

INFORMACIJSKOM TEHNOLOGIJOM I MINIMIZIRANIM PROCESIMA DO POTPORE OSTVARENJU MARKETINŠKIH STRATEGIJA

Grdošić, Lidija

Professional thesis / Završni specijalistički

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:772372>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Poslijediplomski specijalistički studij Marketing posebnih područja

Lidija Grdošić

**INFORMACIJSKOM TEHNOLOGIJOM I
MINIMIZIRANIM PROCESIMA DO POTPORE
OSTVARENJU MARKETINŠKIH STRATEGIJA**

Završni rad specijalističkoga postdiplomskog studija

Osijek, 2022. godine

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Poslijediplomski specijalistički studij Marketing posebnih područja

Lidija Grdošić

**INFORMACIJSKOM TEHNOLOGIJOM I
MINIMIZIRANIM PROCESIMA DO POTPORE
OSTVARENJU MARKETINŠKIH STRATEGIJA**

Završni rad specijalističkoga postdiplomskog studija

Osijek, 2022. godine

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Postgraduate Specialist Study Marketing of Special Areas

Lidija Grdošić

**THE USE OF INFORMATION TECHNOLOGIES AND
MINIMISED PROCESSES FOR SUPPORTING
REALISATION OF MARKETING STRATEGIES**

Postgradual final paper

Osijek, 2022

IZJAVA
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je specijalistički (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Lidija Grdošić

JMBAG: 1271

OIB: 24417019074

e-mail za kontakt: lgrdosic@gmail.com

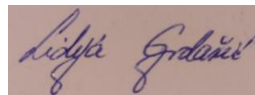
Naziv studija: Marketing posebnih područja

Naslov rada: Informacijskom tehnologijom i minimiziranim procesima do potpore ostvarenju marketinških strategija

Mentor/mentorica rada: prof.dr.sc. Drago Ružić

U Osijeku, 2022. godine

Potpis _____



INFORMACIJSKOM TEHNOLOGIJOM I MINIMIZIRANIM PROCESIMA DO POTPORE OSTVARENJU MARKETINŠKIH STRATEGIJA

SAŽETAK

U svijetu izrazite konkurentske borbe marketing se sve više transformira i postaje bitan čimbenik kako za pridobivanje novih, tako i za zadržavanje postojećih klijenata. Razvoju ove situacije doprinijele su promjene u tehnološkome smislu (npr. razvoj društvenoga umrežavanja), demografski trendovi, promjene zakonodavstva Republike Hrvatske nakon ulaska u Europsku Uniju 2013. godine i dr. Kako bi poslovne organizacije zadržale postojeći tržišni udio, ali i pokrenule rast potrebno je da shvate važnost pravilnoga određivanja marketinških strategija, brzoga planiranja i usavršavanja svoje palete proizvoda i usluga. Kako bi se to ostvarilo, koriste se mnoge inačice različitih metodologija rada. Pa tako danas u praksi najčešće susrećemo standardne (*waterfall*) principe rada, te različite oblike agilnih i *lean* metoda rada. Posebna važnost *lean* metoda je u pokušaju vraćanja harmoničnosti u onim dijelovima organizacije gdje je ona bila narušena. Upravo se pravilnim prepoznavanjem i rješavanjem problema u procesima mogu pravovremeno iznaći rješenja i ostvariti rast poslovne organizacije. Rješenja mogu utjecati na sve elemente marketinga: definiranjem novih potencijalnih klijenata, razvojem analitika za praćenje određenoga dijela procesa, razvoj proizvoda/usluga nakon početne faze razvoja (engl. *Minimum Viable Product - MVP*), doradivanje internih procesa i sl. Pritom se može koristiti i Demingov *lean* ciklus (*P-D-C-A*): planirajte → učinite → provjerite → djelujte. *Lean* nije samo namijenjen korištenju u razvoju *start-up* kompanijama, već ga u nekom od oblika preuzimaju i mnoge velike međunarodne organizacije.

Ključne riječi: marketinške strategije, lean procesi, TPS, MVP, agilno poslovanje

THE USE OF INFORMATION TECHNOLOGIES AND MINIMISED PROCESSES FOR SUPPORTING REALISATION OF MARKETING STRATEGIES

ABSTRACT

In a world of fierce free market competition, marketing is continuously transforming and becoming an important factor in both gaining new and retaining existing customers. Changes in the technological sense (e.g. development of social networking), demographic trends, changes in legislation after the accession of the Republic of Croatia to the European Union in 2013 (just to name some), contributed to the development of this situation. It is important to properly determine marketing strategies by quickly planning and improving your product and service range. To achieve this, many versions of different work methodologies are used. So today, in practice, we most often encounter standard (*waterfall*) principles of work, and also various forms of agile and lean methods. Of particular importance is the lean method which is trying to restore harmony in those parts of the organisation where it has been disrupted. By properly recognising and solving problems in processes, solutions can be found in a timely manner and the growth of a business organisation can be achieved. Solutions can affect all elements of marketing: defining new potential customers, developing analytics to monitor a certain part of the process, developing products and services after the MVP phase (*Minimum Viable Product*), refining internal processes, etc. Deming's lean cycle can also be used in the process (P-D-C-A): plan → do → check → act. Lean is not only intended for use in the development of start-up companies, but it is also taken into consideration by many large international organisations.

Keywords: marketing strategies, lean processes, TPS, MVP, agile business

Sadržaj

1. Uvod.....	8
1.1 Predmet i cilj rada.....	8
1.2 Izvori podataka i metode prikupljanja.....	8
1.3 Sadržaj i struktura rada.....	9
2. Definiranje i važnost novih metodologija rada u modernom poslovanju.....	10
2.1 Definiranje marketinških strategija za povećanje tržišnoga udjela i uloga suvremenih principa rada u ostvarenju planova.....	10
2.2 Razlike između waterfall i agilnih principa rada.....	19
2.2.1 Waterfall principi rada.....	19
2.2.2 Agilni i lean principi rada.....	20
2.2.3 Agilni scrum.....	21
2.2.4 Extreme Programming (XP).....	22
2.2.5 Lean metodologija.....	23
2.2.6 Kanban metodologija.....	28
3. Primjena i elementi lean metodologija u marketingu.....	31
3.1 Definiranje „otpada“ u marketinškim procesima.....	31
3.2 Demingov lean ciklus.....	33
3.3 Elementi lean marketinga.....	38
3.4 Komplementarnost lean i agilnih metoda rada u marketingu.....	54
3.5 Primjeri uspješnoga korištenja <i>lean</i> marketinga.....	54
3.5.1 Primjer Nestléa.....	55
3.5.2 Primjer Novartisa.....	57
4. Istraživanje o korištenju lean procesa u poslovanju.....	59
5. Intervju sa zaposlenicima koji u praksi primjenjuju lean i agilne metode.....	68
6. SWOT analiza agilnoga i <i>lean</i> rada.....	72
7. Zaključak.....	73
8. Literatura.....	74
9. Popis slika.....	77
10. Popis tabela.....	78

1. Uvod

1.1 Predmet i cilj rada

Kako su danas mnoge poslovne funkcije, pa tako i marketing, pod konstantnim pritiskom menadžmenta vezano uz smanjivanje izdataka i raspoloživih budžeta, a usto i s većim planovima prodaje i realizacije interno dogovorenih ciljeva, prisiljene su se okrenuti novim metodologijama rada. Danas najkorištenije metodologije su razne vrste agilnih metoda, te napose *lean* metodologija koja ima za cilj identificiranje redundantnih procesa u poslovanju, ispraviti ih i omogućiti poslovnoj organizaciji smanjenje troškova i pospješiti njen rast i diferencijaciju naspram tržišne konkurencije. Jedan od načina diferencijacije može biti povećana inovativnost unutar organizacije koja će se pokušati u što kraćem roku plasirati na tržište u obliku novih roba i/li usluga, te se naknadno dorađivati ovisno o klijentovim željama i potrebama (tzv. **MVP** proizvoda i/li usluga).

Cilj ovoga rada je teorijski obraditi mogućnosti primjene tih metodologija u modernim poslovnim organizacijama, ponajviše u marketinškim i prodajnim procesima, te prikazati kako se razvoj suvremene informacijske tehnologije može primijeniti za ubrzano i olakšano praćenje i poboljšanje unutar marketinških procesa i *lean* iskoristiti kao alat diferencijacije poslovanja i privlačenja novih klijenata.

1.2 Izvori podataka i metode prikupljanja

Kao izvor podataka za ovaj rad, korišteni su podaci primarno iz sekundarnih izvora: iz brojnih knjiga i javno dostupnih članaka na Internetu a koji pokrivaju područje različitih metodologija rada, *lean* i agilnih metodologija, kao i preporuka za promjenu strukture rada poslovnih organizacija. Primjeri korištene literature su: knjiga Roić, R. i Ferlež, L. (2016.) *Agilni razvoj softvera - Najbolje prakse u Scrumu, Leanu i Extreme Programmingu*, članci Dewell, R. (2007.) *The Dawn of Lean Marketing*, Dos Reis Leite, H., Ernani Vieira, G. (2015.) *Lean philosophy and its applications in the service industry: a review of the current knowledge*, Hammer, D.T. (1997.) *Lean Information Management*, Web-sjedište *Agile.hr*, a korištena je i druga, za temu relevantnu, literatura. Koristila se je u radu i metoda anketiranja ispitanika koja će poslužiti kao podloga za istraživanje o korištenju agilnih i *lean* procesa u poslovanju te metoda intervjua sa zaposlenicima iz prakse o utjecaju uvođenja novih, *lean* i agilnih metoda na rad.

1.3 Sadržaj i struktura rada

U prvome dijelu rada definirat će se pozadina promjena koje utječu na suvremeno poslovanje organizacija, definirati različite vrste metodologija rada u suvremenome poslovanju koje mogu pomoći u lakšem savladavanju promjena, objasniti razlike između standardnih (tzv. *waterfall*) principa rada te agilnih i *lean* metodologija rada.

U drugome dijelu završnoga rada pažnja će se usmjeriti na područje primjena *lean* metodologija u svakodnevnim marketinškim procesima i objasniti važnost primjene Demingovoga *lean* ciklusa u praksi. Prikazat će se i primjeri uspješnih oblika primjene *lean* marketinških metoda u poslovnoj praksi.

U trećem dijelu rada bit će napravljeno istraživanje putem anketnoga upitnika o poznavanja pojmova iz *lean* leksikona, upoznatosti s promjenama unutar njihovih poslovnih organizacija, koje *lean* i agilne alate koriste u svakodnevnome obavljanju svoga rada i sl., te intervjui sa zaposlenicima iz prakse na zadanu temu ovoga završnog rada.

2. Definiranje i važnost novih metodologija rada u modernom poslovanju

2.1 Definiranje marketinških strategija za povećanje tržišnoga udjela i uloga suvremenih principa rada u ostvarenju planova

Svijet je u dobu kada se informacije¹ i znanje² smatraju petim čimbenikom proizvodnje, uz ljudski potencijal, materijal, energiju i kapital. Potrebno je istaknuti da je važno da se podaci, informacije i znanje procesiraju i koriste u radu na efikasan način primjenjujući u njihovoj obradi moderna saznanja informacijske znanosti (Hammer, D. T., 1997., str. 145).

Upravo suvremeno hektično poslovanje iziskuje od različitoga profila poslovnih organizacija transformaciju njihovih odjela marketinga i prodaje kako bi pridobili nove, ali i zadržali postojeće klijente, što ponekada poslovnim organizacijama pričinjava poteškoće financijske prirode, ali zahtjeva i nove tehnološke podloge (npr. razvijene kvalitetne baze podataka, DWH sustav, zapošljavanje analitičara koji mogu protumačiti prikupljene podatke i prema, primjerice podacima o iznosima i mjestima potrošnje, davati nadređenima uvid u to kako prilagoditi svoje poslovanje i marketinške ponude postojećim klijentima i dr.). Razvoju ove situacije doprinijelo je nekoliko čimbenika, poput značajnoga društvenog umrežavanja svijeta nakon 2008. godine ponajviše zahvaljujući pojavom *Facebooka* (prema podacima *Eurostata* iz 2021. godine, 57% ljudi u dobi od 16 do 74 godine bilo je aktivno na društvenim mrežama tijekom 2020. godine, dok je primjerice taj iznos 2011. godine iznosio 36%), demografski trendovi, promjene zakonodavstva nakon ulaska Republike Hrvatske u Europsku Uniju 1. srpnja 2013. godine, a u skorije vrijeme značajan je nagli utjecaj pandemije novoga koronavirusa COVID-19 na poslovanje i agilnost kompanija koje su se u veoma kratkome roku, prvenstveno prilikom prvoga, ali i tijekom kasnijih, zatvaranja svojih poslovnica (tzv.

¹ Informacije su skup podataka koji imaju značenje, a čiji je cilj proširiti znanje, informirati ili dati ideje o određenoj temi. One su ključne da bi se ljudima ponudila različita gledišta, smanjila nesigurnost kada se pojave neočekivane vijesti i stvorilo stvarno i koherentno mišljenje o određenoj temi. Informacija je značajna samo onda kada je upotrebljiva za rješavanje specifičnoga organizacijskog problema ili kao potpora odlučivanju.

² Znanje je sposobnost ljudi da koriste informacije za rješavanje složenih problema i prilagođavanje promjenama. To je pojedinačna sposobnost da se svlada nepoznato. Znanje je definirano na razne načine kao činjenice, informacije i vještine koje je osoba stekla iskustvom ili obrazovanjem; teoretsko ili praktično razumijevanje nekog predmeta; ukupnost svega poznatog u nekom polju; svjesnost ili familijarnost stečena iskustvom neke činjenice ili situacije.

lockdown) morale prilagoditi novonastaloj nepredviđenoj situaciji, zatvoriti svoje fizičke poslovnice i doslovce preko noći kreirati funkcionalne Web stranice s mogućnošću digitalne prodaje kako bi donekle uspjeli amortizirati gubitak prihoda od prodaje u fizičkim poslovnicama.

U novonastalim situacijama zaposlenici prodaje i marketinga se nalaze u mnogobrojnim ulogama, ovisno o potrebama: aktivno surađuju s drugim zaposlenicima unutar poslovnih organizacija u izradi novih ili poboljšanih produkata i usluga, pripremaju više marketinških ponuda, vrše više prodajnih aktivnosti i komuniciraju te educiraju druge prodajne agente na terenu (tijekom pandemije novoga koronavirusa COVID-19 bilo je potrebno ostvarivati edukacije i prodaju na daljinu putem Internetskih servisa³, a zasigurno će takav način rada biti prakticiran i nakon službenoga prestanka proglašenja pandemije), vrše post-prodajne aktivnosti⁴, izrađuju planove prodaje na više razina, surađuju na poboljšanjima procesa i dr. Jedan od istaknutijih problema je i nesnalažanje u tim multipliciranim ulogama, te loša strategija koja može djelovati pogubno na ostvarenje ciljeva poslovne organizacije. Bezobzira na smanjene budžete, od zaposlenika se traži što veća angažiranost i realizacija internih ciljeva.

Prvi procesi koji su omogućili veću efikasnost u vođenju poslovanja, orijentiranosti prema klijentima, te veću stratešku prednost u odnosu na konkurenciju bili su procesi poslovnoga reinženjeringa (engl. *Business Proces Reengineering*), no za koje je utvrđeno da ima svoje manjkove⁵ i da je potrebna nadogradnja modela, te je došlo do potrebe za pojavom novih procesa u poslovanju (*Ibid.*).

³ Prema podacima Statista.com iz ožujka 2021. godine, najčešće korišteni Web servisi kao digitalne platforme za vršenje sastanaka i edukacija su Zoom s udjelom od 46%, zatim Microsoft Teams (29%), Skype (25%), Google Chat (14%), Cisco Webex (7%), GoToMeeting (7%), a Slack još prelazi granicu od 5%.

⁴ Primjerice izrada prodajnih izvještaja kako bismo uočili potencijalne nedostatke u procesima prodaje, vršenje telefonskoga ili elektroničkoga anketiranja klijenata o zadovoljstvu proizvodom ili uslugom, slanjem prigodnih poklona ili čestitki klijentima, brzo rješavanje reklamacija klijenata (a što može biti i zakonski regulirano, npr. čak i Zakon o elektroničkom novcu – ZEN, NN 64/18 (dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/426/Zakon-o-elektroni%C4%8Dkom-novcu>) propisuje u Glavi III, članak 9, stavke 2. i 3. da je rok za rješavanje prigovora 10 dana odnosno 35 dana ako prigovor nije u kontroli izdavatelja).

⁵ Uočeni manjkovi su bili vezani uz to da je BPR više prikladan za velike poslovne organizacije, promjene procesa u obimu koji zahtjeva BPR metoda su financijski zahtjevni i dugotrajni, a rezultati su teže mjerljivi.

Ovdje teorije agilnog i *lean* menedžmenta mogu uvelike pomoći, no prilikom prelaska neke poslovne organizacije na *lean* i agilno poslovanje, sektori prodaje i marketinga unutar poslovnih organizacija se ne smiju stavljati na posljednje mjesto prioriteta za izmjenama postojećih načina rada, pošto se većinom u teoriji (ali i praksi) agilni i *lean* menedžment poistovjećuju s proizvodnim pogonima i sektorima informacijske tehnologije, te naposljetku prave prednosti *lean* menedžmenta nikada ne sažive u drugim poslovnim sektorima.

Postoje mnogobrojni elementi unutar agilnih i *lean* metoda rada koje organizacije mogu koristiti u unapređenju procesa prodaje i marketinga. Ne odgovaraju svi oni svim organizacijama, već svaka organizacija mora za sebe utvrditi koji principi njima najviše odgovaraju (npr. putem analize prodajnih aktivnosti, detaljne analize rada članova tima, utvrđivanjem postoji li moguće dupliciranje poslova članova tima, izračunava se efikasnost prodaje, prati se potrošnja budžeta, mjeri se koliko dana prođe od klijentove narudžbe do dostave klijentu, koliko je ukupno zadovoljstvo klijenata produktima i/li uslugama kojima se bavi poslovna organizacija, kako funkcionira prioritiziranje zadataka unutar organizacija i dr.). Izradom takvih analiza, utvrđuje se na koji način se procesi mogu poboljšati i kreiraju se nova rješenja (od edukacije prodajnog osoblja pa do kreiranja novih i poboljšanja postojećih produkata i/li usluga). Posljedično implementacija takvih izmjena dovodi i do povećanja prodaje i do većeg zadovoljstva klijenata. Dobro kreirane marketinške strategije čine poslovanje stabilnijim i klijente zadovoljnijim cjelokupnim procesom.

Hammer, D.T. (str. 147) prikazuje sedam aspekata poslovne organizacije, odnosno ona se sastoji od:

1. fizičkih dobara,
2. procesa,
3. socijalnih interakcija kroz organizacijske funkcije i strukture,
4. ljudskih potencijala,
5. struktura,
6. strategija, te
7. identiteta organizacije vidljive kroz poslovnu misiju i viziju.

Prethodno je navedeno da je za unapređenje prodaje potrebno koristiti različite tehnološke podloge, međutim, pretpostavka je da bez ispravnih metodologija rada i prijenosa znanja, nije moguće ostvariti značajan napredak u poslovanju. Važno je kreirati *lean* kulturu u svim dijelovima organizacije. U doba pandemije novoga koronavirusa COVID-19 primjena agilnih

i *lean* metoda rada se pokazala važna u vidu organizacije rada od kuće i to cjelokupnih timova na način da se zadržala efikasnost rada uz digitalno organizirane sastanke (putem *Zooma*, *MS Teamsa*, *Slacka*) i praćenje procesa (npr. kanban alata *Trello*), prostorije rada su bile organizirane u skladu i s preporukama epidemioloških službi, ali i *lean* protočnosti⁶. *Lean* kulturu je potrebno kreirati u svim dijelovima organizacije podjednako.

U praksi se danas susreću različite metodologije rada poslovnih organizacija, od standardnih, i danas pomalo smanjenoga intenziteta korištenja, principa rada poput **kaskadnoga**, tzv. *waterfall* principa rada, do različitih suvremenih oblika **agilnih i lean metodologija rada**. Neki od njih su: *Scrum/XP Hybrid*, *Kanban*, *Agile Modelling* i dr. Posebno se zanimljivima ističu različite *lean* metode rada koji pokušavaju vratiti harmoničnost u onim dijelovima poslovnih organizacija gdje je ta harmoničnost nestala ili bivala značajno narušena. Ta harmoničnost se narušava djelovanjem prvenstveno vanjskih, ali i unutarnjih čimbenika.

Čimbenici koji se nalaze u unutrašnjosti poslovne organizacije, a poništavaju utjecaj harmoničnosti nazivaju se *otpadi* u internim procesima, a prepoznato je osam vrsta (Skhmo, N. (2017.):

1. prekomjerna proizvodnja,
2. povećani inventar,
3. čekanje u procesima,
4. prekomjerno procesiranje,
5. višak pokreta,
6. manjak kvalitete,
7. loša organizacija transporta, te
8. neprepoznavanje talenata zaposlenika i manjak kreativnoga razmišljanja zaposlenika.

Iskusni menedžeri mogu pravovremeno prepoznati problem koji se nalazi u procesima, iznijeti rješenje, izgladiti procese, pa time posljedično mogu potencijalno ostvariti i rast poslovne organizacije. Rješenja koja se time iznađu mogu utjecati na mnogobrojne elemente

⁶ Kod organizacija koje se bave neamaterijalnim dobrima, to prvenstveno podrazumijeva novu organizaciju rada u uredima: preseljenje usko povezanih članova različitih timova jedne do drugih kako bi se olakšao rad, te smanjile nepotrebne društvene interakcije između zaposlenika i smanjila stopa zaraze samim virusom ili potreba za samoizolacijom radnika. Određeni broj zaposlenika bi se rotirao na radu od doma dok su drugi radili u uredima, kako bi se smanjila njihova fizička interakcija.

poslovanja organizacija – od marketinga (za npr. definiranje baza novih potencijalnih klijenata), razvojem analitike za praćenje određenoga dijela procesa izradom različitih kontrolnih ploča (tzv. *dashboarda*) za praćenje ostvarenja poslovnih planova (engl. *key performance indicators* - *KPI*), razvoj produkata i/li usluga nakon *MVP* faze (engl. *minimum viable product*), analiza i dorađivanje disharmonije internih procesa i sl.

Prilikom izrada tih rješenja koristi se i *lean* ciklus dr. Deminga (**P-D-C-A**): **planirajte → učinite → provjerite → djelujte**. Često se ta metoda prikazuje kao model uspješnoga funkcioniranja većine *start-up* kompanija⁷, za što je vjerojatno najzaslužniji i promicatelj suvremene *lean* metodologije **Eric Reis** u knjizi *The Lean Startup*, međutim *lean* uspješno u različitim varijantama i razinama upravljanja primjenjuju i velike međunarodne kompanije u svome svakodnevnom poslovanju. Možemo istaknuti japansku automobilsku kompaniju *Toyotu* (koja se smatra i idejnim začetnikom *lean* metodologije), ali i međunarodnih kompanija poput *Novartisa*, *Nestléa* i mnogih drugih.

