumar, & Vogelsang, 2002, str. 3). Visoko število ponudnikov mobilne telefonije ter veliko različnih storitev na trgu mobilnih elektronskih komunikacij prinašata končnim uporabnikom dodatno izbiro, kar se odraža na nižjih maloprodajnih cenah storitev in na pestrosti ponudbe operaterjev. Z razvojem in uvajanjem novih storitev, s širitvijo področja delovanja in targetiranjem vedno manjših tržnih segmentov se zato povečuje konkurenčnost trga, na katerem nastopajo. Zaradi tega morajo biti pri pripravi svojih ponudb in kampanj agilni in se na spremembe na trgu hitro odzivati.

To je tudi razlog, da bi marketing v izbranem podjetju moral imeti močno vlogo. Organizacijska struktura je poslovno-funkcijska, kjer ima vodilno vlogo generalni direktor, druga hierarhična raven pa se deli na podlagi poslovno-funkcijskega delovnega področja (Slika 14). Marketinški sektor se naprej deli na:

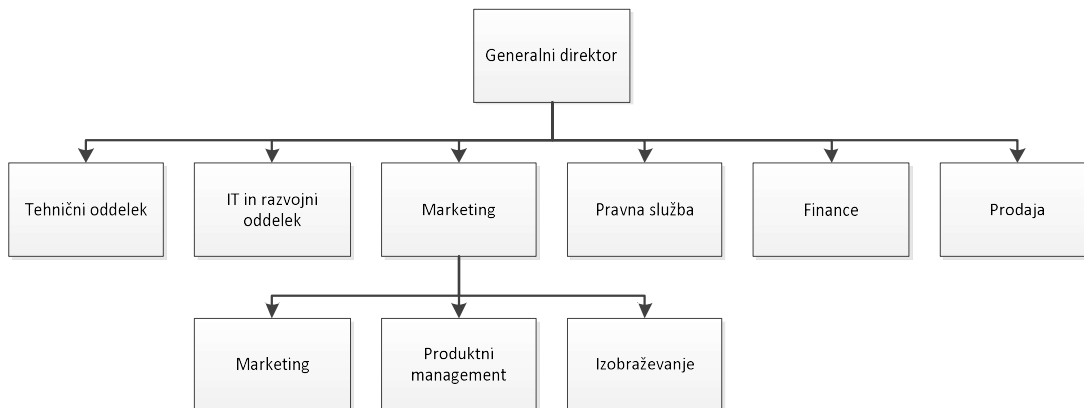
- oddelek marketinga, ki zajema oglaševanje, PR in digitalni marketing. V oddelku, ki ga vodi vodja oddelka, je zaposlenih še sedem projektnih vodij, ki skrbijo vsak za svoje področje:
 - direktno pošto, ki zajema dopise, kataloge, elektronsko pošto, plakate, letake in podobno,

- segment predplačnikov,
- segment naročnikov,
- medijske zakupe, tržne raziskave,
- spletno stran s spletno trgovino,
- družbena omrežja,
- komunikacijo z javnostjo (PR);
- oddelek produktnega managementa, ki skrbi za ohranjanje in razvoj novih produktov, pripravo produktnih marketinških akcij in aktivnosti za ohranjanje uporabnikov. V oddelku, ki ga vodi vodja oddelka, je zaposlenih še osem produktnih managerjev, ki skrbijo vsak za svoje področje:
 - segment predplačnikov,
 - segment naročnikov fiksnih storitev,
 - segment naročnikov mobilnih storitev,
 - segment poslovnih uporabnikov,
 - storitve z dodano vrednostjo,
 - ohranjanje obstoječih uporabnikov,
 - asortiman produktov (telefoni, tablice in dodatna oprema);
- oddelek za izobraževanje, ki skrbi za izobraževanje zaposlenih v prodaji in podpori uporabnikom. V oddelku, ki ga vodi vodja oddelka, so zaposlenih še trije trenerji, ki izobražujejo vsak na svojem področju:
 - fiksne storitve,
 - mobilne storitve,
 - produkti in aplikacije.

Delo v sektorju marketinga poteka v obliki:

- vsakodnevnih operativnih nalog: sodelovanje na družbenih omrežjih, priprava kataloga, priprava direktne pošte, dogovarjanje z novinarji, raziskave in tržne analize, analize obnašanja obstoječih uporabnikov, obveščanje strank o novostih prek SMS-sporočil, priprava manjših ozko segmentiranih akcij, skrb za življenjski cikel produkta in podobno;
- projekta: razvoj in predstavitev novih produktov na trgu, večje in manjše marketinške kampanje.

Slika 14: Osnovni organigram izbranega podjetja



Projektno delo večinoma izvajajo produktni managerji znotraj oddelka produktnega managementa. Ker se ti projekti večinoma nanašajo na razvoj novega produkta ali na razvoj nove ugodnosti na že obstoječem produktu, pri projektu, ki ga vodi produktni manager, sodelujejo tudi strokovnjaki z drugih področij. To so v večini primerov strokovnjaki s področja:

- financ (na primer priprava finančne kalkulacije, urejanje davčnih omejitev, definiranje računovodskih pravil),
- prava (priprava splošnih pogojev ponudbe, priprava pogodb za končne uporabnike, podajanje mnenj),
- marketinga (priprava oglaševanja (TV-oglas, radijski oglas, panoji in table, medijski zakup), priprava informacij na spletni strani, katalog, objava na družbenih omrežjih, komunikacija s širšo javnostjo),
- nabave (pravočasna zaloga aparatov),
- izobraževanja (priprava navodil za prodajalce in agente v centru za pomoč uporabnikom in naročniški službi),
- IT-razvoja (razvoj produkta, posebne ponudbe v sistemu za obračunavanje in CRM-sistemu),
- ostali po potrebi.

Vsi ti sodelavci opravljajo tudi svoje operativno delo znotraj svojega oddelka in odgovarjajo neposredno svojemu nadrejenemu.

Za vsak projekt se najprej s strani tistega produktnega managerja, ki projekt vodi od začetka do konca, pripravi pisna dokumentacija, ki vsebuje predstavitev ponudbe, pogoje ponudbe, aktivnosti, ki so potrebne za pripravo projekta, ter plan izvedbe teh aktivnosti. Določi tudi rok predstavitve produkta ali kampanje trgu. Projekti so lahko različno dolgi, od enega tedna pa vse do treh mesecev, pri njih pa lahko sodeluje več oddelkov. Znotraj podjetja se lahko odvija več takih projektov istočasno, katerih vodja je drugi produktni

manager, kar pomeni, da lahko nekdo od sodelujočih na projektu hkrati sodeluje tudi pri drugem projektu. Prav tako pa lahko produktni manager, ki je sicer skrbnik drugega segmenta, sodeluje pri projektu, ki ga ne vodi sam. Poleg tega se razvojni oddelek nahaja na dislocirani enoti, kar še dodatno otežuje komunikacijo.

Konec vsakega leta se za naslednje leto pripravita plan rasti (število novih uporabnikov, odhodov, distribucija uporabnikov po posameznih paketih, prihodki in podobno) in simulacija za naslednjih nekaj let. Na podlagi tega plana se naredi okvirni letni plan predvidenih aktivnosti. Ker je telekomunikacijska panoga zelo razgibana in se hitro spreminja, pa se ta letni plan kvartalno prilagaja glede na odziv prejšnjih aktivnosti in drugih aktivnosti na trgu.

Zaposleni v sektorju marketinga v izbranem podjetju se soočajo s težavami, kot so na primer:

- trg se hitro spreminja, marketinške kampanje konkurenčnih podjetij se spreminjajo skoraj vsak mesec ter so razpršene na posamezne segmente;
- managerji posameznih oddelkov nimajo dobrega pregleda nad nalogami, ki jih posameznik opravlja, zato prihaja do tega, da so nekateri preobremenjeni, nekateri pa premalo obremenjeni;
- medsebojna komunikacija med oddelki različnih sektorjev, med oddelki znotraj sektorja marketinga in tudi znotraj posameznih oddelkov v sektorju je slaba;
- vsak posameznik skrbi samo za svoje področje, zato je težko priti do informacij, ki bi morda pripomogle k hitrejši in bolje opravljeni nalogi;
- dolgo se čaka na določene informacije ali naloge, ki morajo biti opravljene prej s strani druge osebe, da lahko nadaljuješ s svojo nalogo;
- prioritete niso točno določene in se stalno spreminjajo, zato posamezniki skačejo z ene naloge na drugo, kar povečuje čas končanja določene aktivnosti.

Z malo prilagoditve metode Scrum si sektor marketinga lahko olajša svoje delo, poveča transparentnost, izboljša komunikacijo, enakomerno obremeni zaposlene, kar vodi do večjega zadovoljstva, ter hitreje odgovarja na te hitre spremembe, ki se odvijajo na trgu.

3.2 Model agilnega marketinga

Marketing ima torej veliko aktivnosti, ki jih mora opraviti, od generiranja novih stikov, komunikacije z novinarji in ostalih manjših aktivnosti do priprave nove spletne strani, priprave nove kampanje ali novega produkta. Za lažji in transparentnejši pregled nad nalogami ter za postavitev prioritete na eni strani in za hitrejši odziv na spremembe na trgu ali zahteve vodstva lahko podjetje v marketing vpelje agilne metode.

Pogoj za uspešno uvedbo spremembe v podjetju pa je, da tak način dela podpira tudi vodstvo podjetja. Treba je razbiti silos in pripraviti okolje trenutnim že oblikovanim navzkrižno funkcionalnim timom, kar pomeni, da je treba opustiti male pisarne in organizirati delovne mize v odprtem prostoru. Nekaj teh miz naj bo prostih, da se lahko člani tima, ki delujejo v skupnem ciklu, usedejo skupaj in tako z boljšo medsebojno komunikacijo hitreje opravljajo svoje naloge. Pri razvoju novih produktov v marketingu to pomeni, da bodo v času izvajanja cikla zaposleni v marketingu skupaj sedeli tudi z zaposlenimi iz ostalih oddelkov, ki sodelujejo pri projektu, zato je pomembno, da celotno vodstvo podpira tak način dela.

Naslednji korak je postavitve vlog. Skrbnik metodologije torej vodi tim po metodologijah Scruma in pomaga odstraniti morebitne ovire na poti doseganja zastavljenih ciljev. Ker v izbranem podjetju nimajo osebe, ki bi bila certificirana oseba za Scrum skrbnika procesa, bi morali nekoga od zaposlenih izšolati, da bi prejel certifikat, ali pa tako osebo zaposliti. Ker mora biti skrbnik produkta kot naslednja vloga, ki jo je treba definirati, oseba z vizijo, kaj namerava podjetje početi, ustvariti ali doseči, in biti odgovorna za tveganja in uspeh, naj bo to v izbranem podjetju direktor marketinga. Treba je izbrati še člane tima, ki morajo imeti sposobnosti, ki so potrebne za uresničevanje vizije skrbnika produkta. Tim naj bo velik od tri do devet članov. V izbranem podjetju to pomeni, da ima v oddelku marketinga tim sedem članov, v oddelku produktnega managementa osem in v oddelku za izobraževanje tri člane. Člani teh timov sodelujejo navzkrižno še z ostalimi zaposlenimi.

V nadaljevanju predstavim model agilnega marketinga na dveh primerih, in sicer predlog agilnega pristopa za vsakodnevne, operativne naloge in manjše projekte in za obsežne akcije, ki se izvajajo na projektni način.

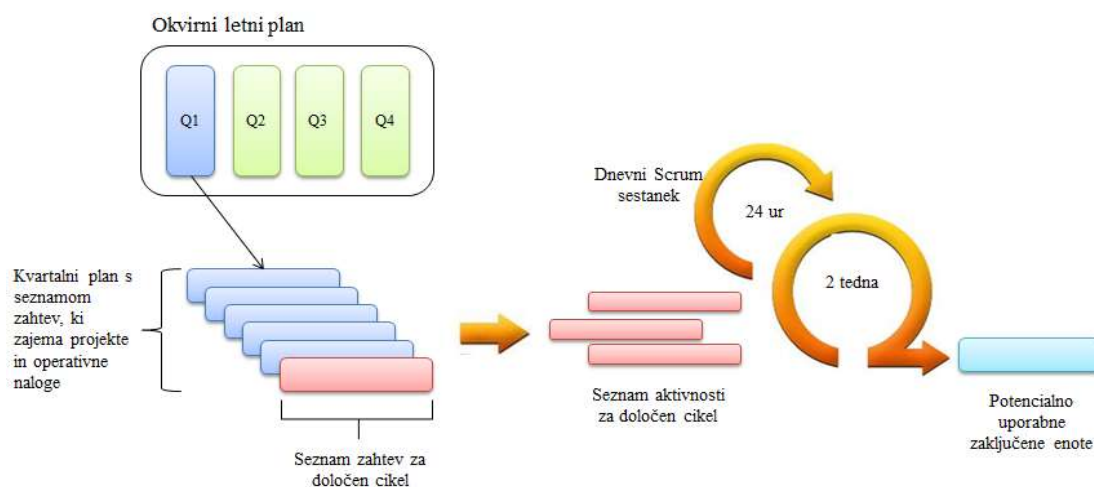
3.2.1 Primer agilnega pristopa za operativno delo

Pri agilnem marketingu torej marketinški plan ni trdno postavljen za vse leto in ne sloni samo na eni ali dveh večjih nacionalnih kampanjah, ampak je razdeljen na manjše marketinške kampanje, projekte in aktivnosti za krajše časovno obdobje, predvidoma za četrtletje. Tim mora pred planiranjem za naslednji kvartal najprej pregledati prejšnji plan, ga analizirati in na podlagi tega pripraviti naslednjega, ki pa se sklada s strategijo, usmeritvami in cilji podjetja. Skupaj z vodstvom na podlagi tega naredijo plan za naslednji kvartal s seznamom zahtev, ga potrdijo, nato pa aktivnostim postavijo prioritete. Pri postavljanju tega seznama naj sodelujejo tudi vsi zainteresirani udeleženci, ki sodelujejo z marketingom (direktor prodaje rezidenčnim uporabnikom, direktor prodaje poslovnim uporabnikom, direktor IT-razvoja). Ta se do konca obdobja spreminja in prilagaja. Za vsak tim praviloma obstaja le en seznam, vendar pa to lahko velja le v primeru, ko so naloge članov tima vezane samo na en projekt. V primeru izbranega podjetja pa člani tima poleg nalog, vezanih na projekt, opravljajo v tem času tudi druge operativne naloge ali pa sodelujejo pri drugem projektu. Določen član tima je tako lahko v določenem času hkrati

izvajalec pri enem projektu in naročnik pri drugem projektu. Zato lahko ima član tima pri modelu agilnega marketinga za izbrano podjetje naloge, ki so zabeležene na več kot enem seznamu.

Ko imajo vse informacije o zahtevah, se dobijo na sestanku za planiranje cikla, kjer seznam zahtev uredijo, podrobno razdelajo in primerno definirajo seznam nalog ter aktivnostim pripišejo velikost s točkami in zapišejo na samolepilne lističe, ki jih pripnejo na Scrum tablo, uporabijo katero od možnih aplikacij ali pa jih zapišejo v tabelo v Excelu. Eno ali drugo pripomore k večji transparentnosti. Te aktivnosti so lahko operativne ali projektne narave, lahko so manjši ali pa večji projekti. Zapiše se tako aktivnosti, kot so priprava kataloga, priprava letakov, dodajanje pristajalne steze na spletno stran, tematika aktivnosti na družbenih omrežjih kot tudi priprava marketinške akcije s prenovno obstoječega produkta. Pregledajo vse aktivnosti, ki jih lahko naredijo v tem četrtletju, in jih ocenijo na podlagi pomembnosti glede na cilje podjetja, želje interesnih skupin in lastnih interesov. Zahteve in cilje opredelijo kot uporabniške zgodbe, saj tako lažje opredelijo, katere aktivnosti prinašajo najvišjo vrednost za ciljnega uporabnika, kar pomaga pri določanju prioritete.

Slika 15: Predlog modela agilnega marketinga za izbrano podjetje



Določijo dolžino cikla, ki je lahko različno dolg, vendar predlagam, da je v marketingu izbranega podjetja dolg dva tedna. Na sestanku za planiranje cikla iz zbirke zahtev in ciljev za prihajajoče četrtletje določijo tiste, ki jih je realno pripraviti v dolžini cikla, in se kot tim zavežejo, da bodo to tudi storili. Pripravijo torej seznam zahtev za določen cikel. Pri tem je pomembno, da se ne zavežejo, da bodo naredili preveč nalog, kot jih dejansko lahko naredijo v enem ciklu. Pri tem morajo biti pozorni, da ima vsaka oseba v timu le od tri do pet aktivnosti, za katere je zadolžena znotraj trenutnega cikla. Ker pa se v marketingu stvari spreminjajo hitro in se vedno pojavljajo nove zahteve z najvišjo prioriteto,

izbranemu podjetju predlagam, da pri planiranju cikla planira tudi 10 % časa za take naloge.

Glede na to, da se ves sektor marketinga nahaja na isti lokaciji, lahko eno tablo ali pa list papirja, ki ga pritrdijo na steno, uporabijo kot delovno ploščo, na kateri dnevno spremljajo napredek dogovorjenih nalog. Če je marketing lociran na več različnih lokacijah, je smotrno, da za to uporabijo katero izmed obstoječih aplikacij ali pa kar Excel tabelo, do katere lahko vsi dostopajo. Scrum tablo ali tabelo razdelijo na tri dele, in sicer na naloge, ki se še niso začele, naloge, ki so v izvajanju, in naloge, ki so že končane. Lahko dodajo tudi četrti razdelek, kamor predstavijo listek z nalogo, ki je ne morejo izvesti, saj čakajo na opravljeno aktivnost nekoga drugega. Za lažjo preglednost lahko ima vsaka oseba svojo barvo listkov, saj se tako hitro vidi, katera oseba je morebiti prezasedena.

Tim se vsak dan ob isti uri dobi na kratkem 15-minutnem Scrum sestanku. Tvorijo naj polkrog pred delovno ploščo oziroma tablo, nujno naj stojijo, odgovorijo pa na znana tri vprašanja, in sicer kaj smo naredili prejšnji dan, kaj bomo danes in kje so morebitne prepreke, na katere nimamo vpliva. Na tem sestanku se pregleda napredek in naloge, ki so v fazi priprave, na tabli predstavijo pod razdelek, ki označuje naloge, ki so v izvajanju, ali pa v razdelek končano, ko so naloge končane. Sestanek naj bo v obliki komunikacije znotraj tima in ne le obveščanja skrbnika metodologije, saj sta transparentnost in komunikacija pri tem načinu dela izredno pomembna.

Na koncu drugega tedna, na koncu cikla, sledi sestanek za pregled opravljenega dela v tem ciklu, kjer se skupaj z vodstvom pogleda, katere aktivnosti so bile zaključene v celoti in katere ne. V primeru, da aktivnost ni bila zaključena, se jo prenese v naslednji cikel. Na sestanku se pogleda napredek, razreši morebitne težave, upošteva morebitne spremembe pri zahtevah in ciljih glede na morebitne spremembe na trgu ali zahteve vodstva in pripravi plan dela za naslednji cikel. Pred naslednjim četrtnim planiranjem se organizira še ena delavnica za pregled in analizo opravljenega dela, kjer se pregleda rezultate opravljenega dela, dobre stvari v procesu in tiste, ki bi jih bilo treba izboljšati. Prav tako se analizira rezultate na trgu in določi aktivnosti, ki so imele dober odziv na trgu, in tiste, ki niso dosegle pričakovanj.

