

CONTRIBUȚII PRIVIND MODELAREA SISTEMELOR DE MARKETING

Teză destinată obținerii
titlului științific de doctor la
Universitatea *Politehnica* Timișoara
în domeniul INGINERIE ȘI MANAGEMENT
de către

ing. Cella-Flavia Buciuman

Conducător științific:
Referenți științifici:

Prof.Dr.Ing. Monica Petrea Izvercian
Prof.Dr.Ing. Anca-Alexandra Purcărea
Prof.Dr.Ing. Costache Rusu
Prof.Dr.Ing. Constantin-Dan Dumitrescu

Ziua susținerii tezei:03.03.2014

Seriile Teze de doctorat ale UPT sunt:

- | | |
|---|--|
| 1. Automatică | 9. Inginerie Mecanică |
| 2. Chimie | 10. Știința Calculatoarelor |
| 3. Energetică | 11. Știința și Ingineria Materialelor |
| 4. Ingineria Chimică | 12. Ingineria sistemelor |
| 5. Inginerie Civilă | 13. Inginerie energetică |
| 6. Inginerie Electrică | 14. Calculatoare și tehnologia informației |
| 7. Inginerie Electronică și Telecomunicații | 15. Ingineria materialelor |
| 8. Inginerie Industrială | 16. Inginerie și Management |

Universitatea *Politehnica* Timișoara a inițiat seriile de mai sus în scopul diseminării expertizei, cunoștințelor și rezultatelor cercetărilor întreprinse în cadrul școlii doctorale a universității. Seriile conțin, potrivit H.B.Ex.S Nr. 14 / 14.07.2006, tezele de doctorat susținute în universitate începând cu 1 octombrie 2006.

Copyright © Editura Politehnica – Timișoara, 2014

Această publicație este supusă prevederilor legii dreptului de autor. Multiplicarea acestei publicații, în mod integral sau în parte, traducerea, tipărirea, reutilizarea ilustrațiilor, expunerea, radiodifuzarea, reproducerea pe microfilme sau în orice altă formă este permisă numai cu respectarea prevederilor Legii române a dreptului de autor în vigoare și permisiunea pentru utilizare obținută în scris din partea Universității *Politehnica* Timișoara. Toate încălcările acestor drepturi vor fi penalizate potrivit Legii române a drepturilor de autor.

România, 300159 Timișoara, Bd. Republicii 9,
tel. 0256 403823, fax. 0256 403221
e-mail: editura@edipol.upt.ro

Cuvânt înainte

Teza de doctorat a fost elaborată pe parcursul activității mele, începând cu anul 2010, în cadrul Departamentului de Management al Facultății de Management în Producție și Transporturi, Universitatea *Politehnica* Timișoara.

La încheierea procesului de elaborare al tezei de doctorat, doresc să aduc mulțumiri în mod deosebit conducătorului științific, Prof.Dr.Ing. Monica Petrea Izvercian pentru îndrumarea, consilierea și ajutorul constant pe tot parcursul acestor ani de pregătire și cercetare științifică.

Deosebită recunoștință și multe mulțumiri se cuvin referenților, membri ai comisiei de doctorat, Prof. Dr. Ing. Anca-Alexandra Purcărea, de la Universitatea Politehnica din București, Prof. Dr. Ing. Costache Rusu, de la Universitatea Tehnică "Gheorghe Asachi" din Iași și Prof. Dr. Ing. Constantin-Dan Dumitrescu de la Universitatea *Politehnica* Timișoara, pentru promptitudinea cu care au răspuns solicitării de a efectua recenzia lucrării și de a mă onora cu prezența la susținerea tezei, precum și domnului Prof. Dr. Ing. Marian Mocan, Decanul Facultății de Management în Producție și Transporturi, pentru amabilitatea de a prezida comisia de susținere publică a tezei.

O importanță deosebită în realizarea tezei a avut-o perioada de pregătire petrecută în cadrul firmei DialogData GmbH&Co.KG, München, Germania, unde am pus în aplicare modelele teoretice elaborate în cadrul tezei și, doresc să îi mulțumesc pe această cale managerului general al companiei, Domnului Thomas Moedl, pentru toată susținerea și înțelegerea acordate pentru reușita acestui demers.

Mulțumesc de asemenea comisiei de îndrumare formată din Prof. Dr. Ing. Gabriela Proștean, Conf. Dr. Nicolae Cociu și Conf. Dr. Ing. Adrian Pugna și întregului colectiv din cadrul Facultății de Management în Producție și Transporturi, pentru sfaturile competente acordate pe parcursul acestor ani de studiu.

În final, le mulțumesc părinților mei, Ioan și Valeria Văcărescu, pentru educația acordată și mulțumesc soțului meu, Bogdan Buciuman, pentru sprijinul necondiționat pe care mi l-a oferit în fiecare pas al acestei perioade de cercetare precum și băiatului meu, Vlad, care m-a motivat în a duce la bun sfârșit această teză de doctorat.

Timișoara, 2014

Buciuman Cella-Flavia

BUCIUMAN, CELLA-FLAVIA

Contribuții privind modelarea sistemelor de marketing

Teze de doctorat ale UPT, Seria 16, Nr. 10, Editura Politehnica, 221 pagini, 104 figuri, 53 tabele.

ISSN: 2343-7928

ISSN-L: 2343-7929

ISBN: 978-606-554-798-8

Cuvinte cheie: a-marketing, performanță în marketing, sisteme de măsurare agile, indicatori cheie de performanță în marketing, Scrum, adaptabilitate, echipe agile, Balance Scorecard aMK, Dashboard aMK, Social Media, dezvoltare iterativă, campanie de marketing, concepte agile.

Rezumat,

Prezenta teză de doctorat tratează o serie de probleme din domeniul marketingului, abordând sistemul de marketing al unei organizații din perspectiva modelelor agile utilizate cu succes în domeniul dezvoltării de software.

Obiectivul cercetării este de a utiliza conceptele și metodologiile agile din software pentru crearea unui model de dezvoltare a activității de marketing, model ce își propune să conducă spre o creștere a performanței în marketing la nivelul unei organizații.

Pentru a duce la îndeplinire obiectivul cercetării, se realizează o analiză a stadiului actual al literaturii de specialitate de la care pornește ideea ce a stat la baza conceptului propus de autoarea prezentei tezei de doctorat. Pentru a identifica nivelul de cunoaștere și aplicare a principiilor agile în organizațiile din România, autoarea tezei a realizat o cercetare cantitativă, în urma căreia s-au trasat o serie de concluzii ce au facilitat documentarea conceptului de marketing agil. Modelul Scrum marketing propus de autoarea tezei, este validat prin realizarea unei campanii de marketing agil în cadrul unei companii din sectorul IT localizată în München, Germania și având o filială în Timișoara, România.

Prezenta cercetare contribuie la dezvoltarea literaturii de specialitate, aflată în stadiu incipient în ceea ce privește aplicarea conceptelor agile în domeniul marketingului și oferă suport mediului de afaceri în a-și spori performanța în marketing prin aplicarea metodologiilor agile precum Scrum, în activitatea lor de marketing.

CUPRINS

CUPRINS	5
Notății, abrevieri, acronime	7
Listă de figuri	8
Listă de tabele	11
INTRODUCERE	13
1. NECESITATEA MĂSURĂRII PERFORMANȚEI ÎN MARKETING ÎN CONTEXTUL ECONOMIC ACTUAL	17
1.1. Analiza stadiului actual	17
1.2. Concluzii.....	26
2. MARKETINGUL AGIL - UN NOU MODEL PENTRU CREȘTEREA PERFORMANȚEI ÎN MARKETING	28
2.1. Analiza conceptului de agilitate	28
2.2. Definiții ale agilității organizaționale	30
2.3. Definiții ale modelului de marketing agil.....	32
2.4. Domenii de aplicare ale modelelor agile	33
2.5. Concluzii.....	42
3. SISTEME PENTRU MĂSURAREA PERFORMANȚEI ÎN MARKETING	43
3.1. Analiza stadiului actual privind MMSS	43
3.2. Sistem de măsurare a performanței bazat pe Balanced Scorecard pentru activitatea de marketing agil	45
3.2.1. Prezentarea modelului clasic Balance Scorecard	45
3.2.2. Propunerea autorului privind conceptul de Balance Scorecard a-marketing	46
3.3. Dashboardul - sistem de măsurare a performanței pentru activitatea de marketing agil.....	51
3.3.1. Prezentarea modelului clasic de dashboard pentru activitatea de marketing	51
3.3.2. Propunerea autorului privind procesul de dezvoltare al unui dashboard a-marketing	56
3.4. Utilizarea metodologiilor agile - Scrum.....	58
3.4.1. Prezentare generală	58
3.4.2. Propunerea unui model de dezvoltare agil pentru activitatea de a-marketing	62
3.5. Concluzii.....	68
4. CERCETARE EXPLORATORIE PRIVIND NIVELUL DE AGILITATE AL ORGANIZAȚIILOR	70
4.1. Motivația cercetării.....	70
4.2. Obiectivele cercetării	71
4.3. Metodologia cercetării.....	72
4.3.1. Studiul calitativ	73
4.3.1.1. Elaborarea ipotezei cadru ce a stat la baza cercetării calitative	76
4.3.1.2. Rezultatele studiului calitativ.....	78
4.3.2. Studiul cantitativ.....	86
4.3.2.1. Elaborarea ipotezelor cercetării cantitative	87
4.3.2.2. Rezultatele cercetării cantitative	89
4.3.2.3. Concluziile cercetării cantitative.....	108
4.4. Concluzii.....	112
5. MANAGEMENTUL CAMPANIILOR DE MARKETING PRIN SOCIAL MEDIA	115
5.1. Managementul campaniilor de marketing	115
5.2. Definițiile Social Media.....	117
5.3. Marketingul agil prin rețele sociale	118

6 CUPRINS

5.4.	Modelarea comportamentului consumatorilor în mediul online și în Social Media ..	120
5.5.	Contribuții privind previzionarea adoptării unei tehnologii inovative Social Media utilizând modelul Bass.....	125
5.5.1.	Motivația alegerii modelului Bass în previzionarea adoptării unei tehnologii inovative Social Media	125
5.5.2.	Descrierea modelului teoretic Bass	128
5.5.3.	Realizarea modelării și previziunii adoptării rețelei sociale Facebook la nivel global	130
5.5.4.	Concluzii privind procesul de modelare și previziune a adoptării rețelei sociale Facebook la nivel global	138
5.6.	Concluzii.....	142
6.	MODEL AGIL - DIALOGDATA GMBH&CO.KG	
	PROPUNEREA UNUI MODEL DE DEZVOLTARE A UNEI CAMPANII DE A-MARKETING PRIN SOCIAL MEDIA PENTRU FIRMA DIALOGDATA GMBH&CO.KG	144
6.1.	Prezentarea firmei	144
6.2.	Conceptul de dezvoltare al campaniei de a-marketing prin Social Media pentru firma DialogData GmbH&Co.KG	145
6.2.1.	Modelul de promovare Facebook pentru firma DialogData GmbH&Co.KG	149
6.2.2.	Modelul de promovare Google Adwords pentru firma DialogData GmbH&Co.KG	152
6.3.	Importanța utilizării teoriei așteptării în modelele de promovare online	157
6.3.1.	Utilizarea cozilor de așteptare în modelul de promovare Google AdWords pentru campania de a-marketing a firmei DialogData GmbH&Co.KG	158
6.3.1.1.	Cazul I - Modelul de așteptare POISS (λ)/ ∞ /EXP (μ)/1: (N, FIFO)	160
6.3.1.2.	Cazul 2 - Modelul de așteptare POISS (λ)/ ∞ /EXP (μ)/1: (N, FIFO)	163
6.3.1.3.	Cazul III - Modelul de așteptare POISS (λ)/ ∞ /EXP (μ)/S: (N, FIFO).....	164
6.3.2.	Concluzii asupra utilizării cozilor de așteptare în modelul de promovare Google AdWords pentru campania de a-marketing DialogData GmbH&Co.KG	165
6.4.	Fazele de implementare ale campaniei agile în cadrul firmei DialogData GmbH&Co.KG	169
6.4.1.	Definirea Sprinturilor	171
6.4.2.	Monitorizarea și măsurarea performanței în marketing a campaniei pentru firma DialogData&Co.KG.....	183
6.4.3.	Concluzii privind performanța campaniei de a-marketing (aMK)	192
6.5.	Concluzii.....	194
7.	CONCLUZII FINALE	197
7.1.	Analiza cercetării	197
7.2.	Cercetări viitoare	202
7.3.	Contribuții personale	202
	BIBLIOGRAFIE	206
	ANEXE	216
	Anexa 1. Chestionar pentru studiu de piață privind conceptul de agilitate	216

Notații, abrevieri, acronime

CPC	Cost-per-Click
WOM	Word-of-mouth
CPM	Cost-per-thousand-impressions
CTR	Click through rate
TCR	Transaction conversion rate
CLTV	Customer Lifetime Value
NPV	Net Present Value
IRR	Internal rate of return
MMSS	Marketing Management Support Systems
ROI	Return on Investment
KPI	Key Performance Indicator
aMK	Marketing Agil

Listă de figuri

Fig. 0.1 Obiectivele cercetării doctorale	13
Fig. 0.2 Structura tezei de doctorat	14
Fig. 1.1 Diferența dintre metrici și indicatori cheie de performanță	18
Fig. 1.2 Explicarea performanței în afaceri	21
Fig. 1.3 Contribuția marketingului asupra performanței afacerii.....	21
Fig. 1.4 Modelul de impact al comportamentului de marketing cu exemplificarea unor activități de marketing	23
Fig. 1.5 Indicatori pentru măsurare în fiecare fază a ciclului de marketing	24
Fig. 2.1 Procesul de marketing agil	36
Fig. 2.3 Modulul CLIENȚI al modelului de marketing agil	37
Fig. 2.4 Modulul OFERTĂ al modelului de marketing agil.....	38
Fig. 2.5 Modulul DRUMUL SPRE PIAȚĂ al modelului de marketing agil	39
Fig. 2.6 Modulul BANI & MĂSURARE al modelului de marketing agil	39
Fig. 2.7 Principiile și beneficiile agilității în marketing.....	41
Fig. 3.1 Diferite modalități de măsurare a impactului MMSS	44
Fig. 3.2 Harta strategiei pentru activitatea de marketing agil	47
Fig. 3.3 Conceptul Balanced Scorecard pentru marketingul agil	48
Fig. 3.4 Un Balanced Scorecard a-marketing	49
Fig. 3.5 Scorecarduri multiple de a-marketing ale unei organizații	50
Fig. 3.6 Detalierea fazelor și activitățile necesare metodologiei Balanced Scorecard pentru activitatea de a-marketing.....	50
Fig. 3.7 De la date la acțiune	51
Fig. 3.8 Dashboardul și managementul performanței	52
Fig. 3.9 Cele trei categorii de dashboarduri pe diferite nivele de management.....	54
Fig. 3.10 Modelul clasic de implementare al unui dashboard de marketing	55
Fig. 3.11 Etapele dezvoltării unui dashboard a-marketing.....	56
Fig. 3.12 Modelul de dezvoltare Scrum	59
Fig. 3.13 Modelul Scrum marketing.....	66
Fig. 3.14 Un model al primelor patru iterații Scrum pentru dezvoltarea unui proces pentru măsurarea performanței în marketing	67
Fig. 4.1 Caracteristicile organizației agile	77
Fig. 4.2 Lista finală a codurilor utilizate în crearea modelului teoretic de măsurare a nivelului de agilitate organizațională	79
Fig. 4.3 Harta codurilor studiului calitativ	82
Fig. 4.4 Opinia firmelor investigate cu privire la direcțiile care au cea mai mare contribuție asupra creșterii veniturilor în cadrul organizației în care activează.....	89
Fig. 4.5 Opinia firmelor investigate asupra priorităților organizației în care activează, pentru următorul an	91
Fig. 4.6 Opinia firmelor investigate privind importanța agilității pentru succesul organizației .	92
Fig. 4.7 Opinia firmelor investigate asupra nivelului de agilitate al organizației în care activează	92
Fig. 4.8 Opinia firmelor investigate asupra factorilor ce contribuie la creșterea competitivității în contextul economic actual	93
Fig. 4.9 Nivelul de utilizare al metodologiilor agile (Scrum/Kanban) în dezvoltarea cel puțin a unui proiect la nivel de organizație.....	94
Fig. 4.10 Principalele riscuri în drumul spre agilitate	98
Fig. 4.11 Instrumentele cu cea mai semnificativă contribuție asupra agilității în organizație	100
Fig. 4.12 Caracteristicile esențiale ale unei organizații agile	101
Fig. 4.13 Principalele obstacole ce stau în calea firmelor investigate spre a-și spori nivelul de agilitate	103
Fig. 4.14 Departamentele considerate ca având cel mai ridicat nivel de agilitate în cadrul firmelor investigate	104
Fig. 4.15 Departamentele considerate ca având cel mai redus nivel de agilitate în cadrul firmelor investigate	105

Fig. 4.16 Nivelul de cunoaștere al activităților desfășurate de ceilalți colegi de echipă	105
Fig. 4.17 Indicatori de măsurare a performanței de marketing în cadrul firmelor investigate	106
Fig. 4.18 Principalele provocări cu care se vor confrunta firmele investigate în următorii ani	107
Fig. 4.19 Procentul de îndeplinire al ipotezelor studiului cantitativ	111
Fig. 5.1 Bucla închisă a managementului campaniilor de marketing	115
Fig. 5.2 Cele trei faze ale în managementul campaniilor de marketing	116
Fig. 5.3 Pregătirea unei prezențe în mediul online	120
Fig. 5.4 Comportamentul consumatorului în mediul online	122
Fig. 5.5 Evoluția numărului de utilizatori Facebook de la lansare până în 2011	127
Fig. 5.6 Modelul de adoptare necumulat ce arată estimarea grafică a lui T^*	132
Fig. 5.7 Modelul de adoptare al valorilor cumulate ce arată estimarea grafică a lui T^*	133
Fig. 5.8 Modelul de adoptare necumulat pe categorii de utilizatori	133
Fig. 5.9 Modelul de adoptare necumulat ce arată estimarea grafică a lui T^*	136
Fig. 5.11 Modelul de adoptare necumulat pe categorii de utilizatori.....	137
Fig. 5.12 Trendul evoluției numărului de utilizatori ce au adoptat tehnologia Facebook prin comparație între datele observate și cele modelate în prezenta cercetare.....	141
Fig. 6.5 Conceptul de dezvoltare al campaniei de a-marketing pentru DialogData GmbH&Co.KG, prin Facebook	149
Fig. 6.6 Criterii de segmentare folosite în campania a-marketing prin Facebook pentru firma DialogData GmbH&Co.KG	150
Fig. 6.7 Pagina Facebook DialogData GmbH&Co.KG.....	151
Fig. 6.8 Pagină externă rețelei Facebook cu prezentarea ofertelor posturilor disponibile în companie	152
Fig. 6.9 Conceptul de dezvoltare al campaniei de a-marketing pentru DialogData GmbH&Co.KG, prin Google AdWords	153
Fig. 6.10 Reclamă Google AdWords în cadrul campaniei DialogData GmbH&Co.KG.....	154
Fig. 6.11 Pagină destinație utilizată în campania Pay-per-Click DialogData GmbH&Co.KG...	156
Fig. 6.12 Costul mediu per click pe parcursul unui Sprint în campania Google AdWords DialogData GmbH&Co.KG	161
Fig. 6.13 Costul mediu per click pe parcursul unui Sprint în campania Google AdWords DialogData GmbH&Co.KG	163
Fig. 6.15 Indicatorul CTR vs. numărul de accesări (Click-uri) (Cazul I)	167
Fig. 6.16 Indicatorul CTR vs. numărul de accesări (Click-uri) (Cazul II)	167
Fig. 6.17 Indicatorul CTR vs. numărul de accesări (Click-uri) (Cazul III)	167
Fig. 6.18 Marketing Backlog-ul campaniei de a-marketing DialogData GmbH&Co.KG.....	169
Fig. 6.19 Campaign Backlog Sprint I	172
Fig. 6.20 Harta Strategiei campaniei de a-marketing DialogData GmbH&Co.KG în mediul online	173
Fig. 6.21 Efortul depus de echipă pe parcursul primul Sprint, în funcție de timp	177
Fig. 6.22 Campaign Backlog Sprint II	178
Fig. 6.23 Campaign Backlog Sprint VIII	182
Fig. 6.24 Campaign Backlog Sprint IX.....	182
Fig. 6.25 Campaign Backlog Sprint X.....	182
Fig. 6.26 Campaign Backlog Sprint XI.....	182
Fig. 6.27 Campaign Backlog Sprint XII	183
Fig. 6.28 Numărul de accesări ale reclamelor vs. Numărul de accesări ale reclamelor afișate cu numele unui prieten care a adus o apreciere pozitivă sau a acceptat oferta în Sprintul VIII	183
Fig. 6.29 Numărul de accesări ale reclamelor vs. Numărul de accesări ale reclamelor afișate cu numele unui prieten care a adus o apreciere pozitivă sau a acceptat oferta în Sprintul IX	184
Fig. 6.30 Numărul de accesări ale reclamelor vs. Numărul de accesări ale reclamelor afișate cu numele unui prieten care a adus o apreciere pozitivă sau a acceptat oferta în Sprintul X	184
Fig. 6.31 Numărul de accesări ale reclamelor vs. Numărul de accesări ale reclamelor afișate cu numele unui prieten care a adus o apreciere pozitivă sau a acceptat oferta în Sprintul XI	185