Također, uz sve prethodno navedeno vezano uz suvremene izazove u poslovanju, treba istaknuti da je danas primjetno i značajno smanjene razlika u osnovnoj tehničko-tehnološkoj kvaliteti proizvoda u istim kategorijama, što je rezultat snažnoga tehnološkoga napretka u proizvodnji (Vranešević, T., 2007., str. 202) tako da je u mnogim poslovnim subjektima od izuzetne važnosti plasirati što diferenciranije produkte od onih koje nudi konkurencija na tržištu (isto također vrijedi i za usluge). Važno je i samo vrijeme plasiranja promjena na produktima i uslugama, pa tako neki popratni sadržaj primarne usluge ili produkta može započeti kao *MVP* te će se u više manjih izmjena poboljšavati ovisno o preferencijama klijenata koje se mogu istražiti i saznati putem marketinških istraživanja ili dobivanjem povratnih informacija na samu uslugu i/li produkt.

U nastojanjima da postignu povoljniju konkurentsku prednost u odnosu na druge poslovne subjekte, mnoge se poslovne organizacije koriste strategijom diferencijacije. To predstavlja razlikovanje organizacije na osnovi različitosti njihovih produkata odnosno usluga u odnosu na konkurente. Poslovna organizacija time nudi raznovrsnije i kvalitetnije produkte što klijentima pruža mnoge dodane vrijednosti i bolje zadovoljenje njihovih potreba. Ovakvim strategijama poslovna organizacija može steći dugoročno vjerne klijente. Uspješna strategija

⁷ Treba ovdje istaknuti i poznate hrvatske poslovne start-upove koji su s brzim isporukama rješenja stekli reputaciju i širu od granica Republike Hrvatske. Samo da imenujemo neke od njih: Agrivi, Aircash, Amodo, Cidrani, CircuitMess, Degordian, Five, Gideon Brothers, Infinum, Microblink, Miret, Oradian, Photomath,...

diferencijacije navodi mnoge konkurentske poslovne organizacije da kopiraju te različitosti, te je izuzetno važno što se više diferencirati i usavršavati ponude, kako bi se zadržao postojeći tržišni udio, ali i pokrenuo rast. On se može ostvariti na postojećim tržištima povećanjem tržišnoga udjela, i to tako da se (Renko, N., 2009., str. 350):

1. **konkurenciji oduzme dio potrošača** – korištenjem taktika intenzivnoga povećanja promocija, snižavanjem cijena i diferenciranjem čime se povećava percipirana vrijednost kod klijenata, poboljšanjem internih procesa vezano uz plasiranje novih ponuda, kao i poboljšanjem procesa rješavanja eventualnih reklamacija klijenata razvijanjem kvalitetne podrške klijentima i sl.; i da
2. **postojeći potrošači povećaju uporabu roba i/li usluga** - kada im se daju određeni poticaji poput vouchera za kupnju ili čak stvaranjem situacija a da bi se određeni produkt ili usluga češće koristili. To se može postići učestalim tjednim popustima i promocijama, npr. *Žuta srijeda* u *City Centru One*, *MasterCard Stars Club* pretplatni program vjernosti u *CineStar* kinima razvijen u suradnji s kartičnim brandom *MasterCard*, također je primjer i *D-Utorak* kartične kuće *Erste Card Club* koja svojim *Diners* klijentima omogućuje popuste na mnogim prodajnim mjestima drugi utorak svakoga mjeseca).

Kako bi se uspjelo u ostvarivanju rasta, potrebno je značajno izmijeniti i samu poslovnu organizaciju iznutra, primjerice napustiti tzv. *waterfall* princip razvoja i okrenuti se *lean* i agilnome načinu rada. Unutar zadnjih godinu dana nailazilo se na teze da je *lean* poslovanje zapravo nemoguće ostvariti jer su blokade i ostali poremećaji na tržištima i opskrbnim lancima od nabave do prodaje pokazivali koliko je to zapravo ranjiva strategija koja izlaže poslovne organizacije i lance opskrbe nestašicama, a sugeriralo se da bi manje striktno upravljanje zalihama na neki način poboljšalo dostupnost robe (Zrilić, A., 2021., str. 47).

Autor u istome članku prikazuje kako su prekomjerne zalihe loše iz tri razloga (*Ibid.*):

1. Skrivaju probleme poput neadekvatnih dobavljača, nabave koja nema alternativne izvore, uska grla i neoptimiziranu proizvodnju, neprecizne poslovne prognoze, itd.),
2. Nagrizaju profitabilnost te je prikladnije držati zalihe u sirovinama ili u poluproizvodima⁸ nego u gotovim proizvodima, jer su gotovi proizvodi skuplji pošto

⁸ Sirovine i poluproizvodi imaju veću fleksibilnost jer se iz njih može napraviti i nekoliko gotovih proizvoda, te je moguće planirati bolje proizvodnju onoga proizvoda koji trenutačno ima i najveću potražnju na tržištu.

su u njihovu cijenu osim sirovina uključeni i energija, amortizacija i ljudski rad što čini oportunitetni trošak, a ako se ne prodaju, moraju se i otpisati što čine i stvarni trošak, te

3. Odgađaju rješavanje problema, a problemi koji se na vrijeme ne rješavaju prelaze u troškove koje je poslovna organizacija mogla pravovremenim postupanjem izbjeći.

Lean principi rada ne predlažu uklanjanje zaliha koje su potrebne, već samo onih koje su prekomjerne (Ibid., str. 48). Za ostvarivanje dobrih marketinških planova i primjene suvremenih praksa poslovanja poput agilnih i *lean* metoda, nužan je i konstantan edukativni razvoj zaposlenika. Pauković, D., 2022., str. 65 u svome članku ističe mišljenje da suvremene „tvrde“ vještine koje se uče na poslovnim visokim učilištima (npr. Internet stvari, umjetna inteligencija, analiza podataka, računarstvo u oblacima, robotika te kibernetička sigurnost) moraju biti kompletirana i s dobrim komunikacijskim i prezentacijskim vještinama, razvojem empatije, snažnim kritičkim razmišljanjem, rješavanjem problema, učenja o vodstvu i organizaciji vremena kako ne bi nepotrebno „tapkali u mraku“ pokušavajući promijeniti nepovoljne situacije pred kojima se našla poslovna organizacija. Autorica također ističe da je jedna od važnijih takvih, „mekih“ vještina, pogotovo djelatnicima na odgovornim pozicijama (str. 66) i poznavanje teorije ali i praktične primjene znanja iz *lean* menedžmenta. Ističe se u članku mišljenje Štefanić, A., glavne direktorice institucije *Culmena* za edukacijske djelatnosti, koja pojašnjava kako uz „*lean vještine se može proizvesti više s jednakim resursima, smanjuju se ozljede na radu, povećava se produktivnost, optimiziraju troškovi i sve to rezultira velikim uštedama i kontinuiranim unapređivanjem procesa i zaposlenika. Važno je istaknuti i da se tako otklanjaju pogreške, smanjuje potreba za doradom i čekanje, te povećava kreativnost. Lean menedžer je taj koji kontinuirano unapređuje procese, motivira zaposlenike te eliminira gubitke u poduzeću, prati metriku, postavlja ciljeve, osmišljava akcijske planove i zna kada se i u kojoj situaciji koristiti pojedinim lean alatom. Lean menedžer mora biti agilan, brzo rješavati izazove i uspješno voditi tim (svojih suradnika)*“.

Upravo zbog prethodno navedenih razloga mnogi akademici i znanstvenici s područja poslovne ekonomije savjetuju poslovnim subjektima upravo implementiranje *lean* koncepta kako bi unaprijedili svoje poslovne sposobnosti (Awwal, M. I., 2014., str. 65)

Uz agilne i *lean* metode se u zadnjih nekoliko godina u praksi kao novija metoda rada, a i komplementarna prethodno navedenima, spominje i *design thinking* metodologija: analitički i kreativni proces koji omogućuje kreiranje i razvoj modela prototipova, prikuplja povratne

informacije, dizajnira i redizajnira rješenja za teže probleme u kako u samome poslovanju tako i u narušenim međuljudskim odnosima (Akpinar, A. et al., 2015., str. 151). *Design thinking* je orijentiran ka rješavanju problema te zaposlenike usmjeruje da bolje razumiju izazove pred kojima se nalaze i nudi mogućnosti za sljedeće korake i smjer kretanja poslovne organizacije (*Ibid.*, str. 153), a može u praksi služiti i kao potpora nekim drugim metodama rada (poput *lean* ili agilnih metoda rada).

Kimbell, L. smatra da je *design thinking* esencijalan za inovaciju i kreiranje vrijednosti (str. 6) i kreirala je analizu trenutno dostupnih znanja o *design thinkingu*, te o njegovoj primjeni u organizacijskoj praksi (str. 8 i 9), a prema njenim saznanjima kreirana je tabela niže:

Tablica 1: Primjena *design thinkinga* u organizacijskoj praksi

Cilj dizajna	Pronalazak sprege između forme i konteksta, rješavanje problema kako trenutnih tako i nadolazećih, razvoj novih koncepata i znanja
Načini analiza i razmišljanja u <i>design thinkingu</i>	Abdukcija, indukcija i dedukcija, balans između divergentnog i konvergentnog razmišljanja, dizajniranje novih mogućnosti umjesto odabira između maloga broja alternativa
Priroda dizajna	Ovakav set razmišljanja vidi probleme kao prilike za kreiranje novih mogućnosti, rješavanje problema je samo jedan dio inovacijskoga dizajna procesa
Priroda procesa dizajniranja i aktivnosti	Dinamičko mapiranje procesa, odabir i identifikacija zapreka, procesi dizajniranja su kontinuirani, primjenjuju se eksperimenti i provjera uspješnosti metoda
Pristup dizajnera u rješavanju problema	Nije indisponiran nesigurnostima, osjeća empatiju prema klijentima i svima uključenima u poslovanje poslovnoga subjekta, koristi više različitih područja znanja kako bi stigao do rješenja
Vidljivi elementi i simboli korištenja <i>design thinkinga</i>	Skiciranje, crteži, pisanje bilježaka, kreiranje prototipova, korištenje nekih od <i>brainstorming</i> metoda u radu
Pristup organizaciji posla	Kolaboracije, dizajniranje rješenja s klijentima (internim i eksternim), suradnja na raznovrsnim projektima i u timovima

Izvor: Kimbell, L., *Design practices in design thinking*, str. 8-9, dostupno na: http://www.lucykimbell.com/stuff/DesignPractices_Kimbell.pdf (pristupano: 02.03.2022. godine)

Design thinking je proces koji prikuplja kreativnost djelatnika da razriješi probleme i kreira solucije kako bi se robe, usluge ili poslovanje u cijelosti poboljšali (Dunner, M. et al., 2015., str. 3). *Design thinking* nije namijenjen zamjeni postojećih procesa u organizaciji, ali služi kao način da generira drugačija rješenja problema⁹ (*Ibid.*, str. 7). Logično je da ove tehnike učestalo primjenjuju unutar marketinga i prodaje, ali je primjenjiv i koristan kada pređe granice tih odjela i koristi se u strateške svrhe (*Ibid.*, str. 11). Promjene boja, načina korištenja, komunikacije i atraktivnosti Web stranica i promotivnih poruka imaju direktan utjecaj na korištenje Web stranica, otvaranje e-mail promotivnih poruka, posjećenost stranica, a pošto je to moguće i statistički izmjeriti, koristeći primjerice alat Google Analytics, poslovne organizacije mogu vidjeti gdje dolazi do zastoja (*Ibid.*, str. 15).

Slika 1: Model primjene design thinkinga



Izvor: autorica prema citiranoj literaturi iz područja *design thinkinga*

⁹ Pri tome se mogu koristiti neke od mnogih brainstorming tehnika, koje ponekada imaju i ponešto neortodoksne nazive poput (I) „**vrućeg krumpira**“ za što brže kreiranje novih ideja a kako traje oko 15 minuta ima svrhu da se odmakne od očitih i predvidljivih ideja, (II) **obrnuto brainstorminga** koja se koristi za bolje shvaćanje problema i stajališta klijenata, (III) **zazivanje kiše** kada djelatnici imaju papir i olovku u rukama a u sredinu prostorije se postavlja predmet oko kojega cijela grupa hoda, razmišlja i na *post-it* papiriće u hodu zapisuju ideju koju komentiraju naknadno, (IV) **ljestve** kada svaki član tima izabire jednu ideju koja je dobivena ranijim tehnikama i za koju sam procijeni da je može nadograditi i napraviti ju boljom, te (V) **tehnike meditacije** kada svaki član tima za sebe traži prostor na kojemu će moći biti sam sa svojim mislima gdje unutar dogovorenoga vremena, a obično ne više od 15 minuta, svaki član tima za sebe zapisuje što je više moguće ideja, te se članovi po isteku ponovno okupe i objašnjavaju ideje do kojih su došli.

2.2 Razlike između waterfall i agilnih principa rada

Do sada u radu istaknuto je da je svakodnevni marketinški posao dinamičan i hektičan. On ovisi o vanjskim suradnicima i partnerima te klijentima, tako da je većini zaposlenika i timovima nemoguće organizirati aktivnosti i promotivne kampanje bez predvidljivih vremenskih okvira, a kako bi bilo koji projekt imao šanse za uspjeh, potrebno je imati dobro razrađene metodologije rada. Takve metodologije se obično dijele na standardne (koje se još nazivaju **waterfall** odnosno na hrvatskome jeziku *slap* kako bi se istaknula kaskadnost procesa) i na **agilne (i/li *lean*)** metode.

Agilne metodologije, u koje među ostalima, kako ćemo navesti u nastavku, spada i *lean* metodologija, govore o tome da su promjene tijekom razvoja proizvoda i usluga konstantne i poželjne kako bi se napravio produkt (ili usluga) koji bi se zadovoljile želje klijenata što ujedno treba biti i najveći prioritet svake poslovne organizacije. *Agile.hr* navodi da su prednosti ovakvoga rada visoka razina interakcije između članova projektnoga tima, brža vidljivost rezultata, poticanje na usavršavanje proizvoda tijekom cijeloga procesa njegova razvoja, te izravno uključivanje povratnih komentara potencijalnih i sadašnjih klijenata iz ciljnih skupina u tijek radnoga procesa.

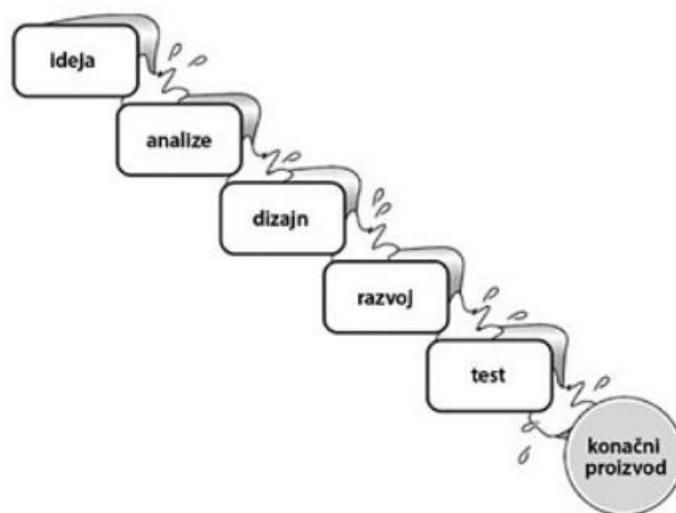
Ali, treba uzeti u obzir da agilne metodologije imaju i određene manjkavosti, pa je tako moguće da će se produkt beskrajno mijenjati bez jasnog cilja (iako to članovi projektnih timova pogrešno mogu percipirati kao usavršavanje proizvoda), u takvim slučajevima nemoguće je izračunati ukupni trošak projekta izrade tog produkta ili davanja usluge, a također agilne metodologije nisu prilagođene situacijama kada je budžet projekta strogo ograničen i kada su potrebne detaljnije razrađene dokumentacije o svim razvojnim procesima.

2.2.1 Waterfall principi rada

Prema navedenom na Web-sjedištu kompanije *Perpetuum*, standardni princip rada poslovnih organizacija se naziva još i **kaskadni/slap** princip (engl. *waterfall*) jer se sve odvija po fazama gdje svaka faza slijedi nakon što je prethodna već završena i nema iteracija procesa. Prema toj metodologiji mora se precizno isplanirati i najmanji detalj i funkcionalnost prije no što se krene u razvoj, te su promjene nekog dijela procesa često otežane, pa čak i nemoguće. Prema *Infotrendu*, ovaj model zahtjeva veliku količinu dokumentacije na izlazu svih faza kao ulazu u sljedeću fazu. Proizvod se isporučuje jednom, na kraju posljednje faze. Radi se o procesno orijentiranome razvoju i implicira stabilnost zahtjeva. Prednost (prema *Agile.hr*) mu

je u jasnoj i jednostavnoj strukturi procesu razvoja, redovito izvještavanje o svakom dijelu procesa, konstantnosti rada i zadataka, a prije početaka razvoja se procjenjuju troškovi i rokovi izvedbe što mu daje na stabilnosti.

Slika 2: Prikaz waterfall procesa rada



Izvor: Infotrend.hr, dostupno na: <http://www.infotrend.hr/clanak/2013/8/agilni-razvoj-sofтвера,77,1013.html> (pristupano 15.03.2019.)

Prema *Agile.hr*, neki od nedostataka standardne, kaskadne metode su što je to proces koji nema fleksibilnost, razvojne faze su krute, nema optimizacije troškova ili koncepata prije izdavanja gotovoga produkta, povećani su rizici neuspjeha i sl. Ovakva preciznost u praksi je teško provediva i moguće ju je uspješno primijeniti samo na najjednostavnijim projektima (Roić, R., Ferlež, L., str. 27) pošto sudionici ove metode razvoja prolaze kroz precizan redoslijed faza samo jednom.

2.2.2 Agilni i lean principi rada

Agilne metodologije, nasuprot *waterfallu*, potiču iterativni i inkrementalni pristup razvoju, u kojem se kroz faze prolazi u svakoj iteraciji, a rezultati rada isporučuju evolucijski. Isto kao i u *waterfallu*, i u agilnim metodologijama može se očekivati prolazak kroz faze analize, dizajna, izvedbe, testiranja i isporuke, ali ključna je razlika da se to ne radi jednom, već u svakoj iteraciji ispočetka gdje projektni tim na kraju svake te iteracije ima priliku provjeriti rezultate svoga rada i uskladiti ih s onime što će donijeti veću razinu kvalitete isporučenoga (*Ibid.*, str. 39).

Agilnih metodologija u poslovanju postoji mnogo, neke od najznačajnijih su *Scrum*, *Extreme Programming*, *Kanban*, no tu popis ne staje.¹⁰

U nastavku će se kratko opisati najkorišteniji u poslovnoj praksi.

2.2.3 Agilni scrum

Scrum je čest odabir mnogih suvremenih poslovnih organizacija pošto (prema *Ibid.*, str. 42):

1. Iznimno je jednostavan za razumjeti i implementirati,
2. Smatra se da osnažuje timski rad i pojedinca,
3. Povećava vidljivost dosegnutog posla menadžerima,
4. Lako je pronaći suradnike koji poznaju *scrum* metodologiju jer je uvriježen u suvremenom poslovanju, te
5. Smanjuje rizik od neuspjeha projekta.

Sam proces *scruma* se sastoji od (*Ibid.*):

1. 3 artefakta:
 - a. **Backlog** (rezervoar) → uključuje sve zahtjeve koje je potrebno uraditi da bi se ostvario cilj projekta, svaki od tih zahtjeva mora biti procijenjen i poredan prema prioritetu razvoja,
 - b. **Sprint backlog** → prioritetni sadržaji iz prethodno navedenoga artefakta se preuzimaju u rezervoar zahtjeva koje članovi tima moraju odraditi u jednome sprintu (kasnije detaljnije opisanome) kako bi ostvarili cilj razvoja,
 - c. **Inkrementa** (funkcionalnoga dijela) rješenja odnosno potencijalno isporučivog proizvoda.
2. 3 role:
 - a. **Product owner** → osoba koja je odgovorna za ostvarenje projekta i upravljanje odnosima između uloženoga rada i ostvarene vrijednosti, to je osoba koja odlučuje o sadržajima rezervoara i prioritetima razvoja, optimizira timove i odlučuje kada se gotov produkt isporučuje,

¹⁰ Postoji nekoliko definiranih agilnih metodologija. Najčešće korištena je Scrum metodologija, a slijede je Scrum/XP Hybrid, Custom Hybrid, Scrumban, Kanban, XP, Feature-Driven Development, Lean, Agile Unified Process, Agile Modelling, DSDM Atern i druge.

- b. **Scrum master** → osoba čija je uloga da se cjelokupan tim ljudi ponaša u skladu s praksama i načelima *scrum* metodologije, sudjeluje u planiranju, mentorira tim i uklanja sve prepreke¹¹ koje se mogu naći pred razvojnim timom,
 - c. **Razvojni tim** → multidisciplinarna grupa ljudi koja ima vještinu za isporuku inkremenata proizvoda, sami odabiru tehnologije, alate i pristupe kako bi se došlo do rješenja problema i isporuke proizvoda, razvijaju, testiraju i implementiraju inkremente proizvoda, sudjeluju u dnevnim *scrum* sastancima, sprint planiranju, sprint retrospektivama, te usko surađuju sa *scrum masterom*.
3. 4 ceremonije (*Ibid.*, str. 82):
- a. **Planiranje sprinta** → prvi dan sprinta kada *product owner* predstavlja *backlog*, a tim preuzima obvezu i predstavlja plan realizacije sprinta, sprint idealno traje tjedan ili maksimalno dva tjedna,
 - b. **Dnevni scrum sastanak** → odvija se obvezatno svakoga radnog dana, početkom radnoga vremena (primjerice, idealno radno vrijeme u mnogim poslovnim organizacijama je od 9 do 17 sati, čime sastanak počinje odmah u 9) i na kojem svaki član tima govori o postignućima prethodnoga radnog dana, ukazuje na zapreke u radu svome *scrum masteru* kako bi se problemi možda brže razriješili, te pojašnjava što mu je u planu ostvariti s današnjim danom,
 - c. **Sprint review** → zadnji dan sprinta, predstavlja se sve što je učinjeno *Product owneru* i drugim zainteresiranim stranama, pa i *Sponzoru agilnoga projekta* (najčešće se ovdje radi o članovima Uprave poslovnoga subjekta),
 - d. **Sprint retrospektiva** → također se odvija na zadnji dan sprinta, tim analizira svoje postupke i sve što su učinili, eventualne napravljene pogreške i prepreke, te se trude iznaći rješenje za poboljšanje procesa u narednome sprintu.

2.2.4 Extreme Programming (XP)

Ovdje se radi o još jednoj popularnoj agilnoj metodologiji rada, ali je naglasak više na softverskome razvoju. *Extreme Programming - XP* propisuje prvenstveno skup tehničkih

¹¹ Osigurava potrebnu opremu i ispravnost iste članovima agilnih *scrum* timova, educira o ispravnome načinu rada unutar agilne *scrum* metodologije, te da se osigura dostupnost članova timova samo u radu na tome projektu, a ne da resursi za dedikirani projekt budu korišteni u dijelu organizacije koja još posluje na kaskadnim principima rada.

praksi za programiranje, dok se u dijelu razvojnih procesa više oslanja na opsežnije propisane okvire kao što je to primjerice prethodno naveden agilni *scrum* (*Ibid.*, str. 105). Neke od istaknutih praksa su: **razvoj predvođen testom** (engl. *test driven development*), **neprekinuta integracija** (engl. *continuous integration*), **neprekinuto isporučivanje** (engl. *continuous delivery*), te **praksa programiranja u paru** (engl. *pair programming*), no kako se ovdje prvenstveno radi o praksi korištenoj u sektorima informacijske tehnologije, ona neće biti predmet detaljnije razdiobe u ovome završnom radu.