Agilni marketing torej zagovarja hitro odzivnost, veliko manjših kampanj ter testiranje in analiziranje večjega števila manjših eksperimentov, zato naj se prek krogotoka »testiraj-in-nauči se« opravlja tudi naslednje aktivnosti:

- postavitev na spletni strani: testirajo naj se gumbi za spletni nakup, predstavitev aparatov, način komunikacije paketa mobilne telefonije, različne barve v ozadju, grafika in podobno;

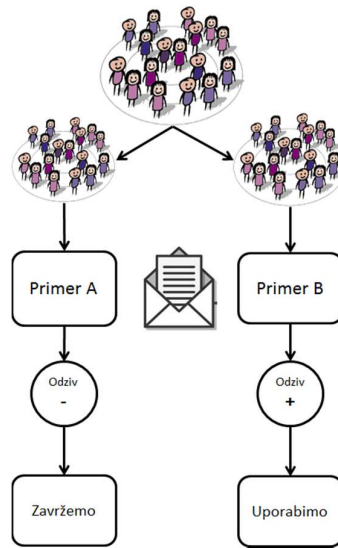
- komunikacija na družbenih omrežjih: testirajo naj se čas objavljanja, način objavljanja, različne oznake, število čivkov na dan, koliko in kakšni čivki preusmerijo sledilca na spletno stran in podobno;
- pošiljanje elektronske pošte: testirajo naj se vrsta vsebine, oblika, naslov, postavitev v besedilu, slikovno gradivo, klic k akciji, čas pošiljanja in podobno;
- priprava elektronskega časopisa: testirajo naj se vsebine, oblika, slikovno in videogradivo, klic k akciji in podobno;
- mesečni katalogi: testirajo naj se vsebine, oblika, slikovno gradivo, predstavitev ponudbe, grafična postavitev, klic k akciji in podobno;
- marketinške kampanje: oblikuje naj se manjše kampanje in dogodke ter akcijske ponudbe na manjših bazah pred predstavitvijo na nacionalnem trgu.

Pri tem pristopu se torej najprej pripravi prvo idejo, jo testira na trgu, analizira rezultate ter na podlagi teh rezultatov spremeni določen parameter ter zopet testira in izmeri učinek. Izbere se najboljše ideje in jih uporabi pri naslednjih operativnih aktivnostih oziroma se jih uporabi pri večjih nacionalnih kampanjah. Kot primer pokažem, kako lahko na agilni način pripravljajo elektronsko obvestilo, ki ga svojim uporabnikom pošiljajo prek e-pošte.

Pri oblikovanju e-pošte je pomembno, da se izkoristi kratek čas, ki ga temu namenijo prejemniki, zato nam je v interesu, da je pripravljena tako, da bo le najboljše izpolnila pričakovanja. Izbrano podjetje uporablja dobro oblikovano programsko orodje za pošiljanje e-pošte, zato lahko meri kakovost poslanega sporočila. To naredi tako, da lahko ugotavlja, kateri tip e-pošte ima največji odziv tako pri odpiranju pošte, klikih znotraj pošte, in kateri ima največjo konverzijsko stopnjo. To je dobra osnova za testiranje, katero sporočilo bo pritegnilo največ pozornosti. Ker izbrano podjetje vsak mesec pošlje eno elektronsko sporočilo z novicami (angl. *Newsletter*), predlagam da pri sporočilih naredi A/B-test, torej na dve različni bazi pošlje dve različni sporočili, ki se med seboj razlikujeta v naslovu, obliki, vsebini ali času pošiljanja. Vsak mesec naj spremenijo določen parameter in sproti spremljajo odziv.

Prvi mesec, na primer pri lansiranju nove skupine produktov, lahko testirajo naslov elektronskega sporočila. Bazo najprej razdelijo na dva dela (A in B del), kjer na polovico dela A pošljejo elektronsko sporočilo z naslovom »Nova družina paketov« (primer A na Sliki 16), na drugo polovico dela A pa sporočilo z naslovom »Nekateri za mobilno telefonijo plačujejo preveč. Ne bodite to vi.« (primer B na Sliki 16). Ob spremljanju odziva predvidevam, da bi ugotovili, da ima drugo sporočilo večji odziv, zato ga posredujejo še preostali bazi uporabnikov (B-del).

Slika 16: Primer testiranja elektronskega sporočila z A/B-testom



Pri naslednjem elektronskem sporočilu z novicami naj testirajo naslednji parameter, in sicer obliko, saj izbira predloge, oblike, barve, pisave, slikovnega gradiva pripomore k večji odzivnosti prejemnika. Pri tem je še pomembno, da je prikaz vsakega sporočila prilagojen odpiranju na pametnih mobilnih telefonih in tablicah.

Tako lahko pri naslednjih novicah testirajo vsebino, ali je ta jasna in ali je klic k akciji dovolj izpostavljen, saj je od tega odvisna uspešnost elektronskega sporočila. Poleg vseh teh parametrov pa lahko testirajo tudi čas pošiljanja elektronskega sporočila, in sicer lahko podobno kot pri testiranju naslova na en del baze A pošljejo sporočilo v ponedeljek zjutraj, na drug del baze A pa v sredo v času delavnika. Predvidevam, da bo statistika vpogleda v sporočilo večja pri drugem delu baze A, kar pomeni, da bazi B pošljejo sporočilo sredi delovnega tedna med delavnikom.

Na podlagi vseh teh testov je izbrano podjetje bolj agilno, se hitreje prilagaja glede na uspešnost posameznega pisma in ne pošilja pisma, ki ne prinaša dobrih rezultatov, na celotno bazo in skozi vse leto, saj se sproti uči, kaj prinaša večjo uspešnost.

3.2.2 Primer agilnega pristopa za projektno delo

V izbranem podjetju torej člani tima istočasno delajo tako na projektnih kot tudi na operativnih nalogah, zato imajo na svojem seznamu zahtev zabeležene tudi večje projekte, pri katerih navzkrižno sodelujejo tudi drugi strokovnjaki. Za te projekte lahko produktni manager, ki prevzame vlogo lastnika izdelka, pripravi poseben seznam zahtev, vezanih samo na projekt, ki se bo izvajal v ločenih ciklih. Glede na to, da je raziskava »State of Agile marketing« ugotovila, da agilni marketing največkrat uporabljajo v produktnem

marketingu, tudi sama predstavim ta model na primeru projekta, ki ga izvajajo v tem oddelku, kot primer pa uporabim razvoj nove družine naročniških paketov.

Prvi korak pri uresničevanju tega modela je sestava tima. Tim naj obsega od pet do devet članov, sestavljen pa naj bo iz posameznih vlog, kot so skrbnik metodologije, lastnik izdelka, ki je v tem procesu lahko produktni manager, in projekti tim ostalih udeležencev, strokovnjakov na posameznem področju. V primeru izbranega podjetja in razvoja nove družine naročniških paketov so to produktni manager, pravnik, finančnik, tržnik, trener za izobraževanje, IT-razvijalec za CRM, IT-razvijalec za sistem obračunavanja in predstavnik prodaje. Tim mora biti torej navzkrižno funkcionalen.

Nato lastnik izdelka sestavi seznam zahtev, ki vsebuje do takrat poznane uporabniške zgodbe, ter jih razvrsti po prioriteti. Projektni tim posameznim nalogam razdeli točke ter izdela plan dela po posameznih ciklih glede na postavljene prioritete in točke, ki prikazujejo predvideno hitrost dela. Produktni manager, ki je torej v vlogi lastnika izdelka in je odgovoren, da projekt na koncu izpolni cilje, skozi ves projekt upravlja zbirko zahtev in ciljev projekta in znotraj tega tudi postavlja prioritete. Zbirka zahtev pri razvoju nove družine produktov pri izbranem podjetju bi na primer zajemala naslednja področja (Tabela 4):

- razvoj produktov v sistemu za obračunavanje,
- razvoj v CRM-sistemu,
- pravne zahteve,
- pripravo navodil za prodajalce in klicni center,
- oglaševanje in
- prodajo.

Kadar so katere naloge preobsežne (angl. *Epic Task*), jih tim razdeli na manjše. To lahko v primeru izbranega projekta naredi recimo pri:

- razvoju CRM-sistema, ki ga lahko razdeli na razvoj funkcionalnosti in implementacijo pogodb in obrazcev,
- pravnih zahtevah, kjer lahko naloge razdeli na pripravo pogodb, splošnih pogojev in obrazcev, ki jih je treba implementirati v sistem,
- oglaševanju, kjer lahko naloge razdeli na TV-oglas, radijski oglas, PR, družbena omrežja (Twitter, Facebook), spletno stran, katalog, SMS-obvestilo, brošuro in direktno pošto.

Tabela 4: Primer predloga zbirke zahtev in ciljev ob začetku projekta za razvoj nove družine produktov v izbranem podjetju

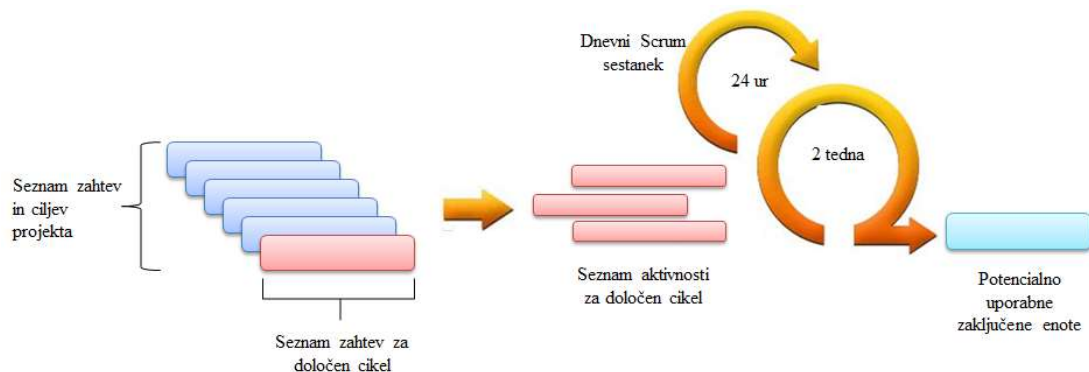
Vsebinsko področje	Zahteve in cilji
Sistem za obračunavanje	Trije osnovni paketi z določenimi vključenimi vsebinami Dodatni paketi Delovanje mobilne televizije
Pravne zahteve	Pogodbe, ki pokrivajo vsa pravna določila in pogoje ponudbe Splošni pogoji uporabe storitev
Oglaševanje	Predstavitev na spletni strani Trženje prek spletne trgovine Trženje prek TV-oglasov Trženje prek radijskih oglasov PR-obvestilo Obvestilo o novostih prek družbenih omrežij Obvestilo o novostih prek SMS-obvestila Trženje prek kataloga Trženje prek direktne pošte
...	...

Cikel je sestavljen iz štirih delov (Slika 17):

- sestanek za planiranje cikla,
- razvoj,
- sestanek za pregled opravljenega dela ciklu,
- sestanek za oceno kakovosti procesa.

Na koncu vsakega cikla mora imeti tim pripravljene zaključene enote, ki jih lahko kadarkoli uporabi.

Slika 17: Model managementa projektov v marketingu po metodi Scrum za izbrano podjetje



Prvi sestanek ob začetku projekta je torej sestanek za planiranje cikla, kjer tim, skrbnik metodologije in lastnik izdelka skupaj planirajo cikel. Na tem sestanku tim pregleda seznam zahtev in skupaj postavijo dolžino cikla, ki naj bo v tem primeru dolg teden ali največ dva, ter zahteve in cilje cikla. Preverijo naj, ali vsi pravilno razumejo posamezne naloge in kako te prispevajo k celoti projekta. Določi se, katero od teh nalog se bo naredilo v prihajajočem ciklu ter kdo bo za njih odgovoren. Napiše se jih na samolepilne lističe in prilepi na Scrum tablo pod razdelek, ki označuje še ne začete naloge. Oblikuje naj jih v obliki uporabniške zgodbe. Kot primer lahko navedem dve uporabniški zgodbi:

- jaz kot novi naročnik želim skleniti pogodbo z vami, da bom imel izbrani paket in z njim prihranil pri stroških mobilne telefonije,
- jaz kot obstoječi naročnik želim spremeniti paket, da bom lahko gledal mobilno televizijo.

Glede na to, da so v primeru izbranega podjetja določeni člani tima dislocirani, je bolje, da namesto Scrum table pri projektu uporabijo Excel tabelo, do katere lahko vsi dostopajo.

Na podlagi te zbirke zahtev in ciljev projekta, ki je v nadzoru lastnika izdelka, v primeru izbranega projekta produktnega managerja, se v obliki preglednih tabel pripravi vse aktivnosti in naloge, ki morajo biti opravljene znotraj enega cikla, nosilce teh nalog ter točke, ki nakazujejo zahtevnost naloge, kot nakazuje primer v Tabeli 5. Zbirko zahtev in ciljev projekta upravlja skrbnik metodologije in jo po potrebi na dnevnih Scrum sestankih dopolnjuje in spreminja.

Tabela 5: Primer predloga zbirke aktivnosti cikla

Točke	Zadolžitve in aktivnosti	Odgovorni
21	Priprava dokončnih specifikacij storitve	Produktni manager v marketingu
13	Priprava osnovne funkcionalnosti storitve	Razvijalci sistema za obračunavanje
8	Priprava pogodbe	Pravnik
6	Priprava osnovnih procesov v CRM-sistemu	Razvijalci CRM-sistema
...	...	...

Med izvajanjem Scruma se tim dobi na vsakodnevni 15-minutni sestanki (angl. *Daily Standup Meetings*), na katerih vsi stojijo in odgovorijo na že znana tri vprašanja. V primeru dislociranih enot lahko ta sestanek opravijo prek videoklica. Vodi ga skrbnik metodologije, ki je zadolžen za moderiranje teh sestankov in opominjanje članov tima v primeru zamud ali prepočasnega poteka. Pri tem predlagam, da se držijo smernic Scrum metode in na teh sestankih res stojijo in ne sedijo, saj bodo sestanki tako res kratki. Pregledajo se napredek in naloge, ki so v fazi priprave, se na Scrum tabli predstavijo pod razdelek, ki označuje naloge, ki so v izvajanju, ali pa v razdelek končano, ko so končane. Sestanek naj bo tudi tukaj v obliki komunikacije znotraj tima in ne le v obliki obveščanja skrbnika metodologije.

Na koncu vsakega cikla se naredi sestanek za pregled rezultatov, kjer tim predstavi rezultate svojega dela lastniku izdelka in ostalim zainteresiranim, ti pa lahko posredujejo pripombe na opravljeno delo in dajejo predloge za vsebino naslednjega cikla. Naredi se torej pregled opravljenega dela znotraj cikla – kaj je bilo opravljeno in kako je bilo opravljeno. Analizira se, zakaj določene naloge niso bile opravljene, in se jih prestavi v naslednji cikel, kar se opredeli na naslednjem sestanku za planiranje, vendar izbranemu podjetju predlagam, zaradi kratkih ciklov, da to naredi na sestanku za pregled rezultatov. V primeru, ko gre za interni projekt in je naročnik dejansko končni uporabnik, kot je v primeru projekta za razvoj nove družine paketov mobilne telefonije, to vlogo pregleda in potrditve prevzame produktni manager.

Pri tem pa je pomembno, da pri vsakem končanem ciklu projekta naredijo toliko in tako, da v primeru, da bi bilo nujno, recimo zaradi sprememb na trgu (marketinška kampanja s strani konkurence, na katero se je treba hitro odzvati), produkt ali akcijsko ponudbo predčasno predstaviti trgu, to lahko storijo kljub ostalim še ne dokončanim aktivnostim.

Zadnje dejanje cikla je sestanek za oceno kakovosti razvojnega procesa, na katerem se poskuša identificirati dobre stvari v procesu in tiste, ki bi jih bilo treba izboljšati. Glede na prebrano literaturo ugotavljam, da pri managementu projektov v marketingu ta sestanek velikokrat izpustijo. Timu v izbranem podjetju pa predlagam, da ga vseeno izvajajo, saj so lahko na podlagi ugotovljenih možnosti za izboljšave pri naslednjem ciklu učinkovitejši.

3.3 Opredelitev raziskave in ugotovitve

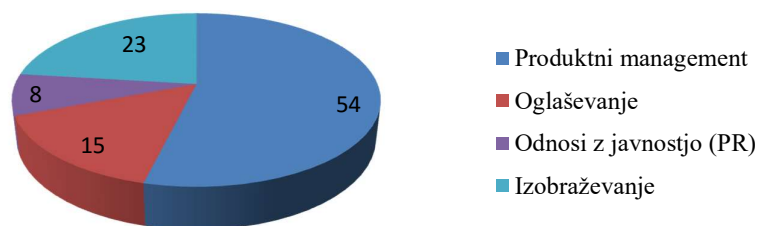
Da bi preverila smotrnost uvedbe agilnega načina dela v marketingu v izbranem podjetju, sem pripravila raziskavo, ki sem jo opravila med zaposlenimi v sektorju marketinga v izbranem podjetju. Anketni vprašalnik je bil posredovan na 18 različnih elektronskih naslovov in se nahaja v Prilogi 1. Pridobila sem 13 izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 72 % anketiranih. Tako število je pričakovano, saj se zavedam, da vsi nimajo želje sodelovati pri tovrstnih anketah ali pa za to nimajo časa.

Kot veljavne sem upoštevala tudi nekatere nepopolno izpolnjene vprašalnike. Glede na to, da je število anketirancev majhno, sem upoštevala tudi te, saj so mi ti podatki vseeno pomagali pri analizi rezultatov.

Vprašalnik je bil sestavljen iz dveh delov, in sicer me je v prvem delu zanimalo, kako v podjetju delajo sedaj, v drugem delu pa me je zanimalo, ali se jim zdi ta sprememba načina dela smotrna.

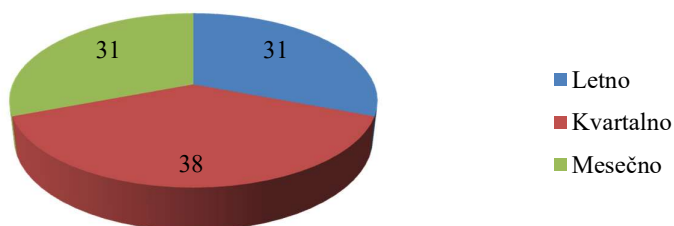
Na anketo je odgovorilo približno enako število žensk (46 %) kot moških, ki pa so bili v večini zaposleni v produktnem managementu (54 %), kot je razvidno iz Slike 18. Nihče s področja digitalnega marketinga, kjer se lahko prednosti agilnega marketinga najbolj izkoristijo, ni izpolnil ankete. V nadaljevanju izpostavim samo nekaj ključnih rezultatov, pregled celotnih odgovorov pa se nahaja v Prilogi 2.