10 Listă de figuri

Fig. 6.32 Numărul de acțiuni ale utilizatorilor ce au vizualizat reclamele pe parcursul campaniei	185
Fig. 6.33 Evoluția numărului de aprecieri pozitive primite pe parcursul campaniei.....	186
Fig. 6.34 Evoluția ieșirilor de pe site pe parcursul Sprinturilor VIII, IX, X și XI.....	186
Fig. 6.35 Evoluția costului pe accesare a unei reclame pe parcursul Sprinturilor VIII, IX, X și XI	187
Fig. 6.36 Evoluția costului pe 1000 de afișări ale unei reclame pe parcursul Sprinturilor VIII, IX, X și XI	187
Fig. 6.37 Sfera de cuprindere a instrumentelor Media pe parcursul Sprinturilor VIII, IX, X și XI	188
Fig. 6.38 Evoluția %Ratei de click pe parcursul Sprinturilor VIII, IX, X și XI	188
Fig. 6.39 Efortul depus de echipă în Sprinturile VIII, IX, X și XI.....	189
Fig. 6.40 Flexibilitatea managementului, echipei sau a tehnologiei pe parcursul derulării campaniei	189
Fig. 6.41 Numărul de accesări ale reclamelor în fiecare Sprint.....	190
Fig. 6.42 Numărul de clienți înregistrați în fiecare Sprint	190
Fig. 6.43 Gradul de implicare al clienților în fiecare Sprint	190
Fig. 6.44 Gradul de interacțiune dintre membrii echipei de marketing pe parcursul campaniei	191
Fig. 6.45 Sprinturi finalizate cu succes.....	192
Fig. 6.46 Gradul de adaptabilitate al campaniei.....	192
Fig. 7.1 Conceptul de a-marketing pentru succesul organizației.....	201

Listă de tabele

Tab. 1.1	Practicile de măsurare a performanței de marketing, clasificare cronologică	19
Tab. 1.2	Setul de 19 indicatori de măsurare a performanței în marketing	20
Tab. 1.3	Cei 15 indicatori de marketing ai lui Jeffrey (2010) împărțiți pe cele două categorii: indicatori clasici de marketing respectiv, indicatori ai noii ere a marketingului.....	24
Tab. 2.1.	Principalele contribuții din literatură referitoare la agilitatea organizațională și la caracteristicile acesteia	30
Tab. 2.2	Caracteristicile celor patru valori ce stau la bază metodologiilor agile	35
Tab. 3.1	Tipuri de sisteme suport de marketing management	43
Tab. 3.2	Rolurile specifice metodologiei Scrum	59
Tab. 3.3	Întâlniri specifice în metodologia Scrum	60
Tab. 3.4	Scrum marketing	64
Tab. 4.1	Obiectivele cercetării privind nivelul de agilitate al organizațiilor din România	71
Tab. 4.2	Ghidul interviului calitativ	74
Tab. 4.3	Codurile obținute în urma analizei interviurilor	80
Tab. 4.4	Clasificarea firmelor investigate pe industrii	86
Tab. 4.5	Dimensiunea firmelor investigate	87
Tab. 4.6	Poziția ocupată în organizație	87
Tab. 4.7	Departamentul în care respondenții își desfășoară activitatea	87
Tab. 4.8	Principalele ipoteze cadru ale cercetării cantitative	87
Tab. 4.9	Opinia firmelor investigate cu privire la direcțiile care au cea mai mare contribuție asupra creșterii veniturilor în cadrul organizației	89
Tab. 4.10	Opinia firmelor investigate asupra priorităților organizației în care activează, pentru următorul an	90
Tab. 4.11	Opinia firmelor investigate privind importanța agilității pentru succesul organizației	91
Tab. 4.12	Opinia firmelor investigate asupra nivelului de agilitate al organizației în care activează	92
Tab. 4.13	Opinia firmelor investigate asupra factorilor ce contribuie la creșterea competitivității în contextul economic actual	93
Tab. 4.14	Nivelul de utilizare al metodologiilor agile în dezvoltarea cel puțin a unui proiect la nivel de organizație	94
Tab. 4.15	Opinia firmelor investigate asupra aspectelor utilizate în evaluarea nivelului de agilitate al acestora	94
Tab. 4.16	Pentru a spori gradul de inovare, organizația utilizează sau intenționează să utilizeze în viitor următoarele programe prezentate în continuare	97
Tab. 4.17	Opinia firmelor investigate privind principalele riscuri care stau în drumul lor spre agilitate	98
Tab. 4.18	Metodologiile agile utilizate în dezvoltarea de software identificate de respondenți.	99
Tab. 4.19.	Opinia firmelor investigate privind instrumentele (tehnologiile) cu cea mai semnificativă contribuție asupra agilității în organizație.....	100
Tab. 4.20	Opinia firmelor investigate privind caracteristicile esențiale ale unei organizații agile	101
Tab. 4.21	Opiniile firmelor investigate cu privire la principalele obstacole în sporirea agilității în cadrul organizației în care activează.....	102
Tab. 4.22	Opinia firmelor investigate privind departamentele considerate ca fiind cele mai agile	103
Tab. 4.23	Opinia firmelor investigate privind departamentele considerate ca având cel mai redus nivel de agilitate	104
Tab. 4.24	Opinia firmelor investigate asupra importanței activității de marketing în creșterea nivelului de adaptabilitate al unei organizații	106
Tab. 4.25	Opinia firmelor investigate asupra importanței agilității procesului de marketing pentru succesul organizației în care activează	107
Tab. 4.26	Procentul de îndeplinire al ipotezelor studiului cantitativ	108

12 Listă de tabele

Tab. 5.1 Definiții ale "social media" prezente în literatură.....	117
Tab. 5.2 Comportamentul de consum în social media	123
Tab. 5.3 Numărul de utilizatori care au adoptat tehnologia în fiecare an de la lansare, respectiv numărul total al acestora.....	131
Tab. 5.4 Parametrii modelului Bass de adoptare a rețelei Facebook la nivel global	133
Tab. 5.5 Durata de timp și procentele pentru fiecare categorie de utilizatori care adoptă tehnologia în funcție de T^* , T_1 și T_2	134
Tab. 5.6 Durata de timp și procentele pentru fiecare categorie de utilizatori care adoptă tehnologia	134
Tab. 5.7 Numărul de utilizatori care au adoptat tehnologia în fiecare an de la lansare, respectiv numărul total al acestora.....	135
Tab. 5.8 Parametrii modelului Bass de adoptare a rețelei Facebook la nivel global	137
Tab. 5.9 Durata de timp și procentele pentru fiecare categorie de utilizatori care adoptă tehnologia în funcție de T^* , T_1 și T_2	138
Tab. 5.10 Duratele de timp și procentul utilizatorilor pe fiecare categorie de adoptare a tehnologiei prin comparație pentru cele două cazuri prezentate	139
Tab. 5.11 Parametrii modelului Bass de adoptare a rețelei Facebook la nivel global prin comparație pentru cele două cazuri prezentate.....	139
Tab. 5.12 Comparație între datele observate și cele modelate în cele două cazuri, până în anul 2012 inclusiv	140
Tab. 6.1 Valorile elementelor modelului de așteptare în cele trei cazuri	166
Tab. 6.2 Obiectivele strategice ale campaniei pe fiecare perspectivă BSC	173
Tab. 6.3 Indicatorii cheie de performanță ce măsoară progresul obiectivelor strategice din Balanced Scorecard	174
Tab. 6.4 Definițiile indicatorilor cheie de performanță din Balanced Scorecard aMK	175
Tab. 6.5 Scorul indicatorilor cheie de performanță selectați în Dashboard-ul aMK	179
Tab. 6.6 Indicatorii cheie de performanță din Dashboard-ul aMK	180

INTRODUCERE

Prezenta teză de doctorat tratează un subiect de mare actualitate la momentul actual, atât pentru mediul de afaceri cât și pentru mediul academic și anume problematica aplicării conceptelor agile utilizate de regulă în dezvoltarea de software pentru a crește performanța în marketing a unei organizații. Tema de cercetare a luat naștere datorită lipsei unei cercetări științifice elocvente privind agilitatea și aplicarea acestora în marketing.

Scopul tezei de doctorat este de a prezenta o nouă abordare a sistemului de marketing dintr-o organizație, utilizând metodologia agilă Scrum cu scopul de a crește performanța în marketing a respectivei companii.

În vederea îndeplinirii scopului cercetării, teza de doctorat își propune mai multe **obiective** (Fig. 0.1):

- Identificarea importanței măsurării performanței în marketing;
- Definirea agilității la nivel organizațional, în speță definirea modelului de marketing agil (a-marketing);
- Identificarea principalelor sisteme de măsurare a performanței în marketing și propunerea unui model de dezvoltare Scrum pentru activitatea de marketing;
- Realizarea unei cercetări exploratorii pentru a identifica maniera în care este abordat conceptul de agilitate în organizațiile din România;
- Identificarea importanței social media în procesul actual de marketing;
- Validarea modelului de dezvoltare Scrum prin implementarea unei campanii de marketing în social media pentru compania **DialogData GmbH&Co.KG** și măsurarea performanței campaniei desfășurate.



Fig.0.1 Obiectivele cercetării doctorale

Prezenta teză de doctorat este structurată pe **șapte capitole**(Fig. 0.2), pornind cu stadiul actual al tematicii cercetate, atât din punct de vedere teoretic, cât și practic și, continuând cu verificarea ipotezelor concepute de autor și validarea modelului de marketing propus, în cadrul unei organizații reale.

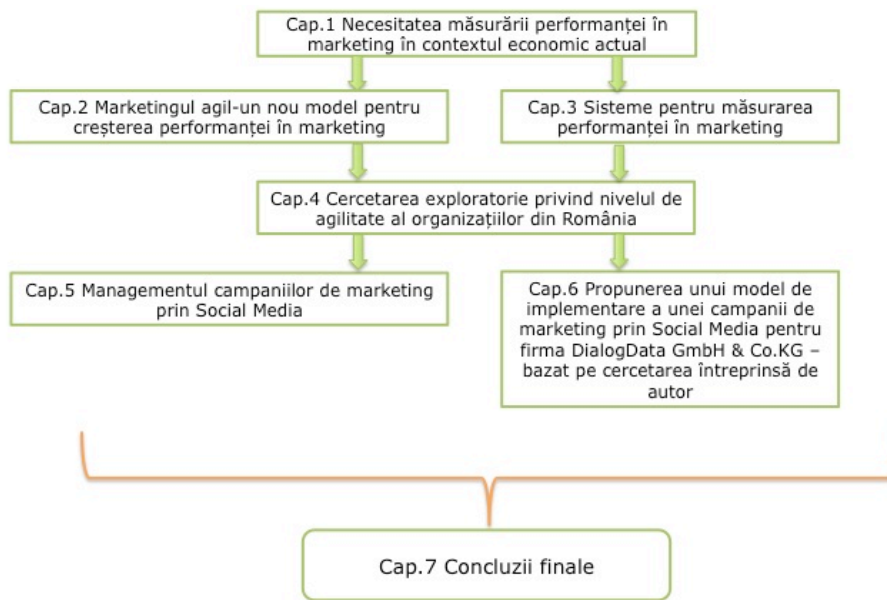


Fig. 0.2 Structura tezei de doctorat

Primul capitol prezintă importanța măsurării performanței procesului de marketing într-o organizație, precum și practicile de măsurare utilizate în acest proces de-a lungul anilor. Un rol major în procesul măsurării performanței în marketing îl au indicatorii de performanță utilizați în acest proces, de aceea în cadrul acestui capitol se face o trecere în revistă a principalilor indicatori cheie de performanță propuși în literatură, precum și cei mai utilizați indicatori în companiile focalizate pe acest proces. Spre finalul capitolului, sunt prezentați principalii indicatori de performanță utilizați pentru activitatea de marketing de către companiile din România începând cu anul 2010.

Având în vedere diversitatea opiniilor existente în literatură asupra modalităților de măsurare a performanței în marketing, precum și a indicatorilor de performanță ce trebuie utilizați în procesul de măsurare, autoarea tezei identifică necesitatea dezvoltării cercetării în acest domeniu, propunând o nouă abordare a acestui proces. Datorită tranziției marketingului spre mediul online și evoluției uneltelor de marketing în această direcție, apar tot mai multe similitudini între modul în care se desfășoară activitatea de marketing și domeniul IT. Cele două domenii încep să aibă tot mai multe aspecte comune, de aceea autoarea tezei abordează sistemul de marketing făcând uz de metodologiile agile utilizate de regulă în dezvoltarea de software.

Cel de-al doilea capitol își propune o trecere în revistă a principalelor modele agile utilizate în dezvoltarea de software, modele care au stârnit tot mai mult interes în literatura de specialitate pe parcursul ultimilor ani, precum și propunerea unui model de aplicare a acestor metodologii pentru creșterea

performanței activității de marketing. Pentru a putea evidenția avantajele unui astfel de model agil pentru dezvoltarea activității de marketing, autoarea tezei a definit în primul rând conceputul de *agilitate* în contextul unei organizații, urmând ca apoi să definească conceptul de marketing agil. Conceptul de agilitate în marketing nu este încă bine documentat în lumea academică deși, din ce în ce mai mulți practicieni depun eforturi pentru a construi bazele acestui concept. Astfel, prezenta cercetare își propune să sprijine acest demers. Pentru marketingul agil autoarea tezei propune să se utilizeze terminologia a-marketing.

Cel de-**al treilea capitol** debutează cu prezentarea principalelor categorii de Sisteme Suport de Marketing Management existente în literatură, particularizând ulterior pe două astfel de sisteme, și anume: Balanced Scorecard-ul a-marketing și Dashboard-ul a-marketing (aMK). Conceptul de dashboard a-marketing propus de autor, este folosit pentru a face referire la o categorie aparte de dashboard-uri și anume, dashboard-uri pentru activitatea de marketing agil (a-marketing).

Pentru prima dată în literatură, autoarea tezei propune modificarea celor patru perspective clasice ale sistemului Balanced Scorecard pentru activitatea de marketing, prin integrarea conceptelor agile. Atât în cazul Scorecard-ului a-marketing, cât și în cazul dashboard-ului a-marketing, etapele realizării unui astfel de sistem se vor desfășura iterativ, condiție specifică metodologiei agile Scrum. Modelul Scrum pentru marketing poate împrumuta aproape toate elementele modelului utilizat în dezvoltarea de software. Perioadele fixe de timp și stabilirea unui anumit număr de iterații (Sprinturi) sunt esențiale în Scrum, pentru că facilitează avansarea mai rapidă a proiectului. Tranziția spre Scrum, presupune schimbarea întregului sistem de marketing al organizației.

În cadrul acestui capitol autoarea tezei propune pentru prima oară în literatură, un model Scrum pentru dezvoltarea activității de marketing. Avantajele unei astfel de abordări sunt reflectate în procesul de măsurare și monitorizare a performanței marketingului. Măsurarea poate fi făcută mult mai eficient, datorită perioadelor scurte de monitorizare, iar ajustările se pot face mult mai rapid, conducând astfel spre rezultate îmbunătățite în activitatea de marketing.

Cel de-**al patrulea capitol** al tezei prezintă cercetarea realizată de autoarea tezei pe organizațiile din România, privind nivelul acestora de cunoaștere și aplicare a principiilor agile, respectiv determinarea contribuției componente de marketing în drumul acestora spre agilitate. Cercetarea a constat într-un studiu calitativ pe bază de interviu cu managerul unei companii din domeniul IT, respectiv prin realizarea unui interviu cu managerul unei companii din sectorul non-IT, mai precis din sectorul producției de încălțăminte. A doua parte a cercetării a constat într-un studiu de piață pe bază de chestionar la care au participat activ 146 de companii din România.

Conform cercetării realizate, s-a putut observa existența unei preocupări crescânde a organizațiilor din România privind conceptul de agilitate fără a conștientiza corect principiile și conceptele metodelor, marea majoritate conștientizând doar beneficiile pe care o astfel de abordare le-ar putea furniza în contextul economic actual, atât din perspectiva marketingului, cât și la nivel organizațional. Trebuie menționat că respondenții din sectorul IT aplică metodele agile și cunosc foarte clar beneficiile pe care acestea pe oferă.

În cadrul celui de-**al cincilea capitol** al cercetării se prezintă maniera în care se realizează procesul de management al campaniilor de marketing. Un procent semnificativ din organizațiile preocupate de activitatea de marketing nu își optimizează procesul de management al campaniilor de marketing, neatingând astfel statutul de organizații agile.

Modelul clasic de comportament al consumatorilor s-a schimbat, atenția fiind focalizată spre mediul online și spre modul în care consumatorii interacționează și acționează în acest mediu. Pe parcursul acestui capitol, autoarea tezei a identificat modul de comportament al utilizatorilor în mediul online, modelând ulterior, cu ajutorul modelului matematic Bass, gradul de adoptare al unei tehnologii inovative de către acești utilizatori. În prezenta teză, prin tehnologie inovativă se face referire la rețelele sociale, mai exact la rețeaua socială Facebook, iar modelul propus de autor realizează o previzionare a adoptării rețelei sociale Facebook la nivel global. În procesul de modelare s-au abordat două cazuri, cu valori diferite ale parametrilor de imitare și inovare specifici modelului Bass.

Cel de-**al șaselea** capitol al tezei de doctorat reprezintă propunerea autoarei privind aplicarea unui model agil de implementare a unei campanii de a-marketing prin social media pentru firma DialogData GmbH&Co.KG, München, Germania.

Modelul de dezvoltare al campaniei de marketing s-a bazat pe modelul teoretic Scrum, din capitolul trei al prezentei cercetări. Performanța campaniei de marketing s-a măsurat cu ajutorul unor indicatori cheie de performanță. Într-o primă fază s-au definit indicatorii cheie de performanță utilizați pentru a monitoriza gradul de îndeplinire al obiectivelor definite în cadrul unui Balanced Scorecard a-marketing. Ulterior s-au definit indicatorii cheie de performanță care măsoară în detaliu evoluția campaniei, aceștia fiind monitorizați cu ajutorul unui Dashboard a-marketing. În funcție de valorile obținute pentru indicatori în fiecare Sprint, s-au luat inițiativele necesare pentru sporirea performanței campaniei de a-marketing.