2.2.5 Lean metodologija

Lean metodologija transformira procese od 1950-ih godina prošloga stoljeća i originalno se radi o ideji *Toyota Production Systema* (TPS) i danas se koristi diljem svijeta u mnogobrojnim poslovnim organizacijama (dos Reis Leite, H., Ernani Vieira, G., 2015., str. 1). *Lean* (engleski pojam za izraz vitak, mršav, bez viška) zagovara uklanjanje svega što ne dodaje vrijednost i predlaže rad samo na onome što je apsolutno potrebno u ovome trenutku (Roić, R., Ferlež, L., str. 132).

Začetnici *lean* metodologija smatraju se **Sakichi Toyoda**, njegov sin **Kuchiro Toyoda** (osnivači *Toyota Motor Corporation*) i njihov inženjer **Taiichi Ohno** koji su željeli smanjiti razne vrste otpada i bespotrebnih procesa kako bi time poboljšali cjelokupnu proizvodnju i učinili je kvalitetnijom sa što manje troškova. *Lean* predstavlja sistematske kontinuirane promjene procesa koji eliminiraju sve što je bespotrebno, ubrzavaju proizvodne cikluse, povećavaju profesionalizam zaposlenika u svim odjelima (bez obzira radi li se o proizvodnome odjelu, odjelu razvoja proizvoda ili odjelu prodaje i marketinga). Naglasak je prvenstveno na korištenju suvremenih informacijskih tehnologija koje pospješuju procese na svim razinama u poslovnim organizacijama (Dewell, R., 2007.).

Za *lean* organizaciju karakterističan je rad u timu te veći broj osoba koje su ovlaštena za donositi neke odluke u odnosu na tradicionalne organizacije (Zahtila, A., 2017., str. 8).

Awwal, M. I. (str. 66) ističe da se fokusi na poboljšanje uslužnih djelatnosti povećavaju u mjeri kako uslužne djelatnosti postižu prevagu u odnosu na proizvodnu industriju u cjelokupnome gospodarstvu. U početku menadžeri uslužnih djelatnosti nisu dovoljno iskorištavali superiorne mogućnosti *lean* principa u poslovanju pošto se *lean* razvio iz proizvodne industrije i nisu uviđali jasne prednosti korištenja ovih principa. Ali, u novije vrijeme akademici i znanstvenici iz ovoga područja istražuju potencijal korištenja *lean*

koncepta u svim vrstama poslovanja, poput zdravstva, obrazovanja, financijskoga sektora, kontakt centara i post-prodajnih usluga kako bi se ostvarila viša stopa zadovoljstva klijenata kroz povećanu produktivnost i efikasnost.

U moru različitih menadžerskih metoda *lean* se izdvaja kao koncept koji ima sposobnost pomoći menadžmentu da otkloni sve aktivnosti koje ne dovode do povećanja vrijednosti unutar kompanije (engl. *non value added activities*) implementirajući dinamičke alate za promjenu rada i fokus na izvrsnost u djelovanju kako bi se postigao veći indeks zadovoljstva klijenata (*Ibid.*, str. 71).

Awwal, M. I. zaključuje da su *lean* usluge više strateški pogled organizacije koji pozicionira klijenta u centar svoga postojanja (tzv. klijentocentričnost), te da *lean* ne donosi samo formalne promjene u organizacijskim strukturama već i u načinima razmišljanja svakoga od djelatnika.

Proces uvođenja *lean* sustava u organizaciju svakako treba obaviti u nekoliko faza timskim načinom rada. Projektni zadaci timova su rješavanje određenih problema ili unapređenje tehnoloških procesa. Stoga pri formiranju timova treba voditi računa i stručnim sposobnostima članova tima. Broj članova tima ovisi o složenosti projekta (Zahtila, A., str. 37), a proces uvođenja *lean* sustava u organizaciju može se definirati sljedećim koracima (*Ibid.*, str. 38 a prema Žvan, 2013., str. 704):

1. Razmišljanje o uvođenju *lean* metodologije (početno planiranje),
2. Stjecanje općih znanja i razumijevanje *lean* metodologije,
3. Odluka o uvođenju *lean* metodologije,
4. Postavljanje ciljeva,
5. Promocija ideje,
6. Odabir odgovorne osobe za implementaciju *lean* metodologije,
7. Izrada pravilnika o nagrađivanju kako bi se točno unaprijed popisali korektne raspodjele svih pozitivnih financijskih učinaka,
8. Uspostava *lean* računovodstva kako bi se precizno izrazilo koliko je organizacija uštedjela ili više zaradila zbog uvođenja konkretnih promjena (takvo računovodstvo utvrđuje trenutne troškove po postupcima u odnosu na prihod),
9. Izrada mape tijeka vrijednosti,
10. Analiza mape – uočavanje problema – postavljanje ciljeva za unapređenje,
11. Postavljanje ciljeva kao zasebnih projekata,

12. Rangiranje projekata i dodjela prioriteta,
13. Formiranje timova po projektima,
14. Rad na rješavanju problema – unapređenje procesa,
15. Novi problemi/ciljevi – novi projekti – novi timovi.

Iako *lean* ima više prednosti nego nedostataka, ipak treba biti oprezan pri implementaciji kako ti nedostaci ne bi imali negativan utjecaj na poslovanje. Jedan od **ključnih nedostataka** je taj što ova metodologija dopušta vrlo malo prostora za pogreške te ne stvara zalihe koje su potrebne prilikom većih nepredviđenih kvarova u proizvodnji ili kao što je bio slučaj s nestašicama roba prilikom izbijanja COVID-19 pandemije. Ako se pogreška u procesu ne otkloni dovoljno brzo, krajnji proizvod ne može biti isporučen klijentu u dogovoreno vrijeme te se mogu narušiti odnosi s klijentima koji su *lean* organizacijama od životnoga značenja (*Ibid.*, str. 65).

Neke od glavnih ideja *TPS*-a su isključivanje sljedećih elemenata iz procesa (Roić, R. Ferlež, L., str. 127):

1. **Preopterećenost** (jap. *Muri*) → odnosi se na preopterećenost ljudi što uzrokuje zamor i pogreške u radu, nemogućnost edukacija i napretka djelatnika,
2. **Nekonzistentnost** (jap. *Mura*) → pojam se odnosi na nekonzistentne postupke u radu koji povećavaju troškove,
3. **Otpad** (jap. *Muda*) → odnosi se na sve procese koji se rade uzalud, dvostruki rad i rad koji ne doprinosi ničemu.

Također je bitno navesti i neka od načela koja *TPS* koristi (*Ibid.*):

1. **Kaizen** → kontinuirano unapređivanje procesa i poticanje inovacija kod zaposlenika. Svatko ima pravo pokrenuti kaizen proces u bilo kojem trenutku kada god uoči prostor za unapređenje. *Kaizen* (Zahtila, A., str. 34) je sustav uključivanja svih zaposlenika tako da ih se potiče na svakodnevna mala poboljšanja u svakodnevnome radu, gdje god je to moguće, kao i aktivno uključivanje u radionice gdje se rješavaju konkretni problemi. Bez obzira koliko proces bio poboljšan još uvijek ima prostora za daljnje poboljšavanje. *Kaizen* filozofija smatra da nema operacije, proizvoda, tijeka rada ili procesa u kojem nema mogućnosti za daljnje poboljšanje. Značajke *Kaizena* su: inovativni proizvodi i usluge, orijentacija na procese, nove organizacijske strukture, vrijeme kao osnovni faktor uspješnosti (brzo prihvaćanje ideja, poboljšana realizacija,

decentralizacija, osobna odgovornost), sudjelovanje svih radnika i dr. Treba istaknuti da se *kaizen* tiče svih zaposlenika u poslovnoj organizaciji i svi moraju raditi na sebi i kontinuirano se poboljšavati. Pritom je timski rad vrlo bitan za poboljšanje tih procesa.

2. **Just-in-time proizvodnja (JIT)** → proizvodnja dijelova u trenutku kada su potrebni, smanjenje zaliha na lageru. Glavni nedostatak *Just-in-time* metode je velika ovisnost o dobavljačima te ako neki dobavljač ne može isporučiti traženi materijal na vrijeme, to može onemogućiti proizvođaču da na vrijeme isporuči robu krajnjem kupcu (Zahtila, A., str. 13),
3. **Kanban** (doslovce ploča ili pano) → vizuelna reprezentacija procesa, jedan od ključnih alata za JIT način rada,
4. **Genchi Gebatsu** (doslovno: idite na izvor i pogledajte) → problemi se ne rješavaju u sobama za sastanke, već tamo gdje i nastaju, jedan od ključnih načela Toyote,
5. **Međusobno uvažavanje**, te
6. **Timski rad**.

Godine 1990. James P. Womack uređuje knjigu „*The Machine That Changed the World*“ koja je proučavala načela japanske proizvodnje i načina rada, te je u njoj skovan pojam *lean proizvodnje*, dok je „*Lean Thinking*“ bila druga značajna knjiga istoga urednika koja je dodatno popularizirala primjenu *leana* čak i van proizvodnih procesa, već i za izradu sofvera, marketinga, prodaje i sl. (*Ibid.*, str. 128). Dos Reis Leite et al. u svome radu također ističu da *lean* u uslužnim djelatnostima nema samo jedan ili specifičan model alata, praksi ili standarda, već spaja nekoliko alata i praksi koji mogu biti korišteni ovisno o situaciji koja se mora unaprijediti.

Osim Jamesa P. Womacka, mnogi su još znanstvenici doprinijeli razvoju *lean* filozofije, poput (dos Reis Leite et. al):

1. Bowen i Youdahl (1998) su prvi autori koji su prezentirali koncept primjena *lean* metoda u uslužnim djelatnostima u obliku znanstvenoga članka (Awwal, M. I., str. 68),
2. Arruda i Luna koji 2006. godine koji preslikavaju na usluge sedam troškova detektiranih u proizvodnji,
3. Lee et al. koji 2008. godine daju naglasak važnosti IT alata i njihove uloge kao podršci *lean* sustavima, pogotovo u početnim fazama implementacije *leana* u poslovanju,

4. Seddon i O'Donnovan koji 2010. godine revidiraju *lean* koncepte i *lean* poistovjećuju s efikasnim procesom rada,
5. Fortes koji iste godine primjenjuje u radovima *lean* tehnike za IT procese, i drugi.

Broj znanstvenih članaka na temu *lean* metoda rada je povećan snažno nakon 2005. godine, (Awwal, M.I., str. 68-70), ponajviše o korištenju *lean* metoda u zdravstvenim djelatnostima, javnome sektoru, obrazovanju i financijskome poslovanju za koje je istraženo kako provode proces *lean* transformacije poslovanja:

1. Zdravstvo → procesi fokusirani na klijenta, visok standard kvalitete rada, velika posvećenost radu, edukacija zaposlenih, kontinuirano unapređenje procesa (*Kaizen*),
2. Obrazovanje i financije → inovacije, standardizacije rada, aktivnosti koji uključuju više funkcija, utvrđivanje kompleksnosti rada, javno objavljivanje rezultata djelovanja, spajanje sličnih procesa,
3. Zrakoplovstvo → fokus na klijenta, treninzi zaposlenih, konstantno unapređenje,
4. Javni sektor → standardizacija procedura, težnja za ostvarivanje velikog standarda kvalitete usluge.

Ali, autor Awwal, M. I. ističe, prilikom svakih promjena dolazi do elemenata koji sprečavaju značajnije napredovanje u kreiranju *lean* poslovanja:

1. Zdravstvo → ne postoji motivacija za promjenom procesa, manjak resursa (ljudstva, financija), radni procesi se pretjerano preklapaju, postoji manjak sinergije u timu, nemogućnost utvrđivanja stvarnih želja i potreba pacijenata,
2. Obrazovanje → Nekoordinirani procesi učenja, više se daje naglasak na ostvarivanju administrativnih a ne akademskih ciljeva,
3. Financije → neorganizirani i neadekvatno raspisani procesi,
4. Zrakoplovstvo i javni sektor → usko gledište na podjelu rada, manjak motivacije, ciljevi promjena unutar kompanija nisu u skladu sa željama i potrebama klijenata, manjak educiranoga i motiviranog osoblja.

Hammer, D. T. (str. 150) ističe da važnost *lean* organizacije nije samo u povećanju efikasnosti, već i u povećanoj fleksibilnosti koju nudi u odnosu prema tradicionalnim načinima organizacije poslovanja (poput prethodno navedenoga kaskadnoga pristupa).

Autor (*Ibid.*, str. 150-151) ističe nekoliko *lean* principa koji se mogu implementirati u poslovanju bilo kojega tipa organizacije:

1. Orijentacija na ključne poslovne procese, a ne oko funkcijskih odjela unutar poslovne organizacije. Projekti prethodno navedenoga BPR-a i BPM-a¹² mogu uistinu pomoći da procesi budu više *lean* i orijentirani prema klijentima, no na duži rok će biti uspješni ako se ne baziraju samo na problematiku unutar ICT odjela, nego se proširuju i na rad ostalih odjela, poslovnih analitičara, procesnih menedžera i dr.,
2. Sve aktivnosti počinju od istraživanja htjenja klijenata. Usto, poslovna organizacija mora pokazivati kontinuirano poboljšanje procesa putem primjene *Kaizen* filozofije uz odgovorno korištenje resursa,
3. Sve aktivnosti koje provodi poslovna organizacija koja posluje na principu *leana* je pokretana internim i eksternim korisnicima kroz CRM sustav¹³ koji pokušava predvidjeti želje korisnika i izgrađuje alate dugoročne aktivne suradnje i lojalnosti,
4. U *lean* principima rada organizacije daju važnosti na aspekt ljudskih potencijala, te je važno dobro koordinirati *know-how* unutar organizacije, vještine i motivaciju pojedinaca kao i osigurati kontinuirano obrazovanje djelatnika u vidu plaćenih edukacija i seminara jer *lean* organizacija je rezultat ne samo izmjene procesa, već i integriranoga razvoja cijele organizacije.

Zaključno se može reći da je *lean* stvorio svoj put od proizvodnih djelatnosti do nekih posve neopipljivih poput razvoja softvera, a prihvatili su ga organizacije iz različitih industrija zbog uspjeha kojeg ostvaruju primjenjujući ga u redovnome radu. *Lean* donosi temeljnu promjenu u načinu na koji organizacije izrađuju proizvode i upravljaju aktivnostima čiji je cilj smanjiti aktivnosti „otpada“ i povećati učinkovitost rada.

2.2.6 Kanban metodologija

Kanban idealno funkcionira u onim sustavima gdje se prioriteti brzo mijenjaju, te je zbog svoje sekvencijalnosti *Kanban* bolji izbor u odnosu na *Agile Scrum* koji je iterativan i više vremena treba proći za rješavanje novonastalih problema. *Kanban* je ujedno često i nadopuna *scrum* procesima i upravo se *kanban* vizualno koristi za planiranje *sprinteva* u *agile scrumu* (Roić, R., Ferlež, L., str. 153).

¹² Skraćenica za *Business process managment* (Menedžment poslovnih procesa) predstavlja radikalni redizajn poslovnih procesa radi njihovoga dramatičnog poboljšanja, veoma popularan u poslovnoj literaturi tijekom devedesetih godina dvadesetog stoljeća. Nastao na procesima reinženjeringa poslovnih procesa.

¹³ CRM – Customer Relationship Management, sustavi upravljanja odnosima s klijentima. Neki od korištenijih sustava u praksi su *Salesforce CRM*, *SAP CRM*, *Oracle CRM*, *Microsoft Dynamics CRM* i dr.

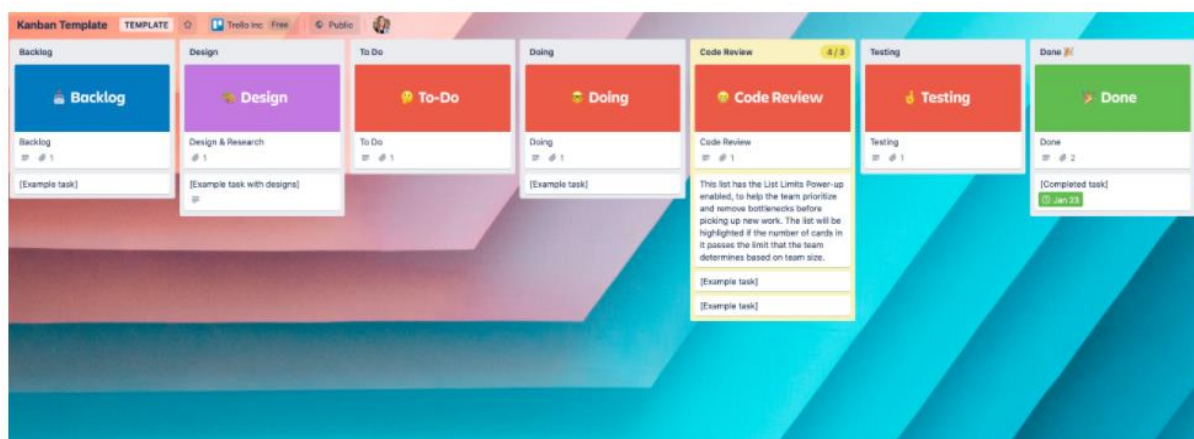
Načelo povlačenja (engl. *pull*) koji je izuzetno bitno u *Kanban* metodologiji kaže da sustav prihvaća i obavlja posao onda kada za njega ima slobodnoga kapaciteta umjesto da se posao nameće sustavu. *Pull* je jedan od temeljnih principa *lean* proizvodnje i poslovanja gdje je bitno naglasiti da povlačenje proizvodnje počinje s kupcem, za razliku od „*push*“ principa koji proizvodnju guraju prema kupcu. Nakon što kupac izrazi potrebu za proizvodom, svaki korak u lancu vrijednosti prenosi informaciju na prethodni korak u procesu da postoji potreba za određenom količinom materijala, dijelova i produkata. Na taj način informacija putuje duž lanca vrijednosti i pokreće proces u kojem se odvijaju specifične aktivnosti (kako one koje dodaju vrijednost tako i one koje ne dodaju vrijednost, ali su potrebne za cjelokupno odvijanje procesa) potrebne da bi se od sirovina ili početnih materijala dobio gotov produkt i isti isporučio kupcu. Na taj način se gubi potreba za planiranom proizvodnjom i sprečava se nepotrebno gomilanje zaliha (Zahtila, A., str. 10).

Kanban predstavlja neinvazivnu metodu upravljanja promjenama jer ne propisuje radikalne promjene procesa na samome početku, već kreće od slikovne reprezentacije trenutnoga stanja procesa i evolucijski ga unapređuje u duhu neprekinutoga napredovanja.

Načela metode *Kanban* donosi pet osnovnih načela čija implementacija vodi do evolucijskoga unapređenja razvojnoga procesa (Roić, R., Ferlež, L., str. 157-160):

1. Slikovna reprezentacija procesa → prvi korak u unapređenju svakoga procesa, prvenstveno putem *kanban* ploče gdje su koraci proizvodnje predstavljeni stupcima, a jedinice posla koje prolaze kroz proces predstavljene su karticama. Pod jedinicama posla smatraju se korisnički zahtjevi iz gore navedenoga *backloga* (rezervoara). Postavljanjem kartica u pripadajuće stupce prema tome koja se jedinica posla nalazi u kojem koraku razvojnoga procesa, moguće je prikazati trenutno stanje proizvodnje,

Slika 3: Primjer kanban ploče koristeći alat Trello



Izvor: *Trello.com*, dostupno na: <https://blog.trello.com/kanban-101> (pristupano 02.10.2021.)

2. Ograničavanje broja jedinica posla koje istovremeno mogu biti u određenom koraku procesa kako ne bi došlo do opadanja kvalitete usluga prema korisnicima zbog zagušenosti procesa pošto istovremeni rad na više različitih zadataka uzrokuje kontinuiranu promjenu konteksta i preusmjeravanje fokusa zbog čega su propusti i pogreške puno češće,
3. Analiza i optimizacija tijeka jedinica posla kroz proces s ciljem pronalaska potencijalnih problema i optimizacije procesa. Ako se kartice nakupljaju na jednom dijelu *kanban* ploče, dovodi se do zaključka kako se radi o uskome grlu procesa koji usporava njegov tijek i predstavlja otpad u procesu (*Ibid.*, str. 160). Taj problem se rješava ograničavanjem broja jedinica i postavljanjem limita na svakome koraku procesa u *kanban* ploči,
4. Jasno definiranje pravila prema kojima proces funkcionira, uz prijedloge za optimizaciju članova tima,
5. Kontinuirano unapređivanje procesa temeljeno na kvantitativnim podacima i znanstvenim metodama poput *Teorije ograničenja (potencijalnih slabih karika u procesu)*, *Lead Time* i *Cycle Time* statistici i sl.

3. Primjena i elementi lean metodologija u marketingu

3.1 Definiranje „otpada“ u marketinškim procesima

Simptomi poremećaja harmoničnosti rada u poslovnim organizacijama prema Eliasu i Harrisonu (2015, str. 5) uključuju:

1. preveliko opterećivanje zaposlenika sa zadacima koji se moraju ostvariti u kratkome roku, pogotovo ako se radi o samo jednome dijelu procesa,
2. izrazite varijacije u procesu koje bi trebale biti standardne,
3. neujednačenost poslovnim opterećenjima u jednome procesu, te
4. manjak aktivnosti koje nude dodanu vrijednost u procesu (tzv.„otpadi“ u procesu).

Primjeri aktivnosti koje moraju biti izbačene iz procesa su (*Ibid.*):

1. korištenje velikoga broja resursa kako bi se prikupile informacije o potencijalnim i sadašnjim klijentima (primjerice putem anketa), gdje je uočeno da postoji manjak razumijevanja i interpretiranja tih rezultata od strane djelatnika,
2. postojanje procesa odnosa s klijentima i njihovih eventualnih reklamacija a koji više nisu u skladu sa zahtjevima tržišta,
3. usmjeravanje prevelikih resursa na klijente koje zapravo ne želimo akvizirati u svoj portfelj¹⁴;
4. kreiranje izvještaja koji nisu potrebni i ne služe za procese odlučivanja¹⁵.

U prijašnjem dijelu rada autorica je navela osam različitih otpada u procesima (prekomjerna proizvodnja, povećani inventar, čekanje u procesima, prekomjerno procesiranje, višak pokreta, manjak kvalitete, loša organizacija transporta, te neprepoznavanje talenata i/li manjak

¹⁴ Primjerice u slučaju proizvodnih djelatnosti mogu se potrošiti veliki resursi na pokušajima privlačenja klijenata koji nisu zapravo ciljna skupina za našu robu, dok u financijskim djelatnostima možemo privući klijente koji su neplatiše u drugim financijskim institucijama, te je moguće imati problem naplate svojih potraživanja. Upravo zbog takvih situacija, prilikom odobravanja kreditnih proizvoda, obvezatno se provjerava klijentov status u Hrvatskom registru obveza po kreditima (HROK).