Slika 18: Področje, na katerem so anketiranci zaposleni (v %)



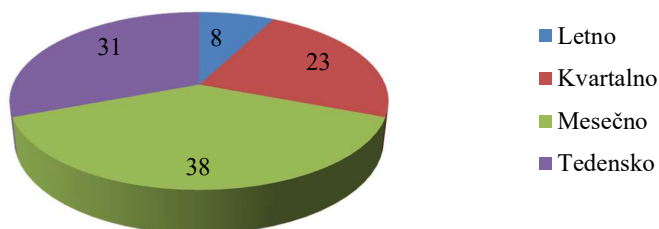
Na podlagi opravljene ankete sem opazila, da zaposleni v izbranem podjetju vidijo način dela v sektorju marketinga zelo različno oziroma da vsi v sektorju nimajo enakih informacij, saj 30,8 % anketirancev pravi, da se strateški plan dela letno, 28,5 %, da se dela kvartalno, in 30,8 % da se dela mesečno (Slika 19). Podobno so mnenja različna tudi pri marketinškem planu, saj jih 23,1 % pravi, da ga pripravljajo kvartalno, 38,5 % mesečno in 30,8 %, da ga pripravljajo tedensko (Slika 20). To, da večina pravi, da se marketinški plan pripravlja mesečno, kaže na to, da podjetje svoje aktivnosti prilagaja hitrim spremembam na trgu, kar že nakazuje na približevanje agilnemu načinu dela.

Slika 19: Pogostost pripravljanja strateškega plana (v %)

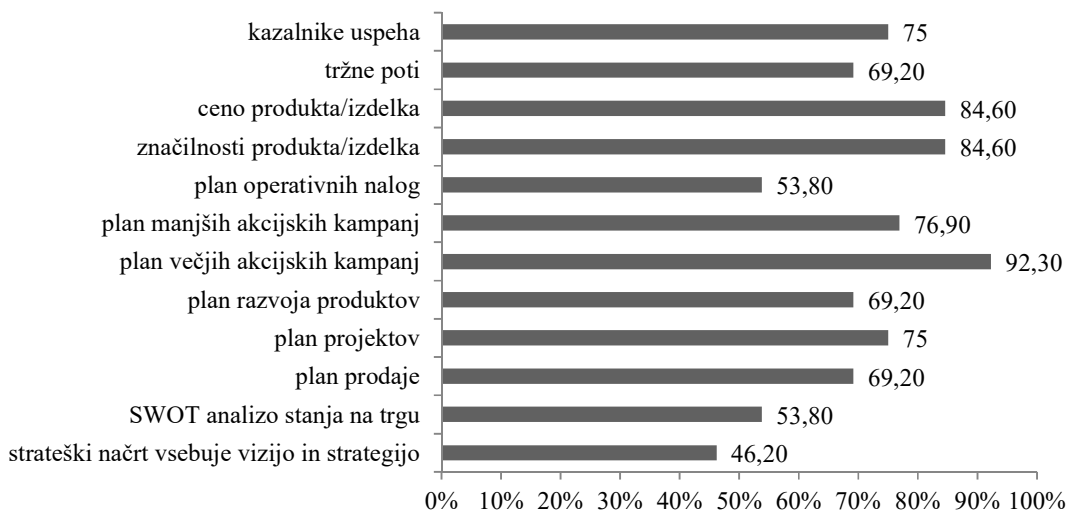


Anketiranci v izbranem podjetju se v večini strinjajo, kot je razvidno iz Slika 21, da plan vsebuje plan večjih akcijskih kampanj (92,3 %), značilnosti produkta/izdelka (84,6 %) ter ceno produkta/izdelka (84,6 %). Slaba polovica anketirancev (46,2 %) pravi, da plan vsebuje strateški plan z vizijo in s strategijo, dobra polovica pa, da vsebuje SWOT-analizo stanja na trgu (53,8 %) in plan operativnih nalog (53,8 %).

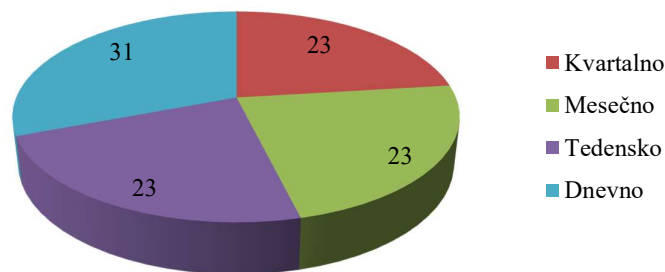
Slika 20: Pogostost pripravljanja marketinškega plana (v %)



Slika 21: Vsebina marketinškega plana v izbranem podjetju po trditvah anketirancev (v %)



Slika 22: Pogostost spreminjanja potrjenega plana aktivnosti (v %)

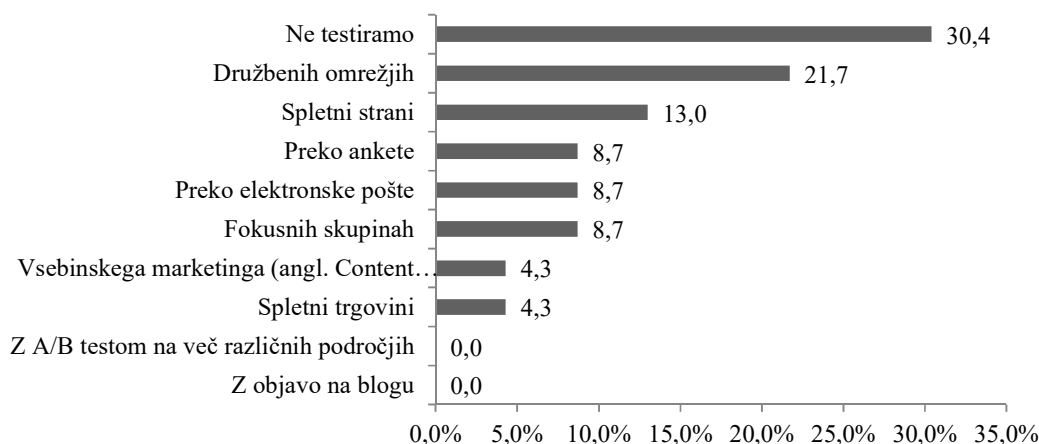


Skoraj polovica jih pravi, da je marketinški plan podroben, se pa aktivnosti znotraj plana, ki je že bil potrjen, pravi 31 % anketirancev, dnevno spreminja (Slika 22). Torej se zahteve in prioritete hitro spreminjajo, zato so spremembe plana pogoste in jih zaposleni že sprejemajo, kar že kaže na agilni pristop.

Raziskava je še pokazala, da v izbranem podjetju mesečno na trgu predstavijo nove produkte, kvartalno pripravljajo večje marketinške akcije, medtem ko manjše marketinške akcije pripravljajo mesečno. Mnenja glede spremljanja rezultatov pa so zopet različna, in sicer jih 30,8 % meni, da pripravljajo pregled rezultatov mesečno, enak odstotek jih meni, da je to tedensko, in prav tak odstotek, da je to dnevno. Merijo rezultate vsake kampanje, vendar pa so mnenja o tem, ali jih merijo na vseh kanalih ali ne, različna in porazdeljena enakomerno. Ne glede na to, kdaj merijo rezultate kampanj, pa je to, da namesto ene velike marketinške kampanje letno naredijo več manjših ter pri teh tudi izmerijo uspešnost, že prvi korak k agilnemu načinu dela.

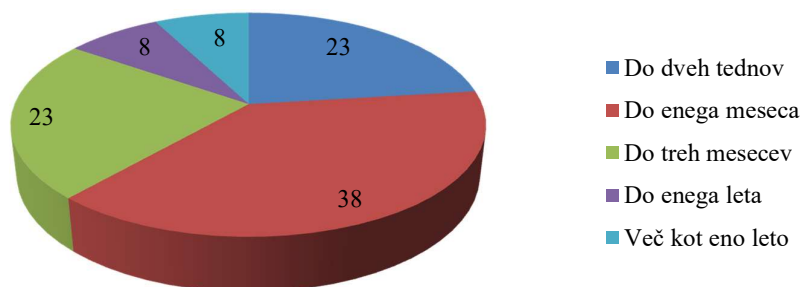
Idej pa ne testirajo. Pri vprašanju o testiranju ideje pred dejanskim lansiranjem kampanje na celotni trg, kjer so lahko izbrali več možnih odgovorov, kar je vidno na Sliki 23, jih je 30,4 % označilo, da ideje ne testirajo, 21 %, da jo testirajo na družbenih omrežjih, 13 % pa na spletni strani, medtem ko ni nihče označil, da idejo testirajo z A/B-testom na več različnih področjih ter z objavo na blogu. Zadnje je razumljivo, saj podjetje nima svojega bloga, lahko pa bi za to uporabilo katerega izmed poznanih blogov, kjer objavljajo novice o telekomunikacijah.

Slika 23: Področje testiranja nove ideje pred dejanskim lansiranjem kampanje na trg

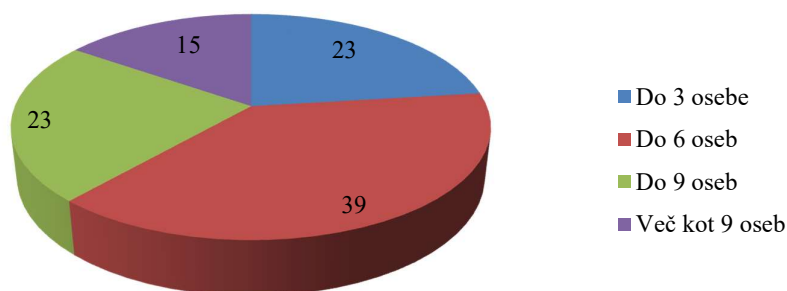


Pri delu, ki se nanaša na tipične projekte, ki jih v podjetju izvajajo, sem ugotovila, da v izbranem podjetju dobra tretjina projektov traja do enega meseca (Slika 24) in je vanje vključenih do šest oseb (Slika 25), vodi pa jih projektni manager ali produktni manager (Slika 26). Specifikacija je tudi v primeru, ko je potreben razvoj, pripravljena v obliki dokumenta, ki ga pripravljata skupaj produktni manager in projektni tim, ter vključuje tudi prioriteto posameznih funkcij. Kaj od tega, kar je navedeno v projektni dokumentaciji, se bo pripravilo in kaj ne, se tim odloča skupaj s produktnim managerjem (Slika 27).

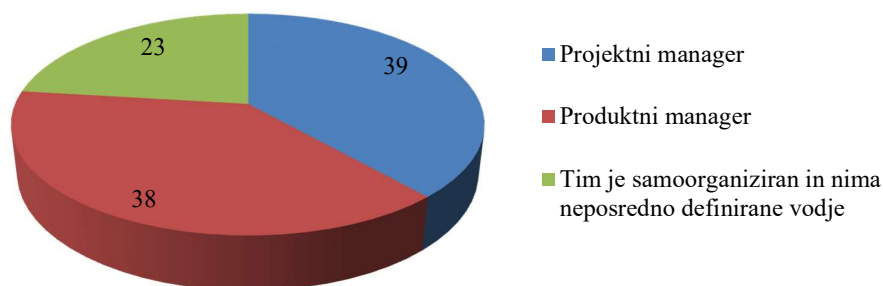
Slika 24: Trajanje projektov (v %)



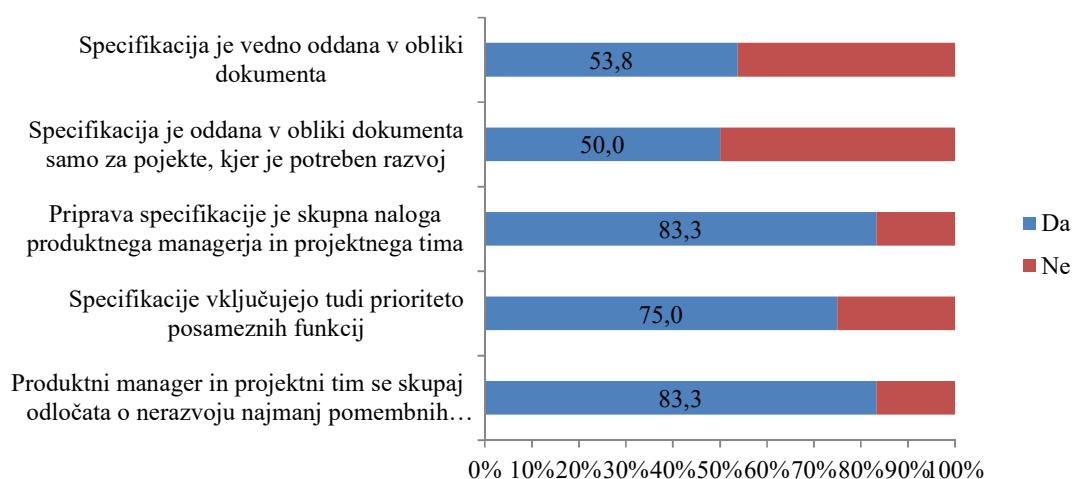
Slika 25: Število članov projektnega tima (v %)



Slika 26: Vodja projekta (v %)

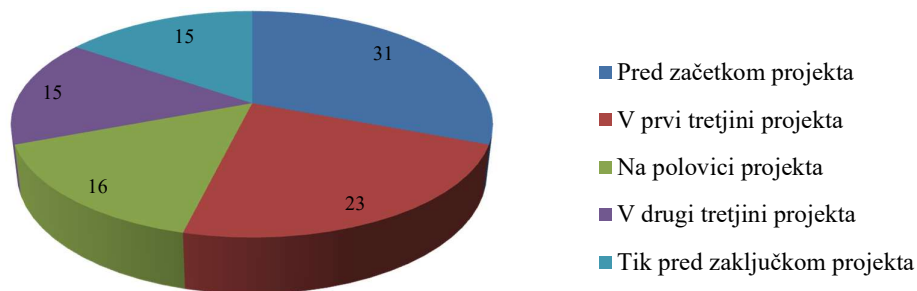


Slika 27: Priprava zahtev in specifikacije projekta (v %)



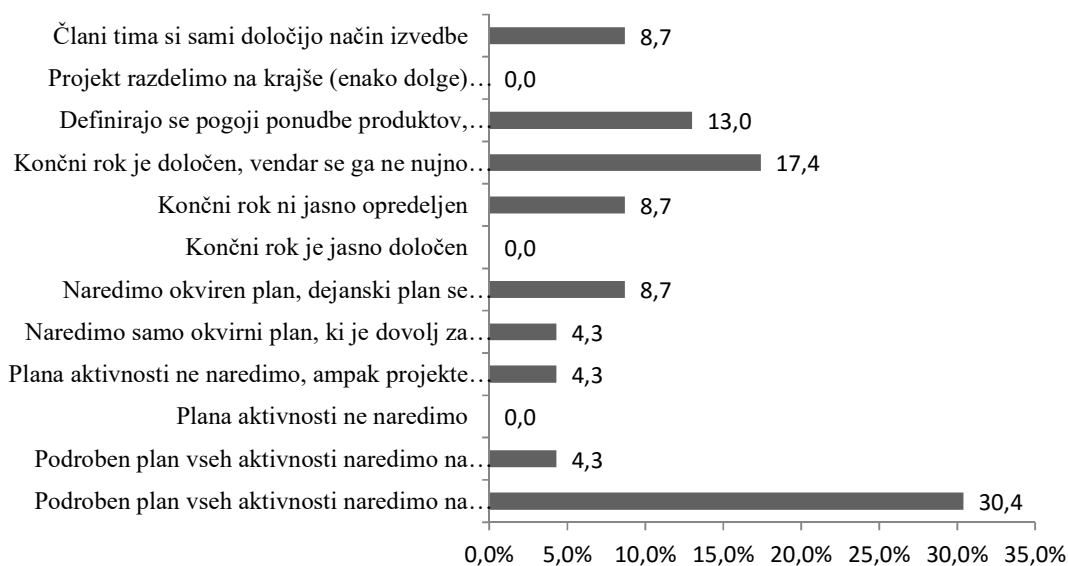
Poleg tega je anketa tudi pokazala, da ne vedo, kaj naj bi bilo opredeljeno v projektni dokumentaciji oziroma kaj ta zajema. 46,2 % anketirancev pravi, da je v dokumentu podrobneje opredeljen produkt, ostale podrobnosti pa so opredeljene grobo, na drugi strani pa jih 38,5 % pravi, da so produkt in ostale zahteve natančno opredeljene. Projektno dokumentacijo naj bi večinoma pripravljali in dopolnjevali pred začetkom projekta, vendar si tudi tu niso enotni, kar lahko vidimo na Sliki 28. Nihče od anketirancev pa ni označil, da se projektna dokumentacija spreminja po končanem projektu.

Slika 28: Točka spreminjanja projektne dokumentacije (v %)



Podroben plan vseh aktivnosti, pravi 30,4 % anketirancev, naredijo na začetku projekta in ga po potrebi spreminjajo med projektom na podlagi rezultatov in sprememb na trgu (Slika 29). V planu definirajo pogoje ponudbe produktov, aktivnosti in čas izvedbe projekta, pri čemer se končnega roka ne držijo nujno. Člani tima si sami določijo način izvedbe. Nihče od anketirancev pa ni označil, da je končni rok projekta jasno določen, 8,7 % jih je celo označilo, da končni rok ni jasno opredeljen, kar pa je cilj vsakega projekta, da ima natančno določen rok, do kdaj moramo kaj izvesti, ne glede na to, ali projekt vodimo po agilnih ali tradicionalnih metodah. Projekt brez končno določenega roka lahko uide izpod nadzora, kar je lahko vzrok za neuspeh projekta. Ta odgovor morda lahko pojasni naslednji odgovor, kjer je 17,4 % anketirancev označilo, da je končni rok projekta določen, vendar ni nujno, da se ga resnično držijo. Sklepam, da so zato nekateri označili, da rok ni končno opredeljen, saj že vnaprej vedo, da se bo ta spremenil.