După evaluarea performanței campaniei de a-marketing, autoarea tezei evidențiază beneficiile pe care le furnizează o abordare agilă a unei campanii de marketing și a procesului de marketing în general.

În cadrul capitolului **șapte** sunt prezentate concluziile generale ale prezentei cercetări, contribuțiile personale, precum și direcțiile de cercetare viitoare.

Bibliografia folosită pentru elaborarea lucrării cuprinde 195 referințe bibliografice.

1. NECESITATEA MĂSURĂRII PERFORMANȚEI ÎN MARKETING ÎN CONTEXTUL ECONOMIC ACTUAL

OBIECTIVELE CAPITOLULUI:

- **Identificarea importanței măsurării performanței activității de marketing**
- **Trecerea în revistă a practicilor de măsurare ale performanței în marketing, utilizate până la momentul actual**
- **Analiza stadiului actual al literaturii de specialitate privind categoriile de indicatori de performanță propuși în literatură pentru a măsura performanța în marketing**

1.1. Analiza stadiului actual

Necesitatea măsurării performanței de marketing într-o organizație nu este o noțiune nouă. Abordarea obișnuită în acest sens, utilizată cu intensitate încă de multe organizații, este de a analiza nivelul vânzărilor sau al profitului. Cu toate acestea, un nivel ridicat al lor s-ar putea datora și altor activități decât a celor de marketing. Așadar, în acest caz vorbim despre o abordare sumară a ceea ce reprezintă de fapt procesul de măsurare a performanței în marketing. Organizațiile încearcă de câțiva ani să utilizeze sisteme pentru monitorizarea **Indicatorilor Cheie de Performanță** (Key Performance Indicators, KPI), însă este dificil de cuantificat contribuția pe care o are marketingul asupra performanței unei organizații în ansamblul ei.

Așa cum și [126] afirmă, indicatorii cheie de performanță (KPI) sunt metrici dar, un indicator nu este neapărat metric. Un KPI trebuie să măsoare aspectele esențiale ale unei afaceri, aspecte asupra cărora se pot lua inițative.

Echipa de management trebuie să selecteze o scurtă listă cu **KPI** care, dacă sunt atent proiectați, vor ajuta organizația să pună accent pe activitățile care creează performanță și mai puțin pe cele care nu sunt atât de relevante.

Managerii de marketing sunt în mod constant sub presiune, pentru a cuantifica această contribuție a marketingului [114]. Ei ar trebui să poată cuantifica **performanța** și să își demonstreze **eficacitatea și eficiența**[10].

Conform studiului realizat de CMO Council în 2009, 80% dintre managerii de marketing sunt nemulțumiți de capacitatea lor de a măsura performanța de marketing [60].

Trebuie făcută o distincție între indicatori cheie de performanță și metrici (Fig. 1.1).

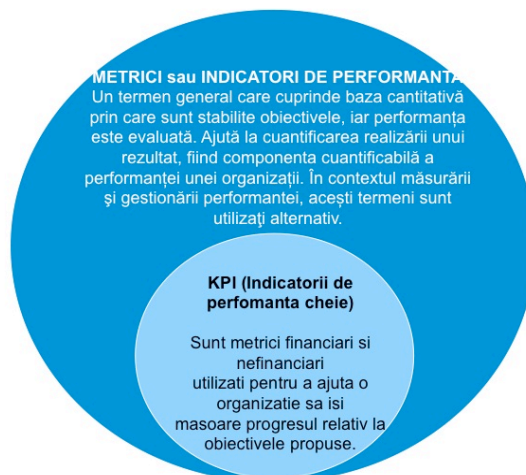


Fig. 1.1 Diferența dintre metrici și indicatori cheie de performanță [126]

Domeniul măsurării performanței de marketing este așadar încă la început, impunându-se astfel realizarea unor cercetări mai aprofundate care să vină în sprijinul organizațiilor care înțeleg importanța tot mai mare pe care o are funcția de marketing în contextul economic actual. Alocarea corespunzătoare a resurselor de marketing poate oferi un adevărat avantaj competitiv pe piață. Obiectivul principal al măsurării în marketing nu este doar de a identifica întreaga contribuție a sistemului de marketing asupra profitabilității unei organizații, dar și de a compara performanța între diferite campanii de promovare în marketing, precum și efectele acestora asupra sistemului de marketing al unei organizații.

Pentru a întâmpina problemele și presiunea la care sunt supuși oamenii de marketing în a-și demonstra valoarea, de-a lungul anilor au fost realizate o serie de cercetări conceptuale și empirice în domeniul măsurării performanței de marketing (MPM) ([48], [97], [131]).

Așa cum se subliniază în [84], [89] și [154], incapacitatea oamenilor de marketing de a cuantifica, în termeni reali contribuția efortului de marketing la creșterea performanței financiare a unei organizații, a fost identificat ca fiind unul dintre principalii factori care a condus la diminuarea statutului marketingului în organizații. Totodată, un alt argument care susține importanța măsurării performanței de marketing este și faptul că această temă a fost și încă mai este de un real interes în rândul specialiștilor din întreaga lume ([93], [12]), fiind listată printre prioritățile Marketing Science Institute de-a lungul mai multor ani, și anume: 1998, 2000, 2002, 2004, 2006. Conform lui [33], **măsurarea performanței de marketing** este definită ca fiind evaluarea "relației dintre activitățile de marketing și performanța în afaceri".

Încercările anterioare existente în literatură, în a evalua performanța în marketing, sunt în general criticate ca fiind limitate [44], acestea sunt concentrate în timp doar pe termen scurt [46] și, pentru că folosesc un număr mult prea mare de metrici sau indicatori, devine astfel dificilă realizarea unei comparații a acestora ([9], [32]).

În Tab. 1.1 se prezintă o clasificare cronologică a practicilor de măsurare a performanței în marketing:

Tab.1.1 Practicile de măsurare a performanței de marketing, clasificare cronologică [146]

Perioada:	Analiza s-a concentrat:	Exemple de indicatori folosiți:
Studiu la nivel industrial	La nivel macro, fiind realizată de economiști.	Indicatori pentru rezultate: -Venituri din vânzări; -Numărul de unități de produs distribuite; Indicatori pentru intrări: -Numărul de ore per persoană; - Capitalul; -Numărul de persoane angajate.
Studiu la nivel de organizație	Pe productivitatea strategiilor de marketing	- Valoarea actualizată netă (NPV); - Profitabilitate; - Cash-flow.
1970 - 1980	Pe indicatori nefinanțari	- % Cota de piață; - % Cota din noi produse;
1980 - 1995	Pe indicatori de diagnostic pentru a sprijini procesul decizional referitor la 1. Efortul de marketing; 2. Activele de marketing;	- Audit de marketing: (<i>Mediu, situația firmei, strategie, productivitate și funcții specifice de marketing</i>); - Active intelectuale.
2000	Pe următoarele perspective: 1. Satisfacția clienților 2. Loialitatea clienților 3. Capitalul de marcă Perspective ce facilitează calcularea randamentului investiției în marketing (ROMI)	- Index pentru satisfacția clienților; - Valoarea unui client pe durata vieții (CLTV); - Cash-flow din produse care nu sunt de marcă Instrument pentru planificarea și controlul performanței în ansamblu.

De-a lungul anilor unii autori au propus diverse liste de indicatori care pot fi utilizate de către organizații ca un punct de plecare în procesul de cuantificare a performanței lor de marketing. Studiul lui [10], desfășurat la **London Business School**, poate fi considerat ca fiind de bază în acest sens. Deși a fost realizat acum mai bine de zece ani, cadrul conceptual precum și lista de indicatori oferită de aceștia, este încă de actualitate. Studiul a fost unul foarte amplu și, a avut sprijinul mai multor institute prestigioase precum Marketing Science Institute și a unor companii private. Revizuirea literaturii de specialitate existentă, autorii au trasat **un tipar general al evoluției indicatorilor de marketing**, și anume:

- La nivel executiv, actualmente este puțin cunoscută necesitatea utilizării indicatorilor de performanță pentru marketing;
- Rezultatele se măsoară exclusiv pe baza indicatorilor financiari;
- Are loc extinderea portofoliului de indicatori cu anumiți indicatori nefinanțari, neluați în seamă până în prezent;

- Reducerea numărului de indicatori, la un număr de maxim 25 de indicatori [148].
- Pentru o evaluare validă a performanței se pot utiliza două tipuri de repere:
- **Interne** (planul de marketing), care reflectă măsura în care sunt îndeplinite așteptările și obiectivele managementului;
- **Externe** (media din piață) care oferă o viziune neutră, ce ia în considerare condițiile și influențele din piață [9].

Metodologia propusă în studiul de la London Business School, s-a concentrat în jurul a **șase direcții de măsurare a performanței în marketing** și anume:

1. Financiar;
2. Competitivitate pe piață;
3. Comportamentul consumatorilor;
4. Atitudinea consumatorilor;
5. Clienți direcți;
6. Inovare.

Autorii au propus un **set inițial de 54 de indicatori**, care pot fi utilizați pentru a evalua performanța în marketing a unei organizații. Cercetarea s-a bazat pe realizarea unei anchete adresate unui număr de 200 de respondenți, aleși cu ajutorul listelor furnizate de *The Marketing Society* și de *The Institute of Chartered Accountants* din Anglia și Wales. În final, s-a identificat un set de 19 indicatori de performanță ce pot fi utilizați ca punct de plecare pentru organizațiile care doresc să își cuantifice performanța în marketing. Cei **19 indicatori obținuți** au fost grupați după cele șase direcții de măsurare menționate anterior, conform Tab.1.2.

Tab. 1.2 Setul de 19 indicatori de măsurare a performanței în marketing [10]

CATEGORIILE DE INDICATORI	INDICATORI IDENTIFICAȚI
Indicatori financiari	- Vânzări - Marja brută - Profitabilitate
Indicatori relativi la competitivitatea pe piață	- Satisfacția relativă a consumatorilor - Calitatea percepută de către consumatori
Indicatori relativi la comportamentul consumatorilor	- Numărul de consumatori noi - Gradul de fidelizare al consumatorilor - Gradul de conversie a consumatorilor potențiali în consumatori efectivi
Indicatori relativi la atitudinea consumatorilor	- Notorietatea - Calitate percepută de către consumatori - Satisfacția consumatorilor - Relevanța produsului pentru consumator - Percepția privind diferențierea produsului în piață - Gradul de cunoaștere al produsului/mărcii de către consumator
Indicatori relativi la clienții direcți	- Satisfacția clienților - Numărul de reclamații
Indicatori pentru inovare	- Numărul de produse noi - Veniturile din produse noi - Marja produselor noi

Multe din cercetările ulterioare au aplicat total sau parțial metodologia de lucru propusă de [10]: în Spania, în Irlanda sau în Africa de Sud, bineînțeles adaptând lista de indicatori la noile tendințe și oportunități oferite marketingului în ultimii ani.

Câțiva ani mai târziu, [114] evidențiază o altă clasificare a direcțiilor de cercetare pentru măsurarea performanței de marketing pe **trei dimensiuni**:

1) Prima dimensiune se referă la **măsurarea productivității marketingului** [106], în care se urmărește identificarea unui set adecvat de indicatori ([15], [159]), precum și măsurarea capitalului de marcă ([3], [8]).

Pentru evaluarea productivității marketingului, [131] oferă un cadru de lucru conceptual, un model, care reprezintă de fapt un **"lanț al productivității în marketing"**, care leagă diferitele activități de marketing întreprinse de o organizație, de contextul general al organizației respective. Conform [142], teoria marketingului explică noțiunea de **performanță în afaceri** ca "fiind abilitatea de a produce și satisface nevoile clienților și de a implementa acțiuni de marketing, care să ducă la formarea unei percepții pozitive a clienților asupra ofertelor prezentate" (Fig.1.2).

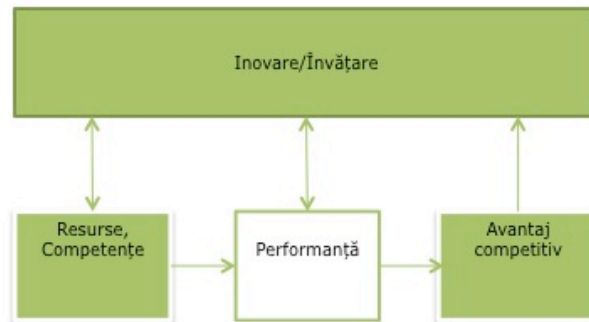


Fig.1.2 Explicarea performanței în afaceri (contribuție proprie)
(adaptată după [56])

În continuare, este prezentat în Fig.1.3, modelul lui [132], asociat cu cel al performanței în afaceri din Fig.1.2 și care ilustrează contribuția marketingului la performanța unei organizații în ansamblu, sub forma acestui **"lanț al productivității în marketing"**.

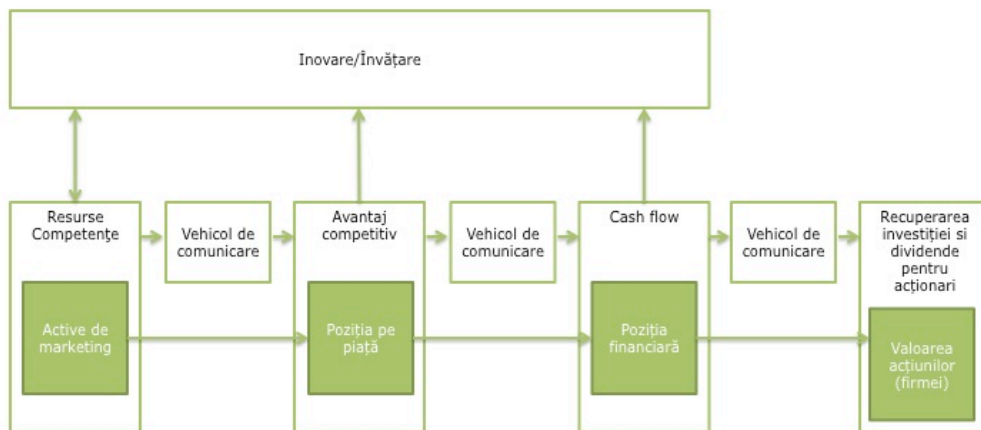


Fig.1.3 Contribuția marketingului asupra performanței afacerii (contribuție proprie)
(adaptată după [56])

Conceptul de "Active de marketing" din Fig.1.3, a fost introdus de către [11] pentru a face legătura între marketing și efectele activităților de marketing, pe termen lung.

"Vehicolul de comunicare", reprezintă un suport de marketing care influențează maniera în care marketingul contribuie la nivelul de performanță al afacerii.

2) A doua dimensiune a lui [114], se referă la **definirea unui set adecvat** de indicatori. În [12] se identifică faptul că indicatorii financiari sunt încă cei mai utilizați pentru a măsura performanța în marketing. Acest lucru este susținut și de către managementul de vârf, care consideră indicatorii financiari ca fiind semnificativ mai importanți decât categoriile de indicatori nefinanciari. Cu toate acestea, necesitatea utilizării indicatorilor nefinanciari apare în special atunci când se dorește măsurarea rezultatelor pe termen lung [131]. În literatură, atenția s-a concentrat în special pe indicatori nefinanciari care reflectă *valoarea la client* respectiv, *performanța produsului pe piață* [90]. Oamenii de marketing s-au străduit să clarifice modul în care activitățile de marketing afectează comportamentul, atitudinile și reacțiile clienților.

Într-un studiu realizat de [65], s-a arătat că există o relație pozitivă și semnificativă din punct de vedere statistic, între satisfacția clienților și performanța financiară a unei organizații. De aceea, indicatorii ce măsoară efectele pe care le au activitățile de marketing asupra reacțiilor clienților precum și cei ce măsoară impactul produselor pe piață ar trebui asociați cu indicatorii financiari [56].

Așa cum menționa [34], modelarea performanței în marketing cu ajutorul indicatorilor monitorizați de o organizație, reprezintă baza evaluării performanței relativ la strategia organizației. Tot [34] evidențiază două aspecte esențiale ce trebuie identificate pentru derularea procesului de măsurare a performanței în marketing, și anume:

- identificarea unităților de măsură pentru indicatori;
- stabilirea țintelor care reprezintă baza cu care se vor compara acei indicatori (atât ținte interne cât și ținte externe).

3) Ajungând la cea de a treia dimensiune de măsurare a performanței în marketing a lui [114], și anume **măsurarea capitalului de marcă**, în [1], [2] s-a identificat acest termen, ca fiind folosit la scară largă pentru activele intangibile de marketing. [141] definesc capitalul de marcă ca "un set de asocieri și comportamente ale consumatorilor mărcii, ale membrilor canalului și ale organizației, care permit mărcii să câștige mai mult volum sau o marjă mai mare decât ar fi câștigat fără numele mărcii respective și care oferă un avantaj puternic, sustenabil și care îi diferențiază în piață". Literatura de specialitate, furnizează diferite metode de a măsura capitalul de marcă prin:

- **indicatori nefinanciari:** indicatori pentru comportamentul consumatorului (loialitatea față de marcă și cotă de piață, notorietate și intenția de cumpărare);
- **indicatori pentru evaluarea mărcii;**
- **utilizarea analizei Conjoint¹**, care oferă o perspectivă asupra capitalului de marcă prin descompunerea valorii totale a acesteia în valoare care provine din atributele produsului și valoare care se datorează mărcii [124].

Compania Interbrand, primii care au folosit ca indicator capitalul de marcă, au inclus în măsurarea acestuia aspecte legate de: leadership, stabilitate,

¹ Analiza **Conjoint** este o metodă statistică utilizată în cercetarea de piață, utilizată pentru a determina modul în care oamenii apreciază diferitele caracteristici ale unui produs sau ale unui

internaționalitate, tendințe ale mărcii, suport, nivel de protecție și caracteristici ale pieței în care operează [79].

O viziune nouă asupra indicatorilor de performanță pentru marketing, pe care orice companie ar trebui să o aibă în vedere, este prezentată în [72], unde se definește o **lista de 15 indicatori de marketing** considerați esențiali în evaluarea activității de marketing a unei organizații. Acești indicatori se împart pe **două mari categorii**:

1) Indicatori clasici de marketing (un set de 10 indicatori);

2) Indicatori ai noii ere a marketingului (un set de 5 indicatori).

Pentru identificarea celor 10 indicatori clasici, [72] face o legătură între activitățile de marketing și indicatori cu ajutorul unui model de impact al comportamentului de marketing prezentat în Fig.1.4, model inițial publicat în 1960 și căruia i-a atribuit o abordare modernă din perspectiva procesului de măsurare a marketingului.

În continuare, autoarea tezei prezintă cele patru blocuri din Fig. 1.4:

1) NOTORIETATEA se referă la capacitatea clienților de a aminti un anumit produs sau un serviciu. Un nivel ridicat al indicatorului **Notorietate**, înseamnă că în modelul de cumpărare din Fig. 1.4, produsul sau serviciul menționat, va fi printre primele la care se gândește clientul și primul pe care intenționează să îl cumpere.

2) EVALUAREA se referă la a dirija intenția de cumpărare a clientului astfel încât să îi permită acestuia o comparare a diverselor produse și servicii existente.

3) TESTAREA se referă la facilitarea interacțiunii și testării produsului înainte de cumpărare. Un astfel de proces de testare crește semnificativ probabilitatea ca acel produs să fie cumpărat. De aceea, indicatorul considerat de [72] în acest sens este, **Pretestarea**.