¹⁵ Izvještaji koji se popunjavaju jer su bili potrebni za neko prijašnje odlučivanje, te se po inerciji i dalje popunjavaju periodički i dostavljaju istim osobama iako zapravo nitko osim izvijestitelja ne pregledava taj izvještaj.

kreativnoga razmišljanja zaposlenika i/li su oni postavljeni na posve neprikladna radna mjesta), a koje su prema Payaro i Papa (2014) prenesene na područje marketinga i prodaje:

Tablica 2: Moguće vrste otpada u marketingu

Vrsta „otpada“	„Otpadi“ preneseni u područje marketinga	Pojašnjenje
Prekomjerna proizvodnja	Podaci o različitim dijelovima procesa i materijali premašuju ono što je uistinu potrebno za poslovanje.	Nepotrebni troškovi izrade dokumenata, obrade podataka i informacija, razvoja procesa dokumentiranja i sl.
Inventar	Pogrešne procjene potražnje za uslugom, tj. greška u projekcijama prodaje proizvoda.	Skladištenje proizvoda dovodi do troškova održavanja tih proizvoda, kao i troškovi neprodane kvarljive robe (hrana, piće, lijekovi i sl.)
Čekanje	Pružanje usluge ili dostava proizvoda vremenski značajno može premašiti ono što klijent očekuje.	Klijenti očekuju uslugu odnosno dostavu proizvoda u razumnome vremenu. U protivnome klijent razvija negativnu percepciju o organizaciji.
Prekomjerno procesiranje	Prekomjerne procedure u procesima koje smanjuju dodanu vrijednost klijentu.	Događa se kada se greškom izabiru procedure koje iziskuju mnogo više vremena i resursa.
Transport	Logistika kompanije je loše integrirana i neefikasna u postojećim procesima.	Transport je najvažniji dio procesa dostave robe kupcu i u njemu ne bi smjelo dolaziti do kašnjenja i grešaka u dostavama.
Pokreti	Klijentu nije jednostavno doći do proizvoda ili imaju slabiju mogućnost korištenja usluge.	Primjer je kod on-line prodaje kada potencijalni klijent mora nepotrebno raditi mnogo pretraživanja po stranicama kako bi došao do informacija o željenoj robi/usluzi i do mogućnosti njihove kupnje.
Manjkovi	Manjak kvalitete prilikom davanja usluge ili izrade proizvoda.	Troškovi ponovnoga davanja usluge ili slanja robe klijentu zbog pogrešaka u izradi ili procesu davanja usluge.
Talenti i kreativnost	Neprepoznavanje sposobnosti zaposlenika, njihovih talenata, vještina i mogućnosti.	Više obrazovaniji, kreativniji i sposobniji zaposlenici bi morali biti stup razvoja poslovne organizacije.

Izvor: autorica, prema Payaro, A., Papa, A.R. (2014.) *The Wastes in the Lean Marketing. A Proposed Taxonomy and an Explanatory Study on Italian SMEs*

3.2 Demingov lean ciklus

Kada se govori o *lean* procesima proizvodnje ili davanja usluga, neizbježna je ličnost dr. Williama Edwardsa Deminga, američkoga statističara i profesora kojem se pripisuju i zasluge za „oživljavanje“ japanske ekonomije nakon Drugoga svjetskog rata koji je 1940-ih i 1950-ih godina dodatno osnažio svjesnost o **PDSA** (engl. *Plan-do-study-act*) za unapređenje kvalitete i snažno poticao njegovo korištenje. **PDSA** je prvi u literaturi zapravo opisao Walter Shewhart iz *Bell Labsa*, no pod nazivom **PDCA** (engl. *Plan-do-check-act*), što se danas naziva ciklus dr. Deminga. Ovaj ciklus se primjenjivao u razvoju produkata da bi se osiguralo učenje o nedostacima u procesu i pravovremeno primjenjivalo ispravke. Ovom metodom proces je iterativno provjeravan kroz ciklus proizvodnje i dovodio je do značajnoga poboljšanja u radu. Dr. Deminga se smatra jednim od začetnika *lean* razmišljanja u Japanu i šire (Roić, R., Ferlež, L., str. 29).

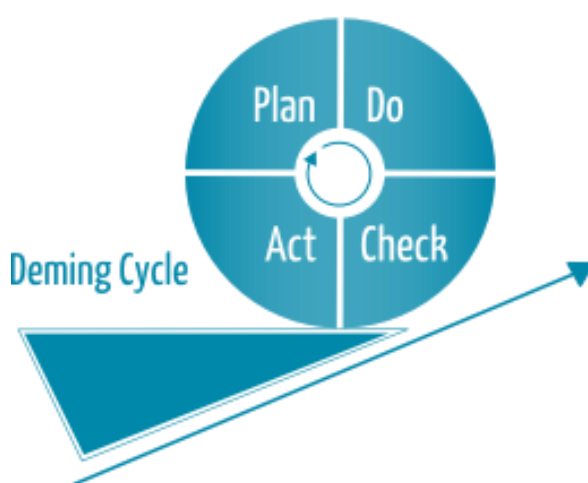
Prema Vujić, V. (2008., str. 31-32), dr. William Edwards Deming je svoje učenje o kvaliteti i menadžmentu promjena oblikovao u 14 načela:

1. Potrebno je usvojiti novu poslovnu filozofiju,
2. Misija tvrtke mora biti javna, potrebno je stalno kreirati i ostvarivati poslovne ciljeve,
3. Potrebno je uvesti i provoditi konstantno inoviranje i obrazovanje uz rad,
4. Mora se napustiti kontrola kao jedini instrument ostvarivanja kvalitete,
5. Uvijek je potrebno razvijati dugoročne odnose suradnje i međusobnoga povjerenja s poslovnim partnerima,
6. Potrebno je stalno primjenjivati metode povećanja kvalitete i proizvodnosti,
7. Menadžment mora motivirati, a ne samo nadgledati svoje podređene i druge zaposlenike u poslovnoj organizaciji,
8. Barijere između poslovnih funkcija se moraju ukloniti razvijanjem timskoga rada,
9. Potrebno je izraditi ozračje stalnih inovacija i poboljšanja kvalitete,
10. Treba umanjiti važnost normi kao metode motivacije i upravljanja ljudskim potencijalima,
11. Ne smiju postojati prepreke koje guše ponos postignućima i općenito zadovoljstvo zaposlenika,
12. Potrebno je prekinuti prakse nabave najjeftinijih roba i usluga koje nemaju nikakve druge odlike,

13. Potrebno je izgraditi poslovnu kulturu tamo gdje ne postoji, te je dorađivati tamo gdje je potrebno,
14. Potrebno je prilagoditi se promjenama i unapređivati procese rada u skladu s njima.

Lean marketing ima procese prvenstveno usmjerene na iteraciju, testiranje i mjerenje jer su to, prema dr. W. Edwardsu Demingu, temeljni postulati *lean* metodologije, što je prikazano i na slici niže:

Slika 4: Prikaz Demingovog ciklusa



Izvor: The Lean Machine, dostupno na: <https://www.theleanmachine.com/about/principles/deming-cycle-graphic/> (pristupano: 15.03.2019.)

U suvremenome poslovanju, *lean* predstavlja proces racionalizacije poslovanja svih dijelova organizacije tako da smanjuje sve interne operacije koje ne pružaju vrijednost kupcima. Podrazumijeva smanjenje operativnih troškova uz istovremeno podizanje kvalitete roba i/li pruženih usluga. Stvaranjem *lean* organizacije smanjuje se organizacijska piramida, povećava se samostalnost ovlaštenja i odgovornosti menadžera na nižim razinama (Vujić, V., 2008., str. 46).

Upravo korištenjem dr. Demingovoga *lean* ciklusa (tzv. P-D-C-A) može se pojednostaviti marketinški pristup i kompanija se može prilagoditi potrebama i željama klijenata:

1. **PLAN** (planiranje) – pripremite plan i proces koji treba dovesti do rezultata

Primjenom *lean* poslovanja, faza planiranja uključuje analizu trenutnoga procesa kako bi se odredilo kako se on može poboljšati i kako će biti efikasniji. U *lean* marketingu ovo može

uključivati analizu Web-sjedišta poslovnih subjekata, SEO¹⁶ reviziju Web-sjedišta, kao i analizu svih marketinških alata na društvenim medijskim platformama i sl.

Kada se uoče manjkavosti i prostori za poboljšanje, kreće se u planiranje što točno učiniti sljedeće kako bi došlo do željenih poboljšanja.

2. **DO** (činjenje) – izvedite plan do realizacije i prikupite podatke za analizu

Ova faza, prema *lean* procesima, uključuje donošenje malih promjena na robama i uslugama kako bi se u sljedećoj fazi (**CHECK**) testirao novi pristup. Analiza podataka se mora provoditi kako bi se uvidjela daljnja mogućnost ušteda i dostizanja krajnjih ciljeva.

3. **CHECK** (provjera, analiza) – provjerite rezultate i usporedite ih s očekivanjima

U *lean* projektima, ova faza uključuje analizu i procjenu ishoda svake promjene kako bi se utvrdilo koje promjene se sviđaju klijentima i koje funkcioniraju, a koje su one koje bi se trebale izostaviti u sljedećoj iteraciji, odnosno verziji produkta i/li usluge.

Dr. Demingov P-D-C-A ciklus je u samim temeljima iterativnoga i inkrementalnog razvoja. Cilj ovakvoga pristupa je postaviti hipotezu ili kratkoročni cilj (**PLAN**), obaviti akcije kojima se testira hipoteza ili postiže cilj (**DO**), provjeriti je li hipoteza dokazana ili cilj ostvaren (**CHECK**) te na temelju rezultata odlučiti o daljnjim akcijama (**ACT**). Jedan P-D-C-A ciklus odgovara jednoj iteraciji u sustavu iterativnoga razvoja softvera (Roić, R., Ferlež, L., str. 191).

Kratki P-D-C-A ciklus osigurava da se u slučaju odabira pogrešnog kratkoročnog cilja možemo jednostavno i bez velikih gubitaka vratiti korak unazad. U slučajevima da ne možemo popraviti definirati kratkoročni cilj, neuspjeh se gleda kao izvor znanja. Demingove ideje su do savršenstva razrađene u *Toyoti* koja je najpoznatiji primjer implementacije kontinuiranoga procesa unapređenja. Sam proces *Toyota* naziva **True North** (*Ibid.*, str. 193), a naziva se još i „kata“¹⁷ unapređenja koja započinje definiranjem trenutnoga stanja i idealnog stanja kojega želimo postići. Često je to neostvarivo u praksi, no takve definicije

¹⁶ SEO (engl. kratica za *Search Engine Optimisation*) odnosno optimizacija Web stranice za Internetske tražilice sastoji se od niza aktivnosti koje su usmjerene prema podizanju posjećenosti stranica s tražilica. To se ostvaruje kroz poboljšanje mjesta na rezultatima pretraživanja ciljnih ključnih riječi. Bolje mjesto na određenim tražilicama može poslovnim organizacijama dovesti veći broj posjeta na Web-sjedište, kao i povećati broj klijenata.

¹⁷ savršeno uvježban pokret u borilačkim vještinama poput karatea, džuda, kenda i drugih

služe kao orijentir kod donošenja važnih poslovnih odluka. Znajući trenutno stanje i imajući u vidu ono idealno, određuje se sljedeći cilj, a to je međustanje koje nas približava idealnome. To predstavlja jedan P-D-C-A ciklus koji idealno traje jako kratko. Zatim se određuje novo ciljano međustanje i na taj način se, korak po korak, poslovna organizacija mijenja i približava idealnome stanju.

Kako bi se utvrdilo što točno funkcionira i što se sviđa klijentima, *lean* marketing koristi A/B testiranja, što podrazumijeva istovremeno korištenje dvije različite poruke na različitim segmentima potencijalnih (ali i sadašnjih) klijenata. To je vrlo učestala metoda koja se koristi kako bi se provjerilo da li određena promjena na Web stranici može pozitivno utjecati na konverzije. A/B testiranje je sučeljavanje dviju opcija (jednostavno nazvanih A i B) između kojih se kompanija na prvu ne može odlučiti. Testiranje između opcija A i B zapravo rade klijenti svojim odlukama na koji oglas će primjerice kliknuti ili preko kojega će obaviti kupnju. Tako poslovne organizacije dobivaju odgovor koji je marketinški materijal bolji i privlačniji klijentu. Primjeri takvih testiranja su e-mail *newsletteri* s različitim promotivnim porukama.

Primjer A/B testiranja s Web stranice www.designforfounders.com možda najbolje prikaže zašto je potrebno napraviti A/B testiranje prije donošenja konačne odluke o korištenju promotivnih materijala. U ovome primjeru vide se dva oglasa za usluge američkog zdravstvenog osiguravatelja *Humana* (slika 10).

Oba oglasa odaju moguću bezbrižnost i udobnost treće životne dobi ako se koriste usluge *Humane*, ali se oglasi osim u slikama razlikuju u tekstu, dizajnu, položaju linkova koji vode na Web stranicu gdje se mogu ugovoriti police osiguranja i sl. Dizajn prikazan na gornjoj lijevoj slici ima oznaku mogućih ušteda i na njemu se nalazi puno više teksta, što potencijalne klijente može potaknuti na razmišljanje da se od njih nešto skriva ili da je oglas zavaravajući, također oznaka asteriks (*) može govoriti klijentima da ono što vide nije sve što trebaju znati o ovome (odnosno da se neka informacija potencijalnome klijentu prešućuje), te će oni više razmišljati žele li koristiti ili ne usluge ove kompanije. Suprotno, donja desna slika izgleda minimalistički, s mnogo manje teksta, s jednostavnim promidžbenim sloganom i jednostavnim načinom prijave putem poveznica.

Nakon završetka A/B testiranja uočeno je da je druga varijanta oglasa donijela 433%-tni porast klikova na oglas.

Slika 5: Primjer provedenoga A/B testiranja



Izvor: Designforfounders.com, A/B testing examples, dostupno na: <https://www.designforfounders.com/ab-testing-examples/> (pristupano: 17.03.2019.)

4. ACT (djelovanje) – djelujte na područjima gdje su odstupanja značajna i popravite implementaciju procesa

Poduzimanje radnji za daljnje poboljšavanje procesa ili proizvoda, provedba preventivnih radnji kako ne bi došlo do pogrešaka, ispravak i popravne radnje za pojedine poslovne procese koji se nisu mogli prevenirati, uspostavljanje konstantnoga poboljšavanja cjelokupnoga sustava kako bi se uspostavilo konstantno poboljšavanje sustava. Marketinški stručnjaci koji rade po *lean* principima proučavaju rezultate testiranja manjih, tzv. *pilot* kampanja, uče iz rezultata i donose zaključke o svim elementima tih pokusnih kampanja, te ih mijenjaju u skladu s povratnim informacijama s terena i ponovno plasiraju na tržište.

Sumarno, *lean* je dobro prihvaćena metodologija za smanjenje „otpada“ u procesima, povećanje efikasnosti te profesionalizma i educiranosti osoblja. Autor Dewell, R. (2007) primjenjuje pojam *lean* marketinga kao sustavno i kontinuirano poboljšanje procesa koje eliminira „otpade“ i neefikasne procese i procedure, ubrzava rad i povećava profesionalizam zaposlenika u svim dijelovima organizacije vezanima uz prodaju i marketing. Naglasak se daje poboljšanju procesa i procedura u suradnji s tehnološkim dostignućima, a nije tehnologija ta koja zapravo preuzima primat u poslovanju i procesima. Instaliranje nove tehnologije na postojeću opremu ili uvođenje posve nove opreme u rad i učenje zaposlenika na nju ipak neće samo po sebi dovesti do tako željenoga unapređenja procesa.

3.3 Elementi lean marketinga

Prema *The Lean Marketeru*, *lean marketing* je temeljen na knjizi „*The Lean Startup*“ autora Erica Reisa koji je u njoj promovirao koncept iterativnog dizajna, razvoja i plasiranja roba i usluga. On poslovne organizacije poziva da utvrde što je njihov *MVP* i njegovo brzo lansiranje na tržište kako bi se prikupio što veći broj povratnih informacija od klijenata.

Marketing bi također trebao djelovati na taj način, gdje god je to moguće. Marketinške kampanje bi se trebale brzo plasirati dobro definiranim ciljnim skupinama klijenata jer dok god se iščiste svi detalji marketinške kampanje, već se može izgubiti dio tržišta. Prema stranici *The Lean Marketer* daje se primjer klasičnog ponašanja prema on-line kampanjama gdje kreiranje digitalnih oglasa može trajati duže vremena jer možda je potrebno zaposliti vanjskog dizajnera ili Web developera, te se vrši usporedba s *lean* konceptom kreiranja digitalnih kampanja a to je da razmotrimo mogućnosti da te oglase možemo kreirati samostalno na društvenim mrežama poput *Facebooka* ili *Instagrama* i ovisno o reakcijama ciljne skupine doradivati oglase i informacije o robama i uslugama koje plasiramo.

Lean marketing treba nuditi agilnost poslovnim subjektima u provođenju aktivnosti gdje se ta aktivnost gleda samo kao jedan korak u iterativnom procesu koji će poslovnim subjektima donijeti nove akvizicije i poboljšati zadovoljstvo klijenata s uslugama i produktima koje plasiraju (*Ibid.*).

Lean procesi predstavljaju fundamentalne promjene u poslovanjima kompanija koje se mogu očitovati kreiranjem novih Web stranica, programa, produkata ili promjenama u marketinškim procesima, a *lean* metodama se validiraju hipoteze i radi iteracija različitih opcija kako bi se smanjile mogućnosti neuspjeha poslovne organizacije na slobodnome tržištu i povećala mogućnost krajnjeg uspjeha novoga produkta, usluge i sl. i kako bi se naposljetku na taj način povećao tržišni udio. U skladu s navedenim, potrebno je odrediti koji su to elementi koji međusobno djeluju u procesima *lean marketinga* (prema *Ironpaper.com*):

1. Potencijalni i sadašnji klijenti koje se želi pridobiti na korištenje određenoga produkta ili usluge pojedinoga poslovnog subjekta. Izrazito je važno dobro odrediti koja je točno ciljna skupina za pojedinu marketinšku kampanju, kako se resursi ne bi trošili uzalud,
2. Marketinški proces koji mora u sebi imati mogućnost uvažavanja analitike, učenja kroz testiranje i mogućnosti iteracija procesa,

3. Učestalo korištenje analitika u poslovanju (npr. *Google Analytics*, *Adwords*),
4. Učestale iteracije i testiranje različitih ideja i pilot kampanja (npr. A/B testiranje, praćenje životnoga ciklusa ideja, dizajna, produkata i usluga),
5. Doradeni interni procesi koji omogućuju lansiranje manjih pilot projekata i testiranja marketinških kampanja. Cilj je da se kreiraju i puštaju u produkciju manje ideje kako bi se saznalo mišljenje potencijalnih klijenata, te u skladu s time napravile izmjene kako bi se na tržištu zadovoljile njihove potrebe i želje.

Pritom je važno da se uz ove elemente *lean* marketinga koristi i *SMART* tehnika definiranja ciljeva koji moraju biti (*Smartsheet.com*):

1. **Specific** – specifični;
2. **Measurable** – mjerljivi;
3. **Achievable** – dostižni;
4. **Realistic** – realni; te
5. **Time based** – vremenski definirani.

Marcus Taylor u svome članku „*Lean Marketing*“ ističe da voditelji odjela marketinga u sve većoj mjeri pronalaze vrijednosti u korištenju *lean* principa u svome poslovanju, pogotovo u *start-up* organizacijama koje su željne prodora na tržište, te da su, kako bi se prednosti *lean* marketinga mogle oživotvoriti u što većoj mjeri, potrebni dobri analitički podaci i alati za predviđanje koji pomažu u realnome planiranju i odabiru najboljega sljedećeg scenarija u svakom koraku marketinškoga ciklusa. Pa tako primjerice u situacijama kada se zadani budžet za marketing mora razdvojiti na nekoliko različitih marketinških projekata, mora se znati tko od njih ima istinski potencijal za što veće ostvarenje naših zadanih ciljeva (profita od prodaje, količinski prodane robe i sl.), te se takvim projektima u potpunosti posvetiti dok one neprofitabilne treba čim prije ugasiti i sredstva namijenjena njima preraspodijeliti na profitabilnije projekte.

Agilni i *lean* marketing često se u poslovnim organizacijama istovremeno koriste i isprepliću. Najveće razlike su što agilni marketing u svojim iteracijama uključuje i povratne informacije klijenata te se prema tome prilagođava u mjeri koliko je potrebno da se ostvare ciljevi. Dok *lean* marketing ima prvo premisu da proces mora biti tečan, promjene se kontinuirano vrše s ciljem smanjenja troškova, te za smanjenje otpada u procesima. *Lean* marketing iznad svega cijeni efikasnost u radu tijekom cijeloga marketinškog ciklusa. Svaka dobra ideja se može

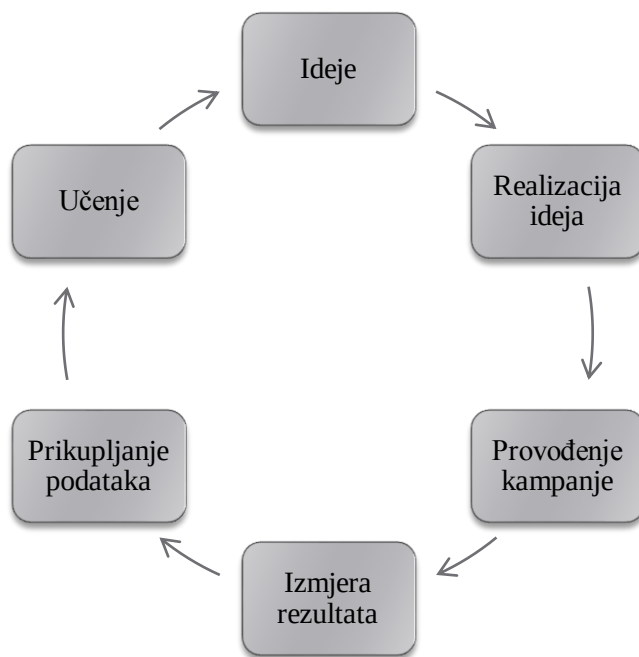
potkrijepiti potrebnim podacima, a marketinški timovi trebaju biti multidisciplinarni kako bi dobro primijenili te podatke u konkretnoj situaciji.

Također je potrebno je pronaći pravu mjeru između efikasnoga rada i održivoga marketinškog plana koji zahtjeva kontinuiranu iteraciju i eksperimentiranje. U primjerima *start-upa* marketing je tek u začecima i sve se radi stihijski. Optimalna marketinška strategija se dograđuje s vremenom i iskustvom putem testiranja, validacijom ideja i prikupljanjem podataka i vršenjem analiza. U praksi je potrebno primijeniti i inovacijsko računovodstveno praćenja konkretnih podataka o prodaji, prihodima, narudžbama, konverziji (*conversion rate*) i sl.

Najvažniji postulat *lean* filozofije koja se primjenjuje u marketingu je „**Izradite – mjerite – učite**“.

Ovaj postulat se može prikazati putem sljedećega dijagrama:

Slika 6: Dijagram "Izradite-mjerite-učite"



Izvor: autorica, prema citiranome članku Markusa Taylora

Ovaj fundamentalni *lean* princip u većoj mjeri gura potrebu za brzom izradom i realizacijom kampanja, te poziva na iteraciju ideja.