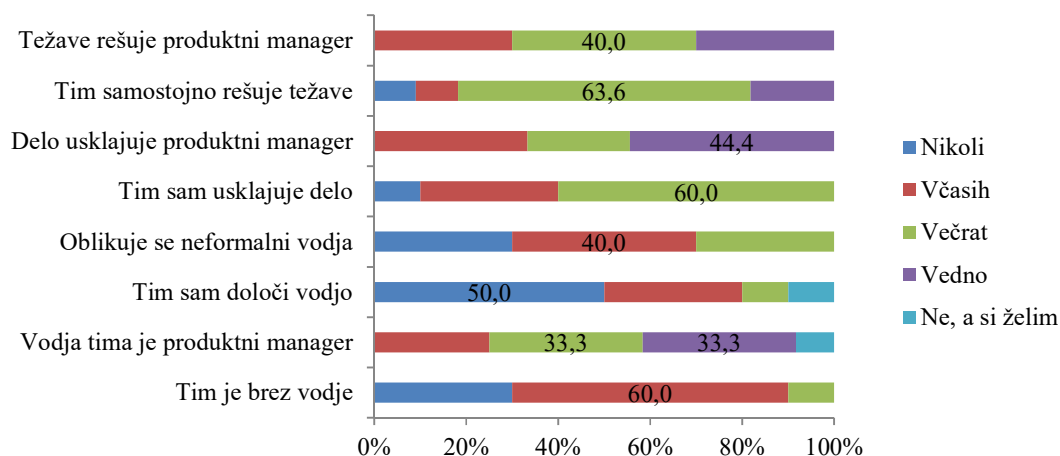
Slika 29: Planiranje časovnega poteka aktivnosti (v %)



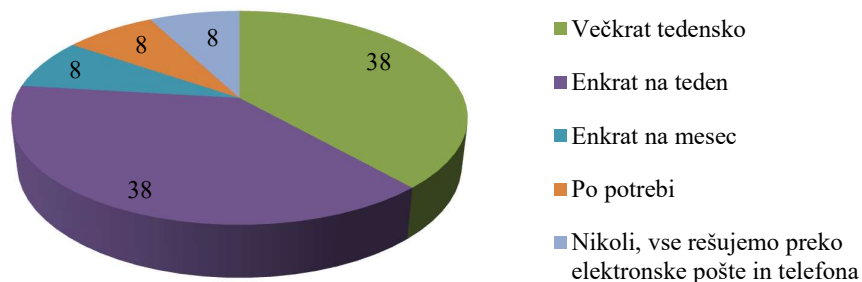
Organiziranost tima je prikazana na Sliki 30, in sicer zaposleni v sektorju marketinga v izbranem podjetju pravijo, da je tim včasih brez vodje (60 % anketirancev), ko pa vodjo

imajo, je ta skoraj vedno produktni manager (vedno 33,3 %, večkrat 33,3 %), pri tem pa tim nikoli sam ne določi vodje (50 % anketirancev), se pa včasih oblikuje neformalni vodja. 60 % anketirancev pravi, da tim sam usklajuje delo, hkrati pa so visoko ocenili (44,4 %), da delo usklajuje produktni manager. To si lahko razlagam tako, da je produktni manager del tima. Tim večinoma sam rešuje težave, in sicer jih večkrat rešuje produktni manager. Sestanejo se večkrat tedensko ali enkrat na teden (Slika 31), pri nobenem projektu pa se ne sestajajo dnevno ali celo večkrat na dan. Izvajanje aktivnosti preverjajo s tabelo v Excelu.

Slika 30: Organiziranost tima (v %)



Slika 31: Pogostost sestajanja tima (v %)



Glede na rezultate ankete lahko ugotovim, da trenutno projektov ne izvajajo po agilni metodi, smernice agilnega načina pa se kažejo na določenih segmentih, saj je trajanje projektov krajše, v timu sodeluje šest oseb in projektna dokumentacija vsebuje tudi prioritete posameznih aktivnosti. Plan aktivnosti določijo na začetku projekta in je trenutno sicer zelo podroben, vendar pa ga po potrebi spremenijo. V primeru spremembe plana aktivnosti projektni tim soddloča pri tem, katere aktivnosti bodo narejene in katere ne, če za vse ni na voljo dovolj časa. Tim je večinoma samoorganiziran in tudi težave, ki se pojavijo v času izvajanja projekta, rešuje sam.

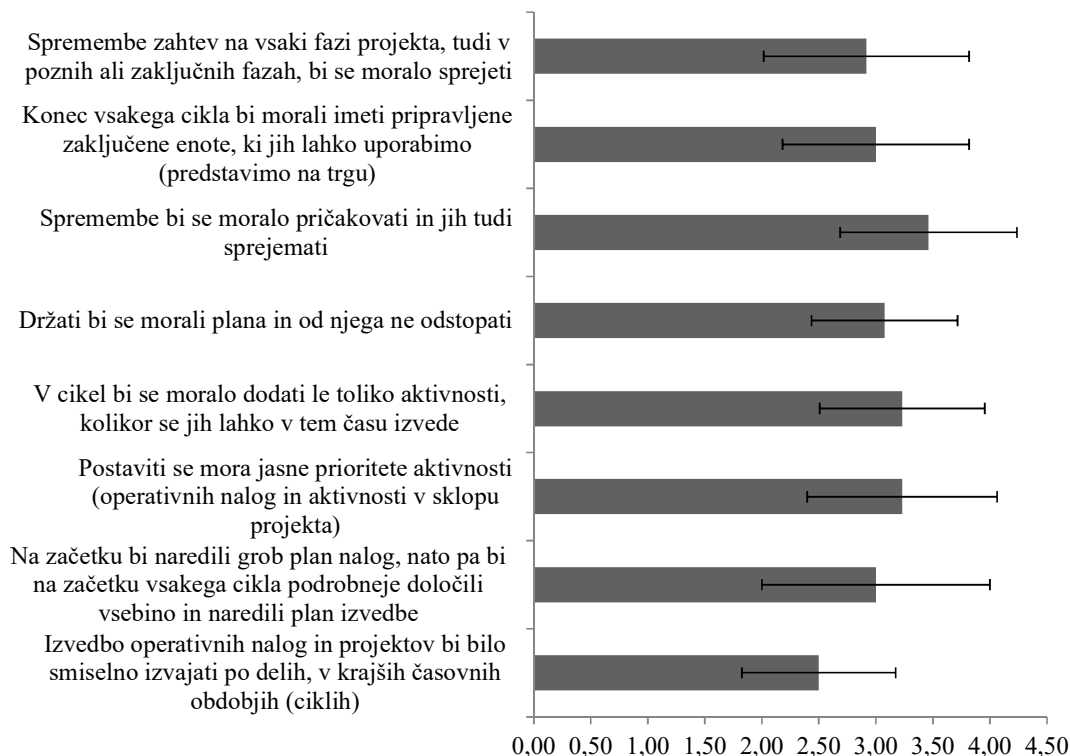
V drugem delu anketnega vprašalnika me je zanimalo predvsem, ali bi bilo smotrno delati na drugačen način, z agilnimi metodami. Anketiranci so svoje trditve ocenili po 4-stopenjski Likertovi lestvici, in sicer tako, da so označili, ali se s trditvijo ne strinjajo, delno strinjajo, se strinjajo v večini ali pa se z njo popolnoma strinjajo. Tem ocenam sem dodala nominalno vrednost, in sicer tako, da 1 točka pomeni »Se ne strinjam«, 2 točki »Delno se strinjam«, 3 točke »V večini se strinjam« in 4 točke »Popolnoma se strinjam«, ter trditvam izračunala povprečno strinjanje in standardni odklon. Podrobnejši rezultati izračuna s pomočjo statističnega programa SPSS se nahajajo v Prilogi 3.

Na podlagi teh izračunov sem ugotovila, da si zaposleni v sektorju marketinga v izbranem podjetju niso enotni, kako pogosto bi bilo najbolje pripravljati marketinški plan, saj je povprečno strinjanje s trditvijo, da naj se marketinški plan dela kvartalno, ocenjeno z 2,69 točke od 4 (standardni odklon 0,63), medtem ko je povprečno strinjanje s trditvijo, da naj se marketinški plan dela mesečno, ocenjeno z 2,42 točke (standardni odklon 0,9). Vsekakor pa oba odgovora podpirata smernice agilnega pristopa, saj agilni pristop zagovarja oblikovanje marketinškega plana za krajše obdobje in ne za dobo enega leta.

V večini ali skoraj popolnoma se strinjajo tudi z naslednjimi trditvami, ki so vezane na pripravo plana in izvajanje projekta (Slika 32):

- smiselno bi bilo izvajati operativne naloge in projekte po delih, v krajših časovnih obdobjih (ciklih);
- na začetku bi naredili grob plan nalog, nato pa bi na začetku vsakega cikla podrobneje določili vsebino in naredili plan izvedbe;
- postaviti se mora jasne prioritete nalog, tako operativnih kot tistih znotraj projekta;
- v cikel bi se moralo dodati le toliko aktivnosti, kolikor se jih lahko v tem času izvede;
- držati bi se morali plana in od njega ne odstopati;
- spremembe bi se moralo pričakovati in jih tudi sprejemati;
- konec vsakega cikla bi morali imeti pripravljene zaključene enote, ki jih lahko uporabimo (predstavimo na trgu);
- spremembe zahtev na vsaki fazi projekta, tudi v poznih ali zaključnih fazah, bi se moralo sprejeti.

Slika 32: Povprečna ocena odgovorov na vprašanja, vezana na process dela, in standardni odklon



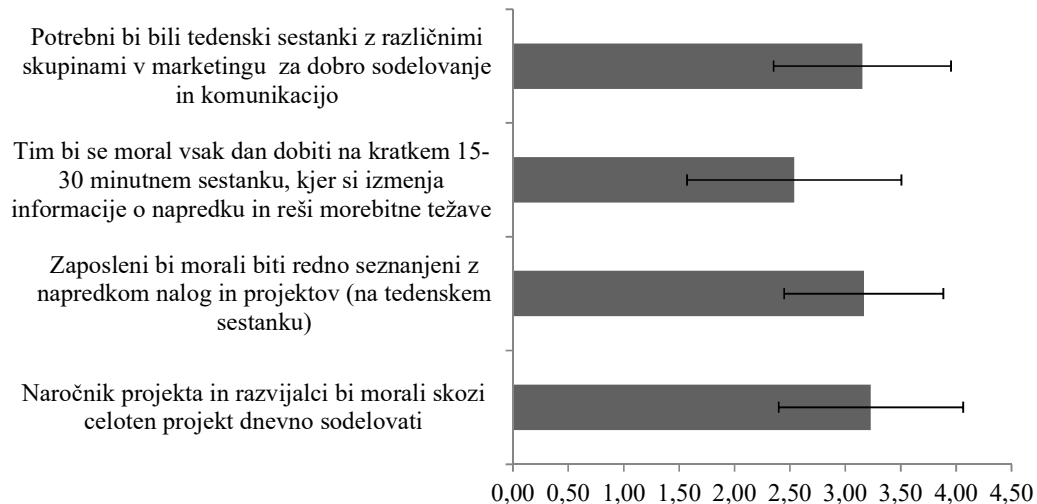
Glede na to, da so omenjene trditve ocenili z oceno 3 ali višje, razen trditve, da bi bilo smotrno naloge in projekte izvajati ciklično, ki so jo ocenili z 2,5, menim, da se jim agilni proces dela zdi smiseln. Razlog za nizko oceno smotnosti izvajanja nalog in projektov po delih in krajših časovnih obdobjih lahko najdem v trenutnih izkušnjah zaposlenih v podjetju, saj se lahko zgodi, da če pri sedanjem načinu dela projekt razdelimo na več faz, se naslednjih faz ne izvede. Visoko ocenjena je bila tudi trditev (3,08), da bi se morali držati plana in od njega ne odstopati. Predpostavljam, da so pri odgovoru menili, da ko določimo naloge znotraj cikla, se te ne spreminjajo, saj se trenutno v podjetju soočajo ravno s tem, da se že dogovorjene naloge in termini stalno spreminjajo in prioritete niso jasno določene.

Pri pripravi dokumentacije pa smernic agilnega pristopa ne podpirajo, saj so v večini mnenja, da mora biti dokumentacija pred pripravo projekta podrobna z vsemi detajli (povprečno število točk 3,31, standardni odklon 0,75), kar je v nasprotju z agilnim pristopom, saj ta daje prednost delujočemu produktu pred vseobsežno dokumentacijo.

Se pa skoraj popolnoma strinjajo s tem, da morajo naročnik in razvijalci skozi celoten projekt dnevno sodelovati (povprečje točk 3,23, standardni odklon 0,83), (Slika 33), medtem ko nekoliko manj podpirajo trditev, da bi se moral tim dnevno dobivati na kratkih 15–30-minutnih sestankih, kjer bi izmenjali informacije o napredku in rešili morebitne

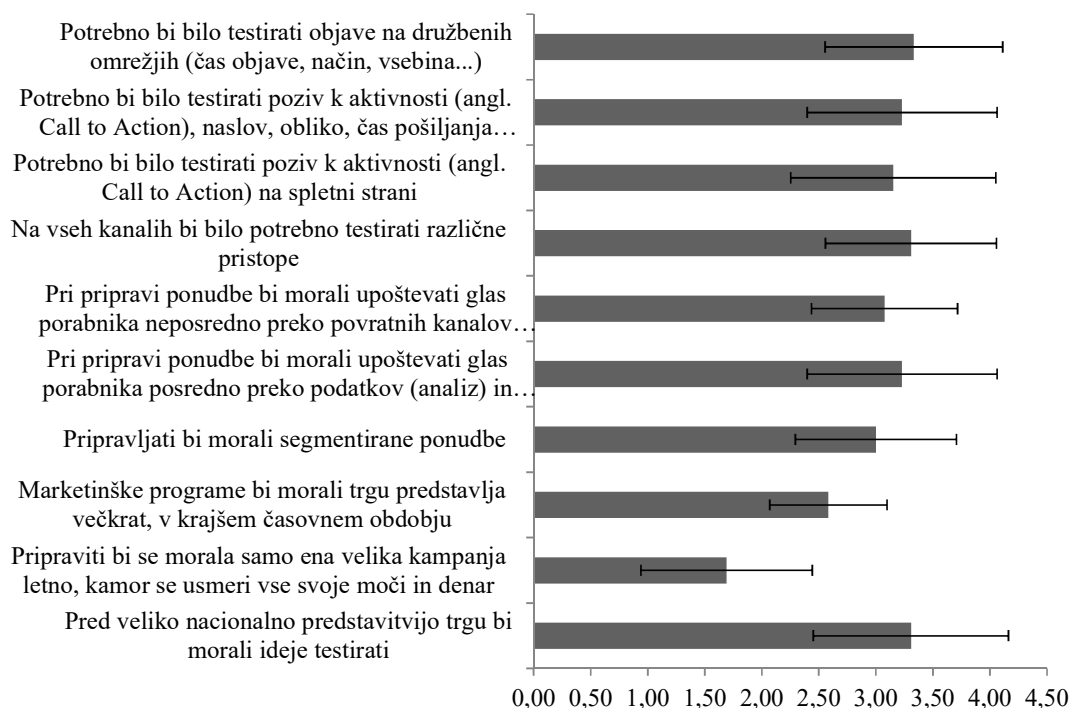
težave. Bolj kot to podpirajo trditev, da morajo biti zaposleni redno seznanjeni z napredkom nalog in projektov. Prav tako so mnenja, da bi za dobro komunikacijo in sodelovanje znotraj sektorja marketinga potrebovali tedenske sestanke. To si lahko razlagam tako, da imajo sedaj slabšo komunikacijo znotraj sektorja kot tudi med člani tima pri projektih, zato bi že s tedenskimi sestanki dosegli določen napredek.

Slika 33: Povprečna ocena odgovorov na vprašanja, vezana na komunikacijo tima, in standardni odklon



Pri pripravi marketinških kampanj pa se skoraj večinoma strinjajo s tem, da bi morali trgu marketinške programe predstavljati večkrat, v krajšem časovnem obdobju (povprečje točk 2,58, standardni odklon 0,51), kar je v skladu z agilnimi metodami. Se pa skoraj popolnoma strinjajo s tem, da bi morali ideje, predno jih predstavimo na trgu, najprej testirati, poslušati uporabnika prek neposrednih in posrednih podatkov, ter testirati poziv k aktivnosti na različnih kanalih, kar lahko vidimo na Sliki 34. To kaže na smiselnost uporabe agilnega pristopa, s povratno zanko krogotoka »testiraj-in-nauči se«.

Slika 34: Povprečna ocena odgovorov na vprašanja, vezana na testiranje, in standardni odklon



Za konec sem postavila še nekaj trditev, ki se nanašajo neposredno na agilne metode, njihove principe in vrednote, in preverila, s katerimi se ne strinjajo, delno strinjajo, se strinjajo v večini ali pa se z njimi popolnoma strinjajo. Ugotovila sem, da se v večini ali popolnoma strinjajo s skoraj vsemi podanimi trditvami, najbolj pa podpirajo naslednje (prvo število v oklepaju predstavlja povprečno oceno, drugo pa standardni odklon):

- Dober marketing zahteva tesno sodelovanje med poslovodstvom, prodajo in razvojem (3,58; 0,67).
- Podatki za analize so ključno orodje sodobnega marketinga (3,54; 0,78).
- Analiza uspešnosti aktivnosti/kampanje/projekta je ključnega pomena (3,54; 0,78).
- Aktivnosti je treba izboljšati na podlagi povratnih informacij s trga (3,38; 0,77).
- Učenje skozi povratno zanko krogotoka »testiraj-in-nauči se« je izrednega pomena (3,38; 0,77).
- Transparentnost nalog in njihov napredek ter pretok informacij o tem so pomembni (3,69; 0,63).
- Medsebojno sodelovanje med člani tima in pomoč sta pomembna (3,46; 0,78).
- Motivirani posamezniki gradijo velike, dobre marketinške programe (3,54; 0,78).
- Delujoče storitve so primarno merilo napredka (3,23; 1,01).

- Preprostost – umetnost zmanjševanja količine nepotrebnega dela – je bistvena (3,23; 1,01).
- Tim mora stalno iskati načine, kako povečati učinkovitost (3,38; 0,77).

Na drugi strani pa se med temi trditvami ne strinjajo s tem, da samoorganizirani timi brez vodje delajo bolje, saj se jih kar 38,5 % s to trditvijo ne strinja in 30,8 % se jih z njo le delno strinja.

Tako različne rezultate v prvem delu anketnega vprašalnika, kjer me je zanimalo, kako trenutno delajo, si lahko razlagam kot odraz združevanja dveh podjetij v enega, različnega načina dela pred tem v vsakem od podjetij in trenutne neusklajenosti v fazi tranzicije. To se odraža tudi v drugem delu anketnega vprašalnika, saj so mnenja glede trditev različna, kar kaže tudi standardni odklon pri posameznih trditvah. Mnenja glede trditev so razpršena, in sicer so pri isti trditvi izbrali tako delno se strinjam (nekje celo se ne strinjam) in hkrati popolnoma se strinjam. Glede na to, da sem jih v tem delu spraševala o smotrnosti spremembe načina dela in ker nekateri niso naklonjeni spremembam, so lahko tudi v strahu pred spremembami odgovarjali bolj negativno. Ta faza tranzicije je primeren čas za uvedbo novih metod dela v sektorju marketinga v izbranem podjetju.

3.4 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Pregled literature in ugotovitve raziskave so mi torej pomagale pri iskanju odgovorov na raziskovalna vprašanja. Zanimalo me je:

- ali lahko agilne pristope uporabimo tudi na področju marketinga
- ali je smotno uporabiti agilne pristope managementa projektov v produktnem managementu proučevanega podjetja,
- na katerih področjih, če sploh, lahko uporabimo agilni marketing v proučevanem podjetju.