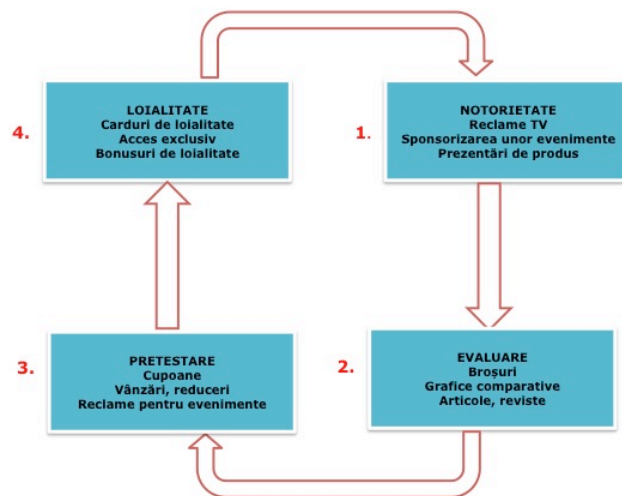


Fig.1.4 Modelul de impact al comportamentului de marketing cu exemplificarea unor activități de marketing[72]

4) LOIALITATEA pe lângă repetarea cumpărării, un indicator cheie care permite măsurarea gradului de loialitate al clienților, este **Rata de abandon**².

²Rata de abandon măsoară procentul clienților existenți care încetează să mai cumpere produsele unei companii, de regulă raportat o dată la un an calendaristic [72].

Unul dintre indicatorii esențiali ai performanței activității de marketing, numit de altfel "**indicatorul de aur pentru marketing**", este **Satisfacția Clienților** [72](Fig. 1.5).

Satisfacția clienților nu este același lucru cu notorietatea, ci este mai degrabă înrudit cu loialitatea clienților, deoarece satisfacția clienților creează loialitatea acestora. În același timp loialitatea și notorietatea sunt două noțiuni strâns legate între ele, așa cum reiese și din Fig. 1.5.

Măsurarea satisfacției clienților se realizează de regulă prin adresarea următoarei întrebări clienților: "Ați recomanda produsul sau serviciul unui prieten sau unui coleg?". Pe o scală de 10 puncte, doar despre cei care vor alege 9 sau 10 se poate spune că sunt complet satisfăcuți și loiali și vor recomanda cu siguranță produsul sau serviciul.

În Tab. 1.3, autoarea prezintă toți cei 15 indicatori considerați de [72] ca fiind indispensabili pentru orice responsabil de marketing care dorește să își cuantifice rezultatele efortului de marketing.

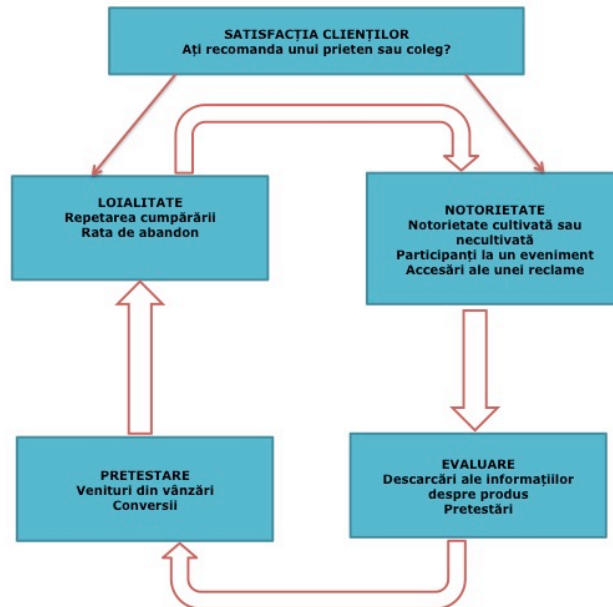


Fig.1.5 Indicatori pentru măsurare în fiecare fază a ciclului de marketing [72]

Tab.1.3 Cei 15 indicatori de marketing ai lui Jeffrey (2010) împărțiți pe cele două categorii: indicatori clasici de marketing respectiv, indicatori ai noii ere a marketingului.

Indicatori ai noii ere a marketingului	Indicatori clasici de marketing	
	Indicatori financiari	Indicatori nefinanciari
Cost per click (CPC)	Profit	Notorietatea mărcii
Rata de conversie a tranzacției	Valoarea actualizată netă (NPV)	Numărul de clienți care încearcă un produs sau un serviciu înainte de a-l cumpăra (Pretestarea)
Rentabilitatea cheltuielilor de publicitate	Rata internă a rentabilității (IRR)	Rata de abandon a clienților

Bounce rate ³	Durata de amortizare	Satisfacția clienților
Sfera de cuprindere a instrumentelor social media (WOM)	Valoarea unui client pe durata vieții (CLTV)	Procentul clienților care acceptă o anumită ofertă

Necesitatea utilizării unor astfel de indicatori ai noii ere a marketingului, precum cei din Tab.1.3, accentuează faptul că din ce în ce mai multe activități de marketing sunt redirecționate către mediul online, iar cuantificarea acestora este necesară pentru a putea face legătura între activitățile desfășurate și rezultatele financiare obținute în urma acestor activități. În literatura de specialitate, sunt foarte mulți autori și companii care definesc un număr impresionant de indicatori de marketing pentru mediul online, însă aceștia trebuie aleși cu foarte mare atenție, pentru ca măsurarea lor să aducă într-adevăr valoare unei organizații. Tranziția marketingului către mediul online a devenit iminentă, fiind în ultimii ani baza campaniilor de marketing și oferind incredibil de multe oportunități acestei activități. Multitudinea de informații oferite voluntar de consumatori, mai ales prin intermediul rețelelor sociale, facilitează procesul de colectare a datelor pentru companii. Așadar, dacă indicatorii de marketing aleși sunt aliniați cu obiectivele de marketing ale organizației, monitorizarea și ajustarea activităților în funcție de aceste rezultate poate îmbunătăți definitiv poziția marketingului în organizații. Din studiul realizat de compania WebTrends în anul 2006 pe un eșantion de 250 de manageri de marketing, 56,6% dintre aceștia au afirmat că marketingul online reprezintă punctul central al strategiilor de marketing. Deși mai mult de jumătate au afirmat că utilizează anumiți indicatori pentru a monitoriza performanța campaniilor de marketing online, Jason Palmer, vicepreședinte de marketing al companiei WebTrends, companie care se ocupă de măsurarea performanței în marketing, afirma că majoritatea companiilor participante la studiu "depun anumite eforturi pentru măsurarea performanței însă, mai este loc de o îmbunătățire semnificativă pentru majoritatea dintre ei" [193].

La nivelul țării noastre, potrivit ultimului raport realizat de firma Acumen Integrat în anul 2011, cei mai utilizați indicatori de marketing au fost [184]:

1. % Conștientizarea brandului
2. % Gradul de retenție a clienților
3. \$ Costul mediu de achiziție a unui client
4. % Gradul de pierdere a clienților
5. % Clienți care repetă achiziția
6. \$ Profitul per client
7. # Indexul imaginii brandului
8. % Scorul net al promotorilor
9. \$ Valoarea unui client pe durata vieții (CLTV)
10. % Puterea brandului
11. % Creșterea contului de client
12. % Cota de piață
13. % Clienți noi din referințe ale clienților existenți
14. % Randamentul investițiilor de marketing (ROMI)
15. # Clienți noi
16. % Clienți noi

³ Bounce rate reflectă procentul de vizite pe o singură pagină a unui site în care vizitatorul a părăsit site-ul de la intrarea pe prima pagină, necontinuând navigarea pe alte pagini în interiorul aceluiași site, în aceeași fereastră de browser [184].

17. # Gradul de angajament al clienților
18. \$ Cheltuieli per client
19. # Contacte directe cu clienții cheie
20. # Indicele utilizatorilor grei
21. \$ Costul mediu de retenție al unui client
22. # Intervalul mediu de timp între achiziții
23. % Complimente versus reclamații
24. \$ Capitalizarea mărcii
25. \$ Valoarea medie a clienților pe o categorie de produs

Chiar și în contextul economic actual, în care bugetele de marketing sunt în scădere, indicatorul lider în topul 25 al indicatorilor de marketing indică faptul că organizațiile își păstrează atenția asupra mărcii. Cei mai populari indicatori de performanță pentru marketing vin din categorii precum Performanța brandului, Eficiență și eficacitate, Satisfacția clienților și Profitabilitatea clienților [5].

Proiectarea atentă a unor indicatori de performanță ajută organizațiile să își petreacă mai mult timp asupra activităților care cresc performanța și mai puțin asupra celor care nu sunt atât de relevante.

Așa cum reiese din raportul menționat, se poate observa că la nivelul României accentul este pus în primul rând pe indicatori nefinanțari. Dintre primii cinci indicatori, doar unul singur monitorizează resursele financiare necesare achiziționării unui nou client. Randamentul investițiilor de marketing (ROMI) deși atât de intens utilizat în organizații la nivel global, este doar pe locul 14.

Deși acest raport este o prezentare succintă a categoriilor de indicatori de marketing utilizați în România, permite totuși conturarea unei imagini privind măsurarea performanței în marketing și pentru România.

Așadar, în literatură opiniile sunt împărțite în ceea ce privește categoriile de indicatori ce pot fi utilizați pentru a cuantifica performanța în marketing a unei organizații. Prezența cercetare își canalizează atenția pe implementarea și modelarea unui sistem de măsurare a performanței de marketing și a unui set clar de indicatori cheie de performanță pentru activitatea de marketing dintr-o organizație. Autoarea tezei utilizează o abordare diferită de ceea ce s-a încercat până la momentul actual în literatura de specialitate, făcând uz de metodologiile agile utilizate cu preponderență în dezvoltarea de software. Tranziția spre mediul online și automatizarea continuă a marketingului, fac ca modul de desfășurare a activității de marketing să aibă tot mai multe elemente în comun cu cel al dezvoltării de software, de aceea autoarea tezei consideră că prezenta cercetare poate fi un punct de start pentru companiile care înțeleg importanța activității de marketing și a monitorizării și măsurării rezultatelor de marketing, în contextul economic actual în care bugetele de marketing sunt într-o continuă scădere.

1.2. Concluzii

În cadrul acestui capitol este reflectată necesitatea aprofundării domeniului măsurării performanței în marketing și adaptarea uneltelor de marketing existente, pentru noua eră a marketingului, în care majoritatea activităților se desfășoară în mediul online și în care clientul are o influență din ce în ce mai mare asupra imaginii unei organizații pe piață.

Pe parcursul capitolului sunt prezentate diverse categorii de indicatori cheie de performanță, propuși în literatură de diverși autori, atât pentru acțiuni de marketing din mediul offline cât și pentru mediul online. În finalul capitolului, sunt

prezentate rezultatele ultimului raport realizat de către firma Acuma Integrat, privind principalii indicatori cheie de performanță pentru marketing utilizați de companiile românești și, se poate constata că la momentul actual, accentul se pune pe indicatori nefinanțari.

Indiferent de tipul indicatorilor de performanță utilizați, într-un astfel de proces de măsurare este esențial ca sistemul de măsurare a performanței și indicatorii cheie utilizați, să fie în concordanță cu obiectivele organizației, pentru a reflecta cât mai clar aspectele relevante pentru companie și nu rezultate care de fapt nu cuantifică performanța reală a organizației respective.

Agilitatea în marketing este un subiect de actualitate, autoarea tezei considerând oportună, în urma studiului bibliografic realizat, dezvoltarea literaturii privind acest concept și la nivelul României. Din ceea ce autoarea cunoaște, în România nu s-au desfășurat până în prezent astfel de studii care să trateze activitatea de marketing prin prisma metodologiilor agile utilizate în software.

Contribuțiile autoarei în cadrul acestui capitol sunt:

- Analiza stadiului actual al bibliografiei privind categoriile de indicatori cheie de performanță propuși în literatura de specialitate. Autoarea tezei a realizat o trecere în revistă a celor mai utilizați indicatori cheie de către companii, în procesul de măsurare al performanței;
- Identificarea necesității aprofundării domeniului măsurării performanței în marketing. Datorită faptului că în literatură opiniile privind procesul de măsurare al performanței în marketing sunt diverse, autoarea tezei propune o nouă abordare ce realizează o punte de legătură între marketing și domeniul dezvoltării de software;
- Identificarea similitudinii existente între modul de desfășurare al activității de marketing și cel al dezvoltării de software și abordarea marketingului din această perspectivă. Evoluția instrumentelor digitale oferă noi oportunități imense marketingului, iar modul de abordare al activităților de marketing are din ce în ce mai multe elemente comune cu maniera de dezvoltare a produselor software. Făcând uz de metodologiile agile, autoarea tezei propune modelarea activităților de marketing conform principiilor acestor metodologii, similar cu modul de aplicare al acestora în domeniul IT.

Indicatorii de performanță utilizați până în prezent în literatura modernă de marketing sunt contestați și dezbătuți de grupuri de școli de marketing diferite. **Soluția pentru echilibrarea acestor opinii** o reprezintă folosirea metodelor agile ca instrumente folosite în procesul de măsurare al performanței în marketing, justificată de cercetarea întreprinsă de autoarea tezei în Cap. 4 - Cercetare privind nivelul de agilitate al organizațiilor.

2. MARKETINGUL AGIL - UN NOU MODEL PENTRU CREȘTEREA PERFORMANȚEI ÎN MARKETING

OBIECTIVELE CAPITOLULUI:

- **Definirea conceptului de agilitate din perspectiva unei organizații**
- **Definirea conceptului de marketing agil, denumit a-marketing**
- **Identificarea principalelor caracteristici și avantaje oferite de metodologiile agile**

2.1. Analiza conceptului de agilitate

Pentru a putea evidenția avantajele unui model agil pentru dezvoltarea activității de marketing, în primul rând se va defini **conceptul de agilitate** în contextul unei organizații.

Agilitatea este conceptul care încorporează noțiunile de flexibilitate, balans, adaptabilitate și coordonare. În contextul unei afaceri sau organizații, agilitatea se referă de regulă la abilitatea acelei organizații de a se adapta rapid la schimbările din piață, într-un mod productiv și eficient ca și costuri. **Organizația agilă** este o extensie a acestui concept de agilitate, referindu-se la o organizație care utilizează principii cheie precum sisteme sau modele adaptive complexe, pentru a atinge succesul [194].

Pe parcursul ultimilor ani, definirea agilității a căpătat tot mai mult interes atât din partea mediului academic cât și din partea mediului privat. Sunt tot mai multe organizații care folosesc termenul de "agilitate", atât în mesajele pe care le adresează clienților, cât și în mesajele care definesc identitatea acestor organizații. De-a lungul timpului, agilitatea a fost definită din diverse perspective ([29],[163],[152]). Toate aceste abordări evidențiază avantajul competitiv de care beneficiază o organizație agilă, în contextul economic actual.

Conform raportului [51], **agilitatea organizațională este baza care permite companiilor să se diferențieze în mediul economic actual**. Potrivit lui [49], capacitatea unei organizații de a atinge sau menține un avantaj competitiv într-un mediu în continuă schimbare reprezintă cheia pentru a aduce valoare economică acelei organizații [56]. Așa cum susținea și [131], performanța în afaceri și performanța de marketing în particular sunt influențate atât de mediu dar și de concurență [56]. Organizațiile se orientează tot mai mult spre o abordare analitică, pentru a-și optimiza eforturile de marketing. Acest lucru este inevitabil pentru a putea supraviețui pe piață în contextul actual. Așadar, una dintre cele mai mari provocări o reprezintă **abilitatea organizațiilor de a se adapta rapid la schimbare**.

Adaptabilitatea marketingului unei organizații de multe ori adresată și ca inovare, a primit destul de multă atenție în literatură, ca fiind una dintre măsurile performanței ([56]; [20]; [153]). [34] susține că rolul marketingului în cunoșterea pieței și în dezvoltarea unor concepte de noi produse este critic pentru procesul de inovare al unei organizații.

În ceea ce privește activitatea de marketing, [72] consideră că un **proces de marketing agil** reprezintă un proces în care măsurarea performanței și ajustările care se impun au loc pe parcursul desfășurării procesului. El susține că un marketing agil poate crește considerabil performanța de marketing. **Marketingul agil este un proces planificat și structurat.** Trebuie planificată în avans colectarea datelor și a modului în care vor fi interpretate și utilizate acestea.

Așa cum subliniazăși [82], mediul de marketing oferă unei companii atât oportunități cât și amenințări, iar multe companii eșuează deoarece nu privesc schimbarea ca și oportunitate. Organizațiile ignoră sau opun rezistență schimbărilor critice din mediu până când este deja prea târziu. [82] oferă câteva exemple ale unor corporații precum companiile aeriene Ansett sau Swissair, care s-au confruntat cu astfel de crize datorită ignoranței pe care au manifestat-o pentru prea mult timp față de schimbările din mediu. Atât mediul intern dar, mai ales mediul extern, se schimbă din ce în ce mai rapid și, mai mult decât orice departament dintr-o organizație, departamentul de marketing trebuie să identifice tendințele și oportunitățile în timp real.

Scott Brinker, un specialist în marketing software și președinte la *Ion Interactive*, susține, în articolul publicat de compania Valtech [150] pe tema marketingului agil, că, în această nouă eră digitală a marketingului în care totul este posibil și în care totul se schimbă atât de rapid, **cea mai de preț capabilitate a marketingului este agilitatea.** El consideră că în tranziția spre agilitate există trei mari "valuri":

1) Un prim "val", a fost condus de intensificarea utilizării canalelor digitale. Timpul în care potențialii clienți pot obține informații despre organizații sau produse s-a redus considerabil. Informațiile pot fi accesate foarte facil prin serviciile de e-mail, motoarele de căutare, site-urile web sau rețelele de socializare. Consumatorii au devenit extrem de agili în spațiul digital.

De asemenea, organizațiile sunt la un "click" distanță de a posta informație pe propriile site-uri sau pe paginile de prezentare din rețele de socializare, făcând uz de niște instrumente extrem de puternice, care au schimbat definitiv modul de comunicare dintre organizații și clienți. Aceste instrumente pot furniza pe de o parte un real avantaj competitiv în piață dar, pe de altă parte, pot duce și la o serie de neplăceri. O cantitate foarte mare din informația disponibilă în spațiul digital nu este creată de organizații, ci de consumatori, deci nu există un real control al acesteia.

2) Cel de al doilea "val" considerat de Scott Brinker relevant în tranziția spre agilitate, se referă la oportunitățile actuale de care poate beneficia marketingul, datorită multitudinii de aplicații software care îi pot permite o gestionare, respectiv măsurare, a impactului utilizării acestor canale digitale. Aceste aplicații software, oferă valoare oamenilor de marketing, care pot personaliza interacțiunile cu clienții pe toate aceste canale digitale.

3) Cel de al treilea "val" considerat critic în tranziția spre agilitate, se referă la demersul de a extinde principiile agilității la nivelul întregii organizații și nu doar la nivelul activității de marketing. Pentru mulți oameni de marketing, unul dintre pașii care îngreunează atingerea unui nivel ridicat de performanță, este cel de a face organizația în sine agilă. Pentru a putea valorifica agilitatea canalelor digitale

și, a tehnologiei, organizațiile trebuie să se adapteze pentru a putea funcționa la această viteză.

2.2. Definiții ale agilității organizaționale

Mai mulți autori au furnizat de-a lungul timpului diverse definiții ale conceptului de "**agilitate organizațională**", precum și diverse abordări privind măsurarea acesteia în context organizațional. În studiul realizat de [29], s-a încercat elaborarea unui instrument de măsurare a agilității organizaționale, menționând faptul că abordările existente în literatură până în acel moment erau relativ limitate. Pornind de la mai multe studii ([29], [51], [163], [152]), în Tab. 2.1, am realizat o sinteză a definițiilor prezente în literatură, privind conceptul de "agilitate organizațională", precum și a caracteristicilor acestui concept.