Kako bi se što bolje vodila marketinška kampanja na *lean* način potrebno je koristiti sljedeća načela (*Ibid.*):

1. Potrebno je što bolje isplanirati buduće marketinške kampanje.

Za početak se mogu koristiti metode *brainstorminga* ili neke druge ideje koje se koriste u prije navednim *design thinking* modelima. Listu svih generiranih ideja možemo sagledati i rangirati ih prema prioritetima gledajući na njihov potencijal, važnost i jednostavnost implementacije. One najbolje puštaju se u produkciju u kratkim sprintovima kako bi se što prije testirali i radi se iteracija bazirana na rezultatima i ostvarenju KPI-jeva.

Ovaj proces sprečava organizacije da gube vrijeme i financijske resurse na loše ideje.

2. Potrebno je planirati kampanje od početka do kraja.

Uglavnom se tu koriste formati koji se vide u agilnome poslovanju, poput *Scruma* (kratki, tjedni ili dvotjedni ciklusi kada svi rade na istom projektu), *Kanbana* poput Trello ploča i dr. Važan dio dnevnoga rada u *lean* marketingu su dnevni *stand-up* sastanci koji traju do 15 minuta, okupljaju cijeli tim i daju povratne informacije o svome radu i preprekama na koje nailaze. Ovakvi povratni kratki sastanci omogućuju timovima da „drže kurs“ za završetak projekta u definiranome periodu na što kvalitetniji način.

3. Izvještavanje o rezultatima

Podaci su integrativni dio *lean* marketinga. Kako bi se što bolje pratili rezultati, sagledavaju se ove četiri metrike:

- a. Efikasnost procesa – omjer između produktivnoga i neproduktivnog vremena provedenoga na zadacima unutar kampanja. Time se dobiva informacija koliko je zapravo efikasan naš tim i postoji li potreba za nekim promjenama kako bi se što bolje iskoristili resursi i vrijeme koje se dodijeljeno timu za rad,
- b. Vrijeme ciklusa – prosječno vrijeme koje je potrebno da se završi jedan zadatak unutar projekta, sam projekt ili cjelokupna marketinška kampanja,
- c. Rad u tijeku (engl. *Work in progress - WIP*) – broj projekta ili kampanja koje jedan tim radi u dodijeljenome vremenu. Ako jedan tim radi na previše projekata istovremeno, moguće je da će biti veći *cycle time* i kvaliteta završnoga produkta može biti slabija,
- d. Protok ili propusnost – mjera završenosti inkrementa ili cjelokupnoga produkta u određenom vremenskom okviru. Ako se podijeli broj rada u tijeku (*WIP*) s prosječnim vremenom koje je potrebno za implementaciju promjene, nadogradnje ili nove

kampanje (*cycle time*), pokazatelj propusnosti daje podatak koliko brzo pojedini tim može raditi iteracija.

Na kraju svakoga tjednog ili dvotjednog ciklusa mogu se izvući zaključci i prema njima postupiti i donijeti potrebne promjene u strategijama. U agilnoj metodologiji ti ciklusi završavaju retrospektivnim sastancima na kojima se vide rezultati prethodno napravljenoga, uočavaju manjkavosti i pogreške u koracima, te se na njima uči i unapređuje cjelokupan proces za sljedeći ciklus.

Niti jedna organizacija ne može očekivati da će prebroditi poteškoće suvremenoga poslovanja bez dobro utvrđene marketinške strategije. Promjene su u današnjem svijetu kontinuirane s velikim brojem konkurenata na tržištu. Od 2020. godine tržište, ne samo Republike Hrvatske, već i ono u međunarodnim razmjerima, posluje u uvjetima pandemije COVID-19, a od 24. veljače 2022. godine i otežanim okolnostima uzrokovanim napadom Ruske Federacije na Republiku Ukrajinu što je dovelo do usporenja procesa međunarodne trgovine, porasta cijena energenata zbog sankcija prema Rusiji, povećanja inflacije, te straha od stagflacije. Republiku Hrvatsku pogodili su i dva razorna potresa tijekom 2020. godine – potres u Zagrebu 22. ožujka, te potres kod Petrinje 29. prosinca.

Martemucci, A. u svome članku „*Why lean marketing is the future?*“ ističe da međunarodna ekonomija proživljava sličnu, ali naravno ne i posve istu, situaciju kao Japan nakon završetka Drugoga svjetskog rata što je naposljetku i dovelo do razvoja Toyotinog jedinstvenog pristupa proizvodnji i menadžmentu u obliku *Lean Thinking* procesa. Autor se slaže da su krize uvijek služile kao plodno tlo snažnome razvoju i zamahu ideja i inovacija. Ovisno o preferencijama menadžmenta poslovnih organizacija za promjene poslovnih strategija, promjenu metoda i procesa rada, te otpornosti same organizacije na vanjske promjene na koje ne može utjecati, ali i interne razvoje prema novim tržišnim prilikama, može se govoriti o uspješnosti poslovanja poslovnih organizacija.

Uloga marketinga je, ističe Martemucci, da pomaže poslovnoj organizaciji da prilagodi svoje odluke i odgovori na promjene na tržištu. Pritom i sam marketing mora napraviti određene izmjene u svome radu kako bi u potpunosti služio kao potporni mehanizam u poslovanju. *Lean* pristup prodaji i marketingu omogućuje poslovnim organizacijama da se uspješno nosi s konkurencijom i predstavlja sljedeći korak u evoluciji suvremenoga marketinga, a to je stremljenje k izvrsnošću s optimiziranim i što manjim troškovima. U praksi to predstavlja kraće vrijeme za plasiranje na tržište, optimizaciju resursa potrebnih za obavljanje aktivnosti,

eliminiranje otpada u svakome koraku, fokusiranje na poboljšanje mogućnosti poslovne organizacije da brzo reagira na promjene i stvaranje vrijednosti za klijente u svakome trenutku. Kao pomoć u ovim procesima promjene marketinškoga poslovanja osmišljeni su inovativni digitalni alati koji omogućuju organizacijama da koriste svoje resurse mnogo efikasnije.

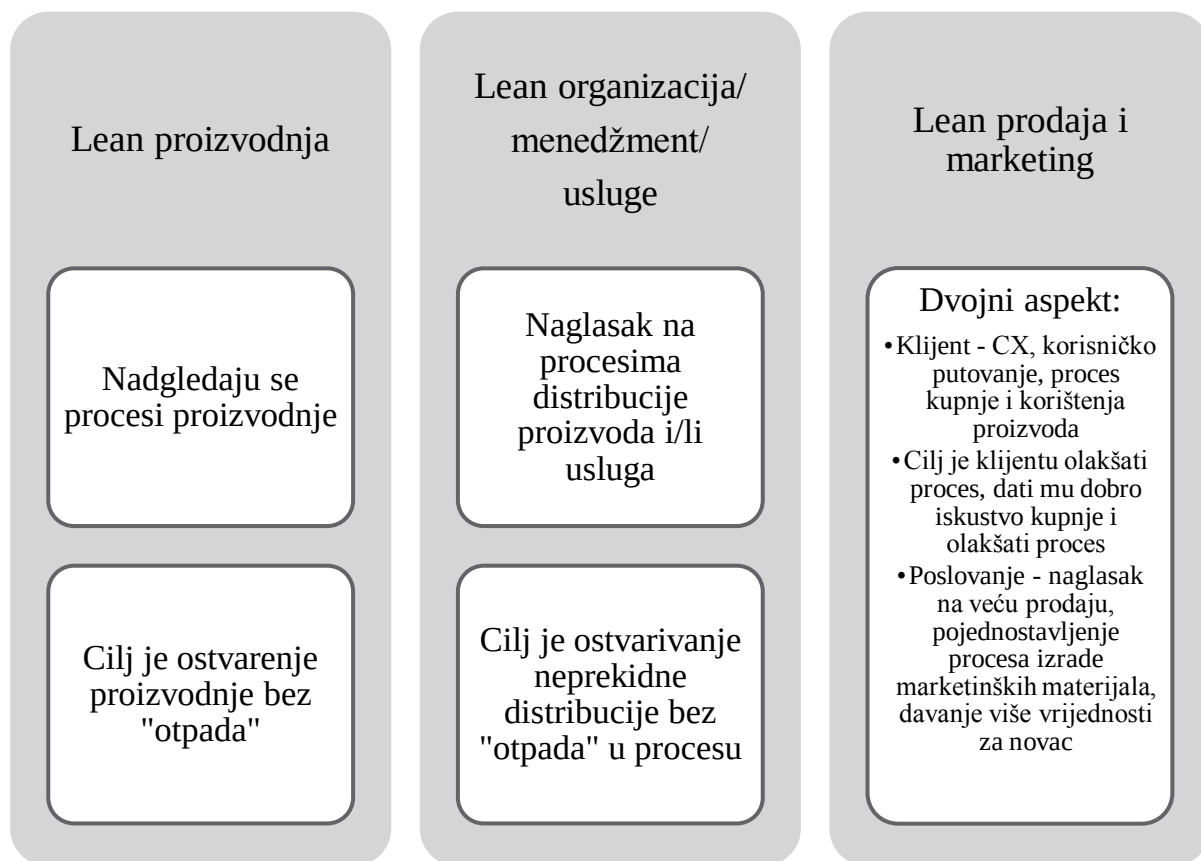
U kontekstu strateškoga marketinga, „otpadi“ u ovim procesima se mogu klasificirati kao (*Ibid.*):

1. Dug i iscrpan proces izrade marketinške kampanje koja nije donijela željene povrate,
2. Neefikasne i loše planirane marketinške strategije,
3. Manjak specifičnih KPI-jeva za praćenje rezultata marketinške kampanje,
4. Kašnjenja u rješavanju upita i prigovora klijenata,
5. Plasiranje proizvoda i/li usluga s cijenama koje nisu u skladu sa samim tržištem na koje se taj proizvod i/li usluga plasiraju,
6. Manjak razumijevanja procesa „korisničkoga putovanja“,
7. Općenito nezadovoljstvo klijenata i loše korisničko iskustvo tijekom prodaje i u post-prodajnim aktivnostima,
8. Procesi ponude proizvoda i/li usluga koje nisu u skladu s potražnjom na tržištu,
9. Pogrešna alokacija resursa i marketinškog budžeta,
10. Pogreške u komunikaciji između suradnika na marketinškoj kampanji,
11. Krivo pozicioniranje na tržištu, te
12. Prodajne strategije koje su prerano planirane i nisu mijenjane u skladu sa stvarnom potrebom tržišta.

Lean marketing treba pomoći identificirati i adresirati ove nedostatke i model takvoga rada želi maksimizirati vrijednosti za klijenta pritom koristeći što manju količinu resursa. Ovaj pristup objedinjuje analizu i optimizaciju marketinškog procesa, prvenstveno obraćajući pažnju na dva ključna elementa procesa, a to su korisničko putovanje (engl. customer journey) i korisničko iskustvo (engl. customer experience - CX ili user experience - UX). Od operativnoga marketinga do razvoja novoga proizvoda, *lean* marketing podupire poslovne organizacije da promišljaju svoje procese i načine djelovanja s ciljem davanja klijentima što žele na najbrži način i po pravoj cijeni. Što je bolji CX to se generiraju lojalni klijenti od kojih

neki mogu postati i „ambasadori brendova“¹⁸. Ovo dovodi i do poboljšanja ostvarenja zacrtanih ciljeva (tzv. KPI-jeva). *Lean* marketing je primjenjiv i prilagodljiv u svakoj organizaciji, od privatnih do državnih ustanova i jedinica lokalne i javne uprave.

Slika 7: Razlika između lean proizvodnje, lean menadžmenta i lean marketinga i prodaje



Izvor: Martemucci, A. (2020.) *Why lean marketing is the future*, dostupno na: <https://planet-lean.com/lean-marketing/> (pristupano: 30.06.2022. godine)

Prema Planview.com za biti efektivan djelatnik prodaje i marketinga u današnje vrijeme potrebno je strateški razmišljati i vođeni podacima, ali i sa zadržavanjem osjećaja kreativnosti i sagledavanja „šire slike“. Uz današnju ponudu mnogobrojnih alata i načina analize i

¹⁸ Mnogi korisnici mogu promovirati određeni brand robe, usluge ili samu organizaciju u čiji cilj vjeruju time davajući kredibilitet brandu u očima drugih potencijalnih korisnika. Prilikom spominjanja pojma „ambasador brenda“, jedna od prvih asocijacija je zasigurno pojam „UNICEF-ovi ambasadori dobre volje“ (poput glumice Bojane Gregorić - Vežović, pjevača Zlatana Stipišića – Gibonija, nogometnoga stručnjaka Slavena Bilića i dr.) koji sudjeluju u promoviraju aktivnosti UNICEF-a i prikupljanju sredstava za područje dječjih prava, otvaraju teme o sudbinama dječjih izbjeglica, apeliraju na rješavanje problema vršnjačkoga i drugog nasilja nad djecom, razvoj dječjih sposobnosti čitanja i sl.

interpretacije podataka veoma je jednostavno izgubiti fokus i nepotrebno trošiti resurse na ideje koje su možda na prvu izgledale dobro, ali zapravo nisu potencijal za kreiranje značajnih vrijednosti ne samo za poslovnu organizaciju, već i za klijente. U takvim situacijama, metode *lean* odlučivanja i razmišljanja mogu pomoći poslovnim organizacijama donijeti pravu odluku, pronaći potencijale za transformaciju, revitalizaciju i inspiraciju u promjeni poslovanja. Uz glavne principe kontinuiranoga poboljšanja i optimizacije cjeline poslovanja, kao i otklanjanje „*otpada*“ u procesima, izuzetno je bitno respektirati i razvijati djelatnike. *Lean* mora menadžment poslovnih organizacija kontinuirano podsjećati da većina vrijednosti koja se u njima kreira zapravo leži u znanjima zaposlenika i, upravo kako bi se zadržali ti zaposlenici, poslovne organizacije moraju kreirati okolinu kako bi zaposlenici najbolje mogli obavljati svoje poslove. Zadržavanje kvalitetnoga ljudstva je nužno kako bi se na duži rok kreirao održiv sustav koji lakše kreira dodanu vrijednost. Poslovne organizacije daju zaposlenicima edukacijske mogućnosti i autonomiju da daju mišljenje o tome što je najbolje za razvoj poslovanja pritom imajući na umu želje i potrebe klijenata. Odnosi unutar poslovne organizacije moraju biti transparentni, jasni, uvažavajući i podupirajući.

Iako u suvremenom poslovanju organizacije često osjećaju potrebu za dugoročnim planiranjem i odlučivanjem o poslovnim potezima unaprijed, a ne uzima u obzir da su situacije i potrebe na tržištu promijenjive. *Lean* nudi rješenje u vidu odgađanja takvih odluka do zadnjeg momenta kako bi se kontinuirano donosile odluke koje su napravljene prema najnovijim podacima i stanju na tržištu (*Ibid.*). U marketingu se često primjenjuje planiranje i do dvije godine unaprijed jer to daje osjećaj strateške važnosti i potrebe. Ali *lean* praksa preispituje ta pravila i postavlja pitanje o tome da li je naše vrijeme danas možda bolje potrošeno na analizu sadašnjih podataka i potreba tržišta i prilagođavanje tome sutra negoli potrošiti vrijedno vrijeme raditi planove i budžete za dugi rok, a nemamo sve potrebne informacije.

Primjer tome je i situacija propalih planova i budžeta u slučaju neočekivanih događaja koji su stubokom promijenili realnost u kojoj živimo. U 2020. godini proširila se svijetom epidemija novoga koronavirusa COVID – 19 koji je paralizirao svijet, u Hrvatskoj donio i dva *lockdowna* kao odgovora na širenje bolesti i iako na momente posustaje, nažalost, bolest je i u trenutku pisanja ovoga teksta (srpanj 2022. godine) itekako prisutna u društvu. Drugi veliki događaj zbio se u veljači 2022. godine kada je Ruska Federacija odlučila vojno djelovati u Republici Ukrajini, te pokrenula odgovor zemalja članica Europske Unije i NATO saveza u

vidu sankcija što dovodi također do poremećaja tržišta i rasta cijena mnogih proizvoda (u Republici Hrvatskoj trenutni rast cijena u lipnju se kreće po galopirajućoj inflaciji u iznosu od 10,8% u odnosu na godinu ranije prema dostupnim podacima Državnoga zavoda za statistiku: <https://web.dzs.hr/calcinfl.htm>). Možda na prvu odgađanje dugoročnih planiranja zvuči neodgovorno no time se zapravo sprečava da potrošimo jako puno vremena, resursa i materijala na nešto što tržištu tada više neće biti zanimljivo.

Iako je marketing esencijalan element poslovanja organizacija, nekoliko je razloga zašto manja poduzeća teško sagledavaju marketing kao prioritetan dio poslovanja (*Ibid.*):

1. Manjak vremena jer je većina radnog vremena manjih organizacija posvećeno operativnome poslovanju,
2. Limitirani budžeti koji im daju mogućnost da pokriju osnovne marketinške materijale i alate, no nisu dostatni za zapošljavanje dodatnih radnika posvećenih marketingu i prodajnim strategijama, te iz toga razloga marketinške obveze uglavnom na sebe preuzimaju vlasnici tih poduzeća što je dodatno opterećenje,
3. Manjak interesa za marketinške aktivnosti pošto u ranijim fazama poslovanja poslovnih organizacija ili u manjim etabliranim organizacijama odnosi s klijentima i/li dodatni razvoj produkata/usluga je mnogo bitniji tim organizacijama no marketinške ili prodajne aktivnosti, što je i u skladu s činjenicom da mnogi poduzetnici osnivaju poduzeća zbog pružanja usluga ili prodaje roba za koje su uočili da postoji tržišna niša za njih ili su strastveni u vezi tog poslovanja, te im marketing nije primarni interes.

Pošto postoje ove problematike poslovnih organizacija, idealno je preuzeti *lean* ili minimalistički pristup marketinškome planu, a da do rezultata ipak dođe.

Ovo su neki od principa za koje je utvrđeno da mogu pomoći manjim i *start-up* poslovnim organizacijama prilikom kreiranja marketinškoga plana (*Ibid.*):

1. Investiranje samo u ono što je marketinški najbitnije sagledavajući sve oportunitetne troškove i vršimo provjeru ako je resurse možda ipak bolje utrošiti na neke druge aktivnosti,

2. Nije potrebno utrošiti mnogo vremena u *brainstormingu* marketinških ideja ili pisanju blogova, bolje je posvetiti se *low cost* taktikama poput slanja promotivnih materijala putem e-maila klijentima na *newsletter* pretplatama,
3. Potrebno je brzo odbacivati one segmente marketinškog djelovanja koje ne funkcioniraju, odnosno ne privlače klijente i ne participiraju dobro u prodaji, kako se ne bi trošili nepotrebno resursi (financijski, vremenski i ljudski resursi) nezvezano uz to da li se radi o *bloggingu*, društvenim mrežama, dijeljenju letaka, radom na štandovima i sl.

Postavlja se pitanje kako uz sva ova ograničenja *start-up* poduzetnici mogu napisati dobar marketinški plan namijenjen investitorima, radnicima i drugim ljudima i organizacijama s kojima održavaju poslovne odnose. Takav plan mora biti dizajniran za brzu primjenu u praksi više negoli napisan u striktnom i formalnom obliku. Često se pišu na jednoj stranici (u praksi se često koristi engleski izraz *one pager*) i uključuju se podaci o:

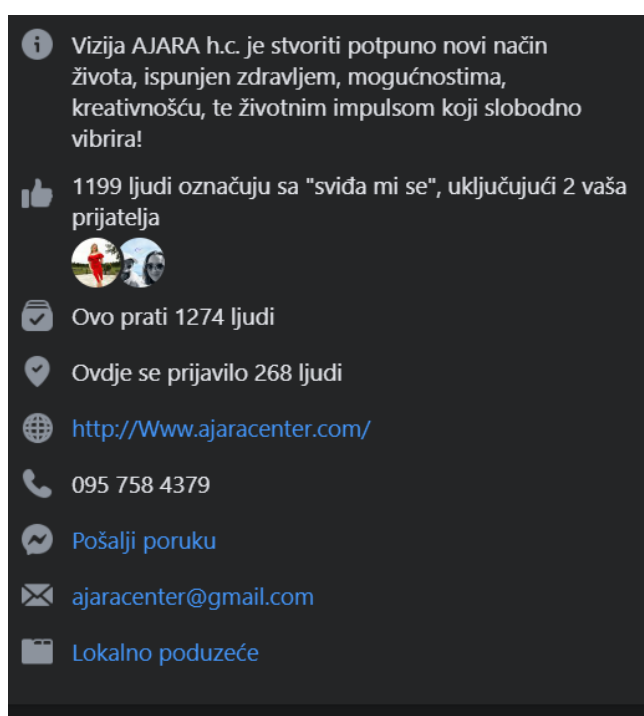
1. Ciljanoj skupini klijenata koja se opisuje što točnije i specifičnije. Uključuju se demografski i lokacijski podaci, industrije u kojoj klijenti rade i sl.
2. Ciljevima i problemima klijenata koje poduzetnikova usluga ili produkt mogu pomoći riješiti.
3. Definirati odabrane marketinške kanalima kojima poduzetnici žele privući klijente, a najbolje je izabrati jedan ili dva marketinška kanala kojima se može posvetiti i ne trošiti nepotrebno resurse. Kanali mogu biti društvene mreže (*Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, Snapchat, Pinterest, YouTube* i dr.), stranice za ostavljanje recenzija poput *Yelp!-a*, mogu se koristiti i vlastite Web stranice za kreiranje blogova, e-knjiga, studija slučajeva i sl., drugi on-line kanala poput e-mail marketinga, te klasičnih, fizičkih kanala marketinških aktivnosti poput lokalnih i državnih televizijskih, radijskih i novinskih oglasa, direktne pošte na adresu potencijalnih klijenata, posterima, lecima i dr. Ali, najbolja preporuka je da se poduzetnik koncentrira na do dva načina oglašavanja, pa tako može koristiti neku od društvenih mreža i koristiti vlastitu Web stranicu.

Pritom treba imati na umu da treba koristiti kanale marketinškoga oglašavanja koje najbolje odašilju poruku ciljanoj skupini klijenata, te je potrebno napraviti specifičnu marketinšku strategiju za svaki kanal i što će se na kojem kanalu prikazivati i koga će taj marketinški

materijal privući. U slučajevima da se ti kanali pokažu ipak neuspješnima, treba prilikom izrade plana imati u planu i druge alternative kanale oglašavanja i marketinških djelatnosti.

S ovime što je prethodno navedeno, možemo napraviti primjer *lean* marketinškog plana. Kao primjer uzet je centar *Ajara* koji djeluje u Zagrebu i posvećen je prvenstveno zdravome načinu života, relaksaciji i ciljanim fizičkim treninzima (pilates, programi vitality and balance joge, treninzi snage, fitness, vanjski predavači o održivom načinu života, zdravoj prehrani, satovi relaksacije himalajskim zdjelama i sl.).