Tako sem na podlagi prebrane literature in te raziskave ugotovila, da lahko agilne metode razvoja programske opreme z nekoliko prilagoditve uporabimo tudi v marketingu. To metodo tako lahko uporabimo pri izvajanju operativnih nalog kot tudi pri managementu manjših ali večjih projektov. Predvsem pa je smotno agilni pristop uporabiti pri projektih, ki se izvajajo v produktnem managementu v sektorju marketinga, saj pri tem sodelujejo tudi drugi udeleženci pri projektu, ki niso nujno iz marketinga (razvijalci, pravniki, finančniki in podobno). Pri uvajanju agilnih metod v marketing pa moramo biti pozorni, da nekoliko spremenimo vloge, saj nimamo zunanjega naročnika, kot je to značilno za razvoj programske opreme, zato vlogo lastnika izdelka prevzame direktor marketinga, v primeru projektov, vezanih na produktni management, pa vlogo lastnika izdelka prevzame produktni manager. Nekoliko manj prilagajanja ima tim, saj so zaposleni v marketingu že v

osnovi bolj samoorganizirani. Določene prilagoditve pa so potrebne na strani seznama zahtev, saj se na seznam zahtev v marketingu za razliko od razvoja programske opreme v primeru izbranega podjetja zapišejo tako operativne kot tudi projektne naloge.

Raziskava je pokazala, da v izbranem podjetju sicer trenutno ne delajo po metodi Scrum, saj niti operativnih nalog niti projektov ne izvajajo ciklično, vendar pa se na nekaterih predelih kaže smotrnost uvedbe agilnega načina dela, saj so zaradi nenehnih sprememb v prioritetah že nekoliko prilagodili svoj način dela. Ne pripravljajo ene velike kampanje letno, ampak kvartalno pripravijo večje marketinške akcije, medtem ko manjše pripravljajo mesečno ali celo tedensko. Stalno spremljajo konkurenco, pripravljajo preglede rezultatov aktivnosti in merijo rezultate kampanj. Projekti, ki jih izvajajo v izbranem podjetju, so krajši, dolgi do enega meseca, kjer sodeluje do šest oseb in v okviru katerih pripravljajo dokaj obsežno in natančno dokumentacijo. Podroben plan vseh aktivnosti naredijo po začetku projekta in ga na podlagi rezultatov po potrebi spremenijo med projektom. Tudi če trenutno ne delajo po agilnih metodah, pa se z njihovimi smernicami in principi strinjajo, kar pomeni, da bi bila vpeljava teh metod v marketing v izbrano podjetje lažja.

Z uporabo agilnega pristopa pri izvajanju vsakodnevnih operativnih nalog v marketingu kot tudi managementu projektov v produktnem marketingu bi lahko izbrano podjetje:

- izboljšalo trenutno organizacijo dela,
- hitro odgovarjalo na spremembe na trgu,
- povečalo transparentnost dela,
- izboljšalo komunikacijo znotraj sektorja in tudi med drugimi oddelki,
- povečalo uspešnost kampanj, saj bi jih predhodno testiralo na manjših segmentih,
- povečalo motivacijo zaposlenih prek transparentnega spremljanja njihovega zaključenega dela,
- povečalo zadovoljstvo zaposlenih, saj bi bili enakomerno obremenjeni,
- povečalo učinkovitost, saj bi bile prioritete jasno določene in ne bi begali iz ene naloge v drugo,
- povečali zadovoljstvo svojih uporabnikov, saj bi prek sodelovanja z uporabniki na različnih področjih (Twitter, Facebook) lahko hitreje zadovoljili njihove potrebe.

Agilni marketing in njegova načela lahko uporabljamo tudi na drugih področjih v marketingu in ne samo pri organizaciji dela. Agilni marketing namreč sloni na testiranju in podatkih, podatki pa so ključno orodje sodobnega marketinga, saj se jih uporablja za analizo uspešnosti, pri odkrivanju novih možnosti in za dinamično prilagojene ponudbe uporabnikom. Najboljše področje za to je digitalni marketing, kjer je možno hitro in poceni testirati različne aktivnosti. Prednosti, ki jih ta pristop prinaša, lahko izkoristimo pri razvoju spletne strani, vsebinskemu marketingu, družbenih omrežjih, objavah na blogu, razvoju mobilnih aplikacij, optimizaciji dostavne strani, marketinških kampanjah,

oglaševanju prek e-pošte in še kje. Tudi zaposleni v izbranem podjetju so mnenja, da je treba testirati, in sicer:

- da bi morali pri pripravi ponudbe upoštevati glas uporabnika posredno prek podatkov in testiranje kot tudi neposredno prek povratnih kanalov in družbenih omrežij,
- da je pomembno testirati poziv k akciji, naslov, čas pošiljanja pri elektronskem sporočilu,
- da bi bilo treba testirati poziv k akciji na spletni strani,
- da je pomembno testirati objave na družbenih omrežjih, in sicer čas objave, način, vsebino objave in podobno.

Pri pripravi naloge sem ugotovila, da agilni marketing ni samo objava vsebine na družbenih omrežjih, priprava krajših planov ali delanje manjših kampanj, ampak način dela, način razmišljanja. Zato lahko agilne metode apliciramo na druga področja, zunaj razvoja programske opreme, tudi v marketing, vrednotam in smernicam pa lahko sledimo tudi v vsakdanjem življenju.

SKLEP

V času, ki ga spremljajo nihanja, negotovost in hitre spremembe, konvencionalni način dela, pa naj gre za razvoj programske opreme, marketinške aktivnosti, razvoj novih produktov ali celo proračun podjetja, ne deluje več. Takrat, ko je po tradicionalni metodi koncept oblikovan, razvit, testiran in pripravljen za predstavitev uporabniku, je lahko že zastarel. Tako izgubimo čas in sredstva, predvsem pa priložnost, ki bi jo lahko imeli. Podobno je tudi v marketingu, zato se planiranje marketinških aktivnosti spreminja in prilagaja pospešenemu tempu poslovanja, kjer se morajo podjetja hitro odzivati na spremembe na trgu. Aktivnosti, kjer je priprava trajala nekaj mesecev, so lahko zaradi nenadne spremembe v pogojih na trgu ali nove ponudbe konkurenta postale nepomembne.

Razvijalci programske opreme so to glavno prednost prepoznali že pred leti in prešli na agilni način razvoja programske opreme. Uporaba agilnih načel in metodologije agilnega razvoja programske opreme v marketingu lahko pomaga podjetjem premostiti tradicionalni rigidni način planiranja in eksekucije in oblikovati time, ki so osredotočeni na uporabnika, imajo točno določene vloge in odgovornosti, so v celoti odgovorni za svoje delo in se lahko hitro prilagodijo nepričakovanim spremembam.

Hiter odziv pa mora biti ukoreninjen v vse aktivnosti, saj je učenje skozi povratno zanko krogotoka »testiraj-in-nauči se« primarno merilo napredka. Tržniki v vseh panogah se zavedajo, da podjetja tekmujejo na podlagi izkušenj uporabnikov in ravno oni imajo najboljše izhodišče za spremljanje in merjenje te izkušnje. Največja stalnica v današnjem času so namreč spremembe. Za tržnike je torej zagotovo, da se bo trg spremenil. Lahko se spremenijo konkurenčni dejavniki, vedenje uporabnikov ali celo način pristopa, ki ga

marketing sedaj uspešno uporablja in morda ne bo učinkovit v prihodnosti. Agilni marketing prek svojega stalnega testiranja omogoča marketingu razumeti, zakaj se je delovanje spremenilo in kako se je izkazal zadnji test, kar omogoča stalno izboljševanje.

Z nekoliko prilagoditve si lahko z agilno metodo Scrum pomagamo pri organizaciji dela v marketingu, saj je agilni marketing več kot le objava nove vsebine na družbena omrežja, testiranje poziva k akciji na spletni strani ali elektronskega sporočila z novicami. Vsak tim si metodo sicer lahko nekoliko prilagodi, vendar pa bo imel vsak tim z uporabo agilnih metodologij skrbno definirane cikle, sestanek za planiranje cikla, vsakodnevne 15-minutne Scrum sestanke, transparentni pregled za spremljanje aktivnosti, kot je recimo Scrum tabla, in sestanek za oceno kakovosti razvojnega procesa. Poglavitna razlika med tradicionalnim in agilnim marketingom je, da agilni marketinške cilje razdeli na manjše dele, imenovane cikle, namesto velikih letnih ali četrletnih planov. Agilne metode načeloma vsebujejo enake faze, kot jih vsebuje tradicionalni pristop, in sicer planiranje, oblikovanje, predstavitev in analizo. Glavna razlika je, da namesto tega, da pri razvoju tega sledimo tem korakom vse do končne izdaje produkta, ti koraki potekajo sočasno in večkrat, v vsakem ciklu. Na koncu vsakega cikla že imamo pripravljene potencialno zaključene enote, ki jih lahko kadarkoli uporabimo. Cikel je lahko kratek, dva tedna, ali pa daljši, recimo šest tednov, odvisno od ciljev. Dolžino vsakega cikla je treba natančno določiti, saj so naloge, ki se bodo opravile v določenem ciklu, vezane neposredno na število ur, ki so na voljo v ciklu. Vsaka marketinška aktivnost se lahko organizira v seznamu zahtev in ciljev, ki predstavlja seznam marketinških zahtev, postavljenih s strani prodaje, direktorjev ali pa marketinškega tima z namenom doseganja postavljenih ciljev podjetja. Vsaka kampanja na družbenih omrežjih, vsaka direktna pošta, priprava kataloga, torej vsaka naloga, ki jo tim opravi, prihaja s seznama. Marketinški plan torej razdelimo na manjše dele, se dogovorimo, kaj bomo v določenem ciklu naredili, postavimo prioritete in se tega držimo.

V marketingu vedno več aktivnosti poteka projektno, predvsem pri razvoju novih storitev, kjer poleg produktnega managementa sodelujejo tudi strokovnjaki z drugih področij. Glede na to, da agilni marketing izvira iz agilnega razvoja programske opreme, kjer delo poteka projektno, je Scrum metoda še posebej primerna za vodenje projektov v marketingu.

Vsega pa ne moremo razdeliti na manjše dele. Gradnja blagovne znamke, kot primer, še vedno potrebuje dolgoročno marketinško strategijo, vendar pa lahko aktivnosti, s katerimi strategijo dosegamo, razdelimo na manjše plane. Marketinški plani tako niso popolnoma pozabljeni, vendar morajo biti veliko bolj prožni in prilagodljivi, da se podjetje lažje sooča z negotovostjo in s hitro spreminjajočim se okoljem. Ključ do uspeha ni več sposobnost planiranja, temveč sposobnost prilagajanja in odzivanja na spremembe.

Na podlagi raziskave sem ugotovila, da izbrano podjetje pri svojem delu že upošteva nekatera načela in principe agilnega marketinga, čeprav se verjetno tega ne zaveda, a deluje v okolju, ki je izredno hitro spremenljivo in kjer je konkurenca zelo odzivna. Da pa

bi v popolnosti izkoristilo prednosti agilnega pristopa, sem podjetju predlagala dva modela, in sicer kako naj organizirajo delo svojih timov ter kako naj z agilno metodo Scrum vodi projekte v marketingu. Ta spremenjen način dela s cikli omogoča krajše aktivnosti, hitrejši odziv uporabnikov in trga ter na podlagi teh informacij hitro ukrepanje. Scrum tabla prinaša transparentnost, saj v vsakem trenutku omogoča pregled stanja v tekočem ciklu in ponuja tudi sociološki dogodek ob premiku listka v naslednjo fazo, kar povečuje motivacijo zaposlenih.

Glede na to, da se zaposleni v podjetju strinjajo s smernicami agilnega marketinga, menim, da bi spremenjen način dela hitro vzeli za svojega in s tem pridobili še dodatno konkurenčno prednost.

V magistrskem delu sem predstavila le en primer modela vpeljave agilnega načina dela v marketing izbranega podjetja, kar lahko služi kot pomoč drugim podjetjem, ki se soočajo s takim kompleksnim okoljem, kjer je hitra prilagodljivost spremembam na trgu nujna. Poudariti pa je treba, da dejansko ne obstaja model, ki bi bil zanesljivo pravi, saj kar je dobro v enem podjetju, ni nujno popoln model za drugo podjetje. Pri uvedbi mora biti podjetje prilagodljivo, model preizkusiti in ga biti pripravljeno tudi spremeniti, popraviti, se iz tega nekaj naučiti in znanje hitro uporabiti pri naslednjem modelu. To pa je tudi eno izmed načel agilnega pristopa.

LITERATURA IN VIRI

1. Accardi-Petersen, M. (2011). *Agile marketing*. New York: CA Tehnologies.
2. *Agile Marketing Manifesto*. (2012). Najdeno 3. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://agilemarketingmanifesto.org>
3. Hannon Hill (b.l.). *Agile Marketing: A Primer*. Atlanta: Hannon Hill.
4. Awad, M. A. (2005). *Comparison between Agile and Traditional Software Development Methodologies*. Perth: School of Computer Science and software.
5. Bajec, M., & Krisper, M. (2003). *Agilne metodologije razvoja informacijskih sistemov*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
6. Beck, K. (1999). *Extreme Programming Explained: Embrace Change*. Boston: Addison-Wesley Professional.
7. Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Greening, J., Highsmith, A., Hunt, Jeffries, R., Kern, J., A., Marick, B., Marton, R.C., Mellor, K., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Manifest agilnega razvoja programske opreme*. Najdeno 31. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.agilemanifesto.org/iso/sl/>
8. Boehm, B., & Turner, R. (2005). Management Challenges to Implementing Agile Processes in Traditional Development Organizations. *IEEE software*, 22(5), 30–39.
9. Bose, I. (2008). Lessons Learned from Distributed Agile Software project: A case based analysis. *Communications of the Association for Information Systems*, 23(15), 619–632.
10. Bowes, J. (2014). *Agile concepts: the Scrum Task Board*. Najdeno 21. maja 2016 na spletnem naslovu <https://manifesto.co.uk/agile-concepts-Scrum-task-board/>
11. Brinker, S. (2010). *Agile Marketing For Conversion Optimization*. Najdeno 31. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://searchengineland.com/agile-marketing-for-conversion-optimization-37902>
12. Brinker, S. (2012). *10 key principles of agile marketing management*. Najdeno 5. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://chiefmartec.com/2012/07/agile-marketing-in-a-single-whiteboard-sketch/>
13. Brinker, S. (2013a). *Agile marketing for a world of constant change*. Najdeno 5. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://chiefmartec.com/2013/03/agile-marketing-for-a-world-of-constant-change/>
14. Brinker, S. (2013b). *Debunking 3 myths of agile marketing*. Najdeno 7. maja 2015 na spletnem naslovu <http://chiefmartec.com/2013/10/3-myths-agile-marketing/>
15. Brinker, S. (2014a). *A New Brand of Marketing. The 7 Meta-Trends of Modern Marketing as a Technology-Powered Discipline*. Chief Marketing Technologist.
16. Brinker, S. (2014b). *Everything you wanted to know about agile marketing (but were afraid to ask)*. Najdeno 3. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://chiefmartec.com/2014/04/everything-wanted-know-agile-marketing/>
17. Cass, J. (2012). *What Is Agile Marketing, and Why Is It Essential to Marketing Operations?* Najdeno 5. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.marketing>

- profs.com/articles/2012/7963/what-is-agile-marketing-and-why-is-it-essential-to-marketing-operations
18. Cave, M. E., Majumdar, S. K., & Vogelsang, I. (2002). *Handbook of Telecommunications Economics*. Volume 1: Structure, Regulation and Competition. Amsterdam: Elsevier Science B.V.
 19. Cervone, H. F. (2010). Understanding Agile Project Management Methods Using Scrum. *OCLC Systems & Services*, 27(1), 18–22.
 20. Clapon, P. (2016). *What is Scrum for Marketing?* Najdeno 22. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.digitaldistillers.com/blog/what-is-Scrum-for-marketing>
 21. Clarke, J. (2015). *Agile vs Waterfall Marketing: The Pros and Cons*. Najdeno 19. Aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.cyance.com/our-blog/agile-vs-waterfall-marketing-the-pros-and-cons>
 22. Cockburn, A., & Highsmith, J. (2001). Agile Software Development, The People Factor. *IEEE Computer*, 34(11), 131–133.
 23. Cockburn, A. (1997). *The Methodology Space. Humans and technology*. Najdeno 1. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://alastair.cockburn.us/Methodology+space>
 24. Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited - Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22, 407–438.
 25. Days, F. (2008). *Sex and the Agile Marketer*. Najdeno 18. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.tangyslice.com/2008/08/08/sex-and-the-agile-marketer/>
 26. Doherty, M. (2011). *Using Organizational, Coordination, and Contingency Theories to Examine Project Manager Insights on Agile and Traditional Success Factors for Information Technology Projects* (doktorsko delo). Minneapolis: Walden University.
 27. Doyle, P. (2000). *Value-Based Marketing*. Chichester: Kohn Wiley & Sons, Ltd.
 28. Eisenhardt, K., & Sull, D. (2001). Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*, 79(1), 107–116.
 29. Elrick, L. (2014). *But Seriously, What Do Marketers Do?* Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.rasmussen.edu/degrees/business/blog/what-do-marketers-do/>
 30. Ewel, J. (2011a). *Getting started with agile marketing*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.agilemarketing.net/GettingStartedWithAgileMarketing.pdf>
 31. Ewel, J. (2011b). *User Stories in Agile Marketing*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.agilemarketing.net/user-stories-agile-marketing/>
 32. Ewel, J. (2012a). *Top Ten Reasons to Implement Agile Marketing*. Najdeno 5. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.agilemarketing.net/why/>
 33. Ewel, J. (2012b). *How Does Agile Marketing Work?* Najdeno 3. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.agilemarketing.net/work/>
 34. Fister - Gale, S. (2012). The Evolution of Agile. *PM Network*, 26(1), 28–33.
 35. Forsberg, K., Mooz, H., & Cotterman, H. (2005). *Visualizing Project Management*. Hoboken: John Wiley & Sons.

36. Fowler, M. (2005). *The New Methodology. Agile software development*. Najdeno 30. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.martinfowler.com/articles/newMethodology.html>.
37. Fowler, M., & Highsmith, J. (2001). *The Agile Manifesto*. Najdeno 7. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.drdobbs.com/open-source/the-agile-manifesto/184414755>
38. Freeling, A. (2012). Innovate faster, cheaper and with lower risk. Leadership & transformation, *A TL First Leadership Publication for Global Leaders and Top Executives*, 36–39.
39. Fryrear, A. (2014). *Guide to Agile Marketing: How To Run an Agile Marketing Campaign*. Najdeno 21. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.marketergizmo.com/guide-agile-marketing-run-agile-marketing-campaign/>
40. Fryrear, A. (2015). *Guide to Using Scrum Methodology for Agile Marketing*. Najdeno 21. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.marketergizmo.com/guide-to-using-Scrum-methodology-for-agile-marketing/>
41. Gale, S. F. (2012). The Evolution of Agile. *PMnetwork*, 26(1), 28–33.
42. Guillemin, L., & Rochet, L. (2012). *Agile Marketing, the new imperative*. Valtech whitepaper. Najdeno 25. marca 2016 na spletnem naslovu https://www.valtech.com/siteassets/services/agile_marketing.pdf
43. Hauc, A. (2007). *Projektni management* (2. izdaja). Ljubljana: GV založba.
44. Herrmann, J. W. (2010). The Perspectives of Taylor, Gantt, and Johnson: How to Improve Production Scheduling. *IJOQM*, 16(3), 243–254.
45. Highsmith, J. (2002). *Agile software development ecosystem*. Boston: Addison – Wesley Professional.
46. Hill, E. (1996). *Marketing*. London: Longman.
47. *History of Project Management – The Work of Henry L. Gantt*. (2010). Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://projectmanagementessentials.wordpress.com/2010/03/06/history-of-project-management-%E2%80%93-the-work-of-henry-l-gantt/>
48. Hrovatin, N., Cibic, D., & Švigelj, M. (2004). Slovenski telekomunikacijski trg: razvoj, stanje in problemi. *Uprava*, II(1), 84–108.
49. Jackson, M. B. (2012). Agile: a Decade In. *PMnetwork*, 26(4), 58–62.
50. Kladnik, J. (2016a). *V Sloveniji obstajajo pravni oddelki, ki delajo po Scrum metodi, na Nizozemskem obstajajo šole*. Najdeno 30. marca 2016 na spletni strani <http://www.smk.si/v-sloveniji-obstajajo-pravni-oddelki-ki-delajo-po-Scrum-metodi-na-nizozemskem-obstajajo-sole/>
51. Kladnik, J. (2016b). *Agile marketing – 21. Slovenska marketinška konferenca*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/iakak/agile-marketing-21-slovenska-marketinka-konferenca>
52. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja: pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.