Tab. 2.1 Principalele contribuții din literatură referitoare la agilitatea organizațională și la caracteristicile acesteia

Autor	Definițiile conceptului de "agilitate organizațională"	Caracteristicile agilității
Goldman ș.a. (1991)	Se referă la abilitatea de a prospera într-un mediu competitiv, caracterizat de schimbări continue și neanticipate și la abilitatea de a răspunde rapid la schimbările din piață impuse de cererea crescută de produse și servicii de înaltă calitate, de înaltă performanță, cu preț scăzut și ce pot fi personalizate de clienți în funcție de nevoile acestora.	Au fost propuse patru dimensiuni ale agilității [152]: 1) Creerea de valoare pentru client: oferirea unor combinații produs-informație-garanție, ca soluții pentru clienți individuali, și cu prețuri stabilite pe baza soluției oferite clientului într-un anumit context. 2) Cooperarea, pentru sporirea competitivității: se referă atât la cooperarea internă din companie, cât și la cooperarea externă cu alte companii. 3) Controlul schimbării și al incertitudinii: se referă la nevoia companiilor de a fi organizate astfel încât să controleze schimbarea și incertitudinea printr-o structura inovatoare și flexibilă. 4) Valorificarea oamenilor și a informațiilor: se referă la importanța răsplătirii inovației și la crearea unui mediu ce stimulează creația și învățarea continuă.
Lin ș.a. (2006)	Agilitatea se axează pe promovarea adaptabilității și flexibilității și conferă abilitatea de a răspunde și reacționa rapid și eficient la schimbările din piață.	Au fost identificate patru atribute principale care caracterizează agilitatea [28]: 1) Relațiile de colaborare (strategia); 2) Integrarea proceselor (fundația); 3) Integrarea informației (infrastructura); 4) Sensibilitatea clientului/marketingului (mecanismul);

Yusuf ș.a. (1999)	Agilitatea organizațională poate fi văzută ca dezvoltarea cu succes a unor avantaje competitive precum inovarea, flexibilitatea, viteza și calitatea produselor, oferite clienților într-un mediu într-o continuă schimbare, prin implementarea unor bune practici și procese reconfigurabile.	Au fost identificate patru concepte de bază : 1) Competența managementului; 2) Organizația virtuală; 3) Organizația bazată pe cunoaștere; 4) Capacitatea de reconfigurare;
Ross (2008)	Agilitatea este capacitatea de a utiliza uneltele IT și procesele de afaceri existente, pentru a genera valoare, limitând totodată costurile și riscurile.	Se identifică patru tipuri de agilitate organizațională [152]: 1)Agilitatea eficienței în afaceri; 2)Agilitatea transformării în afaceri; 3)Agilitatea noilor produse; 4)Agilitatea dezvoltării de parteneriate;
Kasim & Zain (2004)	Abilitatea unei organizații de a confrunța și de a se adapta eficient într-un mediu de afaceri imprevizibil și într-o continuă schimbare.	Au fost identificate patru practici agile adaptate sistemelor informaționale și tehnologiei [28]: 1)Crearea de valoare pentru clienți; 2)Controlul schimbării; 3)Cooperare pentru a concura; 4)Valorificarea resurselor, în special a resurselor umane.
Barrand (2006)	Reprezintă un model organizațional, ce facilitează creșterea vitezei de reacție, flexibilitatea, anticiparea și inovarea continuă.	Au fost identificate șapte principii ale agilității [28]: 1)Anticiparea; 2)Inovarea; 3)Orientarea spre client; 4)O cultură a schimbării; 5)Oferta globală; 6)Complexitatea dimensiunii umane; 7) Cooperarea.
Oosterhout (2010)	Agilitatea este capacitatea unei organizații de a schimba rapid procesele de afaceri dincolo de nivelul normal de flexibilitate, pentru a gestiona eficient incertitudinea cu ajutorul capacității de a răspunde, simți și învăța.	Agilitatea poate fi considerată proprietatea unui individ, a unei abordări (de exemplu: dezvoltarea de software), a unei resurse (cum ar fi tehnologia informației), a unui lanț de aprovizionare sau chiar a unei rețele de afaceri.

Așa cum autoarea tezei evidențiază în Tab. 2.1, există în literatură foarte multe abordări ale agilității organizaționale, nefiind până în momentul de față o definiție general acceptată. Indiferent de perspectiva din care este privit acest concept, toate abordările din literatură susțin ideea că, agilitatea a devenit un factor esențial pentru succes. Această idee a fost tratată de autoare în lucrarea proprie "The concept of organizational agility in romanian companies", în cadrul International Conference on Manufacturing Science and Education de la Sibiu (MSE) în anul 2013 [25].

La nivelul României, conceptul de agilitate nu este încă atât de disputat deși, tot mai multe corporații fac uz de acest concept și de principiile agile care stau în general la baza dezvoltării produselor software. Practicile agile fac parte din sfera inovării, a dezvoltării de noi produse, a ingineriei sistemelor și a ingineriei software

[127]. Metodele agile au apărut la începutul anilor 1990 dintr-un motiv foarte clar, și anume: pentru a crea software care să satisfacă cât mai exact solicitările clienților. Această idee poate fi extrapolată și pentru alte sectoare nu doar pentru IT, iar principiile ce stau la baza metodelor agile, pot fi folosite pentru a crea valoare pentru clienți și în cazul altor categorii de produse și nu doar software.

2.3. Definiții ale modelului de marketing agil

Utilizarea agilității în marketing este un domeniu foarte disputat în ultimii ani. Deși mai multe companii din variate domenii au încercat să împărtășească din experiența lor în a utiliza modelele agile în conducerea activității de marketing, în literatură aceste aspecte nu sunt încă bine documentate și nu există deocamdată o carte sau o bibliografie consistentă la care specialiștii de marketing pot apela pentru a învăța cum să-și poată îmbunătăți activitatea de marketing pentru a deveni mai adaptabili și mai eficienți în a satisface nevoile clienților.

În continuare, autoarea tezei prezintă două definiții ale marketingului agil, formulate pe baza experiențelor specialiștilor de marketing care le-au furnizat, precum și **propia propunere** privind marketingul agil. Acești specialiști au utilizat în practică aceste modele agile, făcând uz de beneficiile pe care acestea le oferă.

Conform lui Jim Ewel [54], specialist de marketing și lector în cadrul Universității Washington, marketingul agil reprezintă "o abordare a activității de marketing inspirată din metodele de dezvoltare agile folosite în dezvoltarea de software și care se bazează pe următoarele principii:

- răspunsul la schimbare în locul respectării unui plan;
- testarea în locul opiniilor și convențiilor;
- realizarea mai multor experimente scurte în locul unor experimente ample și de lungă durată;
- angajament și transparență, în locul unei abordări oficiale;
- colaborarea în locul unei ierarhii".

[54] susține, că principalele obiective ale marketingului agil trebuie să fie:

- îmbunătățirea vitezei de răspuns;
- previzibilitatea;
- transparența;
- gradul de adaptabilitate la schimbare a activității de marketing.

În raportul realizat de compania IDC în august 2010, privind principiile și practicile folosite în marketingul agil, acesta a fost definit ca fiind "un proces cu un grad foarte ridicat de comunicare, care utilizează puțină documentare, iterații rapide și care este proiectat astfel încât să furnizeze feedback mult mai frecvent, mult mai relevant precum și campanii de marketing măsurabile" [173].

Autoarea prezentei lucrări **definește marketingul agil** ca fiind "**știința care are la bază procesul de comunicare și dezvoltarea iterativă ghidată de rezultatele măsurării performanței de marketing ca adaptare continuă la noile instrumente digitale, în acord cu dorințele clienților implicați constant în procesul de comunicare cu organizația**". Pentru conceptul de **marketing agil**, în continuare autoarea va folosi terminologia "**a-marketing**". Modelul propus de autoare se detaliază în cadrul capitolului 3.

2.4. Domenii de aplicare ale modelelor agile

Metodologia agilă este de regulă utilizată în dezvoltarea de software. Există mai multe metode în acest sens, cele mai utilizate în momentul de față fiind:

- **Scrum;**
- **Kanban;**
- **Extreme Programming.**

Într-un studiu realizat de Economist Intelligence Unit (2009) pe un număr de 349 de firme din diferite industrii din întreaga lume, majoritatea respondenților au considerat agilitatea organizațională ca o necesitate pentru a fi competitivi dar, mai mult de un sfert dintre ei (27%) au afirmat că organizațiilor lor nu sunt suficient de agile pentru a anticipa schimbările fundamentale din piață. Mai mult de 80% dintre organizațiile participante la studiu au susținut că au luat în ultimii trei ani cel puțin o inițiativă pentru a-și îmbunătăți agilitatea deși 34% dintre organizații au eșuat în a obține beneficiile dorite. Principalele obstacole pentru îmbunătățirea capacității de reacție a organizației sunt, de exemplu, procesul lent de luare a deciziilor sau diferențele care apar între prioritățile și obiectivele anumitor departamente din organizație. Totuși, o ipoteză susținută ferm de către studiu, reflectă importanța pe care o are tehnologia în tranziția spre agilitate. Tehnologia joacă un rol critic pentru organizații, astfel încât acestea să își poată îmbunătăți modul în care colectează, interpretează și utilizează informațiile din piață. De aceea, majoritatea organizațiilor consideră că pentru a deveni mai agile, vor investi în următorii trei ani în tehnologie.

Potrivit lui [127], într-un studiu realizat în Germania în 2008 privind adoptarea metodelor agile în industria de software, 36% dintre programatorii germani utilizau deja această metodologie la momentul respectiv și 50 % dintre ei utilizau Scrum sau Extreme Programming. Aproximativ 80% dintre cei care utilizau metodele agile, au raportat îmbunătățiri semnificative după utilizare:

- reducerea costurilor;
- calitate sporită;
- succesul proiectului;
- creșterea satisfacției clienților;
- productivitate;
- flexibilitate;

Modelele agile, precum **Scrum**, pot fi aplicate în orice fel de proiect pentru a spori performanța, în contextul economic actual [66]. Scrum devine din ce în ce mai mult folosit și în alte domenii decât în dezvoltarea de software. Scrum, își are rădăcinile de fapt în producția de bunuri industriale, prima utilizare fiind realizată de [144]. [127] sugerează că metodele de dezvoltare de noi produse sunt precedentele metodologiei agile. La început, metodele de dezvoltare de noi produse erau considerate ca "metode push⁴" în dezvoltarea de produse. În acest fel s-a creat o legătură clară și consistentă cu disciplina marketingului. **Colaborarea clienților, adaptabilitatea, dezvoltarea iterativă și munca în echipă**, au apărut datorită valorilor ce converg din aceste metode de dezvoltare de noi produse. Procesul dezvoltării de noi produse implică **două direcții**:

- 1) identificarea tendințelor din piață;
- 2) generarea ideilor, proiectarea produselor, ingineria și testarea.

⁴Conceptul de "metodă push" se referă la modul în care producătorii depuneau toate eforturile pentru a-și impune pe piață tehnologia, unui segment neidentificat de public și fără nici un fel de cercetare de piață [127].

În alte domenii în afară de dezvoltarea de software, metodele agile mai sunt cunoscute și ca **metode flexibile de dezvoltare de produs** și se referă la abilitatea de a modifica un produs fără perturbări, oferind o mare flexibilitate procesului de dezvoltare. Pornind de la această idee și având în vedere că activitatea de marketing se bazează pe dezvoltarea de campanii, principiile managementului proiectelor pot fi aplicate și în marketing. În contrast cu tehnicile tradiționale de management de proiect, care se bazează pe respectarea unui plan inițial, metodele agile sau flexibile folosesc anumite tehnici ce permit o reducere a costului impus de schimbare.

Fiind un proces de dezvoltare transparent, **Scrum** ajută la identificarea problemelor încă din stadiu incipient, permițând o gestionare mai rapidă a acestora și cu pierderi minime. Adoptarea **Scrum în marketing** este încă la început dar totuși, câteva mari companii au reușit să adopte cu succes această metodologie. Sistemele de marketing se caracterizează prin incertitudine, iar **modelul Scrum** poate reprezenta o mai bună abordare a modului de organizare și măsurare a activității în departamentul de marketing. Având în vedere accentul care se pune tot mai mult pe a evidenția rolul marketingului ca investiție și nu ca o cheltuială, utilizarea unui astfel de model agil ar putea reprezenta o abordare valoroasă.

Așa cum s-a menționat anterior, se consideră că tehnologia joacă un rol foarte important în tranziția spre agilitate. Existența instrumentelor software pentru suportul deciziilor, a facilitat calea departamentelor dintr-o organizație în a-și cuantifica contribuția la succesul companiei prin folosirea unor indicatori de performanță standardizați. Acest lucru nu este valabil și pentru marketing, care suferă de credibilitate în acest sens.

[4] subliniază că organizarea activității de marketing ar trebui să fie o preocupare a întregii organizații și nu doar a departamentului de marketing. Se menționează că pentru a răspunde cerințelor și nevoilor clienților și pentru a facilita tranziția spre agilitate, în primul rând atenția ar trebui orientată spre participanți, mai exact, pe echipa de marketing. Echipa trebuie să lucreze împreună pentru un scop comun și trebuie să fie complet implicată în proces. Acest lucru poate fi atins utilizând o **abordare 3C**:

- comunicare;
- cooperare;
- clarificare;

[72] susține că, într-adevăr, marketingul agil presupune o nouă abordare a activității de marketing, care impune existența unui plan ce susține flexibilitatea datelor și în care schimbările și ajustările făcute pe parcursul desfășurării activității sunt cheia spre succesul unui marketing agil.

Activitățile de marketing trebuie proiectate pentru agilitate, cu date colectate pe perioade de timp mult mai scurte decât durata campaniei în sine. Utilizarea Internetului sau a sistemelor de monitorizare și măsurare a performanței, susțin această colectare. Este recomandat din acest motiv, intensificarea utilizării unor astfel de instrumente. Înainte de derularea unei campanii agile de marketing, echipa de marketing trebuie să știe ce va face și cum va măsura datele obținute, așadar [72] propune utilizarea a trei întrebări:

- 1) *Care sunt rezultatele previzionate?*
- 2) *Ce criterii vor fi utilizate pentru a ști când trebuie oprită campania?*
- 3) *Cum vor fi realocate resursele în cazul în care campania de desfășurare cu succes?*

[72] susține că un model de marketing agil nu este dificil de implementat, propunând, de exemplu, ca pentru o campanie care se desfășoară pe parcursul a

zece săptămâni, verificarea și măsurarea să se realizeze în fiecare săptămână. Indicatorii de performanță cheie (KPIs), care vor defini succesul sau eșecul fiecărei etape, vor fi definiți în avans. Este foarte important să fie definite foarte clar conceptele de succes și eșec și, ca toată echipa de marketing să cunoască aceste concepte. Această idee reprezintă de fapt și unul din principiile de bază în **Scrum**.

În 2001, promotorii metodelor agile, au studiat aspectele comune ale acestora și, au format un **Manifest Agil⁵ (Agile Manifesto)**. Manifestul Agil, subliniază **patru mari valori ale metodelor agile**:

- (1) Indivizi și interacțiuni **înaintea** Proceselor și uneltelor
- (2) Software funcțional **înaintea** Documentației vaste
- (3) Răspuns la schimbare **înaintea** Urmăririi unui plan
- (4) Colaborarea cu clientul **înaintea** Negocierii contractuale

În Tab 2.2 se prezintă fiecare dintre aceste valori, din perspectiva lui [127]:

Tab. 2.2 Caracteristicile celor patru valori ce stau la bază metodologiilor agile

Cele patru valori ale metodologiei agile	Caracteristici
(1) Indivizi și interacțiuni înaintea Proceselor și uneltelor	Reflectă modul de formare al echipelor de dezvoltare și capacitatea de autoorganizare a acestora. Față de metodele tradiționale în care o echipă de proiect necesită existența mai multor roluri, și anume: managerul de proiect responsabil de luarea deciziilor, analistul care dezvoltă specificațiile, arhitectul care realizează proiectul, programatorii care scriu codul aplicației, în Scrum de exemplu, echipele se organizează singure, fiind responsabile de crearea unor funcționalități ale aplicației la care lucrează, în etape de maxim 30 de zile, denumite <i>Sprinturi</i> . Fiecare membru al echipei trebuie să fie capabil în orice moment să preia munca oricărui alt membru al echipei, de aceea toată lumea știe în fiecare moment la ce anume lucrează fiecare membru din echipă.
(2) Software funcțional înaintea Documentației vaste	Obținerea unui software funcțional este una din cele mai semnificative valori pe care le furnizează metodele agile. Clienții plătesc pentru a obține software funcțional nu documentație, de aceea, un mod de a maximiza valoarea afacerii, este de a crea software funcțional. În Scrum , echipa de dezvoltare realizează în Sprinturi ⁶ de câte maxim 30 de zile, funcționalitățile cu prioritate maximă, din lista de funcționalități. Așadar, la sfârșitul Sprintului echipa prezintă clienților incrementul de produs potențial a fi dat deja în folosință.
(3) Răspuns la schimbare înaintea Urmăririi unui plan	Răspunsul la schimbare presupune focalizarea pe nevoile clienților, dezvoltarea produsului ținând cont de aceste nevoi și prezentarea funcționalităților obținute clienților, proces care se repetă până când clientul este pe deplin mulțumit. O astfel de abordare permite modificarea proiectului pe parcurs, fără a avea repercursiuni financiare sau întârzieri în proiect, ca și în cazul metodelor tradiționale.

⁵ Manifestul Agil (Agile Manifesto) a fost realizat în Februarie 2001, de un grup de specialiști din domeniul IT, fiind general acceptat de practicienii din întreaga lume și sintetizând principiile de bază ce reprezintă fundamentul metodologiilor agile [176].

⁶ Prin **Sprint** se face referire la duratele de timp egale, în care echipa de dezvoltare realizează diverse funcționalități ale viitorului produs, ce pot fi date deja în clientului în folosință, la finalul perioadei de timp alocate.

<p>(4) Colaborarea cu clientul înaintea Negocierii contractuale</p>	<p>Colaborarea cu clienții, presupune a-i întreba pe aceștia ceea ce își doresc. Totodată, înseamnă a-i asculta și a interacționa cu aceștia, pentru a le satisface nevoile. Metodele tradiționale identifică la rândul lor necesitățile clienților, însă într-o manieră cu totul diferită. În general, echipa trebuie să se informeze și să identifice înainte de începerea proiectului, exact ceea ce dorește clientul să conțină software-ul respectiv. Această abordare presupune ca toate aceste nevoi să fie bine documentate încă de la început. În Scrum în schimb, cerințele și nevoile clienților pot fi adăugate și pe parcursul derulării proiectului cu pierderi minime.</p>
--	---

Multe dintre aspectele menționate anterior în acest Manifest Agil, se consideră ca fiind valabile și în contextul activității actuale de marketing. De aceea, [150] consideră că marketingul ar trebui completat cu aceste valori agile, care au fost de așa un real succes în dezvoltarea de software. Referindu-ne la aceste valori, [150] menționează că:

- **Atenția trebuie să fie direcționată spre oameni:** trebuie să existe o colaborare eficientă între toate părțile interesate (inclusiv clienți, parteneri, angajați, programatori, etc.).
- **Atenția trebuie direcționată spre calitate:** calitatea produselor, calitatea experienței consumatorilor și calitatea experienței mărcilor.
- **Atenția trebuie direcționată spre performanță:** timpul de lansare pe piață, segmentare, țintire și indicatori de măsurare a performanței.
- **Atenția trebuie direcționată spre clienți:** centrat pe consumatori, relevant pentru consumatori, personalizat și receptiv.

Potrivit lui [54], deși până în momentul de față nu există un **Manifest Agil pentru Marketing** general acceptat de toată lumea, fiecare om de marketing care dorește să tranzitioneze spre agilitate, ar trebui să își definească propriul manifest. El oferă o listă a valorilor de marketing agil, după cum urmează:

- (1) Răspuns la schimbare **în locul** respectării unui plan;
- (2) Testare și date **în locul** opiniilor și convențiilor;
- (3) Numeroase experimente mici **în locul** unui număr redus de activități ample;
- (4) Angajament și transparență **în locul** unei atitudini oficiale;
- (5) Căutarea informațiilor în afara clădirii **în locul** unei cercetări de marketing formale;

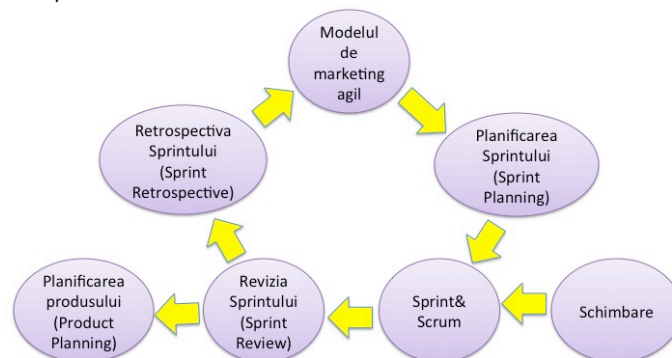


Fig. 2.1 Procesul de marketing agil [54]

În Fig.2.1 este prezentat procesul de marketing agil. Acesta este unul iterativ, care favorizează adoptarea schimbării [54].