Slika 8: Opće informacije o Facebook stranici "Ajara"



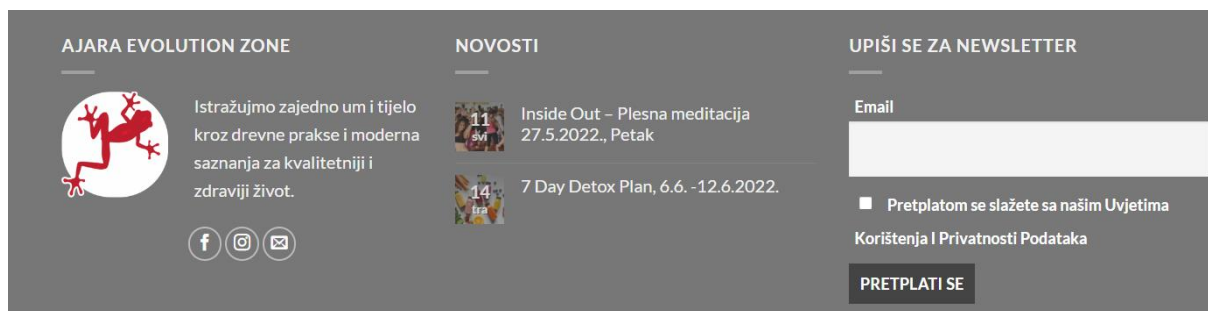
Izvor: Facebook stranica *Ajara Healthcare Centra*, dostupno na: <https://www.facebook.com/ajaracenter/about> (pristupano: 30.06.2022. godine)

Slika 9: Primjer svakodnevne promotivno-informativne objave centra Ajara



Izvor: Facebook stranica *Ajara Healthcare Centra*, dostupno na: <https://www.facebook.com/ajaracenter> (pristupano: 30.06.2022. godine)

Slika 10: Kontakt informacije vidljive na službenoj Web stranici Ajara Healthcare centra



Izvor: Web stranica *Ajara Healthcare Centra*, dostupno na: <https://www.ajaracenter.com/kontakt/> (pristupano: 30.06.2022. godine)

U nastavku se donosi intervju s Darijom Barić, voditeljicom *Ajara Healthcare Centra* kao primjerom primjere *leana* u marketinškim aktivnostima.

1. Možete li nam reći kako su tekli Vaši prvi samostalni poduzetnički koraci i koje su to prepreke na koje ste na početku naišli?

Najveća prepreka s kojom se suočavate na početku je nedostatak sredstava. Ideja za otvaranje *Ajara Healthcare Centra* je bila povećati našim klijentima kvalitetu života i osvijestiti ih što to zdravlje jest. Kad smo krenuli u ovaj projekt, nije bilo ni prostora, a ni osoblja. U početku sam bila sama sebi svoj resurs. Prvi marketinški koraci su išli od usta do usta, odnosno prvi zadovoljni klijenti su govorili svojim članovima obitelji, prijateljima i poznanicima o zadovoljstvu uslugom, a nakon toga je više klijenata počelo dolaziti u studio. Kako je više ljudi dolazilo, tako smo počeli imati problem i kapaciteta dvorane, te smo se morali preseliti u veći studio (gdje se nalazimo i danas), kao i povećati broj termina u kojima klijenti mogu doći na satove. To je iziskivalo i povećanje broja trenera. Veća dvorana i povećan broj trenera generirala je više troškova, tako da je potrebno optimizirati kada će i tko voditi satove i koji je idealan broj klijenata na satu kako bi se izračunao prag profitabilnosti. Ne kaže se uzalud da ćemo u velikoj poslovnoj organizaciji naučiti sustav, a radom kao mali poduzetnik naučit ćemo značenje riječi „strast“. Tako to generalno ide – od velikoga sustava u strast.

2. Prilikom započinjanja s radom, bitan je početni odnos s potencijalnim klijentima.

Kako ste ih animirali da dođu u studio *Ajara Healthcare Centra*?

Prve kontakte s potencijalnim klijentima sam stekla tako da sam mijenjala kolege po grupama diljem grada Zagreba, te ih upoznavała i saslušala njihove potrebe i razloge zašto idu na treninge. Prvi studio otvorila sam u Maksimiru, a klijenti su bili osobe koje sam upoznala preko treninga gdje sam mijenjala njihove standardne trenere, preko akcija *Ponude Dana* za nižu članarinu, davanjem gratis sata za one koji prvi puta dolaze i sl.

3. Koji su bili Vaši prvi marketinški koraci i koja sredstva komuniciranja koristite kao alate u marketinškoj komunikaciji?

Odmah u startu smo započeli istodobno s Web stranicom i našom Facebook stranicom. Nakon toga su krenule akcijske ponude na *Ponudi Dana*, krenuli smo u promoviranje različitih događaja u *Ajari* korištenjem *Facebooka* i *Instagrama*, čak i takozvanim gerila marketingom dijeljenjem velikoga broja letaka. Uključili smo se i u *MultiSport*¹⁹ program, što nam je isto donijelo dosta novih klijenata s *MultiSport* karticom.

¹⁹ *MultiSport* kartica temelji se na mjesečnoj pretplati i korisnicima omogućava korištenje bilo kojega objekta koji se nalazi u *MultiSport* mreži partnera u Republici Hrvatskoj. Više o *MultiSport* programima i suradnicima diljem Republike Hrvatske moguće je pronaći na sljedećoj lokaciji: <https://benefitsystems.hr/>

Koristimo i e-mail kao medij za promoviranje aktivnosti, a upravo sam u procesu pohađanja edukacija na poslovnoj akademiji gdje se baš educiram za korištenjem e-maila u marketinške svrhe za dodatnom animacijom potencijalnih i postojećih klijenata.

Instagram i *Facebook* koristimo za svakodnevne promotivne svrhe, kao i za obavijesti o treninzima i trenerima koji taj dan vode te treninge. Uz svaku informativnu dnevnu objavu obvezatno stavimo i neki inspirirajući citat kako bi se ljudi više osjećali ponukanima da dođu u *Ajaru*.

Na sve e-mail upite također odgovaram isti dan, dok Web stranicu gledam kao statičnu osobnu iskaznicu kako bi nas klijenti shvatili da smo ozbiljni trening centar. Web stranica nam služi i za davanje općih informacija, rasporeda treninga i drugih aktivnosti koje *Ajara* ima u svojoj ponudi.

Analitiku Web stranice ne pratim redovno, već prvenstveno *Facebook* i *Instagram*. Nisu mi toliko bitni klikovi i „lajkovi“ nego sama interakcija kako s postojećim tako i s potencijalnim novim klijentima koji možda iskažu interes za započeti trening u *Ajari*.

U nastavku se ovaj intervju iskazuje kao obostrani *one pager* kako bi se stekao dojam kako točno on u praksi izgleda:

Naziv poslovnog subjekta: *Ajara Healthcare Centre*

Ciljana skupina: od 18 do 60, svi željni raditi na kvaliteti svoga zdravlja kroz pokret (pilates, vježbe snage, fitness) ali i druge razne tehnike rada na sebi

Ciljevi i problemi: Steći što veći broj novih klijenata te zadržati postojeće klijente u studiju *Ajara* dok pritom ostajemo unutar budžeta

Marketinški kanal br. 1: Facebook/Instagram paralelne kampanje (<https://www.facebook.com/ajaracenter/> // <https://www.instagram.com/ajara.h.c/?hl=hr>)

Strategija kako koristiti ovaj kanal: nove informacije i podaci se ažuriraju svakodnevno kako bi se razvili interesi i privukli novi klijenti. Sve objave na *Facebooku* i *Instagramu* su informativnoga karaktera, ali se vodi pozornost i na to da budu inspirativni i edukativni. Također su dobar alat u slučaju iznenadnih izmjena ili drugih promjena koje su van rasporeda. Trudimo se da slike budu što veće kvalitete te da ih rade što profesionalni fotografi.

Kako se provodi testiranje uspješnosti: prate se komentari, lajkovi i pregledi svake objave, ocjene i preporuke, upiti o mogućnosti dolaska u slobodne grupe, upise u studio u neki od programa vježbanja, komentiranje događaja i satova uživo nakon satova, te zadržavanje klijenata nakon probnoga perioda

Prioriteti: Bitno je bude što više objava, po mogućnosti svaki dan jedna, da one budu motivirajuće i korisnoga sadržaja a fotografije koje se prilažu uz objave moraju što dosljednije prenijeti stvarnu atmosferu studija

Trošak: vremenski koliko i financijski, u obimu koji je potreban, ali u skladu s budžetom

U slučaju da klijenti ne koriste Facebook i Instagram, a i zbog mogućnosti da Facebook ili Instagram ne funkcioniraju iz nekog razloga, koristi se još i Web stranica *Ajare*: <https://www.ajaracenter.com/>

Marketinški kanal br. 2: Web stranica Ajara centra (<https://www.ajaracenter.com/>)

Strategija kako koristiti ovaj kanal: kanal nudi osnovne informacije o *Ajari*, satovima, događanjima, dostupni su svi kontakt podaci

Kako se provodi testiranje uspješnosti: pridobivanje novih klijenata koji ne koriste društvene mreže te kontaktiraju centar *Ajara* putem telefona, e-maila i osobno na lokaciji

Prioriteti: da bude uvijek dostupna za sve relevantne podatke o terminima i kontaktima

Trošak: prvenstveno financijski izdaci za kreiranje Web stranica, godišnje plaćanje *hostinga* Web stranice, kao i *domene*

(Hosting je unajmljeno on-line mjesto na kojoj se Web stranica nalazi, a domena je URL adresa Web stranice.)

Kako se provodi lean marketinški plan u praksi, uče se nove informacije i dobivaju novi podaci o tome kako doći do boljšeg ostvarivanja ciljeva i odabira kanala koji daju najviše povrata na investiciju. Kod ovakvih planova primjenjuje se *P-D-C-A* i ako nešto u marketinškim planovima nije odgovarajuće, prirodno je da se oni ažuriraju i mijenjaju ovisno o situaciji u poslovnoj praksi. Svaka nova iteracija marketinškoga plana će biti više odgovarajuća poslovnoj organizaciji od one prije.

3.4 Komplementarnost lean i agilnih metoda rada u marketingu

Kao što je navedeno na Mapplinks.com, službenoj Web stranici konzultanske kuće *Mapplinks* koja se prvenstveno bavi digitalnim marketingom, s *lean* načinima promišljanja, detaljno se sagledavaju procesi i fokus je prvenstveno na eliminaciji „otpada“ u procesima, a s agilnim načinima promišljanja, fokus je na kreiranju više vrijednosti našoj ciljanoj skupini u što bržim ciklusima. Ovi načini razmišljanja su komplementarni i često se koriste zajedno kada se diskutira o uvođenju novih modela poslovanja u rad.

Neki od primjera kompletiranja *lean* i agilnih metoda rada u marketingu su (*Ibid.*):

1. *Lean* se fokusira na sam marketinški proces, a agilne metode ujedno u jednadžbu stavljaju i krajnjeg korisnika roba i/li usluga poslovnoga subjekta,
2. *Lean* pomaže poslovnim organizacijama da smanje „otpad“ unutar svoga marketinškog sustava, dok agilne metode umanjuju nesigurnosti tako da se brže testira i provjera ono što je plasirano na tržište,
3. *Lean* pomaže u smanjivanju troškova cjelokupnoga marketinga, a s agilnim metodama izbjegavaju se troškovi na način da se ne kreiraju i ulažu veliki budžeti prije testiranja tržišta,
4. *Lean* se koristi u smanjivanju „otpada“ u procesima marketinških kampanja na kojima poslovna organizacija već duže vremena radi, dok se agilni rad treba koristiti i na novim eksperimentima koji još do sada nisu testirani,
5. *Lean* poboljšava sustav u cjelini, a agilne metode se fokusiraju na ciljne skupine i unapređivanje proizvoda ili usluga iteracijom.

3.5 Primjeri uspješnoga korištenja *lean* marketinga

Lean marketing u sebi prvenstveno utjelovljuje metodologiju koja se koristi prilikom osnivanja lean start-upova, a koju je predložio poduzetnik i autor Eric Ries (2011.). Principi su prvenstveno povezani s japanskih konceptima *lean* proizvodnje gdje je minimiziraju različite vrste „otpada“, optimizira se efikasnost, a sve s ciljem da se maksimizira produktivnost. *Lean* marketing, kao i lean poduzetništvo i proizvodnja, također se oslanja na MVP (engl. *minimum viable product*), odnosno na osnovni proizvod koji nije posve dovršen, a gdje se testiranjem reakcija klijenata odlučuje što će se napraviti u daljnjim koracima prilikom izrade proizvoda. Pri tome se koristi već prethodno spomenuti Demingov lean ciklus (P-D-C-A).

Ali, *lean* nije samo za *start-up* poslovne organizacije, već i mnoge velike međunarodne organizacije preuzimaju *lean* procese u svoj svakodnevni rad, iako neke od njih možda nisu toga niti svjesne. Ponajprije se ta tvrdnja može odnositi na favoriziranje efikasnih i dokazano uspješnih on-line marketinških kampanja, umjesto onih „klasičnih“ (televizijski oglasi, oglasi u novinama, časopisima, na plakatima i sl.).

Neke od tih velikih međunarodnih poslovnih organizacija su švicarski *Nestlé* i *Novartis*.

3.5.1 Primjer Nestléa

U današnje vrijeme jako koristan *lean* marketinški alat mogu biti i društvene mreže. *Nestlé*ov marketing je za svaku državu u kojoj posluje kreirao zasebnu stranicu na *Facebooku* kako bi se prilagodio marketinški sadržaj o proizvodima koje nudi na svakome od njih. Za informiranje kupaca i diljenje sadržaja za područje Republike Hrvatske i okolnih država kreirana je Facebook stranica dostupna na linku: <https://www.facebook.com/NestleHrvatska> (pristupano: 09.07.2022. godine).

Marketing ove organizacije svaki drugi ili treći dan publicira nove objave na društvenoj mreži *Facebook* na kojoj okuplja više od 11 milijuna korisnika²⁰, od kojih svaki može biti potencijalni „brand evangelist“, odnosno može podijeliti objavu na vlastitome profilu ili profilu neke *Facebook* grupe i tako proširiti informacije, zanimljivosti i edukativne sadržaje s brojnim drugim korisnicima *Facebooka* koji možda uopće ne prate *Nestlé*, ali ih te objave zaintrigiraju. Sve *Nestlé*ove objave na Facebook stranici su kreirane u skladu s trenutnom marketinškom kampanjom, koriste se različite slike i poruke u skladu s različitostima klijenata u ukusima i razmišljanjima i koje će korisnici *Facebooka* podijeliti s drugima, zainteresirati druge potencijalne klijente koji će naposljetku i kupiti neki od proizvoda iz asortimana *Nestléa*. *Nestlé* tako pospješuje i svoju medijsku prisutnost.

Neki od primjera objava su usmjereni na najnoviju kampanju osvježćivanja o veganskoj liniji proizvoda koje plasira *Nestlé* s fokusom na zdraviji način prehrane²¹:

²⁰ 09.07.2022. godine Facebook stranica poslovne organizacije *Nestlé* imala je 11.631.714 Facebook korisnika kojima se sviđa stranica *Nestléa*, te ju prati 11.631.047 ljudi.

²¹ Ovakvim kampanjama se često daje epitet „*greenwashinga*“ odnosno neetičkoga uvjeravanja potencijalnih i postojećih klijenata kako određeni brend čini sve kako bi zaštitio okoliš ili unaprijedio kvalitetu života na Zemlji, no što je to u stvarnosti. Jedan od primjera koji se često ističe je lanac brze prehrane *McDonald's* koji je

Slika 11: Primjer Nestlé Facebook objave o *Garden Gourmet* liniji



Izvor: objava preuzeta s *Nestlé* *Facebook* stranice, dostupno na:
<https://www.facebook.com/NestleHrvatska/photos/a.227426777422603/2261050534060207/> (pristupano: 09.07.2022.
godine)

Putem *Facebooka* vršeno je promoviranje i o ekološki prihvatljivijim načinima prijevoza, kao primjerice objava od 22. lipnja 2022. godine o rezultatu provedene nagradne igre gdje je glavna nagrada bila hibridni automobil.

Slika 12: Objava rezultata nagradne igre *(Za)zeleni svijet!* u suradnji *Nestléa* i *Studenca*



Izvor: objava preuzeta s *Nestlé* *Facebook* stranice, dostupno na:
<https://www.facebook.com/NestleHrvatska/photos/a.227426777422603/2261872070644720/> (pristupano: 09.07.2022.)

promijenio estetiku svojih prostorija u Europi, te na menije povremeno stavlja posne veganske ili vegetarijanske alternative poznatih mesnih burgera i drugih jela za koje se tvrdi da su ekološki održiviji ili zdraviji.

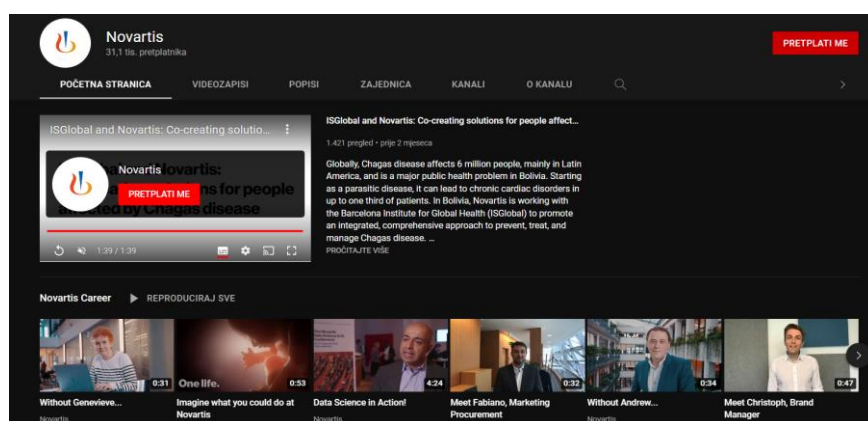
3.5.2 Primjer Novartisa

Prema Lider.hr *Novartis* je peta najveća svjetska farmaceutska kompanija u pandemijski najznačajnijoj 2020. godini iza *Johnson&Johnsona*, *Rochea*, *Pfizera* i *Eli Lillyja*, s prihodom većim od 48 milijardi USD u 2020. godini, što je povećanje od 3 posto u odnosu na 2019. godinu.

Novartis u svojim marketinškim aktivnostima, kao i prethodni primjer *Nestléa*, također koristi društvene mreže za komunikaciju sa svojim krajnjim korisnicima, ali, kako se ovdje ipak radi o farmaceutskoj industriji, u svojim objavama koristi prvenstveno infografike edukativnoga sadržaja koje je marketinškome timu jednostavno napraviti i unutar manjega budžeta i vremenskoga okvira. Takvi materijali se mogu koristiti kroz različite marketinške kanale (društvene mreže *Facebook* i *Pinterest*²², korištenjem linija javnoga prijevoza, tj. plakata na vidljivim površinama unutar tramvaja i/li autobusa), infografike se mogu lako postaviti i u čekaonice u ambulantama ili samim ordinacijama što povećava prisutnost brenda u očima potencijalnih i sadašnjih klijenata. Također, u komunikaciji s ciljanom publikom koriste i edukativne videoe iz područja očuvanja zdravlja i medicine općenito.

Na društvenoj mreži *YouTube* imaju više od 31,1 tis. pretplatnika na dan 09.07.2022. godine.

Slika 13: Prikaz Novartisovoga YouTube kanala



Izvor: Početna YouTube stranica farmaceutske kompanije *Novartis*, dostupno na: <https://www.youtube.com/user/Novartis?app=desktop&feature=watch&cbrd=1> (pristupano: 09.07.2022. godine)

Putem Facebooka *Novartis* ima 419.603 pratitelja i sviđa se ukupno 404.374 Facebook korisnika, kao što je vidljivo na slici niže.

²² Društvena mreža prvenstveno orijentirana dijeljenju slika.

Slika 14: Prikaz podataka s Novartisove Facebook stranice



Izvor: Facebook stranica farmaceutske kompanije Novartis, dostupno na: <https://www.facebook.com/novartis/> (pristupano: 09.07.2022. godine)

Novartis putem Facebooka vrši različite kampanje o svjesnosti na određene bolesti raširene u modernome svijetu, poput svjesnosti o multiploj sklerozi (MS) 31. svibnja i kampanji o utjecaju dijagnoze zloćudnih tumora ne samo na pacijente, već i na njihove obitelji.

Slika 15: Objava o svjesnosti o MS s pozivom na sudjelovanje uživo na Facebooku



Izvor: Facebook stranica farmaceutske kompanije Novartis, dostupno na: <https://www.facebook.com/novartis/> (pristupano: 09.07.2022. godine)

4. Istraživanje o korištenju lean procesa u poslovanju

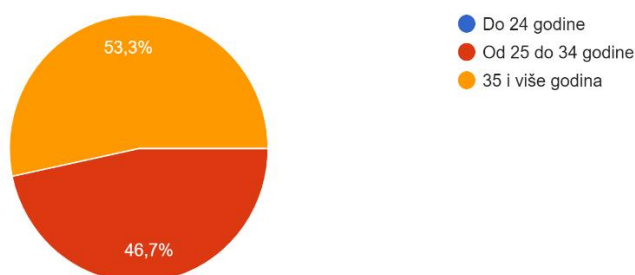
Tijekom travnja 2022. godine provedena je anonimna on-line anketa upoznatosti s pojmovima agilnoga i *lean* poslovanja u poslovnoj praksi. Anketa je distribuirana koristeći društvenu mrežu *Facebook*, te putem e-maila na adrese odabranih korisnika. Na anketu se odazvalo 30 ispitanika od potencijalnih 150, što čini odaziv od 20%.

Anketa je napravljena koristeći alat *Google forms*, a link za anketu je <https://forms.gle/5L5NbWstvsdDhVRa6>

U prvome dijelu anketnoga upitnika pitanja su bila demografske prirode (dobna skupina, spol, te razina formalnoga obrazovanja):

Slika 16: Pitanje o dobnoj skupini

Koje ste dobne skupine?
30 odgovora

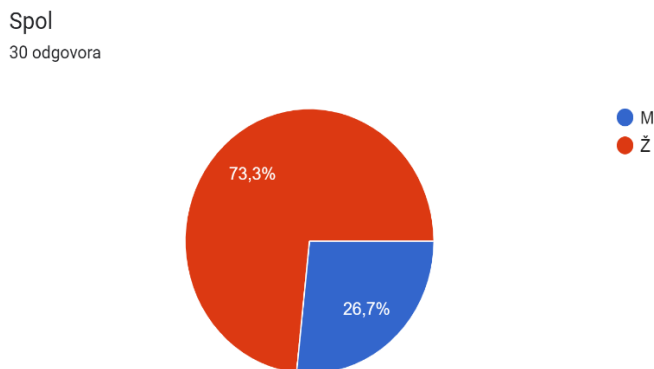


Izvor: rezultati anketnoga upitnika preko *Google formsa*

Većina ispitanika je dobne skupine iznad 35 godina (53,3% njih), dok nisu zabilježeni ispitanici mlađi od 24 godine.

Spolna struktura ispitanika prikazuje da je na anketu odgovorilo 73,3% žena (vidljivo na slici 17), što je u suglasju s udjelom žena među potencijalnim ispitanicima prilikom početnoga slanja ankete.