53. Kos, B. (2012). *Scrum in agilne metode managementa*. Najdeno 20. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/Scrum-in-agilne-metode-managementa.php>
54. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Posušje: Mate; Ljubljana: GV založba.
55. Križman, A., & Angelovski, B. (2008). *Poslovno komuniciranje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.
56. Lambin, J. (2008). Chapter 1. Traditional marketing revisited. In *Changing Market Relationships in the Internet Age* (str. 17–45). Presses universitaires de Louvain.
57. Larson, T. (2012). *8 Key Principles of Agile Marketing*. Najdeno 11. aprila 2016 na spletni strani <http://blog.mindjet.com/2012/08/10-key-principles-of-agile-marketing/>
58. Lindstorm, L., & Jeffries, R. (2004). Extreme Programming and Agile Software Development Methodologies. *ISM Journal*, 21(3), 41–52.
59. Mahnič, V., Georgiev, S., & Jarc, T. (2009). Poučevanje metode Scrum v sodelovanju s podjetjem za razvoj programske opreme. *Mednarodna multikonferenca Informacijska družba*, 12(A), 243–255.
60. *Manifesto for Agile Software Development*. (2001). Najdeno 24. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://agilemanifesto.org>
61. Marketing (2000). V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=marketing&hs=1
62. Marks, D. (2002). *Development Methodologies Compared. Why different projects require different development methodologies*. N-cycles software solutions whitepaper. Najdeno 26. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://www.ncycles.com/documents/N_Cycles_Methodologies.pdf
63. McKeown, P. G. (2001). *Information Technology and the Networked Economy*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
64. Mikoluk, K. (2013). *Agile Vs. Waterfall: Evaluating The Pros And Cons*. Najdeno 15. novembra 2015 na spletnem naslovu <https://www.udemy.com/blog/agile-vs-waterfall/>
65. Moncrieff, J. (2016). *SCRUM for Marketing. Build a self-organizing Marketing team that delivers fast, optimized results, using Scrum*. Najdeno 11. marca 2016 na spletnem naslovu https://cdn2.hubspot.net/hubfs/354564/eBooks/Scrum_for_Marketing_eBook.pdf?t=1463746846332&utm_campaign=Blog+Subscriptions&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=19361498&_hsenc=p2ANqtz-9ueJSPZPuvbvafYo8q2oJTmzdYEALppUj0swJRL9JPazOn2wcj7HiASH7xCP3hGqkM7in-TWZIQZnKR7F4-U4KHO0dQ&_hsmi=19361498
66. Petersen, R. (2012). *15 experts define agile marketing*. Najdeno 21. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.biznology.com/2012/07/15-experts-define-agile-marketing/>
67. Pichler, R. (2010). *Agile Product Management with Scrum: Creating Products that Customers Love* (1th ed.). Boston: Addison-Wesley Professional.

68. Pohjola, M. (2002). The New Economy: facts, impacts and policies. *Information Economics and Policy*, 14(2), 133–144.
69. Pompe, A., & Vidic F. (2008). *Vodnik po marketinški galaksiji*. Ljubljana: GV založba.
70. Postma, P. (2001). *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV založba.
71. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja s primeri iz prakse* (2. izdaja). Ljubljana: GV založba.
72. Pries, K., & Quigley, J. (2010). *Scrum Project Management* (1th ed.). BocaRaton: CRC Press.
73. Product Focus. (2010). *Agile. And its impact on product managers*. Product Management Journal Volume 7. London: Product Focus.
74. PwC (2014). *Marketing at the speed of agile. A CMO's guide to applying agile methodologies to transform marketing*. Najdeno 31. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://www.pwc.com/en_US/us/advisory/business-strategy-consulting/assets/agile-marketing.pdf
75. Quinn, D. (b.l.). *Agile Marketing. When clear and simple processes drive innovation*. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.emc.com/collateral/brochure/emc-agile-marketing.pdf>
76. Qumer, A., & Henderson-Sellers, B. (2008). An evaluation of the degree of agility in six agile methods and applicability for method engineering. *Information and Software Technology*, 4(50), 280–295.
77. Radonjič, D., & Iršič, M. (2011). *Strateški marketing*. Velenje: Pozoj.
78. Rooney, J. (2014). *Applying Agile Methodology To Marketing Can Pay Dividends: Survey*. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/jenniferrooney/2014/04/15/applying-agile-methodology-to-marketing-can-pay-dividends-survey/#5ef134e5391e>
79. Ryan, D., & Jones C. (2009). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the digital generation*. London: Kogan Page, Ltd.
80. Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile Software Development with Scrum*. New Jerse: Prentice Hall.
81. Schwaber, K. (2004). *AgileProject Management with Scrum* (1th ed.). Washington: Microsoft Press.
82. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013). *Scrum Guide. SCRUM*. Najdeno 24. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.Scrumguides.org/docs/Scrumguide/v1/Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>
83. Shubh, A., & Gandhi, P. (2012). SWOT Analysis of Agile Methodologies. *UACEE International Journal of Computer Science and its Applications*, 2(1), 79–83.
84. Sinek, S. (2009). *Start with why. How great leaders inspire everyone to take action*. New York: Penguin Group.
85. Skinder, M. (2003). *Povezovanje mobilnih operaterjev v EU in pri nas* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

86. Smith, G., & Sidky, A. (2009): *Becoming agile in an imperfect world*. Greenwich: Manning Publications Co.
87. Stare, A. (2011). *Projektni management. Teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
88. Stocking, L. (2012). *The Problem with Marketing and the Agile Marketing Solution*. Minnesota: Prairie Sky Group.
89. Sutherland, J. (2016). *V gruču do uspeha: Umetnost vodenja projektov z metodo SCRUM*. Ljubljana: Pasadena.
90. Šešek, L., & Golob, U. (2012): Problematika slovenskega marketinškega izrazja. *Slovenska znanstvena revija za trženje*, 12(20), 12–23.
91. Turk, J. (2010). *Trženje*. Ljubljana: Zavod IRC.
92. Unbounce (b.l.). *The Ultimate Guide to A/B Testing*. Najdeno 21. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.datascienceassn.org/sites/default/files/A-B%20Testing%20Guide.pdf>
93. Urevc, J., & Mahnič, V. (2012). Ocena prednosti metode Scrum in njenih tipičnih praks. *Uporabna informatika*, 10(3), 184–194.
94. Version One. (2014). *State of Agile*. 8th Annual Survey.
95. Version One. (2016). *State of Agile*. 10th Annual Survey.
96. Vinekar, V., Slinkman, C., & Nerur, S. (2006). Can Agile and Traditional Systems Development Approaches Coexist? An Ambidextrous View. *Information Systems Management*, 3(23), 3, 32–42.
97. Vukasović, T. (2013). *Poreklo izdelka in vrednost blagovne znamke*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
98. Wainwright, C. (2012). *7 Reasons Agile Marketers Are Better at Their Jobs Than You*. Najdeno 10. decembra 2014 na spletnem naslovu: <http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/33600/7-Reasons-Agile-Marketers-Are-Better-at-Their-Jobs-Than-You.aspx>
99. University Alliance. (2016). *Waterfall Marketing vs. Agile Marketing*. Najdeno 19. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.floridatechonline.com/resources/marketing/waterfall-marketing-vs-agile-marketing/#.VJGz8cZguqA>
100. Wertime, K., & Fenwick, I. (2008). *DigiMarketing: The Essential Guide to New Media and Digital Marketing*. Chichester: John Wiley & Sons (Asia) Pte.
101. Williams, L., & Cockburn, A. (2003). Agile Software Development: It's about Feedback and Change. *IEEE Computer* 36(6), 39–43.
102. Williams, L. (2010). Agile Software Development Methodologies and Practices. *Advances In Computers*, 1(80), 1–44.
103. Wright, J. (2014). *Scrum Marketing: Applying Agile Methodologies to Marketing: Your Essential First Booklet about Implementing Agile/Scrum in Marketing Organizations*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
104. Wrike (2016). *How Marketers Get Things Done. The State of Agile Marketing in 2016*. Mountain View: Wrike.

105. Wysocki, R. K. (2006). *Effective Software Project Management*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik.....	1
PRILOGA 2: Rezultati ankete iz programa za pripravo anket.....	10
PRILOGA 3: Povprečna ocena strinjanja s trditvijo in standardni odklon, izračunana s statističnim programom SPSS	29

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

V današnjem času se vsakodnevno srečujemo s kompleksnim okoljem, kjer je hitra prilagodljivost spremembam na trgu nujna, zato se stalno išče rešitve za učinkovitejše delo in pojavljajo se različne nove metode dela. Ker se tudi telekomunikacijski trg hitro spreminja, me zanima, ali se način dela v podjetju temu prilagaja, zato vas prosim, da odgovorite na nekaj vprašanj o tem, kako sedaj delate.

1. Kako pogosto?

Kako pogosto	Letno	Kvartalno	Mesečno	Tedensko	Dnevno
pripravljate strateški plan					
spremljate trg (konkurenco)					
pripravljate marketinški plan					
lansirate na trg nove produkte					
pripravljate večje marketinške akcije					
pripravljate manjše marketinške akcije					
pripravljate pregled rezultatov					
spreminjate že potrjeni plan aktivnosti					

2. Kaj vaš plan vsebuje?

Kaj vaš plan vsebuje?	Da	Ne	Ne vem
Strateški plan z vizijo in strategijo			
SWOT-analizo stanja na trgu			
Plan prodaje			
Plan projektov			
Plan razvoja produktov			
Plan večjih akcijskih kampanj			
Plan manjših akcijskih kampanj			
Plan operativnih nalog			
Značilnost produkta/izdelka			
Ceno produkta/izdelka			
Tržne poti			
Kazalnike uspeha			
Plan je zelo podroben			
Plan je okviren/ohlapen			

3. Kako pogosto merite rezultate kampanj?
- a. Merimo rezultate vsake kampanje in na vseh kanalih.
 - b. Merimo rezultate vsake kampanje, vendar ne na vseh področjih.
 - c. Merimo rezultate samo večjih kampanj.
 - d. Merimo rezultate samo manjših kampanj.
 - e. Merimo rezultate samo na določenih kanalih (spletna stran, elektronska pošta, družbena omrežja).
 - f. Merimo samo prodajo pri večjih kampanjah.
 - g. Merimo prodajo pri vseh kampanjah.
 - h. Rezultatov ne merimo.
4. Pred dejanskim lansiranjem kampanje na celotni trg najprej testirate na (možnih je več odgovorov)?
- a. Družbenih omrežjih.
 - b. Fokusnih skupinah.
 - c. Spletni strani.
 - d. Spletni trgovini.
 - e. Prek elektronske pošte.
 - f. Prek ankete.
 - g. Vsebinskega marketinga (angl. *Content marketing*).
 - h. Z objavo na blogu.
 - i. Z A/B-testom na več različnih področjih.
 - j. Ne testiramo.

Prosim, da se pri naslednjih odgovorih osredotočite na vaše tipične projekte, če pa menite, da bi težko ocenili stanje za vse projekte, naj se odgovori nanašajo na enega od vaših nedavnih projektov (ki spadajo med vaše najpogostejše).

5. Kako dolgo trajajo vaši tipični projekti?
- a. Do dveh tednov.
 - b. Do enega meseca.
 - c. Do treh mesecev.
 - d. Do enega leta.
 - e. Več kot eno leto.
6. Koliko članov tima dela na projektu?
- a. Do 3 osebe.
 - b. Do 6 oseb.

- c. Do 9 oseb.
- d. Več kot 9 oseb.

7. Kdo je vodja/manager projekta?

- a. Projektni manager.
- b. Produktni manager.
- c. Ambasador.
- d. Koordinator projekta.
- e. Skrbnik projekta .
- f. Vodja projektne pisarne.
- g. Vodja IT-oddelka (razvoj).
- h. Tim je samoorganiziran in nima neposredno definirane vodje.
- i. Drugo (dopišite):

8. Priprava zahtev in specifikacij pri projektih

Ali je specifikacija vedno oddana v obliki dokumenta (angl. *service description* – SD)?

Ali je specifikacija oddana v obliki dokumenta (SD) samo za projekte, kjer je potreben razvoj?

Ali je priprava specifikacije (SD) skupna naloga produktnega managerja in projektne tima?

Ali specifikacije (SD) vključujejo tudi prioriteto posameznih funkcij?

Ali se produktni manager in projektne tim skupaj odločata o nerazvoju najmanj pomembnih funkcij?

Nikoli	Redko	Pogosto	Vedno

9. Specifikacija v dokumentu za razvoj (SD) zajema?

- a. Samo osnovne zahteve, vsi detajli se določijo kasneje.
- b. Grobo opredeljeni produkt, podrobneje pa so opredeljene določene podrobnosti.
- c. Podrobneje opredeljen produkt, ostale podrobnosti pa so opredeljene grobo.
- d. Produkt in ostale zahteve so natančno opredeljene.

10. Kdaj večinoma spreminjate specifikacije (SD)?

- a. Pred začetkom projekta.
- b. V prvi tretjini projekta.
- c. Na polovici projekta.
- d. V drugi tretjini projekta.

- e. Tik pred zaključkom projekta.
- f. Po zaključku projekta.
- g. Specifikacije nikoli ne spreminjamo.

11. Kako najpogosteje planirate potek projekta (časovni potek aktivnosti) (možnih je več odgovorov)?

- a. Podroben plan vseh aktivnosti naredimo na začetku projekta in ga po potrebi spremenimo med projektom na podlagi rezultatov in sprememb.
- b. Podroben plan vseh aktivnosti naredimo na začetku projekta in ga v času razvoja ne spreminjamo.
- c. Plana aktivnosti ne naredimo.
- d. Plana aktivnosti ne naredimo, ampak projekte razdelimo na posamezne faze, cikle in šele ob začetku vsake faze planiramo aktivnosti.
- e. Naredimo samo okvirni plan, ki je dovolj za razvoj.
- f. Naredimo okvirni plan, dejanski plan se pripravlja tedensko.
- g. Končni rok je jasno določen.
- h. Končni rok ni jasno opredeljen.
- i. Končni rok je določen, vendar se ga ne držimo nujno.
- j. Definirajo se pogoji ponudbe produktov, aktivnosti in čas izvedbe projekta.
- k. Projekt razdelimo na krajše (enako dolge) cikle, v vsakem ciklu se osredotočimo na posamezno funkcionalnost.
- l. Člani tima si sami določijo način izvedbe.

12. Kako deluje vaš tim?

	Nikoli	Redko	Večkrat	Vedno	Ne, a si želim
Rešitve težav iščemo s konstruktivnim soočenjem.					
Napake redno prediskutiramo in se iz njih učimo.					
Po vsakem ciklu se pogovorimo o napakah pri delu in možnih izboljšavah.					
Po vsakem projektu se pogovorimo o napakah pri delu in možnih izboljšavah.					
Napak nikoli ne prediskutiramo.					

13. Kako je vaš tim organiziran?

	Nikoli	Včasih	Večkrat	Vedno	Ne, a si želim
Tim je brez vodje.					
Vodja tima je produktni manager.					
Tim sam določi vodjo.					
Oblikuje se neformalni vodja.					
Tim sam usklajuje delo.					
Delo usklajuje produktni manager.					
Tim samostojno rešuje težave.					
Težave rešuje produktni manager.					

14. Kako pogosto se tim sestane?

- Večkrat dnevno.
- Enkrat na dan.
- Večkrat tedensko.
- Enkrat na teden.
- Enkrat na mesec.
- Po potrebi.
- Nikoli, vse rešujemo prek elektronske pošte in telefona.

15. Kako preverjate, ali izvajanje aktivnosti sledi časovnemu planu?

- Z gantogramom (angl. *Gantt Chart*).
- S posebnimi aplikacijami.
- S tabelo v Excelu.
- S samolepljivimi lističi na beli tabli.
- Ne spremljamo.

16. Pri naslednjem vprašanju mi boste pomagali pri oblikovanju ideje – ali je smotrno delati drugače, zato vas prosim, da pri trditvah ocenite strinjanje s trditvijo.

	Se ne strinjam	Delno se strinjam	V večini se strinjam	Popolnoma se strinjam
Marketinški plan bi bilo bolje delati kvartalno.				
Marketinški plan bi bilo bolje delati mesečno.				
Izvedbo operativnih nalog in projektov bi bilo smiselno izvajati po				

	Se ne strinjam	Delno se strinjam	V večini se strinam	Popolnoma se strinjam
delih, v krajših časovnih obdobjih (ciklih).				
Na začetku bi naredili grob plan nalog, nato pa bi na začetku vsakega cikla podrobneje določili vsebino in naredili plan izvedbe.				
Postaviti se mora jasne prioritete aktivnosti (operativnih nalog in aktivnosti v sklopu projekta).				
V cikel bi se moralo dodati le toliko aktivnosti, kolikor se jih lahko v tem času izvede.				
Držati bi se morali plana in od njega ne odstopati.				
Spremembe bi se moralo pričakovati in jih tudi sprejemati.				
Konec vsakega cikla bi morali imeti pripravljene zaključene enote, ki jih lahko uporabimo (predstavimo na trgu).				
Potrebni bi bili tedenski sestanki z različnimi skupinami v marketingu za dobro sodelovanje in komunikacijo.				
Pred veliko nacionalno predstavitevijo trgu bi morali ideje testirati.				
Pripraviti bi se morala samo ena velika kampanja letno, kamor se usmeri vse svoje moči in denar.				
Marketinške programe bi morali trgu predstavljati večkrat, v krajšem časovnem obdobju.				
Pripravljati bi morali segmentirane ponudbe.				
Pri pripravi ponudbe bi morali upoštevati glas porabnika posredno prek podatkov (analiz) in testiranj.				