În opinia lui [54], primul pas critic înainte de a demara orice efort de marketing, constă în realizarea unui model de marketing agil acceptat de toată echipa. **Modelul de marketing agil** va demara prin stabilirea unei ipoteze ce se va modifica pe parcursul timpului, pe măsură ce se cunosc clienții din ce în ce mai bine și pe măsură ce condițiile din piață se schimbă.

Pornind de la cartea lui [119], [54] a construit un model de marketing agil, așa cum este cel prezentat în Fig.2.2.

În continuare se vor detalia fiecare dintre blocurile modelului de marketing agil din Fig2.2, conform modelului lui [54].

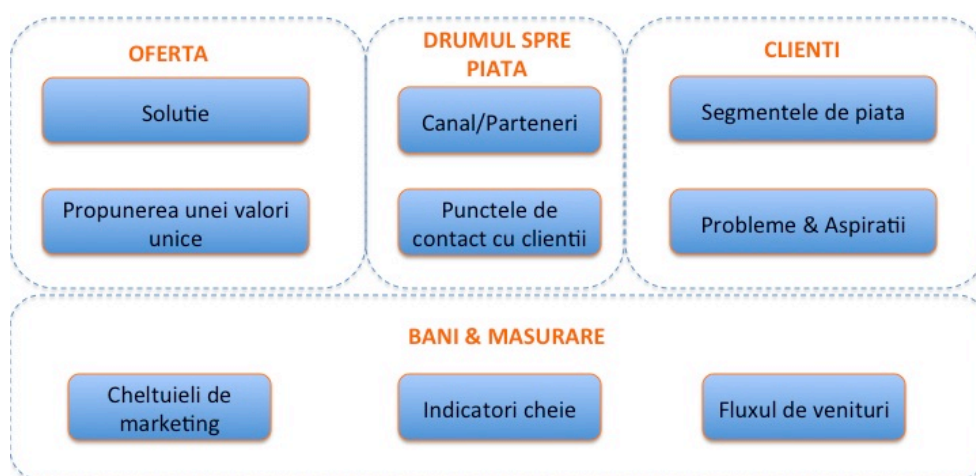


Fig. 2.2 Modelul de marketing agil [54]

1) Modulul CLIENȚI:



Fig. 2.3 Modulul CLIENȚI al modelului de marketing agil

În Fig.2.3 sunt prezentate componentele acestui modul după cum urmează:

- **Segmentele de piață:** atunci când se creează un model de marketing agil este foarte importantă identificarea acelor segmente de piață adresate de organizație în prezent, precum și acele segmente pe care organizația își propune să le adreseze în viitor. Agilitatea, implică **adaptabilitate** și **iterare**, așadar se pot testa diferite criterii de segmentare pentru

conturarea unor tipare de consum ce vor răspunde cât mai rapid eforturilor organizației. Un model de marketing agil facilitează introducerea ajustărilor pe parcursul derulării procesului, pentru a asigura acuratețea ipotezelor stabilite.

- **Probleme și aspirații:** trebuie identificate principalele probleme ale segmentelor de piață alese. Deși anumite segmente de piață sunt similare, nu trebuie presupus faptul că și problemele, aspirațiile sau nevoile clienților din acele segmente, sunt similare. [54] subliniază faptul că o mare parte din mărcile de succes din lume, s-au focalizat pe aspirațiile clienților și nu neapărat pe problemele acestora.

2) Modulul OFERTĂ:



Fig. 2.4 Modulul OFERTĂ al modelului de marketing agil

În Fig.2.4 sunt prezentate componentele acestui modul după cum urmează:

- **Soluția:** trebuie descrisă atât din perspectivă principalelor caracteristici ale acesteia cât și din perspectiva beneficiilor pe care le obțin segmentele țintă de la soluția propusă. Din perspectiva agilității, soluția va fi un produs viabil având doar funcționalitățile de bază care sunt suficiente pentru a verifica anumite aspecte ale modelului de afaceri.
- **Propunerea unei valori unice:** se identifică pentru fiecare segment de piață în parte. Care sunt motivele pentru care consumatorii ar alege produsele organizației în locul celor ale firmelor concurente? Care este punctul forte în activitatea comercială? În formularea valorii trebuie de asemenea introdusă și componenta emoțională. Ce anume face ca produsul sau serviciul să fie o achiziție emoționantă? Ce anume diferențiază organizația în piață? Trebuie în permanență avut în vedere acest avantaj competitiv, deoarece poate fi principalul motiv pentru care clienții vor alege produsele organizației în detrimentul celor similare din piață. Există diverse modalități prin care poate fi definită această valoare unică, un astfel de model este cel al lui [104].

3) Modulul DRUMUL SPRE PIAȚĂ:

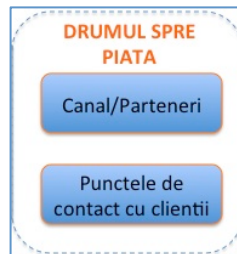


Fig. 2.5 Modulul DRUMUL SPRE PIAȚĂ al modelului de marketing agil

În Fig.2.5 sunt prezentate componentele acestui modul după cum urmează:

- **Canal/Parteneri:** cum va ajunge produsul la consumatori? Se va folosi un canal direct sau se va apela la parteneri și/sau intermediari? Cum vor afla clienții despre oferta organizației? Unde caută clienții soluții pentru problemele lor? Cum își va asigura organizația prezența acolo unde caută clienții soluții la probleme?
- **Punctele de contact cu clienții:** în momentul de față oamenii de marketing trebuie să intre în contact cu clienții pe cât mai multe canale. Prin social media, vânzare directă, forumuri, evenimente, recomandări de la om la om (WOM⁷), reclame sau concursuri, toate acestea reprezentând oportunități sau modalități prin care se poate consolida sau deteriora relația cu clienții. Aceste modalități de contact trebuie definite, prioritizate și, de asemenea, trebuie determinat modul prin care se va măsura eficiența fiecărui astfel de punct de contact.

4) Modulul BANI & MĂSURARE:



Fig. 2.6 Modulul BANI & MĂSURARE al modelului de marketing agil

În Fig.2.6 sunt prezentate componentele acestui modul după cum urmează:

- **Indicatori cheie:** care sunt indicatorii de performanță cheie ce pot măsura succesul activității de marketing? Acești indicatori trebuie să măsoare

⁷Word of mouth (WOM) se referă la informația ce se răspândește de la o persoană la alta, prin comunicare orală. Datorită caracterului personal al comunicării între indivizi, se consideră că informațiile transmise astfel sunt mai credibile. Așadar, oamenii de marketing, fac uz de acest concept în dezvoltarea strategiilor de marketing [180].

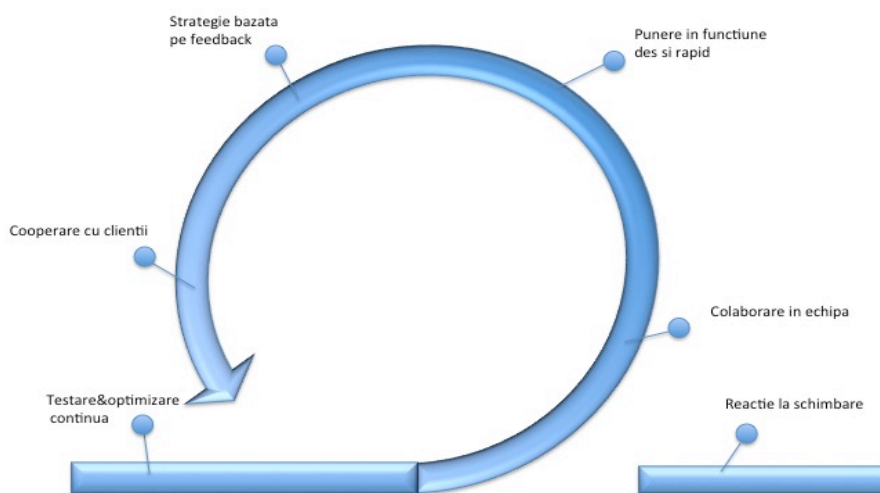
întreaga activitate de marketing pe termen lung și nu doar o anumită campanie sau un anumit Sprint.

- **Cheltuieli de marketing:** se stabilește bugetul de marketing. Nu este necesară detalierea bugetului de diverse activități, ci este suficientă precizarea sumei alocate pentru activitatea de marketing. Principalul motiv al prezenței bugetului de marketing în modelul de marketing agil, este pentru a monitoriza alocarea acestuia cu ajutorul indicatorilor cheie definiți tot în cadrul acestui modul. Obiectivul principal este de a asigura un randament pozitiv al investiției de marketing. După parcurgerea câtorva Sprinturi, randamentul investiției poate fi analizat, iar bugetul realocat pe acele activități de marketing care creează cea mai mare valoare.
- **Fluxul de venituri:** care sunt principalele surse de venit în organizație? Pot exista venituri din vânzări, din publicitate sau din anumite servicii, așadar trebuie analizat fluxul de numerar pentru fiecare sursă în parte.

Marketingul agil pregătește oamenii de marketing spre a fi flexibili, și receptivi la schimbare. Aceștia pot cuantifica performanța și randamentul investiției de marketing prin utilizarea mediului digital, care oferă oportunitatea creării unor campanii pe mai multe canale simultan, menținând în același timp consistența mărcii dar și furnizând consumatorilor o experiență perfectă. Tehnologiile digitale permit măsurarea și obținerea constantă a feedback-ului, astfel încât activitățile de marketing pot fi optimizate, ajustate sau schimbate în timp real.

Datorită dependenței de tehnologiile digitale, **marketingul agil** așa cum este prezentat în Fig.2.7 înseamnă [150]:

- Industrializarea inițiativelor de marketing, centralizarea și raționalizarea activelor de marcă, datelor despre consumatori și informațiilor despre produs;
- Abilitatea de a testa, experimenta și reduce durata de lansare pe piață a campaniilor;
- Capabilitatea de adresare pe mai multe canale pentru a oferi consumatorilor o experiență perfectă;
- Răspuns în timp real la schimbările rapide ale consumatorilor și concurenței;
- Segmentare și personalizare, pentru a satisface nevoile și așteptările fiecărui consumator individual;
- Testare, experimentare și optimizare continuă, activități de marketing bazate pe feedback;
- O strânsă colaborare între marketing și IT;
- Răspuns la schimbare;
- Sporirea controlului asupra bugetelor și planificărilor;
- Alinierea obiectivelor de marketing cu obiectivele organizației;



BENEFICIIL: eficientizarea costurilor, concentrare pe calitate, scurtarea timpului de lansare pe piata, adaptare in timp real, randamentul investitiei de marketing, abilitatea de schimba modul de gandire

Fig. 2.7 Principiile și beneficiile agilității în marketing [150]

Potrivit lui [150], în ciuda faptului că tehnologia digitală a devenit baza activității de marketing, obiectivul marketingului rămâne neschimbat, și anume: înțelegerea nevoilor consumatorilor și construirea unor mărci puternice și sustenabile. În trecut modalitățile prin care oamenii de marketing adunau informații despre consumatori pentru a contura atitudinile acestora și pentru a crea campanii potrivite, erau: chestionarele, focus grupurile sau diverse abordări calitative și cantitative, informații care contribuiau la construirea strategiei de marketing. Deși aceste metode sunt complexe și implică utilizarea probabilităților, tehnologia digitală oferă acum perspectiva construirii unei imagini mult mai precise și subtile asupra consumatorilor. Consumatorii oferă voluntar informații asupra preferințelor și atitudinilor lor pe diferite site-uri web sau rețele sociale precum Facebook, ajutând organizațiile să economisească resurse semnificative din cercetarea de piață. În acest mod, se schimbă radical modul de analiză a comportamentului consumatorilor, permițând realizarea unui marketing mult mai țintit, personalizat și relevant. Toate aceste aspecte facilitează crearea unor noi modele de marketing. Diferite modele de performanță pot fi mult mai facil create datorită ușurinței cu care se pot măsura acum spre exemplu rezultatele unei anumite campanii de marketing.

Toate aceste aspecte enunțate anterior conduc spre un cu totul alt mod de abordare al campaniilor de marketing. "Marketingul agil este cheia spre a valorifica la capacitate maximă revoluția digitală și înseamnă regândirea organizației și regândirea proceselor necesare pentru a face utiliza tehnologia și a datele mai eficient și eficace" [150].

2.5. Concluzii

În cadrul acestui capitol, autoarea tezei, în urma unei vaste documentări, a sintetizat într-o manieră coerentă și logică literatura de specialitate, prezentând pentru prima dată, opiniile diferiților autori vis-a-vis de conceptul de agilitate și caracteristicile ei.

Indiferent de perspectiva din care este privit acest concept, toate abordările din literatură susțin ideea că, agilitatea a devenit un factor esențial pentru succes.

Aspectele prezentate în cadrul acestui capitol au stat la baza formulării raționamentului ce a stat la baza prezentei cercetări. La nivelul României, conceptul de agilitate nu este încă atât de disputat deși, tot mai multe corporații fac uz de acest concept și de principiile acestor metodologii. Această idee poate fi extrapolată și pentru alte sectoare nu doar pentru IT, iar principiile ce stau la baza metodelor agile, pot fi folosite pentru a crea valoare pentru clienți și în cazul altor categorii de produse și nu doar în software.

Principiile ce stau la baza metodologiilor agile se bazează pe valori precum colaborarea clienților, adaptabilitate, dezvoltarea iterativă și munca în echipă. Aceste principii pot fi adaptate și pentru marketing, aspect scos în evidență de autor pe parcursul prezentului capitol.

Dintre metodologiile agile existente, autoarea tezei face referire și prezintă modul în care Scrum, ca metodologie agilă, poate fi aplicată în orice fel de proiect, pentru a spori performanța în contextul economic actual. Scrum devine din ce în ce mai mult folosit și în alte domenii decât în dezvoltarea de software avându-și originea de fapt în producția de bunuri industriale. În literatură se sugerează că metodele de dezvoltare de noi produse sunt precedentele metodologiei agile, în acest fel, creându-se o legătură clară și consistentă cu disciplina marketingului.

Contribuțiile autorului în cadrul acestui capitol sunt:

- Sistematizarea literaturii existente privind conceptul de agilitate organizațională. Pentru a putea trata cât mai coerent conceptul de agilitate în marketing, autoarea tezei a tratat acest concept la nivel organizațional, particularizând ulterior principiile acestuia pentru activitățile de marketing;
- Definirea conceptului de marketing agil, denumit de autoare *a-marketing*;
- Identificarea premiselor ce stau la baza realizării modelului de marketing agil. În domeniul IT există mai multe metode agile ce pot fi utilizate în procesul dezvoltării produselor software, modele care se individualizează printr-o serie de particularități. În cadrul capitolului, autoarea tezei identifică aspectele esențiale pe care modelul propus, de *a-marketing*, le va îngloba. Modelul propus va putea fi aplicat pentru activitatea de marketing în manieră similară cu modul în care principiile agile sunt aplicate în dezvoltare de produse software;
- Prezentarea valorilor metodologiilor agile și identificarea avantajelor furnizate de metodologia Scrum ca model de dezvoltare a activității de marketing.

3. SISTEME PENTRU MĂSURAREA PERFORMANȚEI ÎN MARKETING

OBIECTIVELE CAPITOLULUI:

- **Identificarea principalelor sisteme de monitorizare și măsurare a performanței în marketing**
- **Prezentarea conceptului de Balanced Scorecard a-marketing**
- **Prezentarea conceptului de Dashboard a-marketing**
- **Propunerea modelului Scrum pentru dezvoltarea activității de marketing**

3.1. Analiza stadiului actual privind MMSS

Termenul de **Sisteme Suport de Marketing Management (MMSS⁸)** a fost utilizat pentru a descrie numeroase sisteme care au fost dezvoltate de la începutul anilor 1960 și până în momentul de față. O definiția a MMSS a fost furnizată de [156]: "*Orice dispozitiv care combină: (1) tehnologia informației, (2) capacitățile analitice, (3) informațiile de marketing, și (4) cunoașterea în marketing, pus la dispoziția unuia sau a mai multor factori de decizie în marketing, având ca obiectiv îmbunătățirea calității managementului marketingului*".

În Tab.3.1 este prezentată o privire de ansamblu a diferitelor tipuri de sisteme suport de marketing management.

Tab. 3.1 Tipuri de sisteme suport de marketing management [156]

Tipuri de MMSS	Cuvinte cheie care caracterizează diferitele MMSS
1. Modele de marketing (MM)	-Reprezentare matematică; -Valori optime pentru instrumentele de marketing; -Obiectiv; -Cea mai bună soluție.
2. Sisteme informaționale de marketing	-Depozitarea și regăsirea datelor; -Informații cantitative; -Înregistrarea situațiilor "ce se întâmplă în piață?";
3. Sisteme Customer Relationship Management (CRM)	-Date individuale despre clienți; -Caracteristicile clienților; -Istoria tranzacțiilor și interacțiunilor clienților cu organizația; -Potențialul profitului/ Valoarea duratei de viață; -Modelarea predictivă și data mining (mineritul datelor);

⁸Sisteme Suport de Marketing Management (MMSS)

4. Tabloul de bord în marketing	-Indicatori de performanță cheie; -Un singur afișaj vizual; -Rol integrativ;
5. Sisteme suport de decizie în marketing (MDSS)	-Sisteme flexibile; -Recunoașterea raționamentelor managerilor; -Capabile de a răspunde la întrebări "de ce?" (analiză) și întrebări "Ce-Dacă?" (simulare).
6. Sisteme expert de marketing (MES)	- Cunoașterea în marketing; - Experti umani; - Reprezentări ale cunoașterii bazate pe reguli; - Abordare normativă: cea mai bună soluție;
7. Sisteme de marketing bazate pe cunoaștere (MKBS)	- Diversitatea metodelor, inclusive abordări hibride; - Reprezentarea structurată a cunoașterii; - Raționament bazat pe modele.
8. Sisteme bazate pe raționamente (MCBR)	- Similar cu anumite situații anterioare; - Stocarea situațiilor în memorie; - Regăsirea și adaptarea; - Fără generalizare.
9. Rețele neuronale de marketing (MNN)	- Recunoașterea tiparelor; - Fără o teorie anterioară; - Învățare.

Pentru ca aceste sisteme să creeze impact este necesar ca MMSS⁹ să fie utilizate de către responsabilii de marketing (Fig.3.1).



Fig. 3.1 Diferite modalități de măsurare a impactului MMSS [155]

Utilizarea MMSS, influențează atât procesele de decizie cât și profiturile unei organizații. Aceste analize sunt **cantitative**, în cazul MMSS bazate pe sisteme și modele, respectiv **calitative**, în cazul MMSS bazate pe cunoștințe. Autoarea tezei discută aceste aspecte în lucrarea proprie cu titlul "Changing Marketing Tools and Principles in Prosumer Innovation Management" prezentată în cadrul celei de a 8-a European Conference on Management, Leadership and Governance (ECMLG), din Cipru, în anul 2012 [69].

Impactul pe care MMSS îl au în mediile actuale de afaceri, poate conduce către un real avantaj competitiv al organizației în piață. **Măsurarea performanței și a productivității în marketing** este multidimensională și poate fi realizată cu ajutorul mai multor tipuri de indicatori de marketing. Principala responsabilitate a marketingului este cea de creștere a profitului, iar acest lucru se poate realiza prin identificarea, păstrarea și cultivarea clienților profitabili [83].