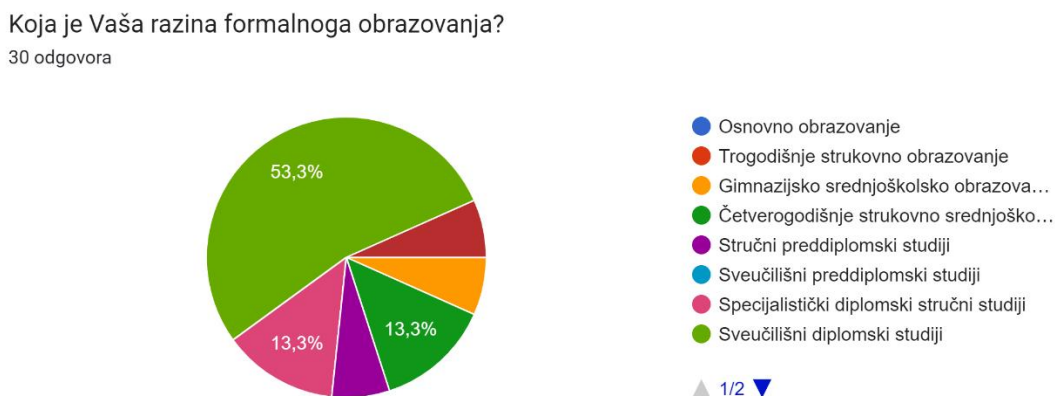
Slika 17: Spolna struktura ispitanika



Izvor: rezultati anketnoga upitnika preko *Google formsa*

Što se tiče razine formalnoga obrazovanja, najveći udio ispitanika je završilo sveučilišni diplomski studij (53,3%), zatim stručni diplomski studij (13,3%), a isti toliko udjel je i četverogodišnjom strukovnom srednjom školom. Visok udio više obrazovanih djelatnika povećava mogućnosti susretanja s novijim pojmovima agilnih i *lean* metoda rada.

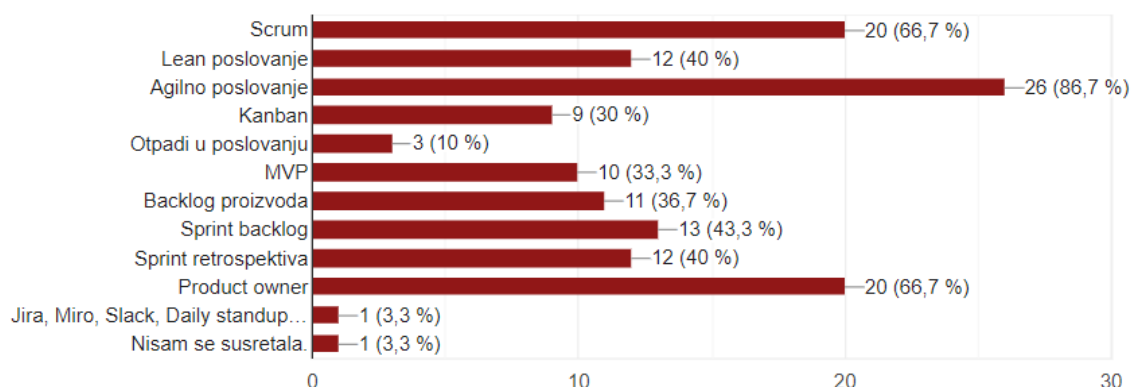
Slika 18: Struktura obrazovanja ispitanika



Izvor: rezultati anketnoga upitnika preko *Google formsa*

U sljedećem dijelu anketnoga upitnika ispitanici su morali pojasniti s kojim pojmovima agilnog i *lean* poslovanja su se tijekom praktičnoga rada i školovanja do sada susreli. Na svaki ponuđeni odgovor se moglo zasebno odgovoriti da smo upoznati s njime. Rezultati ankete su pokazali da je 86,7% ispitanih upoznato s terminom „agilno poslovanje“, a usto je velik udio njih koji su upoznati s pojmovima „scrum“ i „product owner“, oboje s po 66,7%.

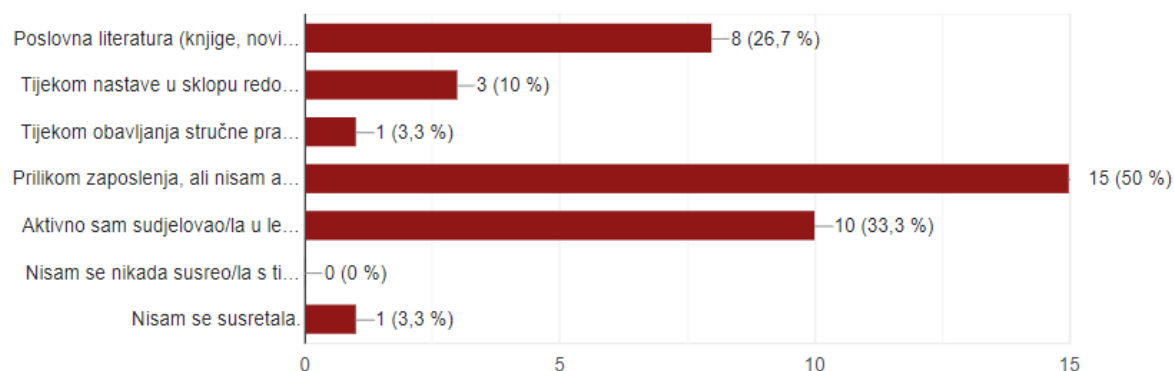
Slika 19: Upoznatost s pojmovima iz agilnoga i *lean* poslovanja



Izvor: rezultati anketnoga upitnika preko *Google formsa*

Sljedeće pitanje odnosilo se na to gdje su se ispitanici po prvi puta susreli s tim pojmovima, čime se većina izjasnila (50% ispitanih) da su se s time susreli prilikom zaposlenja, no da nisu aktivno sudjelovali u takvome načinu rada. 10 ispitanika (33,3%) je izrazilo da su aktivno sudjelovali u agilnim i *lean* projektima unutar organizacije za koju rade, dok je 8 njih istaknulo da je to pročitao u poslovnoj literaturi (26,7% ispitanika).

Slika 20: Susretanje ispitanika s agilnim i *lean* pojmovima

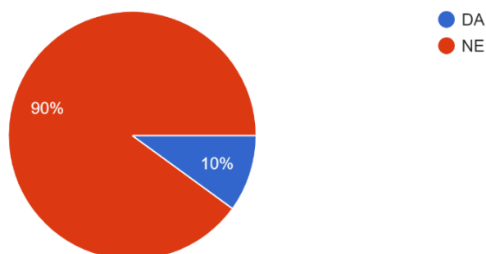


Izvor: rezultati anketnoga upitnika preko *Google formsa*

Nakon toga upitalo se ispitanika da li smatraju da se u sklopu redovnog obrazovanja dovoljno govori i/li educira o agilnim i *lean* principima rada. 90% njih (27 ispitanika, što je gotovo jednoznačan odgovor) je istaknulo da se o tome uopće ne govori tijekom redovnog obrazovanja.

Slika 21: Agilni i lean pojmovi nisu dovoljno zastupljeni u obrazovanju

Smatrate li da se u sklopu redovnog obrazovanja dovoljno govori i educira o agilnim i lean principima rada?
30 odgovora



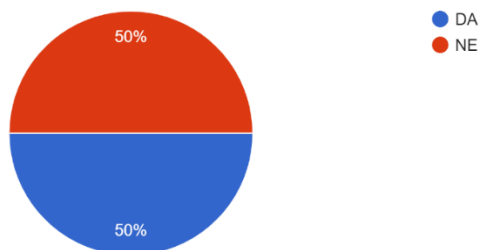
Izvor: rezultati anketnoga upitnika preko *Google formsa*

Anketirani su imali priliku i protumačiti jesu li se susreli prilikom obrazovanja s pojmovima *lean* i agilnih načina rada. Većina je istaknula da o ovim pojmovima nije bilo niti spomena tijekom školovanja, ističu da je bilo puno zastarjelih pojmova iz prakse, ali gotovo ništa o ovome nisu čuli u službenoj literaturi, iako ove metode gledaju kao sadašnjicu i budućnost rada. Ističu i da se obrazovni sustav sporo prilagođava potrebama tržišta te da se zapravo na ove pojmove bude u školstvu referiralo tek u bližoj budućnosti.

U sljedećem pitanju navedeno je jesu li se ispitanici morali samostalno educirati o *lean* i agilnome načinu poslovanja. Samostalna edukacija u ovome pitanju značila je da su ispitanici bez konzultanata, edukatora ili nadređenih sami svladavali literaturu i pojmove iz ovoga područja. Odgovor je bio podjednako i DA (15 ispitanika – 50%) i NE (15 ispitanika – 50%).

Slika 22: Samostalna edukacija o agilnim i lean pojmovima

Jeste li se morali samostalno educirati o *lean* i agilnome načinu poslovanja?
30 odgovora



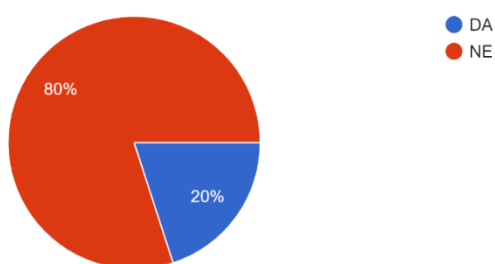
Izvor: rezultati anketnoga upitnika preko *Google formsa*

Oni koji su se samostalno obrazovali na temu agilnih i *lean* metoda, to su radili najčešće čitajući raznovrsne članke na ovu temu korištenjem Interneta, kao i čitanjem tiskanih knjiga na ovu temu i praćenjem rada profesionalnih institucija.

U sljedećem pitanju, ispitanici su većinski (24 ispitanika - 80%) odgovorili da trenutno ne rade unutar timova koji funkcioniraju po agilnome ili *lean* principu rada.

Slika 23: Trenutni rad u agilnome/lean timu

Suradujete li trenutno unutar tima u agilnome ili lean principu rada?
30 odgovora

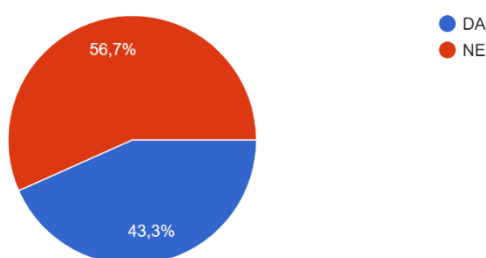


Izvor: rezultati anketnoga upitnika preko *Google formsa*

Na pitanje jesu li ikada radili na projektu velikih razmjera suradjujući unutar agilnoga ili lean tima, 56,7% ispitanika, odnosno 17 njih, je odgovorilo da nisu.

Slika 24: Jesu li ispitanici ikada sudjelovali u radovima agilnih ili *lean* timova

Jeste li ikada radili na projektu velikih razmjera suradjujući unutar agilnoga ili lean tima?
30 odgovora

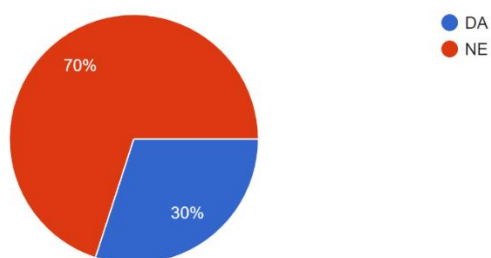


Izvor: rezultati anketnoga upitnika preko *Google formsa*

Sljedeće pitanje se odnosilo na to smatraju li ispitanici da je organizacija u kojoj trenutno rade u skladu s lean i agilnim principima rada. 70% ispitanika (21 ispitanik) su odgovorili da to trenutno nije slučaj.

Slika 25: Je li organizacija u kojoj radite u skladu s agilnim i *lean* principima rada

Smatrate li da je organizacija u kojoj radite u skladu s lean i agilnim principima rada?
30 odgovora



Izvor: rezultati anketnoga upitnika preko *Google formsa*

Prethodno pitanje bilo je moguće nadopuniti odgovorima otvorenoga tipa kako bi se ono prokomentiralo. Istaknulo se većinom da su radili u organizacijama u kojima su postojali pokušaji agilnih načina rada, ali da se ipak vratilo na „tradicionalne“ postavke, te da je teško bilo koju organizaciju koja od starta nije uređena po agilnim ili *lean* principima učiniti takvom bez prave posvećenosti svih djelatnika i prave podrške s vrha organizacije. Bilo je i pozitivnijih primjera, gdje se istaknulo da osim alata koje koriste u radu (poput *Jire*) na dnevnoj bazi imaju učestalu interakciju svih članova timova (*business* i *developer* timova), uočeno je i da se razvoj softvera dijeli u manje cjeline s redovitim isporukama i kontinuiranim poboljšanjima, da je veći fokus na kvalitetu i zadovoljstvo krajnjeg korisnika. Također je vidljiv i primjer da su ovakve metode rada bile korisne i situacijama pandemije koronavirusa COVID-19 i dva potresa tijekom 2020. godine i rada od doma, tako da su se uočile jasnije prednosti takvog načina poslovanja.

Na sljedeće pitanje „**Možete li navesti neke od alata koje ste koristili ili čuli za njih da se primjenjuju u agilnome ili *lean* radu**“, odgovore se moglo napisati u otvorenome tipu, kako bi svi ispitanici mogli reći koji točno alat koriste. *Trello* i *Jira* su bili najzastupljeniji odgovori, zatim u manjoj mjeri *Miro Collaboration Board*, *Slack*, *MS Project* i *MS Teams*, *Power BI*, *Google Analytics*, te *Splunk* i *Hygger* u najmanjoj mjeri.

U sljedećem pitanju ispitanici su trebali svojim riječima istaknuti što smatraju da su **pozitivni aspekti korištenja lean i agilnih praksi u poslovanju**.

Neki od najistaknutijih pozitivnih aspekata rada su veća brzina rješavanja problema, poštivanje i uvažavanje više različitih mišljenja, što se korištenjem kanban ploče zna točno u kojoj fazi je izrada nekoga projekta i tko trenutno na tome radi, stvaraju se

pozitivne vrijednosti unutar timova što doprinosi zdravoj radnoj atmosferi i boljoj učinkovitosti te je olakšana i pomoć i snalaženje mlađim i neiskusnijim kolegama ovakvim načinom rada. Ovakvim načinom rada mijenja se i način razmišljanja o poslu i poslovnim procesima, potiče se inovativnost, a sve se kreira i doraduje prema potrebama tržišta. Ističe se bolja organiziranost i smanjenje troškova, poslovanje se generalno unapređuje, fokus je na klijenta, informacije i relevantni podaci bolje kolaju među zaposlenicima, brže se organizacija prilagođuje trenutnome stanju tržišta, veća je orijentiranost zaposlenika prema zajedničkom cilju. Također je istaknuta misao da **ovakvim načinom rada se bolje spoznaje i organizacija za koju radimo ali i ciljano tržište, kao i društvo u cjelini.**

Nakon toga je uslijedilo pitanje što se smatra **negativnim aspektima rada unutar *lean* i agilnih praksi.**

Negativni aspekti koje su ispitanici primjetili u svojim organizacijama bio je nedostatak razumijevanja Uprave organizacije, pogotovo u slučajevima kada su djelatnici pola radnoga vremena radili na svojim radnim mjestima na tradicionalan način, a pola radnoga vremena su radili na agiln način što je daleko od idealnoga rješenja. Trošilo se puno vremena na sve potrebne ceremonije i sastanke, što može postati zamorno svim uključenima, neki ljudi možda lošije funkcioniraju u takvom načinu poslovanja, a problem je i kada granice odnosa i odgovornosti postanu nejasnije u odnosu na standardni način poslovanja. Istaknut je i konkretan problem puštanja MVP-a u produkciju koji je radi nedostatka sredstava i vremena za nadogradnju, zbog novih prioriteta koje su zahtjevale trenutačnu reakciju poslovnoga subjekta, ostao u toj prvobitnoj fazi razvoja.

Dan je primjer zamjene postojeće Web stranice poslovnoga subjekta i čitave platforme za dobivanje novih klijenata s novim stranicama, ali konačni rezultat je bila nova Web stranica koja nije nažalost nikada dosegla razinu kvalitete i funkcionalnosti u odnosu na staru.

Još jedna velika negativnost je istaknuta a to je povećan stres zaposlenika kada počinju raditi na novi način, u novim timovima i alatima i poslovima kojima se do tada još nisu bavili. Takve situacije zahtijevaju edukacije koje često poslovna organizacija ne može organizirati tijekom radnoga vremena, te se očekuje od zaposlenika da samostalno uče o tome u svoje slobodno vrijeme.

Zadnji segment pitanja u ovoj anketi bio je u kojoj se mjeri ispitanici slažu s navedenim tvrdnjama, a čiji će se rezultati ukratko predstaviti:

a. *Lean* i agilne metode rada unapređuju poslovne organizacije.

17 ispitanika se slaže s navedenom tvrdnjom (57% ispitanih), dok 11 njih nema izraženo mišljenje o tome (37% ispitanih). 2 ispitanika se ne slaže s navedenom tvrdnjom (6% ispitanih).

b. *Lean* i agilne metode dovode do bržeg realiziranja poslovnih ciljeva.

20 ispitanika se slaže, odnosno u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom (67%), 6 se izrazilo sudržanima (20%), dok se troje protivi ovoj tvrdnji (10% ispitanih).

c. Agilne metode rada svojim ceremonijama više upoznaju zaposlenike sa stvarnim stanjem poslovanja.

17 ispitanika se slaže, odnosno u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom (57% ispitanih), no čak 1/3 ispitanika o tome nema posve izraženo mišljenje.

d. *Lean* i agilne metode unapređuju suradnju između zaposlenika i rad u timovima.

19 ispitanika se slaže, odnosno u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom (63% ispitanih), dok ponovno 1/3 ispitanih nema mišljenje o tome.

e. *Lean* i agilne metode lakše educiraju zaposlenike o IT alatima koji se koriste i unapređuju njihovo tehničko znanje.

17 ispitanika se slaže, odnosno u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom (57% ispitanih), a 1/3 ispitanika o tome nema posve izraženo mišljenje. Troje ispitanika (10%) se ne slaže s navedenom tvrdnjom.

f. Agilne metode rada usporavaju organizaciju mnogobrojnim ceremonijama.

S ovom tvrdnjom 12 ispitanika se ne slaže odnosno u potpunosti ne slaže (40%) što čini minimalnu prevagu nad onima koji se slažu odnosno u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom (11 ispitanika odnosno 37% ispitanih), dok je 7 bilo suzdržano od odgovora (23%).

g. Agilne ceremonije su previše komplicirane i teško shvatljive.

16 ispitanika (53%) se s ovime ne slaže, odnosno u potpunosti ne slaže, dok je broj ispitanika koji se s tom tvrdnjom slaže minimalan, odnosno to smatra samo troje ispitanika.

h. Agilnih ceremonija je puno i oduzimaju vrijeme za rad.

13 ispitanika (43%) se s ovom tvrdnjom slaže, odnosno u potpunosti slaže, a 15 (50%) je odlučilo ostati suzdržano.

i. Korištenjem agilnih metoda rada suradnja s IT odjelom mi je bila olakšana.

Najviše ispitanika se nije htjelo jasno izraziti mišljenje o ovoj tvrdnji. 50% ispitanika je ostalo suzdržano, dok se 40 % njih (12 ispitanika) složilo s tom tvrdnjom.

j. Suradnjom unutar *lean* okoline stekao/stekla sam puno iskustva koji će mi pomoći u daljnjem radu i karijeri.

Iako se 13 ispitanika složilo s ovom tvrdnjom (43% ispitanika), ipak je značajniji broj onih koji nisu razvili mišljenje o tome. Čak 17 ispitanika od njih 30 (57%) je odlučilo biti suzdržanoga mišljanja o ovoj tvrdnji.

k. *Lean* i agilne metode rada su primjenjive samo u IT organizacijama.

15 ispitanika se ne slaže, odnosno u potpunosti ne slaže s navedenom tvrdnjom (50% ispitanika), dok se 7 slaže (23%), a 8 (27%) ih je odlučilo ostati suzdržanima.

5. Intervju sa zaposlenicima koji u praksi primjenjuju lean i agilne metode

Uz prethodno naveden intervju s Darijom Barić iz *Ajara Healthcare Centra* kao primjera korištenja lean metoda u radu male poslovne organizacije, u petome dijelu rada provedena su dva intervju sa zaposlenicima iz financijske industrije koji su direktno povezani s primjenom agilnih i *lean* metoda rada u praksi: Marinom Filipović, vodećom poslovnom analitičarkom iz Službe organizacije (Sektor organizacije i IT-ja) i Ivanom Morovićem, direktorom Sektora prodaje članstva, oboje iz Erste Card Cluba d.o.o.

Prvi intervju je napravljen s Marinom Filipović koja o agilnosti i *leanu* te njihovoj primjeni u poslovanju kaže sljedeće:

„Definicija agilnosti može biti povezana s razvojem tima koji brzo i pravovremeno reagira na promjene, ima na raspolaganju potrebne resurse kako bi mogao djelovati što prije da bi bio efikasan. Takav tim nije ograničen restrikcijama u odnosu na druge modele. Više im je dozvoljeno reagirati na promjene u okolini izvan postojećih korporativnih struktura. Takav tim daje bolje rezultate i članovi toga tima ne ovise o drugim timovima. Erste Card Club d.o.o. je postao agilan kada je dedikirano dobio resurse za rad i kreiranje novoga softvera za digitalne pristupnice. Možda drugi sektori unutar kompanije ne uzimaju nove funkcije u svoje poslovanje jer je ipak agilni rad prvenstveno zamišljen za IT. Možda uz dinamiku dnevnoga *scruma* nije toliko moguće kvalitetno raditi, a ponekada je u redu koristiti ga kao element istraživanja problema, a ne kao informativni sastanak, pogotovo ako nema rasprava o problemima članova tima. Prirodno je da se to počne primjenjivati kada dnevni *scrum* sastanak postane sam sebi svrhom. Nisi agilan kada radiš u procesu slobodnoga hoda, čekaš dedikirani resurs, *lean* bi se tu trebao više primjenjivati, ali zbog raznovrsnosti projekata u praksi je to komplicirano za napraviti. Lakše bi bilo kada imamo na raspolaganju IT resurse i radimo jedan softver, a u praksi u Erste Card Club d.o.o. stalno upada neki novi projekt, npr. trenutno projekt uvođenja EURA je smanjio mogućnost razvoja drugih projekata na uvođenju nekih novih produkata i/li usluga. U segmentu kartičnoga poslovanja i bankarstva prvenstveno su regulative te koje mijenjaju djelokrug rada i moraju se na čekanje staviti svi ostali projekti. Ograničenost resursa je realnost poslovanja. Agilnost i *lean* kao takvi ne povećavaju nužno kvalitetu usluge, već su oni način kako bi se nešto moglo unaprijediti, a dosta je tu onda vidljiv i utjecaj motivacije svakoga od uključenih u taj proces. Putem agilnosti se nudi lakše postizanje rezultata. Kvalitetu prvenstveno počinju osjećati sami zaposlenici u praksi, isprva klijenti u puno manjoj mjeri, ali s vremenom se to ustali.