	Se ne strinjam	Delno se strinjam	V večini se strinam	Popolnoma se strinjam
Pri pripravi ponudbe bi morali upoštevati glas porabnika neposredno prek povratnih kanalov in družbenih omrežij.				
Na vseh kanalih bi bilo treba testirati različne pristope.				
Treba bi bilo testirati poziv k akciji (angl. <i>Call to Action</i>) na spletni strani.				
Treba bi bilo testirati poziv k akciji (angl. <i>Call to Action</i>), naslov, obliko, čas pošiljanja pri elektronskem sporočilu.				
Treba bi bilo testirati objave na družbenih omrežjih (čas objave, način, vsebina ...).				
Zaposleni bi morali biti redno seznanjeni z napredkom nalog in projektov (na tedenskem sestanku).				
Tim bi se moral vsak dan dobiti na kratkem 15–30-minutnem sestanku, kjer si izmenja informacije o napredku in reši morebitne težave.				
Dokumentacija o produktu/kampanji (SD) pred pripravo projekta bi morala biti podrobna z vsemi detajli.				
Dokumentacija o produktu/kampanji (SD) bi se morala med projektom dopolnjevati.				
Spremembe zahtev na vsaki fazi projekta, tudi v poznih ali zaključnih fazah, bi se morale sprejeti.				
Naročnik projekta in razvijalci bi morali skozi celoten projekt dnevno sodelovati.				

17. Koliko časa menite, da bi moral trajati en cikel?

Manj kot 2 tedna	2 tedna	3 tedne	4 tedne	5 tednov	Več kot 5 tednov

18. Prosim, ocenite strinjanje s spodaj naštetimi trditvami«

	Se ne strinjam	Delno se strinjam	V večini se strinjam	Popolnoma se strinjam
Največja dolžnost je zadovoljiti potrošnika skozi zgodnje in neprekinjeno trženje, ki rešuje njegove probleme in zanj ustvarja vrednost.				
Sposobnost hitrega odziva na spremembe je glavni vir konkurenčne prednosti.				
Najboljša komunikacija je pogovor iz oči v oči.				
Dober marketing zahteva tesno sodelovanje med poslovodstvom, prodajo in razvojem.				
Podatki za analize so ključno orodje sodobnega marketinga.				
Analiza uspešnosti aktivnosti/kampanje/projekta je ključnega pomena.				
Marketinške akcije so na trgu kratek čas, povratna informacija je nujna in hitra.				
Aktivnosti je treba izboljšati na podlagi povratnih informacij s trga.				
Učenje skozi povratno zanko krogotoka »testiraj-in-nauči se« je izrednega pomena.				
Transparentnost nalog in njihov napredek in pretok informacij o tem sta pomembna.				
Medsebojno sodelovanje med člani tima in pomoč sta pomembna.				
Motivirani posamezniki gradijo velike,				

	Se ne strinjam	Delno se strinjam	V večini se strinam	Popolnoma se strinjam
dobre marketinške programe.				
Sodelovanje vseh pri pripravi in razdelitvi nalog med zaposlenimi je pomembno.				
Delujoče storitve so primarno merilo napredka.				
Preprostost – umetnost zmanjševanja količine nepotrebne dela – je bistvena				
Samoorganizirani timi brez vodje delajo bolje.				
Tim mora stalno iskati načine, kako povečati učinkovitost				

Še nekaj demografskih vprašanj.

19. Vaše delovne izkušnje:

- a. Manj kot 1 leto.
- b. Od 1 do 5 let.
- c. Od 5 do 10 let.
- d. Od 10 do 20 let.
- e. Več kot 20 let.

20. Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- a. Manj kot srednja šola.
- b. Srednja šola.
- c. Višja šola (ali 1. bolonjska stopnja).
- d. Univerzitetna izobrazba (ali 2. bolonjska stopnja).
- e. Znanstveni magisterij.

21. Področje, na katerem ste zaposleni:

- a. Produktni management.
- b. Oglaševanje.
- c. Digitalni marketing.
- d. PR.

- e. Izobraževanje.
- f. Drugo (dopišite):

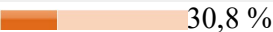
22. Spol:

- a. Moški.
- b. Ženski.

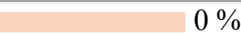
PRILOGA 2: Rezultati ankete iz programa za pripravo anket

1. Kako pogosto...

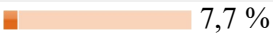
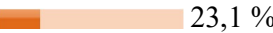
pripravljate strateški plan?

Letno	4	 30,8 %
Kvartalno	5	 38,5 %
Mesečno	4	 30,8 %
Tedensko	0	 0 %
Dnevno	0	 0 %

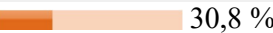
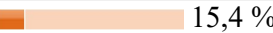
spremljate trg (konkurenco)?

Letno	0	 0 %
Kvartalno	1	 7,7 %
Mesečno	1	 7,7 %
Tedensko	7	 53,8 %
Dnevno	4	 30,8 %

pripravljate marketinški plan?

Letno	1	 7,7 %
Kvartalno	3	 23,1 %
Mesečno	5	 38,5 %
Tedensko	4	 30,8 %
Dnevno	0	 0 %

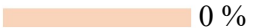
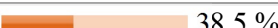
lansirate na trg nove produkte?

Letno	4	 30,8 %
Kvartalno	2	 15,4 %
Mesečno	6	 46,2 %
Tedensko	1	 7,7 %
Dnevno	0	 0 %

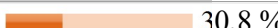
pripravljate večje marketinške akcije?

Letno	1	 7,7 %
Kvartalno	6	 46,2 %
Mesečno	5	 38,5 %
Tedensko	1	 7,7 %
Dnevno	0	 0 %

pripravljate manjše marketinške akcije?

Letno	0	 0 %
Kvartalno	0	 0 %
Mesečno	7	 53,8 %
Tedensko	5	 38,5 %
Dnevno	1	 7,7 %

pripravljate pregled rezultatov?

Letno	0	 0 %
Kvartalno	1	 7,7 %
Mesečno	4	 30,8 %
Tedensko	4	 30,8 %
Dnevno	4	 30,8 %

spreminjate že potrjen plan aktivnosti?

Letno	0	 0 %
Kvartalno	3	 23,1 %
Mesečno	3	 23,1 %
Tedensko	3	 23,1 %
Dnevno	4	 30,8 %

2. Kaj vaš plan vsebuje (izbirno vprašanje)?

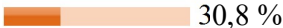
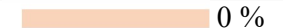
Strateški plan z vizijo in strategijo

Da	6	 46,2 %
Ne	5	 38,5 %
Ne vem	2	 15,4 %

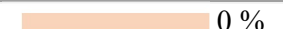
SWOT-analizo stanja na trgu

Da	7	 53,8 %
Ne	5	 38,5 %
Ne vem	1	 7,7 %

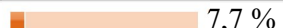
Plan prodaje

Da	9	 69,2 %
Ne	4	 30,8 %
Ne vem	0	 0 %

Plan projektov

Da	9	 75 %
Ne	3	 25 %
Ne vem	0	 0 %

Plan razvoja produktov

Da	9	 69,2 %
Ne	3	 23,1 %
Ne vem	1	 7,7 %

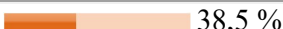
Plan večjih akcijskih kampanj

Da	12	 92,3 %
Ne	1	 7,7 %
Ne vem	0	 0 %

Plan manjših akcijskih kampanj

Da	10	 76,9 %
Ne	3	 23,1 %
Ne vem	0	 0 %

Plan operativnih nalog

Da	7	 53,8 %
Ne	5	 38,5 %
Ne vem	1	 7,7 %

Značilnost produkta/izdelka

Da	11	 84,6 %
Ne	1	 7,7 %
Ne vem	1	 7,7 %

Ceno produkta/izdelka

Da	11	84,6 %
Ne	2	15,4 %
Ne vem	0	0 %

Tržne poti

Da	9	69,2 %
Ne	3	23,1 %
Ne vem	1	7,7 %

Kazalnike uspeha

Da	9	75 %
Ne	2	16,7 %
Ne vem	1	8,3 %

Plan je zelo podroben

Da	6	46,2 %
Ne	6	46,2 %
Ne vem	1	7,7 %

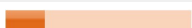
Plan je okvirjen/ohlapen

Da	5	41,7 %
Ne	5	41,7 %
Ne vem	2	16,7 %

3. Kako pogosto merite rezultate kampanj (izbirno vprašanje)?

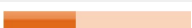
Merimo rezultate vsake kampanje in na vseh kanalih.	4	30,8 %
Merimo rezultate vsake kampanje, vendar ne na vseh kanalih.	4	30,8 %
Merimo rezultate samo večjih kampanj.	1	7,7 %
Merimo rezultate samo manjših kampanj.	0	0 %
Merimo rezultate samo na določenih kanalih (spletna stran, elektronska pošta, družbena omrežja).	0	0 %
Merimo samo prodajo pri večjih kampanjah.	2	15,4 %
Merimo prodajo pri vseh kampanjah.	2	15,4 %
Rezultatov ne merimo.	0	0 %
Vsi rezultati.	13	

4. Pred dejanskim lansiranjem kampanje na celotni trg najprej testirate na (možnih je več odgovorov)?

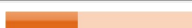
Družbenih omrežjih	5	 21,7 %
Fokusnih skupinah	2	 8,7 %
Spletni strani	3	 13 %
Spletni trgovini	1	 4,3 %
Prek elektronske pošte	2	 8,7 %
Prek ankete	2	 8,7 %
Vsebinskega marketinga (angl. <i>Content marketing</i>)	1	 4,3 %
Z objavo na blogu	0	 0 %
Z A/B-testom na več različnih področjih	0	 0 %
Ne testiramo	7	 30,4 %
Vsi rezultati	23	

Prosim, da se pri naslednjih odgovorih osredotočite na vaše tipične projekte, če pa menite, da bi težko ocenili stanje za vse projekte, naj se odgovori nanašajo na enega od vaših nedavnih projektov (ki spadajo med vaše najpogostejše).

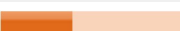
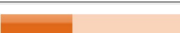
5. Kako dolgo trajajo vaši tipični projekti (izbirno vprašanje)?

Do dveh tednov	3	 23,1 %
Do enega meseca	5	 38,5 %
Do treh mesecev	3	 23,1 %
Do enega leta	1	 7,7 %
Več kot eno leto	1	 7,7 %
Vsi rezultati	13	

6. Koliko članov tima dela na projektu (izbirno vprašanje)?

Do 3 osebe	3	 23,1 %
Do 6 oseb	5	 38,5 %
Do 9 oseb	3	 23,1 %
Več kot 9 oseb	2	 15,4 %
Vsi rezultati	13	

7. Kdo je vodja/manager projekta (izbirno vprašanje)?

Projektni manager	5	 38,5 %
Produktni manager	5	 38,5 %
Ambasador	0	 0 %
Koordinator projekta	0	 0 %
Skrbnik projekta	0	 0 %
Vodja projektne pisarne	0	 0 %
Vodja IT-oddelka (razvoj)	0	 0 %
Tim je samoorganiziran in nima neposredno definirane vodje	3	 23,1 %
Drugo	0	 0 %
Vsi rezultati	13	

8. Priprava zahtev in specifikacij pri projektih (izbirno vprašanje)

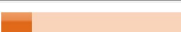
Ali je specifikacija vedno oddana v obliki dokumenta (SD)?

Da	7	 53,8 %
Ne	6	 46,2 %

Ali je specifikacija oddana v obliki dokumenta (SD) samo za projekte, kjer je potreben razvoj?

Da	6	 50 %
Ne	6	 50 %

Ali je priprava specifikacije (SD) skupna naloga produktnega managerja in projektne tima?

Da	10	 83,3 %
Ne	2	 16,7 %

Ali specifikacije (SD) vključujejo tudi prioriteto posameznih funkcij?

Da	9	 75 %
Ne	3	 25 %

Ali se produktni manager in projektne tim skupaj odločata o nerazvoju najmanj pomembnih funkcij?

Da	10	 83,3 %
Ne	2	 16,7 %

9. Specifikacija v dokumentu za razvoj (SD) zajema (izbirno vprašanje)?

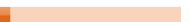
Samo osnovne zahteve, vsi detajli se določijo kasneje.	1	7,7 %
Grobo opredeljen produkt, podrobneje pa so opredeljene določene podrobnosti.	1	7,7 %
Podrobneje opredeljen produkt, ostale podrobnosti pa so opredeljene grobo.	6	46,2 %
Produkt in ostale zahteve so natančno opredeljene.	5	38,5 %
Vsi rezultati	13	

10. Kdaj večinoma spreminjate specifikacije (SD) (izbirno vprašanje)?

Pred začetkom projekta.	4	30,8 %
V prvi tretjini projekta.	3	23,1 %
Na polovici projekta.	2	15,4 %
V drugi tretjini projekta.	2	15,4 %
Tik pred zaključkom projekta.	2	15,4 %
Po zaključku projekta.	0	0 %
Specifikacije nikoli ne spreminjamo.	0	0 %
Vsi rezultati	13	

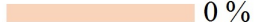
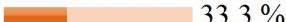
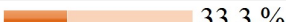
11. Kako najpogosteje planirate potek projekta (časovni potek aktivnosti)?

Podroben plan vseh aktivnosti naredimo na začetku projekta in ga po potrebi spremenimo med projektom na podlagi rezultatov in sprememb.	7	30,4 %
Podroben plan vseh aktivnosti naredimo na začetku projekta in ga v času razvoja ne spreminjamo.	1	4,3 %
Plana aktivnosti ne naredimo.	0	0 %
Plana aktivnosti ne naredimo, ampak projekte razdelimo na posamezne faze, cikle in šele ob začetku vsake faze planiramo aktivnosti.	1	4,3 %
Naredimo samo okvirni plan, ki je dovolj za razvoj.	1	4,3 %
Naredimo okvirjen plan, dejanski plan se pripravlja tedensko.	2	8,7 %
Končni rok je jasno določen.	0	0 %
Končni rok ni jasno opredeljen.	2	8,7 %
Končni rok je določen, vendar se ga ne nujno držimo.	4	17,4 %
Definirajo se pogoji ponudbe produktov, aktivnosti in čas	3	13 %

izvedbe projekta.		
Projekt razdelimo na krajše (enako dolge) cikle, v vsakem ciklu se osredotočimo na posamezno funkcionalnost.	0	 0 %
Člani tima si sami določijo način izvedbe.	2	 8,7 %
Vsi rezultati	23	

12. Kako deluje vaš tim (izbirno vprašanje)?

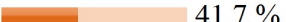
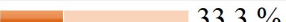
Rešitve težav iščemo s konstruktivnim soočenjem

Nikoli	0	 0 %
Včasih	4	 33,3 %
Večkrat	4	 33,3 %
Vedno	3	 25 %
Ne, a si želim	1	 8,3 %

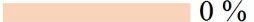
Napake redno prediskutiramo in se iz njih učimo

Nikoli	0	 0 %
Včasih	6	 50 %
Večkrat	3	 25 %
Vedno	2	 16,7 %
Ne, a si želim	1	 8,3 %

Po vsakem ciklu se pogovorimo o napakah pri delu in možnih izboljšavah

Nikoli	0	 0 %
Včasih	5	 41,7 %
Večkrat	4	 33,3 %
Vedno	1	 8,3 %
Ne, a si želim	2	 16,7 %

Po vsakem projektu se pogovorimo o napakah pri delu in možnih izboljšavah

Nikoli	0	 0 %
Včasih	7	 53,8 %
Večkrat	3	 23,1 %
Vedno	1	 7,7 %
Ne, a si želim	2	 15,4 %

Napak nikoli ne prediskutiramo

Nikoli	5		41,7 %
Včasih	2		16,7 %
Večkrat	5		41,7 %
Vedno	0		0 %
Ne, a si želim	0		0 %

13. Kako je vaš tim organiziran (izbirno vprašanje)?

Tim je brez vodje

Nikoli	3		30 %
Včasih	6		60 %
Večkrat	1		10 %
Vedno	0		0 %
Ne, a si želim	0		0 %

Vodja tima je produktni manager

Nikoli	0		0 %
Včasih	3		25 %
Večkrat	4		33,3 %
Vedno	4		33,3 %
Ne, a si želim	1		8,3 %

Tim sam določi vodjo

Nikoli	5		50 %
Včasih	3		30 %
Večkrat	1		10 %
Vedno	0		0 %
Ne, a si želim	1		10 %

Oblikuje se neformalni vodja

Nikoli	3		30 %
Včasih	4		40 %
Večkrat	3		30 %
Vedno	0		0 %
Ne, a si želim	0		0 %

Tim sam usklajuje delo

Nikoli	1		10 %
Včasih	3		30 %
Večkrat	6		60 %
Vedno	0		0 %
Ne, a si želim	0		0 %

Delo usklajuje produktni manager

Nikoli	0		0 %
Včasih	3		33,3 %
Večkrat	2		22,2 %
Vedno	4		44,4 %
Ne, a si želim	0		0 %

Tim samostojno rešuje težave

Nikoli	1		9,1 %
Včasih	1		9,1 %
Večkrat	7		63,6 %
Vedno	2		18,2 %
Ne, a si želim	0		0 %

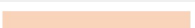
Težave rešuje produktni manager

Nikoli	0		0 %
Včasih	3		30 %
Večkrat	4		40 %
Vedno	3		30 %
Ne, a si želim	0		0 %

14. Kako pogosto se tim sestane (izbirno vprašanje)?

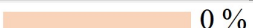
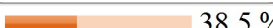
Večkrat dnevno	0		0 %
Enkrat na dan	0		0 %
Večkrat tedensko	5		38,5 %
Enkrat na teden	5		38,5 %
Enkrat na mesec	1		7,7 %
Po potrebi	1		7,7 %
Nikoli, vse rešujemo preko elektronske pošte in telefona	1		7,7 %
Vsi rezultati	13		

15. Kako preverjate, ali izvajanje aktivnosti sledi časovnemu planu (izbirno vprašanje)?

Z gantogramom (angl. <i>Gantt Chart</i>)	0	 0 %
S posebnimi aplikacijami	0	 0 %
S tabelo v Excelu	10	 83,3 %
Z samolepljivimi lističi na beli tabli	1	 8,3 %
Ne spremljamo	1	 8,3 %
Vsi rezultati	12	

16. Pri naslednjem vprašanju mi boste pomagali pri oblikovanju ideje – ali je smotrno delati drugače, zato vas prosim, da pri trditvah ocenite strinjanje s trditvijo.