⁹MMSS (Sisteme Suport de Marketing Management)

Organizațiile care doresc să măsoare randamentul investițiilor de marketing sau pe scurt ROMI, trebuie să privească cheltuielile de marketing ca o investiție, în loc de a le privi precum o cheltuială pe termen scurt. În mediul actual de afaceri, caracterizat de dinamism și competitivitate, nivelul anterior de performanță obținut de o companie reprezintă un mod imprecis de previziune a performanței viitoare. În acest sens, o diferență majoră o poate avea utilizarea indicatorilor de marketing sau, altfel spus, a indicatorilor de performanță pentru marketing. Din perspectiva lui [83], **indicatorii de marketing** reprezintă un set de măsurători care ajută companiile să își cuantifice, compare și interpreteze performanța în marketing.

În cadrul unui experiment realizat de [151], se arată că într-un mediu de simulare, un sistem suport de decizii în marketing (MDSS) va ajuta la creșterea profitului prin faptul că ajută decidenții să identifice variabilele importante și să ia decizii mai bune pe baza acelor variabile (Helsinki).

Realizând o analiză a literaturii existente în măsurarea performanței [109], au definit **măsurarea performanței** ca fiind strict procesul de cuantificare a **eficienței** și **eficacității** unei acțiuni. [109] a identificat apoi, activitățile necesare pentru a măsura performanța prin definirea unui **sistem de măsurare a performanței**, bazat pe **trei elemente interconectate**, și anume:

- **indicatori individuali** care să cuantifice **eficiența** și **eficacitatea** acțiunilor;
- **un set de indicatori financiari și nefinanciari**, care să evalueze performanța unei organizații în ansamblu;
- **o infrastructură** care să permită colectarea, sortarea, analiza, interpretarea și diseminarea datelor.

3.2. Sistem de măsurare a performanței bazat pe Balanced Scorecard pentru activitatea de marketing agil

3.2.1. Prezentarea modelului clasic Balance Scorecard

Conform [21], unde se realizează o trecere în revistă a literaturii privind implementarea sistemelor de măsurare a performanței, **conceptul de "Balanced Scorecard"**, introdus de către [72], reprezintă un instrument extrem de utilizat de organizațiile din întreaga lume și mai ales de cele din SUA. Totodată ei susțin că, anumiți cercetători au dovedit că 70% din încercările de implementare ale unui sistem de măsurare a performanței eșuează, datorită inconsistenței abordărilor folosite [102].

Balance Scorecard, ca și sistem de măsurare a performanței, permite managerilor să aibă o viziune de ansamblu asupra întregii organizații sau doar asupra unui anumit departament, din **patru perspective**. Aceste patru perspective sunt:

- 1) Perspectiva financiară;**
- 2) Perspectivă clienți;**
- 3) Perspectiva procese interne;**
- 4) Perspectiva inovare și învățare**

Dezvoltarea și perfecționarea acestui concept, s-a realizat la început, cu ajutorul unui proces de consultanță. Procesul inițial descrie **sapte etape** necesare dezvoltării și implementării unui Balanced Scorecard [73]. Totodată, Balanced Scorecard solicita inițial utilizatorilor să definească un număr egal de

indicatori pe cele patru perspective. În momentul actual, acest lucru nu mai este necesar.

- [72] consideră că setul de indicatori definiți în scorecard trebuie să conțină:
- indicatori financiari și indicatori nefinanciari;
 - indicatori interni și externi;
 - indicatori care să reflecte eficiența și eficacitatea.

Este necesar ca indicatorii definiți în scorecard să fie aliniați cu obiectivele de marketing ale organizației. Procesul de stabilire a acestor obiective este facilitat de realizarea unei **Hărți a Strategiei**, uneori regăsită sub denumirea de **Hartă a Succesului**. Harta Strategiei sau a Succesului conectează direct rezultatele de performanță cu activitățile care au condus la obținerea acelor rezultate [72].

La nivelul țării noastre, primul studiu realizat pe organizațiile din România relativ la cunoașterea respectiv utilizarea conceptului de Balanced Scorecard, a fost realizat de către firma Acumen Integrat și Junior Chamber International Romania, în calitate de partener promotor, în 2011 [6]. În studiu au fost incluși 541 de respondenți. Dintre respondenți, 81,5% dintre aceștia au declarat că au auzit de acest concept însă, doar 5,6% au declarat că dețin cunoștințe aprofundate despre acest concept și îl utilizează în activitatea lor. Acest procent, de 5,6%, este unul relativ scăzut, ceea ce arată faptul că organizațiile din România se găsesc deocamdată într-un stadiu incipient al adoptării acestui concept.

Un an mai târziu, în [7] s-a realizat un nou studiu privind Managementul Performanței în România, de această dată pe un eșantion mai redus ca în studiul anterior, 258 de respondenți. La nivel organizațional, 22,2% dintre respondenți au afirmat că organizațiile din care provin, utilizează metodologia Balanced Scorecard. Deși procentul este încă unul destul de scăzut, se poate vedea o creștere a utilizării acestui concept față de anul anterior, ceea ce înseamnă că această metodologie începe să devină din ce în ce mai populară și în România.

Pentru ca procesul de implementare a unui sistem de măsurare bazat pe Balanced Scorecard să fie încheiat, este necesară realizarea unui **set de inițiative** conform lui [112]. Inițiativele, vor reprezenta activități, cu date de început și de final foarte clar precizate, prin intermediul cărora obiectivele și strategia organizației să fie transpuse în acțiuni concrete. În [112] se susține că aceste inițiative ajută la înlăturarea decalajelor care există între nivelul de performanță curent și cel dorit.

3.2.2. Propunerea autorului privind conceptul de Balance Scorecard a-marketing

Datorită ușurinței pe care o aduce realizarea unei Hărți Strategice în definirea obiectivelor organizaționale, demersul realizării unui Balance Scorecard a-marketing va avea la bază tot această etapă. **Autoarea tezei propune**, în Fig. 3.2, o Hartă a Strategiei care va include conceptele agile, ce vor ghida modul în care este condusă activitatea de marketing în organizație. Practic, cea de a patra perspectivă referitoare la "Oameni, învățare și creștere" este înlocuită în acest caz, de "Conceptele agile", care stau la baza dezvoltării activității de marketing.

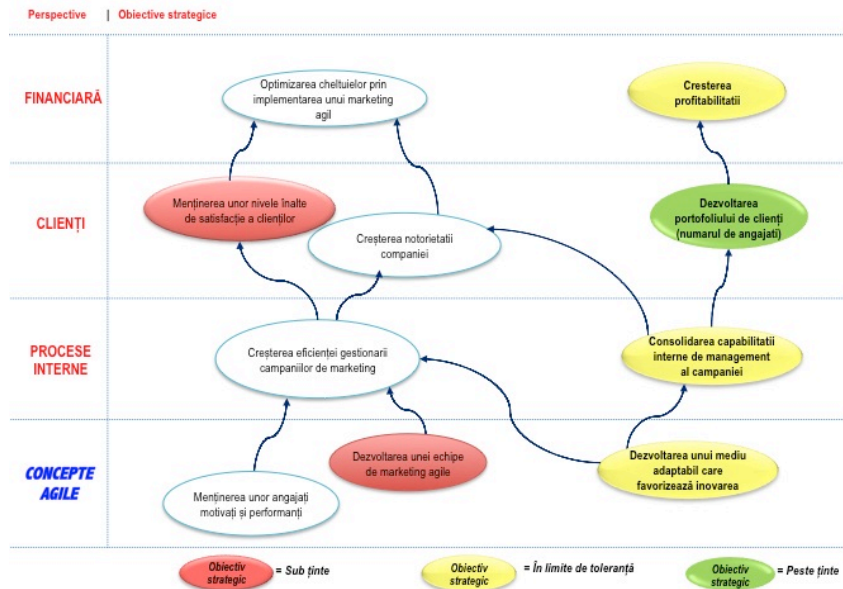


Fig. 3.2 Harta strategiei pentru activitatea de marketing agil (contribuție proprie) (adaptată conceptului agil după Harta Strategiei furnizată de firma Acuma Integrat [184]).

Cea de a patra perspectivă propusă de autoarea tezei, "**Concepte agile**", va evalua modul de implementare a practicilor și principiilor agile, prin definirea unor indicatori cheie de performanță adecvați acestui demers. Indicatorii cheie de performanță definiți în această perspectivă, pot fi denumiți **indicatori de performanță agili** și vor măsura aspecte precum:

- gradul de comunicare din echipă;
- flexibilitatea managementului;
- gradul de adaptabilitate al activităților de marketing;
- nivelul de implicare al clienților în desfășurarea activităților de marketing;
- motivarea echipei.

În Fig.3.3, instrumentul Balanced Scorecard încorporează și această **perspectivă a conceptelor agile**.

Cei care se ocupă de definirea indicatorilor specifici pentru această perspectivă, susțin că acești indicatori măsoară activitățile ce vor conduce la creșterea performanței pe termen lung a organizației.

Conceptele agile reprezintă aspecte critice atât pentru performanța organizațională cât și pentru performanța la nivel operațional și individual. Pentru o perspectivă mai amplă a procesului de inovare în activitatea de marketing, se impune implementarea unor **noi abordări agile** care să crească **gradul de adaptabilitate al activității de marketing** la noile tehnologii și oportunități, pe care le oferă contextul economic actual.

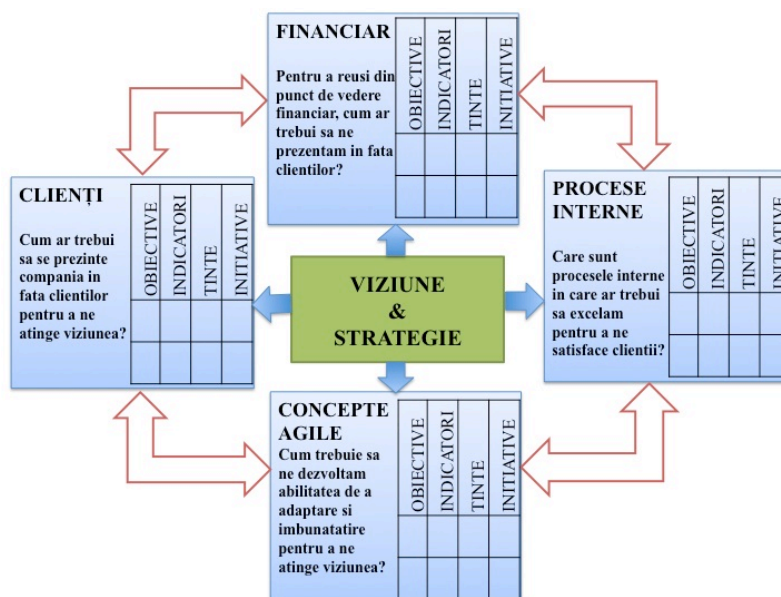


Fig. 3.3 Conceptul Balanced Scorecard pentru marketingul agil (contribuție proprie)
(adaptată conceptului de marketing agil după [75])

Abordarea propusă de autoarea tezei reprezintă o completare a unor idei, care modifică structural viziunea și strategia sistemelor organizaționale și de marketing, aducând principiile agile aplicate cu atât de mult succes în IT, în sfera marketingului.

Metodologia Balanced Scorecard, poate fi utilizată cu succes, ca un cadru de lucru pentru **măsurarea performanței în marketing**. Un scorecard conceput pentru o anumită campanie de marketing, va fi realizat specific pentru acea campanie. Categoriile mari de indicatori care vor putea fi folosiți într-un scorecard pentru **a-marketing, propun a fi:**

- Strategici: cei care oferă o perspectivă pe termen lung;
- Tactici: cei care oferă o perspectivă asupra rezultatelor istorice;
- Operaționali sau indicatori interni;
- **Agili:** cei care vor permite monitorizarea implementării principiilor agile în modul de desfășurare al activității de marketing.

Indicatorii strategici, sunt cei care formează viziunea pe termen lung și, includ aspectele legate de notorietate, marcă și satisfacția clienților. Aceștia pot include, de asemenea, pentru o modelare predictivă a valorii viitoare a clientului, și pretestarea sau valoarea unui client pe durata vieții (CLTV¹⁰).

Indicatorii operaționali sunt interni activității de marketing și măsoară modul de desfășurare al unei anumite campanii din perspectivă operațională. Se impune, ca indicatorii utilizați pentru un anumit scorecard al unei campanii de marketing să fie aliniați cu obiectivele acelei campanii și cu viziunea organizației respective.

Indicatorii tactici sunt indicatorii ce oferă o perspectivă asupra datelor istorice privind o anumită campanie sau activitate de marketing.

¹⁰Valoarea unui client pe durata vieții (CLTV) măsoară câștigurile totale ale companiei din relația cu un client de-a lungul timpului [184].

Indicatorii agili monitorizează și măsoară acțiunile desfășurate conform principiilor ce stau la baza metodologiilor agile. Acești indicatori se referă la adaptabilitate, colaborare, munca în echipă sau gradul de implicare al clienților în procesul de dezvoltare al unei anumite activități de marketing. În Fig.3.4 este prezentat un **Balanced Scorecard pentru marketingul agil**, cu exemplificarea anumitor indicatori ce pot fi utilizați pe fiecare din cele **3 nivele** clasice: strategic, tactic și operațional, respectiv indicatori pentru **nivelul agil**, care se pot regăsi la oricare din cele trei nivele menționate anterior și care monitorizează activități specifice principiilor agile.

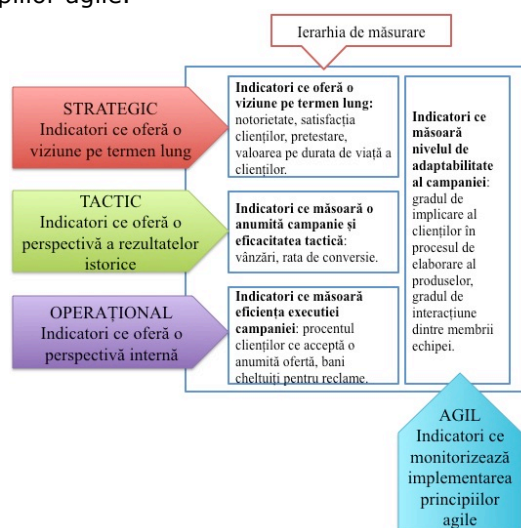


Fig. 3.4 Un Balanced Scorecard a-marketing (contribuție proprie)
(adaptare pentru activitatea de marketing agil după [72])

Pentru implementarea cu succes a Balance Scorecard-ului a-marketing, oamenii de marketing trebuie:

- 1) să stabilească foarte clar obiectivele campaniei de marketing;
- 2) să înțeleagă unde se potrivesc activitățile lor de marketing în modelul de comportament din Fig.3.4;

De exemplu, o campanie de marketing are trei obiective:

- creșterea notorietății;
- creșterea veniturilor din vânzări;
- desfășurarea campaniei conform principiilor agile;

Pentru creșterea notorietății, indicatorii ce voi fi aleși, trebuie să se concentreze în jurul notorietății mărcii și al satisfacției clienților.

Pentru creșterea veniturilor din vânzări, se vor alege indicatori cheie ce ar putea măsura creșterea vânzărilor respectiv, costurile asociate campaniei.

Pentru a monitoriza desfășurarea campaniei conform principiilor agile, se vor defini și monitoriza indicatori cheie de performanță ce măsoară de exemplu nivelul de implicare al clienților în procesul de marketing, comunicarea în echipă, flexibilitatea.

La nivel de campanie de marketing, scorecardul va conține atât indicatori specifici campaniei dar și indicatori ce prezintă interes la nivelul top managementului (Fig.3.5).

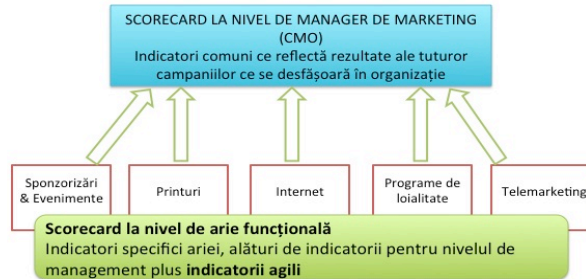


Fig. 3.5 Scorecarduri multiple de a-marketing ale unei organizații (contribuție proprie)

(adaptare pentru activitatea de marketing agil după [72])

În procesul de dezvoltare al unui Balance Scorecard pentru activitatea de a-marketing, etapele proiectului se vor desfășura într-o manieră iterativă. **În sprijinul unei astfel de abordări pot veni metodologiile agile, precum Scrum.** Regulile și beneficiile de dezvoltare agilă Scrum vor fi prezentate în unul din capitolele ulterioare.

În Fig. 3.6 sunt prezentate etapele dezvoltării unui Balance Scorecard în acord cu principiile agile.

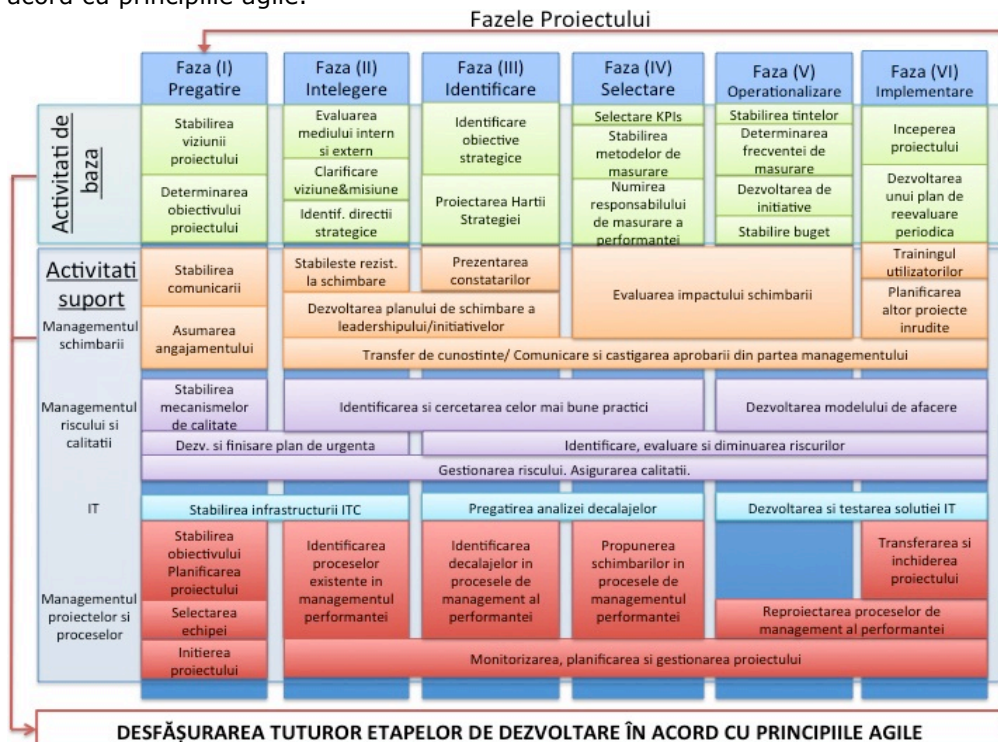


Fig. 3.6 Detalierea fazelor și activitățile necesare metodologiei Balanced Scorecard pentru activitatea de a-marketing

(adaptată după [120] pentru activitatea de marketing agil).

Așa cum a fost evidențiat pe parcursul acestui paragraf, **autoarea prezentei tezei propune** folosirea unei perspective, **Concepte agile**, în locul celei de *Inovare și învățare*. Această perspectivă cuprinzând indicatori ce vor cuantifica rezultatele obținute în procesul de implementare al principiilor agile, în desfășurarea proiectelor sau campaniilor de marketing pentru care este folosit scorecardul realizat.