Agilni i *lean* načini rada mogu izazvati početnu frustraciju kod djelatnika. Alati i softveri za praćenje zadataka koji članovi tima koriste (poput *Jira*, *Slacka* kao kanala komunikacije, kanban ploče poput primjene alata *Trello* i sl.). U startu su se kanbani primjenjivali fizički na zidovima ali je i to posao sam po sebi, pogotovo kada su kratki rokovi (zapisivanje na *post-it* papiriće, postavljanje na zidove, stalno mijenjanje u kojoj fazi se nalazi koji dio rada i sl.). Primjenjujemo agilni i *lean* način rada onda kada to možemo, ponekada se još koristi *waterfall* zbog regulativa. Smatram da je softver kompanijama ovo mnogo jednostavnije za raditi. Prepreke koje nam stoje na putu su prvenstveno resursi, zatim motivacija samih zaposlenika da prihvate drugačije modele rada, pogotovo ako ih osobno ne smatraju aktivnostima koji doprinose poboljšanju procesa. Treba dobro odabrati i koji zaposlenici se dodjeljuju kojem timu odnosno jesu li oni uistinu adekvatni za taj određeni tim.

Očekivalo se da će agilni i *lean* načini rada donijeti efekt revolucionarnosti u poslovanju, a i općenito se smatra da nove metode rada donose suvremenost poslovanju. To se tada gledalo kao još jedan projekt s kojim je trebalo što prije dovesti na tržište nove ideje i proizvode u odnosu na konkurenciju. U startu se uložilo puno (što financijskih resursi, ljudskih resursi, ali i velike količine mentalne energije), projekt je doživio uspješan dovršetak, no čim se smanjio fokus na to, postoji i dalje vidljiv utjecaj tih metoda rada ali u light formatu, bez svega što je propisano agilnom metodologijom. Uspješan je bio i zbog dedikiranosti resursa i nije se očekivalo da će osobe koje su dodijeljene nekom od timova raditi neke druge poslove. Ali se ponovno ističe problematika regulative u poslovanju i sam tim je postao ograničen.

Ove metode nisu značajnije utjecale na cijenu poslovanja. Troškovi implementacije su bile nabavka softvera (*Atlassian® – Jira, Trello, Confluence*) kao podrška agilnome radu, troškovi edukacije i certifikacije zaposlenika.

Obzirom da je organizacijska jedinica u kojoj djelujem kao poslovni analitičar nadležna za *change management* procese u tvrtki, implementacijom agilnoga i *lean* načina poslovanja ostvario se utjecaj na proces upravljanja promjenama (promjena procedura i pravilnika) uz implementaciju novog softvera koji se koristi u tu svrhu. Implementirani su novi modeli u *change managementu* prilagođeni agilnome razvoju. A obzirom da postoje i zapravo koegzistiraju agilni i *waterfall* projekti, moje radno mjesto i uloge koje imam se nisu puno promijenili obzirom da sam više angažirana na *waterfall* projektima, dok sam u agilnim projektima uključena u manjoj mjeri, po potrebi.

Kako bi se osiguralo efikasnije planiranje i implementacija ovih metoda u rad, definirale su se i nove nadležnosti i odgovornosti, poput *product ownera*, *scrum mastera* i sl.

Pozitivni pomaci su itekako bili vidljivi prilikom primjena ovih metoda, a najviše bi se istaknuo fokus tima koji je motiviran odraditi određenu aktivnost i veća komunikacija i transparentnost između svih uključenih. Definitivno je povećan i timski rad i kvaliteta rada zaposlenika. Sve naučeno i primjenjeno od 2018. godine nadalje je dobro došlo u vrijeme pandemije COVID-19 jer kada je Republika Hrvatska ušla u tzv. *lockdowne*, a Erste Card Club d.o.o. je već imao razvijene alate i softvere koji su nam omogućili neometan rad na daljinu, poput primjerice komunikacijskog alata *Slack* putem kojega vodimo komunikaciju (kako onu pisanu tako i glasovnu). Može se zaključiti da su se metode komunikacije koje smo uveli početnom primjenom *lean* i agilnih metoda pokazale idealnima za vrijeme pandemije.

Ali, agilan rad ipak nije mogao biti implementiran na sve segmente jer i dalje postoje *waterfall* projekti (ponajviše zbog regulatornih promjena kojih ima dosta u financijskoj industriji), tako da se i danas paralelno koriste oba principa rada, ovisno o samoj vrsti promjene koje je potrebno napraviti u radu ili u informacijskim sustavima. Agilni načini rada se ponajviše koriste za nove proizvode i/li usluge. Može se zaključiti da u svakom slučaju jedan model nije primjenjiv za sve potrebe našega poslovanja.

Kada se prisjetim rada u agilnome načinu, surađivala sam u timu koji je imao većinom sedam ili osam članova, bile su definirane uloge *product ownera*, *scrum mastera*, *system architecta* i člana tima. Zbog prirode moga posla i dalje sam radila i poslove službe iz koje sam prebačena u agilni tim. U takvim situacijama član tima ne može biti efikasan koliko bi mogao biti kada ne bi morao prebacivati fokus s jedne aktivnosti na drugu. Redovne poslovne aktivnosti su takve prirode da imaju ponekad veći prioritet nad aktivnostima u timu, te zauzeće bilo kojeg člana tima može dovesti do neefikasnosti cijeloga tima. Tako da prostora za napredak u takvim aktivnostima ima. Mogli bi se unaprijediti kada bi fokusirali na kontinuirana poboljšanja za koja kompanija nema dovoljno ljudskih i razvojnih resursa, te bi trebalo angažirati dodatne ljudske resurse. Također, trebalo bi dodatno prilagoditi organizacijsku strukturu i radna mjesta, odnosno strukturalno prilagoditi organizaciju agilnim procesima.

Zaključila bih da agilni i lean modeli rada nisu nužno primjenjivi za sve procese u organizaciji te navedeni modeli nisu čarobna formula uspjeha za svaku kompaniju i za rješenje svih problema. Pokazao se dobar za projekte u kojima je potrebno kreirati i inovirati proizvode, pri čemu su povezanost tima, komunikacija i imotoviranost članova tima važani faktori uspjeha.“

Drugi intervju je napravljen s Ivanom Morovićem, direktorom Sektora prodaje članstva:

„Po prvi puta zapravo u praksi sam se susreo s pojmovima agilnih i lean metoda rada tijekom 2018. godine kada smo kao kompanija osjetili potrebu za digitalizacijom poslovanja kako bi odgovorili na situaciju na tržištu. Sam proces promjene načina rada je tekao postupno, a ključan dio procesa je ipak bila edukacija članova timova o agilnoj metodologiji i načinu rada u timovima, tzv. „squadova“.

Osobno sam se u toj godini našao u ulogama *business ownera*, te *product ownera*, a intenzivno sam u tim ulogama surađivao s interdisciplinarnim timovima.

Uvođenjem agilnoga rada ubrzalo se razumijevanje potreba klijenata promatrajući usluge i proizvode koje nudimo „njihovim očima“ te razvijajući adekvatne proizvode i usluge. Kada smo započeli s agilnim i *lean* načinom rada proizvodi i usluge koje nudimo klijentima se više nisu razvijali kroz duže vremensko razdoblje već su isti relativno brzo puštani u produkciju te kontinuirano doradivani od prve, MVP verzije.

Ovim metodama povećan je timski rad i kvaliteta rada zaposlenika, a to se itekako vidjelo u vremenu pandemije COVID-19 gdje se moglo uočiti da su agilni timovi bili čak i relativno pripremljeniji za rad u promijenjenim uvjetima u odnosu na klasične timove, lakše su bili prilagođeni na rad od doma u vremenima *lockdowna* 2020. godine i kasnije, kao i na on-line sastanke i rad na platformama poput *Jire* i *Trella*.

Pozitivni pomaci u poslovanju su se očitovali primarno u brzom puštanju produkata i usluga u produkciju te u intenzivnom prikupljanju povratnih informacija od strane klijenata. Postoji i mogućih negativnih aspekata ako se edukacija o primjeni *lean* i agilnih metodologija ne provede ispravno te kada dolazi do nerazumijevanja u pristupu radu klasičnoga dijela organizacije koji rade *waterfall* principima i agilnih timova.

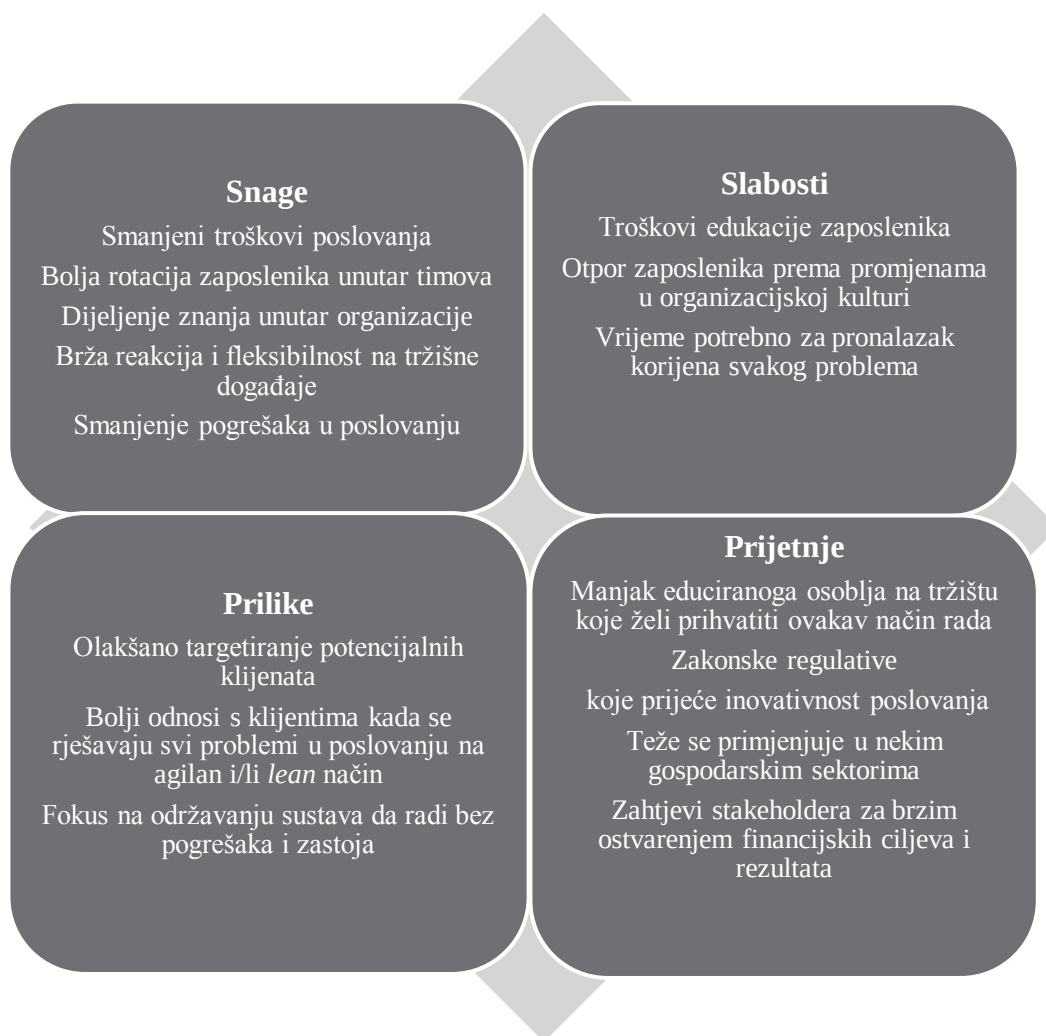
U 2022. godini agilni i *lean* načini rada se i dalje primjenjuju u mnogim aspektima rada, no primarno je to ipak u IT *development* dijelu poslovanja.

Zaključio bih da agilni način rada svakako ima svoje prednosti, primarno u preglednosti i jasnoći zadataka i obaveza koje članovi tima imaju, kao i u intenzivnoj interdisciplinarnoj suradnji članova tima i brzom kreiranju vrijednosti. Smatram da su agilni timovi odlični za rješavanje problema i bavljenje ključnim temama za razvoj i unaprjeđenje poslovanja, pogotovo u IT segmentu.“

6. SWOT analiza agilnoga i *lean* rada

U ovome dijelu prema rezultatima samostalnog istraživanja dostupne literature, provedenoga anketnoga upitnika i intervjuja zaposlenika iz prakse, napravljen je kraći prikaz SWOT²³ analizom kao svojevrsan zaključak ove tematike:

Slika 26: SWOT analiza agilnoga i *lean* rada



Izvor: autorica

²³ SWOT analiza predstavlja metodu pomoću koje se ocjenjuje trenutni položaj neke organizacije u odnosu na unutrašnje i vanjske karakteristike. SWOT uključuje četiri faktora: (I) **Snage** (engl. strenghts) i (II) **Slabosti** (engl. weaknesses) kao unutrašnje karakteristike organizacije, te (III) **Prilike** (engl. opportunities) i (IV) **Prijetnje** (engl. threats) kao karakteristike koje dolaze izvan okvira organizacije.

7. Zaključak

U ovome završnome radu proučene su moguće problematike u trenutnim marketinškim procesima i kako suvremeni oblici metodologija rada mogu pospješiti ostvarivanje marketinških ciljeva i strategija, odnosno pospješiti volumen prodaje i povećanje tržišnoga udjela pojedine kompanije. U radu su identificirani ključni elementi *lean* marketinga, kao i pretpostavljeni „otpadi“ u procesima interakcije između tih elemenata, te se preporučuje korištenje tzv. *SMART* tehnike definiranja ciljeva, odnosno svi ciljevi moraju biti specifični (engl. *specific*), mjerljivi (engl. *measurable*), dostižni (engl. *achievable*), realni (engl. *realistic*), te vremenski definirani (engl. *time-based*).

Pravilnim planiranjem i iteracijom promjena putem Demingovoga ciklusa mogu se ostvariti preduvjeti za izlazak iz zone *MVP*-a (odnosno zone slabije razvijenih produkata i/li usluga koji su ponuđeni potencijalnim i sadašnjim klijentima) i razviti preduvjete za stabilan dugoročan rast na tržištu.

Agilni i *lean* marketing često se u poslovnim organizacijama istovremeno koriste i isprepliću

Najveće razlike su što agilni marketing u svojim iteracijama uključuje i povratne informacije klijenata te se prema tome prilagođava u mjeri koliko je potrebno da se ostvare ciljevi. Dok *lean* marketing ima prvo premisu da proces mora biti tečan, promjene se kontinuirano vrše s ciljem smanjenja troškova, te za smanjenje otpada u procesima.

Lean marketing iznad svega cijeni efikasnost u radu tijekom cijeloga marketinškog ciklusa. Svaka dobra ideja se može potkrijepiti potrebnim podacima, a marketinški timovi trebaju biti multidisciplinarni kako bi dobro primjenili te podatke u konkretnoj situaciji.

8. Literatura

1. Agile.hr, *Agile ili Waterfall – koja je opcija prikladnija za Vašu tvrtku?*, dostupno na: <https://agile.hr/2018/11/21/agile-ili-waterfall-koja-je-opcija-prikladnija-za-vasu-tvrtku/> (pristupano: 17.03.2019. godine)
2. Awwal, M.I., 2014, *Breaking the barrier of service hostility: A lean approach to achieve operational excellence*, International Journal of Business and Economics Research, 3 (6.1): 65-73
3. Designforfounders.com, *A/B testing examples*, dostupno na: <https://www.designforfounders.com/ab-testing-examples/> (pristupano: 19.03.2019.)
4. Dewell, R. (2007.) *The Dawn of Lean Marketing*, dostupno na: <https://doi.org/10.1057/palgrave.dam.3650054> (pristupano: 31.03.2019. godine)
5. Dos Reis Leite, H., Ernani Vieira, G. (2015.) *Lean philosophy and its applications in the service industry: a review of the current knowledge*, dostupno na: <https://www.redalyc.org/pdf/3967/396742062005.pdf> (pristupano: 01.03.2019. godine)
6. Dunner, M. et al. (2015.) *The Marketer's Guide to Design Thinking*, dostupno na: <https://www.marketingmag.com.au/wp-content/uploads/2016/06/MKATB0003-design-thinking.pdf> (pristupano: 01.03.2022. godine)
7. Elias, S., Harrison, R. (2015.) *Applying Lean in Sales and Marketing: Moving to Process Thinking*, dostupno na: <https://www.leancompetency.org/wp-content/uploads/2015/11/Applying-lean-in-sales-and-marketing-2015.2.pdf> (pristupano: 17.03.2019. godine)
8. Eurostat (2021.) *Do you participate in social networks?*, dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210630-1> (pristupano: 16.07.2022.)
9. Facebook stranica Nestléa, dostupno na: <https://www.facebook.com/NestleHrvatska> (pristupano: 09.07.2022. godine)
10. Facebook stranica Novartisa, dostupno na: <https://www.facebook.com/novartis/> (pristupano: 09.07.2022. godine)
11. Hammer, D.T. (1997.), *Lean Information Management*, Journal of Computing and Information Technology – CIT, 5, 1997, 3, 145-157)

12. Infotrend.hr, *Agilni razvoj softvera*, dostupno na: <http://www.infotrend.hr/clanak/2013/8/agilni-razvoj-softvera,77,1013.html> (pristupano 15.03.2019.)
13. Ironpaper.com (2015.) *What is Lean Marketing*, dostupno na: <https://www.ironpaper.com/webintel/articles/what-is-lean-marketing/> (pristupano: 17.03.2019. godine)
14. Kimbell, L. (2009.) *Design practices in design thinking*, dostupno na: http://www.lucykimbell.com/stuff/DesignPractices_Kimbell.pdf (pristupano: 02.03.2022. godine)
15. Lider.hr, *Najveće svjetske farmaceutske tvrtke u prošloj godini ostvarile 851 milijardu dolara prihoda*, dostupno na: <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/svijet/infografika-najvece-svjetske-farmaceutske-tvrtke-u-prosloj-godini-ostvarile-851-milijardu-dolara-prihoda-138768> (pristupano: 09.07.2022.)
16. Mapplinks.com, *Lean and Agile Marketing (Real Marketing Example)*, dostupno na: <https://mapplinks.com/lean-and-agile-marketing/> (pristupano: 03.03.2022. godine)
17. Pauković, D. (2022.) *Nužan je razvoj i tvrdih i mekih vještina*, Lider, br. 856, godina XVIII
18. Payaro, A., Papa, A.R. (2014.) *The Wastes in the Lean Marketing. A Proposed Taxonomy and an Explanatory Study on Italian SMEs*, dostupno na: http://www.payaro.com/materiale/THE%20WASTES%20IN%20THE%20LEAN%20MARKETING%20PAYARO%20PAPA_WEB.pdf (pristupano: 01.03.2019. godine)
19. Perpetuum.hr, *Standardno ili agilno vođenje projekata?*, dostupno na: <https://www.perpetuum.hr/standardno-ili-agilno-vodenje-projekata> (pristupano: 17.03.2019. godine)
20. Planview.com, *What is Lean Marketing*, dostupno na: <https://www.planview.com/resources/articles/lkdc-lean-marketing/> (pristupano: 01.06.2022. godine)
21. Renko, N. (2009.) *Strategije marketinga*, Zagreb: Profil
22. Ries, E. (2011.) *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*, UK: Penguin
23. Roić, R., Ferlež, L. (2016.) *Agilni razvoj softvera : najbolje prakse u Scrumu, Leanu i Extreme Programmingu*, Zagreb: vlastita naklada
24. Skhmot, N. (2017.) *The 8 Wastes of Lean*, The Lean Way blog, dostupno na: <https://theleanway.net/The-8-Wastes-of-Lean> (pristupano: 15.07.2022. godine)

25. Smartsheet.com, *The Essential Guide to Writing S.M.A.R.T. Goals*, dostupno na: <https://www.smartsheet.com/blog/essential-guide-writing-smart-goals> (pristupano: 19.03.2019. godine)
26. Statista.com, *Leading online communication services used on a regular basis worldwide as of March 2021*, dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/1246368/communication-services-usage/> (pristupano: 10.12.2021. godine)
27. The Lean Machine, *Deming Cycle Graphic*, dostupno na: <https://www.theleanmachine.com/about/principles/deming-cycle-graphic/> (pristupano: 15.03.2019.)
28. Trello.com, dostupno na: <https://blog.trello.com/kanban-101> (pristupano 02.10.2021.)
29. Vranešević, T. (2007.) *Upravljanje markama (Brand Management)*, Zagreb: Accent
30. Vujić, V. (2008.) *Menadžment promjena*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
31. *YouTube stranica Novartisa*, dostupno na: <https://www.youtube.com/user/Novartis?app=desktop&feature=watch&cbrd=1> (pristupano: 16.07.2022. godine)
32. Zahtila, A. (2017.) *Lean metodologija u praksi*, Pula: diplomski rad, dostupno na: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A1604/datastream/PDF/view> (pristupano 01.06.2022. godine)
33. *Zakon o elektroničkom novcu NN 64/18*, dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/426/Zakon-o-elektroni%C4%8Dkom-novcu> (pristupano: 16.07.2022.)
34. Zrilić, A. (2022.) *Posljedice pandemije: Nemojte kriviti metode „leana“ za nestašicu zaliha*, Lider, br. 882

9. Popis slika

Slika 1: Model primjene design thinkinga.....	18
Slika 2: Prikaz waterfall procesa rada.....	20
Slika 3: Primjer kanban ploče koristeći alat Trello	30
Slika 4: Prikaz Demingovog ciklusa.....	34
Slika 5: Primjer provedenoga A/B testiranja	37
Slika 6: Dijagram "Izradite-mjerite-učite".....	40
Slika 7: Razlika između lean proizvodnje, lean menadžmenta i lean marketinga i prodaje.....	44
Slika 8: Opće informacije o Facebook stranici "Ajara"	48
Slika 9: Primjer svakodnevne promotivno-informativne objave centra Ajara.....	49
Slika 10: Kontakt informacije vidljive na službenoj Web stranici Ajara Healthcare centra	49
Slika 11: Primjer Nestlé Facebook objave o <i>Garden Gourmet</i> liniji	56
Slika 12: Objava rezultata nagradne igre <i>(Za)zeleni svijet!</i> u suradnji <i>Nestléa</i> i <i>Studenca</i>	56
Slika 13: Prikaz Novartisovoga YouTube kanala.....	57
Slika 14: Prikaz podataka s <i>Novartisove Facebook</i> stranice.....	58
Slika 15: Objava o svjesnosti o MS s pozivom na sudjelovanje uživo na <i>Facebooku</i>	58
Slika 16: Pitanje o dobnoj skupini.....	59
Slika 17: Spolna struktura ispitanika	60
Slika 18: Struktura obrazovanja ispitanika.....	60
Slika 19: Upoznatost s pojmovima iz agilnoga i lean poslovanja.....	61
Slika 20: Susretanje ispitanika s agilnim i <i>lean</i> pojmovima.....	61
Slika 21: Agilni i <i>lean</i> pojmovi nisu dovoljno zastupljeni u obrazovanju.....	62
Slika 22: Samostalna edukacija o agilnim i <i>lean</i> pojmovima	62
Slika 23: Trenutni rad u agilnome/ <i>lean</i> timu	63
Slika 24: Jesu li ispitanici ikada sudjelovali u radovima agilnih ili <i>lean</i> timova	63
Slika 25: Je li organizacija u kojoj radite u skladu s agilnim i <i>lean</i> principima rada.....	64
Slika 26: SWOT analiza agilnoga i <i>lean</i> rada.....	72

10. Popis tabela

Tablica 1: Primjena *design thinkinga* u organizacijskoj praksi..... 17

Tablica 2: Moguće vrste otpada u marketingu..... 32