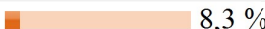
Marketinški plan bi bilo bolje delati kvartalno

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	5	 38,5 %
V večini se strinjam	7	 53,8 %
Popolnoma se strinjam	1	 7,7 %

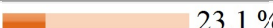
Marketinški plan bi bilo bolje delati mesečno

Se ne strinjam	1	 8,3 %
Delno se strinjam	7	 58,3 %
V večini se strinjam	2	 16,7 %
Popolnoma se strinjam	2	 16,7 %

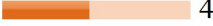
Izvedbo operativnih nalog in projektov bi bilo smiselno izvajati po delih, v krajših časovnih obdobjih (ciklih)

Se ne strinjam	1	 8,3 %
Delno se strinjam	4	 33,3 %
V večini se strinjam	7	 58,3 %
Popolnoma se strinjam	0	 0 %

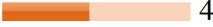
Na začetku bi naredili grob plan nalog, nato pa bi na začetku vsakega cikla podrobneje določili vsebino in naredili plan izvedbe

Se ne strinjam	1	 7,7 %
Delno se strinjam	3	 23,1 %
V večini se strinjam	4	 30,8 %
Popolnoma se strinjam	5	 38,5 %

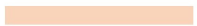
Postaviti se mora jasne prioritete aktivnosti (operativnih nalog in aktivnosti v sklopu projekta)

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	3	 23,1 %
V večini se strinjam	4	 30,8 %
Popolnoma se strinjam	6	 46,2 %

V cikel bi se moralo dodati le toliko aktivnosti, kolikor se jih lahko v tem času izvede

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	2	 15,4 %
V večini se strinjam	6	 46,2 %
Popolnoma se strinjam	5	 38,5 %

Držati bi se morali plana in od njega ne odstopati

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	2	 15,4 %
V večini se strinjam	8	 61,5 %
Popolnoma se strinjam	3	 23,1 %

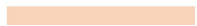
Spremembe bi se moralo pričakovati in jih tudi sprejemati

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	2	 15,4 %
V večini se strinjam	3	 23,1 %
Popolnoma se strinjam	8	 61,5 %

Konec vsakega cikla bi morali imeti pripravljene zaključene enote, ki jih lahko uporabimo (predstavimo na trgu)

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	4	 30,8 %
V večini se strinjam	5	 38,5 %
Popolnoma se strinjam	4	 30,8 %

Potrebni bi bili tedenski sestanki z različnimi skupinami v marketingu za dobro sodelovanje in komunikacijo

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	3	 23,1 %
V večini se strinjam	5	 38,5 %
Popolnoma se strinjam	5	 38,5 %

Pred veliko veliko nacionalno predstavitevijo trgu bi morali ideje testirati

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	3	 23,1 %
V večini se strinjam	3	 23,1 %
Popolnoma se strinjam	7	 53,8 %

Pripraviti bi se morala samo ena velika kampanja letno, kamor se usmeri vse svoje moči in denar

Se ne strinjam	6	 46,2 %
Delno se strinjam	5	 38,5 %
V večini se strinjam	2	 15,4 %
Popolnoma se strinjam	0	 0 %

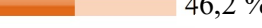
Marketinške programe bi morali trgu predstavljati večkrat, v krajšem časovnem obdobju

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	5	 41,7 %
V večini se strinjam	7	 58,3 %
Popolnoma se strinjam	0	 0 %

Pripravljati bi morali segmentirane ponudbe

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	3	 23,1 %
V večini se strinjam	7	 53,8 %
Popolnoma se strinjam	3	 23,1 %

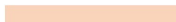
Pri pripravi ponudbe bi morali upoštevati glas porabnika posredno prek podatkov (analiz) in testiranje

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	3	 23,1 %
V večini se strinjam	4	 30,8 %
Popolnoma se strinjam	6	 46,2 %

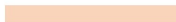
Pri pripravi ponudbe bi morali upoštevati glas porabnika neposredno prek povratnih kanalov in družbenih omrežij

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	2	 15,4 %
V večini se strinjam	8	 61,5 %
Popolnoma se strinjam	3	 23,1 %

Na vseh kanalih bi bilo treba testirati različne pristope

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	2	 15,4 %
V večini se strinjam	5	 38,5 %
Popolnoma se strinjam	6	 46,2 %

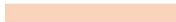
Treba bi bilo testirati poziv k akciji (angl. *Call to Action*) na spletni strani

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	4	 30,8 %
V večini se strinjam	3	 23,1 %
Popolnoma se strinjam	6	 46,2 %

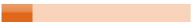
Treba bi bilo testirati poziv k akciji (angl. *Call to Action*), naslov, obliko, čas pošiljanja pri elektronskem sporočilu

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	3	 23,1 %
V večini se strinjam	4	 30,8 %
Popolnoma se strinjam	6	 46,2 %

Treba bi bilo testirati objave na družbenih omrežjih (čas objave, način, vsebina ...)

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	2	 16,7 %
V večini se strinjam	4	 33,3 %
Popolnoma se strinjam	6	 50 %

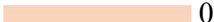
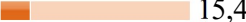
Zaposleni bi morali biti redno seznanjeni z napredkom nalog in projektov (na tedenskem sestanku)

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	2	 16,7 %
V večini se strinjam	6	 50 %
Popolnoma se strinjam	4	 33,3 %

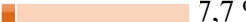
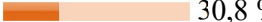
Tim bi se moral vsak dan dobiti na kratkem 15–30-minutnem sestanku, kjer si izmenja informacije o napredku in reši morebitne težave

Se ne strinjam	2	 15,4 %
Delno se strinjam	4	 30,8 %
V večini se strinjam	5	 38,5 %
Popolnoma se strinjam	2	 15,4 %

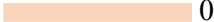
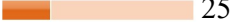
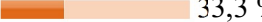
Dokumentacija o produktu/kampanji (SD) pred pripravo projekta bi morala biti podrobna z vsemi detajli

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	2	 15,4 %
V večini se strinjam	5	 38,5 %
Popolnoma se strinjam	6	 46,2 %

Dokumentacija o produktu/kampanji (SD) bi se morala med projektom dopolnjevati

Se ne strinjam	1	 7,7 %
Delno se strinjam	3	 23,1 %
V večini se strinjam	4	 30,8 %
Popolnoma se strinjam	5	 38,5 %

Spremembe zahtev na vsaki fazi projekta, tudi v poznih ali zaključnih fazah, bi se morale sprejeti

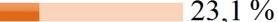
Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	5	 41,7 %
V večini se strinjam	3	 25 %
Popolnoma se strinjam	4	 33,3 %

Naročnik projekta in razvijalci bi morali skozi celoten projekt dnevno sodelovati

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	3	 23,1 %
V večini se strinjam	4	 30,8 %
Popolnoma se strinjam	6	 46,2 %

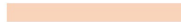
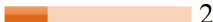
17. Koliko časa menite, da bi moral trajati en cikel (izbirno vprašanje)?

Trajanje cikla

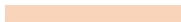
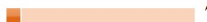
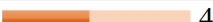
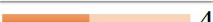
Manj kot 2 tedna	3	 23,1 %
2 tedna	6	 46,2 %
3 tedne	1	 7,7 %
4 tedne	3	 23,1 %
5 tednov	0	 0 %
Več kot 5 tednov	0	 0 %

18. Prosim, ocenite strinjanje s spodaj naštetimi trditvami (izbirno vprašanje)!

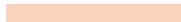
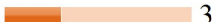
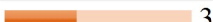
Največja dolžnost je zadovoljiti potrošnika skozi zgodnje in neprekinjeno trženje, ki rešuje njegove probleme in zanj ustvarja vrednost

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	3	 23,1 %
V večini se strinjam	5	 38,5 %
Popolnoma se strinjam	5	 38,5 %

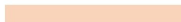
Sposobnost hitrega odziva na spremembe je glavni vir konkurenčne prednosti

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	1	 7,7 %
V večini se strinjam	6	 46,2 %
Popolnoma se strinjam	6	 46,2 %

Najboljša komunikacija je pogovor iz oči v oči

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	4	 30,8 %
V večini se strinjam	5	 38,5 %
Popolnoma se strinjam	4	 30,8 %

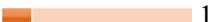
Dober marketing zahteva tesno sodelovanje med poslovodstvom, prodajo in razvojem

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	1	 8,3 %
V večini se strinjam	3	 25 %
Popolnoma se strinjam	8	 66,7 %

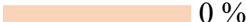
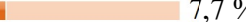
Podatki za analize so ključno orodje sodobnega marketinga

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	2	 15,4 %
V večini se strinjam	2	 15,4 %
Popolnoma se strinjam	9	 69,2 %

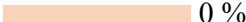
Analiza uspešnosti aktivnosti/kampanje/projekta je ključnega pomena

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	2	 15,4 %
V večini se strinjam	2	 15,4 %
Popolnoma se strinjam	9	 69,2 %

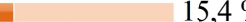
Marketinške akcije so na trgu kratek čas, povratna informacija je nujna in hitra

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	1	 7,7 %
V večini se strinjam	7	 53,8 %
Popolnoma se strinjam	5	 38,5 %

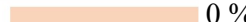
Aktivnosti je treba izboljšati na podlagi povratnih informacij s trga

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	2	 15,4 %
V večini se strinjam	4	 30,8 %
Popolnoma se strinjam	7	 53,8 %

Učenje skozi povratno zanko krogotoka »testiraj-in-nauči se« je izrednega pomena

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	2	 15,4 %
V večini se strinjam	4	 30,8 %
Popolnoma se strinjam	7	 53,8 %

Transparentnost nalog in njihov napredek ter pretok informacij o tem so pomembni

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	1	 7,7 %
V večini se strinjam	2	 15,4 %
Popolnoma se strinjam	10	 76,9 %

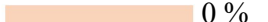
Medsebojno sodelovanje med člani tima in pomoč sta pomembna

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	2	 15,4 %
V večini se strinjam	3	 23,1 %
Popolnoma se strinjam	8	 61,5 %

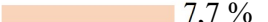
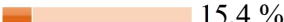
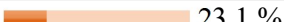
Motivirani posamezniki gradijo velike, dobre marketinške programe

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	2	 15,4 %
V večini se strinjam	2	 15,4 %
Popolnoma se strinjam	9	 69,2 %

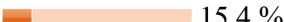
Sodelovanje vseh pri pripravi in razdelitvi nalog med zaposlenimi je pomembno

Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	2	 15,4 %
V večini se strinjam	6	 46,2 %
Popolnoma se strinjam	5	 38,5 %

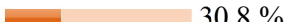
Delujoče storitve so primarno merilo napredka

Se ne strinjam	1	 7,7 %
Delno se strinjam	2	 15,4 %
V večini se strinjam	3	 23,1 %
Popolnoma se strinjam	7	 53,8 %

Preprostost – umetnost zmanjševanja količine nepotrebnega dela – je bistvena

Se ne strinjam	1	 7,7 %
Delno se strinjam	2	 15,4 %
V večini se strinjam	3	 23,1 %
Popolnoma se strinjam	7	 53,8 %

Samoorganizirani timi brez vodje delajo bolje

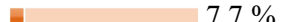
Se ne strinjam	5	 38,5 %
Delno se strinjam	4	 30,8 %
V večini se strinjam	4	 30,8 %
Popolnoma se strinjam	0	 0 %

Tim mora stalno iskati načine, kako povečati učinkovitost

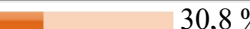
Se ne strinjam	0	 0 %
Delno se strinjam	2	 15,4 %
V večini se strinjam	4	 30,8 %
Popolnoma se strinjam	7	 53,8 %

Še nekaj demografskih vprašanj.

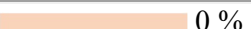
19. Vaše delovne izkušnje (izbirno vprašanje)?

Manj kot 1 leto	0	 0 %
1 do 5 let	1	 7,7 %
5 do 10 let	5	 38,5 %
10 do 20 let	6	 46,2 %
Več kot 20 let	1	 7,7 %
Vsi rezultati	13	

20. Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba (izbirno vprašanje)?

Manj kot srednja šola	0	 0 %
Srednja šola	4	 30,8 %
Višja šola (ali 1. bolonjska stopnja)	4	 30,8 %
Univerzitetna izobrazba (ali 2. bolonjska stopnja)	5	 38,5 %
Znanstveni magisterij	0	 0 %
Vsi rezultati	13	

21. Področje, na katerem ste zaposleni (izbirno vprašanje)?

Produktni management	7	 53,8 %
Oglaševanje	2	 15,4 %
Digitalni marketing	0	 0 %
Odnosi z javnostjo (PR)	1	 7,7 %
Izobraževanje	3	 23,1 %
Drugo	0	 0 %
Vsi rezultati	13	

22. Spol (izbirno vprašanje)?

Moški	7	 53,8 %
Ženski	6	 46,2 %
Vsi rezultati	13	

**PRILOGA 3: Povprečna ocena strinjanja s trditvijo in standardni odklon,
izračunana s statističnim programom SPSS**

16. Pri naslednjem vprašanju mi boste pomagali pri oblikovanju ideje – ali je smotrno delati drugače, zato vas prosim, da pri trditvah ocenite strinjanje s trditvijo.

	N		Mean	Std. Deviation	Mini- mum	Maksi- -mum	Sum
	Valid	Missing					
Marketinški plan bi bilo bolje delati kvartalno.	13	0	2,6923	0,63043	2,00	4,00	35,00
Marketinški plan bi bilo bolje delati mesečno.	12	1	2,4167	0,90034	1,00	4,00	29,00
Izvedbo operativnih nalog in projektov bi bilo smiselno izvajati po delih, v krajših časovnih obdobjih (ciklih).	12	1	2,5000	0,67420	1,00	3,00	30,00
Na začetku bi naredili grob plan nalog, nato pa bi na začetku vsakega cikla podrobneje določili vsebino in naredili plan izvedbe.	13	0	3,0000	1,00000	1,00	4,00	39,00
Postaviti se mora jasne prioritete aktivnosti (operativnih nalog in aktivnosti v sklopu projekta).	13	0	3,2308	0,83205	2,00	4,00	42,00
V cikel bi se moralo dodati le toliko aktivnosti, kolikor se jih lahko v tem času izvede.	13	0	3,2308	0,72501	2,00	4,00	42,00
Držati bi se morali plana in od njega ne odstopati.	13	0	3,0769	0,64051	2,00	4,00	40,00
Spremembe bi se moralo pričakovati in jih tudi sprejemati.	13	0	3,4615	0,77625	2,00	4,00	45,00
Konec vsakega cikla bi morali imeti pripravljene zaključene enote, ki jih lahko uporabimo (predstavimo na trgu).	13	0	3,0000	0,81650	2,00	4,00	39,00
Potrebni bi bili tedenski sestanki z različnimi skupinami v marketingu za	13	0	3,1538	0,80064	2,00	4,00	41,00

	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Sum
	Valid	Missing					
dobro sodelovanje in komunikacijo.							
Pred veliko nacionalno predstavitevijo trgu bi morali ideje testirati.	13	0	3,3077	0,85485	2,00	4,00	43,00
Pripraviti bi se morala samo ena velika kampanja letno, kamor se usmeri vse svoje moči in denar.	13	0	1,6923	0,75107	1,00	3,00	22,00
Marketinške programe bi morali trgu predstavljati večkrat, v krajšem časovnem obdobju.	12	1	2,5833	0,51493	2,00	3,00	31,00
Pripravljeni bi morali segmentirane ponudbe.	13	0	3,0000	0,70711	2,00	4,00	39,00
Pri pripravi ponudbe bi morali upoštevati glas porabnika posredno prek podatkov (analiz) in testiranj.	13	0	3,2308	0,83205	2,00	4,00	42,00
Pri pripravi ponudbe bi morali upoštevati glas porabnika neposredno prek povratnih kanalov in družbenih omrežij.	13	0	3,0769	0,64051	2,00	4,00	40,00
Na vseh kanalih bi bilo treba testirati različne pristope.	13	0	3,3077	0,75107	2,00	4,00	43,00
Treba bi bilo testirati poziv k akciji (angl. Call to Action) na spletni strani.	13	0	3,1538	0,89872	2,00	4,00	41,00
Treba bi bilo testirati poziv k akciji (angl. Call to Action), naslov, obliko, čas pošiljanja pri elektronskem sporočilu.	13	0	3,2308	0,83205	2,00	4,00	42,00
Treba bi bilo testirati objave na družbenih omrežjih (čas objave, način, vsebina ...).	12	1	3,3333	0,77850	2,00	4,00	40,00
Zaposleni bi morali biti redno seznanjeni z napredkom nalog in projektov (na	12	1	3,1667	0,71774	2,00	4,00	38,00

	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Sum
	Valid	Missing					
tedenskem sestanku).							
Tim bi se moral vsak dan dobiti na kratkem 15–30-minutnem sestanku, kjer si izmenja informacije o napredku in reši morebitne težave.	13	0	2,5385	0,96742	1,00	4,00	33,00
Dokumentacija o produktu/kampanji (SD) pred pripravo projekta bi morala biti podrobna z vsemi detajli.	13	0	3,3077	0,75107	2,00	4,00	43,00
Dokumentacija o produktu/kampanji (SD) bi se morala med projektom dopolnjevati.	13	0	3,0000	1,00000	1,00	4,00	39,00
Spremembe zahtev v vsaki fazi projekta, tudi v poznih ali zaključnih fazah, bi se morale sprejeti.	12	1	2,9167	0,90034	2,00	4,00	35,00
Naročnik projekta in razvijalci bi morali skozi celoten projekt dnevno sodelovati.	13	0	3,2308	0,83205	2,00	4,00	42,00

18. Prosim, ocenite strinjanje s spodaj naštetimi trditvami (izbirno vprašanje)!

	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Sum
	Valid	Missing					
Sposobnost hitrega odziva na spremembe je glavni vir konkurenčne prednosti.	13	0	3,3846	0,65044	2,00	4,00	44,00
Najboljša komunikacija je pogovor iz oči v oči.	13	0	3,0000	0,81650	2,00	4,00	39,00
Dober marketing zahteva tesno sodelovanje med poslovodstvom, prodajo in razvojem.	12	1	3,5833	0,66856	2,00	4,00	43,00
Podatki za analize so ključno orodje sodobnega marketinga.	13	0	3,5385	0,77625	2,00	4,00	46,00

	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Sum
	Valid	Missing					
Analiza uspešnosti aktivnosti/kampanje/projekta je ključnega pomena.	13	0	3,5385	0,77625	2,00	4,00	46,00
Marketinške akcije so na trgu kratek čas, povratna informacija je nujna in hitra.	13	0	3,3077	,63043	2,00	4,00	43,00
Aktivnosti je treba izboljšati na podlagi povratnih informacij s trga.	13	0	3,3846	0,76795	2,00	4,00	44,00
Učenje skozi povratno zanko krogotoka »testiraj-in-nauči se« je izrednega pomena.	13	0	3,3846	0,76795	2,00	4,00	44,00
Transparentnost nalog in njihov napredek in pretok informacij o tem sta pomembna.	13	0	3,6923	0,63043	2,00	4,00	48,00
Medsebojno sodelovanje med člani tima in pomoč sta pomembna.	13	0	3,4615	0,77625	2,00	4,00	45,00
Motivirani posamezniki gradijo velike, dobre marketinške programe.	13	0	3,5385	0,77625	2,00	4,00	46,00
Sodelovanje vseh pri pripravi in razdelitvi nalog med zaposlenimi je pomembno.	13	0	3,2308	0,72501	2,00	4,00	42,00
Delujoče storitve so primarno merilo napredka.	13	0	3,2308	1,01274	1,00	4,00	42,00
Preprostost – umetnost zmanjševanja količine nepotrebne dela – je bistvena.	13	0	3,2308	1,01274	1,00	4,00	42,00
Samoorganizirani timi brez vodje delajo bolje.	13	0	1,9231	0,86232	1,00	3,00	25,00
Tim mora stalno iskati načine, kako povečati učinkovitost.	13	0	3,3846	0,76795	2,00	4,00	44,00