3.3. Dashboardul - sistem de măsurare a performanței pentru activitatea de marketing agil

3.3.1. Prezentarea modelului clasic de dashboard pentru activitatea de marketing

Dashboardul este un instrument ce furnizează **indicatorii cheie de performanță (KPIs)**, necesari pentru a gestiona în mod eficient activitățile dintr-o organizație, pe un singur ecran [86]. Terminologia, este împrumutată de la tabloul de bord al automobilelor, care furnizează șoferului prin intermediul câtorva variabile de ieșire (indicatori), ceea ce are nevoie acesta să știe.

Mai multe definiții au fost prezentate în ultimii ani [35],[115], [158] și [91]. **Elementele cheie ale unui dashboard** includ, **sintetizarea și integrarea indicatorilor cheie de performanță**, care stau la baza conducerii proceselor, pentru o măsurare eficientă a performanței la nivel organizațional.

În general, conceptul de dashboard implică:

- existența unor **baze de date** cu informații despre clienți sau piață, sau a unui **"depozit"** în care datele sunt organizate în funcție de anumite criterii;
- existența unor algoritmi de analiză a datelor și, de calcul a unor indicatori;
- existența unei interfețe, "ecranul" (dashboardul) care permite vizualizarea rezultatelor pentru acești indicatori, pe baza unor grafice [184].

Conform lui [72], datele necesare sunt definite cu ajutorul întrebărilor care se adresează și la care se dorește obținerea unui răspuns.

Așa cum reiese din Fig.3.7, fiecare întrebare adresată conduce la rândul ei la o cascadă de alte întrebări, pentru ca în final să se acționeze pe baza informațiilor obținute din răspunsurile la aceste întrebări.

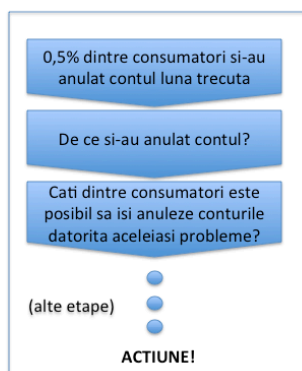


Fig. 3.7 De la date la acțiune [72]

Depozitele de date și OLAP¹¹ (Online Analytical Processing), reprezintă două tehnologii fundamentale care au sprijinit adoptarea și succesul pe termen lung al dashboardurilor moderne. În timp ce depozitele de date adună, organizează și stochează informații din diverse surse de date interne sau externe, OLAP adaugă și logică business datelor, prin calcularea și agregarea acestora. Împreună, aceste două tehnologii, permit unui dashboard să:

1. Afișeze date care inițial au provenit din surse multiple;
2. Afișeze indicatori care reprezintă rezultatul unor calcule simple sau complexe;
3. Ofere rapid informații noi pe ecran, cu un timp minim de procesare;
4. Permită analiza în profunzime, pornind de la date sumare până la tranzacții detaliate [126].

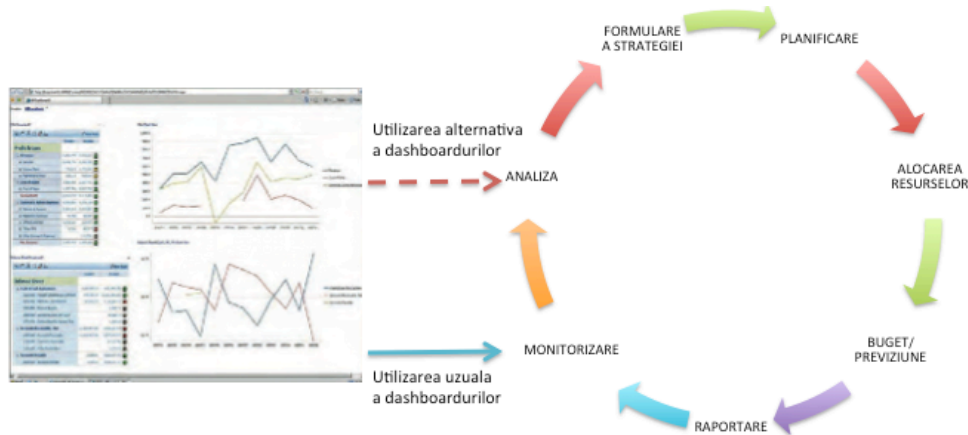


Fig. 3.8 Dashboardul și managementul performanței [126]

Potrivit lui [126], unele dashboarduri pot fi folosite ca o aplicație de sine stătătoare dar, în general, acestea sunt integrate sau dezvoltate ca parte integrantă a unei soluții complete de Business Intelligence care deserveste mai multe funcții ale Managementului Performanței, așa cum am prezentat în Fig. 3.8. Conform Fig. 3.8, aceste funcții sunt:

- Analiza datelor;
- Formularea unor strategii;
- Planificarea;
- Alocarea resurselor;
- Stabilire buget și previziuni;
- Raportare;
- Monitorizare;

În dezvoltarea dashboardurilor, o contribuție majoră au avut-o și sistemele Balanced Scorecard, prin monitorizarea de către acestea a unui set combinat de indicatori financiari și nefinanțari și, totodată, prin faptul că una dintre perspectivele monitorizate în scorecard este chiar cea referitoare la acțiunile clienților.

¹¹În domeniul tehnologiei informației, prelucrarea analitică online sau OLAP, este o abordare folosită pentru a obține rapid răspunsuri în diferite probleme analitice multidimensionale. OLAP, face parte din domeniul Business Intelligence. Aplicații tipice ale OLAP pot fi regăsite în vânzări, marketing, previziune, managementul proceselor în afaceri etc. [189]

În [121] se identifică și o serie de diferențe între sistemele dashboard și scorecard din următoarele perspective:

- un sistem Balanced Scorecard se concentrează pe aspectele interne din organizație;
- un sistem dashboard, în primul rând, se concentrează pe piață (pe mediul extern).

Chiar dacă [72] au introdus în Balanced Scorecard și indicatori reflectând satisfacția clienților, ei consideră că un astfel de sistem nu poate furniza informație suficient de consistentă, forțând organizațiile să colecteze date și din exterior. De aceea, dashboardurile sunt mult mai potrivite în acest sens fiind focalizate mult mai atent pe aspectele legate de clienți.

Sistemele Balanced Scorecard și dashboardurile nu sunt sisteme concurente, ci ele **pot conlucra** împreună, **furnizând seturi diferite de indicatori**. O astfel de abordare, oferă organizației o imagine mult mai amplă a întregului proces ce se desfășoară în cadrul ei.

În studiul realizat de [114], pe un număr de 214 experți în marketing, aceștia au demonstrat o serie de ipoteze privind legătura care există între măsurarea performanței de marketing și performanța firmei, respectiv satisfacția managementului de vârf. Conform studiului, **capacitatea unei organizații de a-și măsura performanța în marketing, are un impact pozitiv asupra performanței firmei și influențează pozitiv satisfacția managerilor**. Ipoteza formulată de [114], referitoare la influența pozitivă pe care o poate avea utilizarea intensivă a unui dashboard asupra performanței firmei și a satisfacției managerilor, nu a fost confirmată. [56], susține că, deși ipoteza menționată anterior nu a fost confirmată, nefiind o legătură directă între marketing dashboard și performanța organizației, alegerea unui set adecvat de indicatori ce va fi inclus în dashboard, cu siguranță are impact pozitiv asupra performanței unei organizații. [60] arată că pentru sporirea performanței unei organizații este necesară utilizarea unor indicatori nefinanciari pentru a putea evalua activele intangibile de marketing precum, inovarea și relațiile temeinice cu clienții. Aceste active intangibile de marketing, au devenit critice și se așteaptă să devină o parte indispensabilă a sistemelor de măsurare a performanței în marketing. Se impune așadar, realizarea unor cercetări mai aprofundate privind impactul direct pe care îl are utilizarea unui astfel de sistem de măsurare al performanței în marketing, asupra performanței unei organizații. Implementarea unui sistem eficient de măsurare a performanței este un proces ce necesită:

- timp;
- susținere din partea managementului;
- o colaborare corespunzătoare între diferitele categorii de public implicate în realizarea unui astfel de sistem.

Odată implementat, un astfel de sistem, va ajuta organizația:

- să își realizeze obiectivele strategice;
- să înțeleagă și să evalueze corespunzător activitățile desfășurate;
- să analizeze cauzele variațiilor nivelului de performanță;
- să ia decizii corective;
- să modeleze comportamentul echipei de management și al angajaților [13].

Așa cum am menționat anterior, **unul dintre factorii critici** în implementarea unui sistem de măsurare al performanței în marketing, îl reprezintă **colaborarea și comunicarea** între diferitele categorii de public implicate în dezvoltarea sistemului. Din perspectiva dashboardurilor, acestea vor prezenta interes atât pentru managementul de vârf dar totodată, vor fi intens utilizate și la

nivel departamental. Din această cauză, conținutul și modul de raportare se va face diferențiat.

În continuare sunt definite cele **trei mari categorii de dashboarduri** (Fig. 3.9), care satisfac nevoile tuturor categoriilor de utilizatori implicați în proces [126]:

Dashboarduri strategice:

- monitorizează realizarea obiectivelor strategice ale organizației la fiecare nivel al acesteia;
- oferă managementului de vârf unelte avansate de analiză;

Dashboardurile strategice deseori escaladează până la nivel de departament, timp în care se alinează cu obiectivele organizației. Pornind de la nivel organizațional, până la nivel de departament, se facilitează crearea unor dashboarduri distincte, pentru fiecare departament în parte, inclusiv pentru cel de marketing. În mod uzual, dashboardurile strategice prezintă informațiile într-o manieră foarte sumară, sub formă grafică, fiind mai rar actualizate. Aceste dashboarduri includ: indicatori de creștere globali, externi, care prezintă tendințele în industria respectivă.

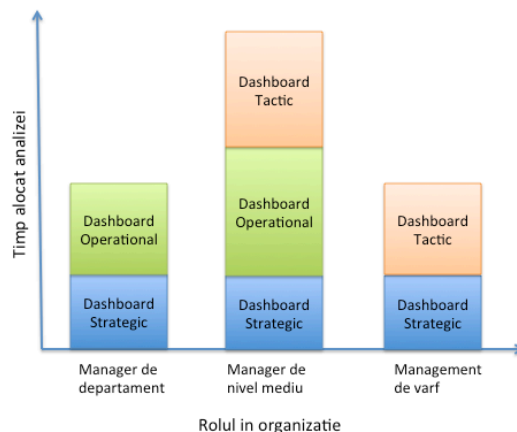


Fig. 3.9 Cele trei categorii de dashboarduri pe diferite nivele de management [126]

2. Dashboarduri tactice: urmăresc evoluția la nivel de departamente, la nivelul operațiunilor principale de business și la nivel de proiect, operând peste depozite de date de tipul Data Warehouse. Organizațiile utilizează dashboarduri tactice, pentru a monitoriza progresul și tendințele asociate fiecărei inițiative strategice. Acesta poate include proiecte cheie, iar inițiativele respectiv proiectele, sunt deseori măsurate relativ la un obiectiv deja stabilit (de exemplu, buget sau un anumit nivel al unui indicator financiar). Deoarece dashboardurile tactice pot fi destul de concentrate, este ideal ca acestea să fie dezvoltate cu o tehnologie care să permită parcurgerea în profunzime până la cele mai mici detalii ale datelor existente (de exemplu, analiza faptului că anumite ținte nu au fost atinse, iar apoi identificarea problemelor întâmpinate).

3. Dashboarduri operaționale: urmăresc procesele operaționale de bază și afișează, în majoritatea cazurilor, date actualizate în timp real. Sunt instrumente destinate mai mult monitorizării și managementului, decât analizei propriu-zise. Această categorie include dashboard-uri utilizate să monitorizeze:

- procesele;
- activitățile;

- evenimentele importante.

De obicei, ecranul va furniza actualizări zilnice sau săptămânale și grafice în timp real, sau rapoarte care pot ilustra starea curentă a afacerii sau a proceselor de afaceri. Datorită laturii practice a dashboard-urilor operaționale, ele sunt mai degrabă utilizate la nivel de department, acolo unde "operațiile au loc" și, nu la nivel de management de vârf. Managerii, mai degrabă utilizează dashboard-uri tactice sau strategice pentru a monitoriza doar anumiți indicatori care îi sintetizează pe cei din dashboardul operațional. Similar cu dashboardurile tactice, obiectivul principal al dashboard-urilor operaționale este de a furniza informații mai detaliate, cu o puternică funcționalitate analitică, pentru a permite efectuarea unor analize consistente asupra datelor afișate.

Domeniul dashboardurilor este unul foarte complex dar, care oferă multe oportunități marketingului de a exercita o influență mai puternică asupra deciziilor manageriale.

Se definește **marketing dashboardul** ca fiind "o colecție de dimensiuni relativ reduse de indicatori de performanță cheie interconectați între ei, care permit vizualizarea obiectivelor întregii organizații, pe termen scurt și lung" [121].

Rolul unui dashboard de marketing, este de a prezenta sub formă grafică rezultatele și evoluția indicatorilor de performanță în marketing definiți în cadrul său.

Potrivit lui [121], există o conexiune puternică între dashboardurile de marketing și Sistemele Suport de Decizii din marketing respectiv sistemele Balanced Scorecard. Ecranul dashboardului este de fapt o interfață grafică, care reprezintă ieșirea unui amplu sistem dashboard. Prin capacitatea de a realiza explicit modelul de afacere și prin conectarea datelor la model, [158] susține că "dashboard-urile create într-un mod adecvat, conduc la eficientizarea managementului și a deciziilor privind alocarea resurselor".

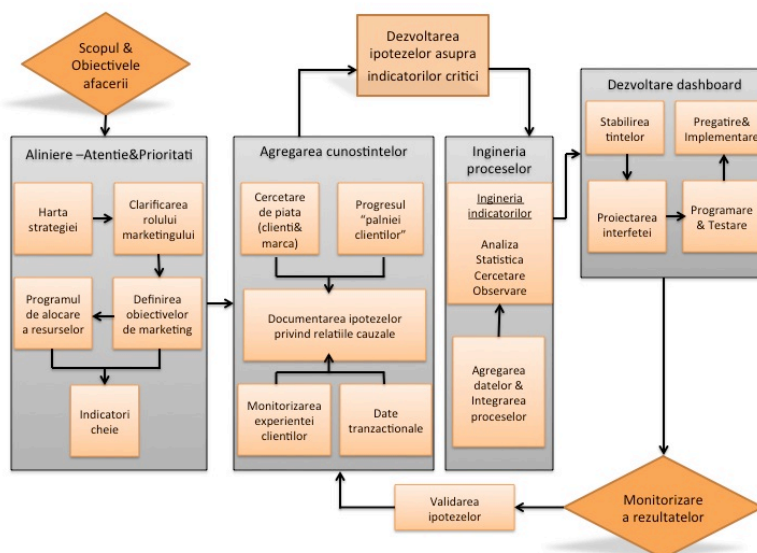


Fig. 3.10 Modelul clasic de implementare al unui dashboard de marketing [100]

În Fig.3.10 este prezentat modelul de implementare al unui dashboard de marketing, folosit de compania MarketingNPV. Acest proces este unul în buclă închisă, unde în urma monitorizării rezultatelor se vor valida sau nu, ipotezele stabilite inițial.

3.3.2. Propunerea autorului privind procesul de dezvoltare al unui dashboard a-marketing

Planificarea tradițională în marketing poate dura de la șase luni până la un an dar, utilizarea unei **metodologii agile** facilitează adaptarea echipei de marketing la schimbările rapide din piață, și răspunsul imediat la nevoile clienților. Utilizarea metodologiei agile **Scrum**¹² în programele de marketing (de exemplu, dezvoltarea unui dashboard), poate avea mai multe beneficii. Unul dintre principalele beneficii, îl reprezintă faptul că cele mai multe probleme pot fi detectate chiar în fazele incipiente și pot fi rezolvate rapid și cu pierderi minime.

Sistemul de marketing al unei organizații este caracterizat, în general, de incertitudine, iar o **abordare agilă** poate fi o alternativă mai bună de a aborda modul în care munca este organizată și măsurată în departamentul de marketing. O abordare agilă în dezvoltarea activității de marketing, poate conduce spre un nivel ridicat de performanță, de aceea ar trebui acordată mai multă atenție în utilizarea modelelor agile și în alte domenii decât doar în dezvoltarea de software. În Fig.3.11, sunt prezentate etapele necesare implementării unui proiect dashboard a-marketing.

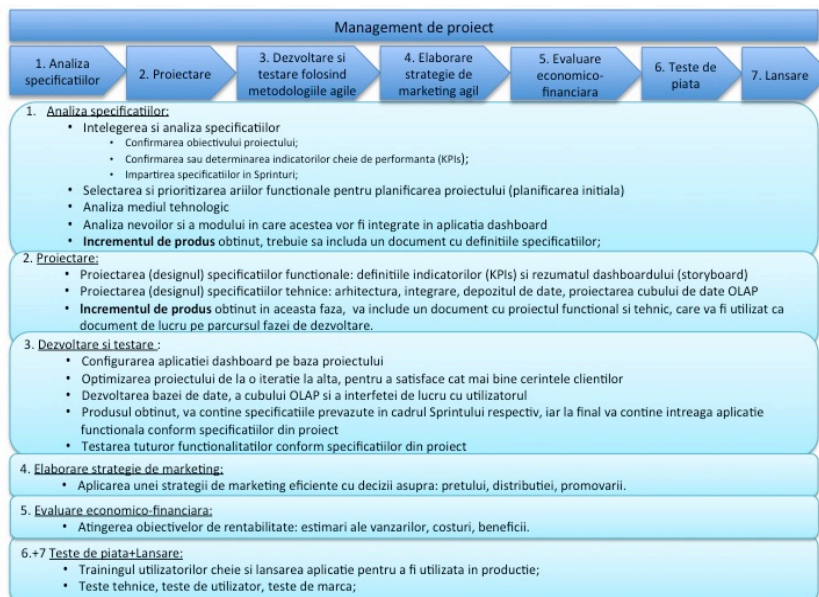


Fig. 3.11 Etapele dezvoltării unui dashboard a-marketing (contribuție proprie)

¹²Scrum este o metodologie iterativă și incrementală utilizată de regulă în dezvoltarea agilă de software. Scrum reprezintă "o strategie flexibilă, holistică de dezvoltare a produsului, în care o echipă de dezvoltare funcționează ca o unitate pentru a îndeplini un obiectiv comun" [190].

Abordarea agilă a unui astfel de proiect, ar presupune ca fiecare din cele 7 etape din Fig.3.11 să fie abordate iterativ.

Acest lucru se poate traduce prin următoarele:

- definirea unor intervale prestabilite de timp (iterații) în care se vor aborda simultan următoarele etape:
 1. Analiza specificațiilor;
 2. Proiectare;
 3. Dezvoltare și testare folosind metodologiile agile;
 4. Elaborare strategie de marketing agil;
 5. Evaluare economico-financiară;
 6. Teste de piață;
 7. Lansare;
- la finalul unei iterații se vor obține o parte din funcționalitățile produsului final, ce pot fi date deja în folosință;
- satisfacția beneficiarilor unui astfel de produs crește semnificativ, datorită intervalului scurt de timp în care primesc un produs funcțional;
- numărul de erori scade semnificativ, acestea fiind rezolvate în fiecare iterație și nu la finalul întregului proiect;

Înainte de începerea proiectului, trebuie colectate o serie de informații de bază despre clienți (în acest caz, utilizatori), nevoi și probleme curente. Aceste nevoi și probleme curente trebuie culese, prelucrate, analizate și prezentate utilizatorilor, pentru a primi confirmarea că au fost înțelese exact și că vor fi satisfăcute în mod corespunzător.

Procesul definirii indicatorilor cheie de performanță (KPIs), în cazul în care nu sunt deja identificați, poate fi dificil și de durată, necesitând realizarea unei analize interne. Indicatori din domeniul, sunt:

- Analiza costurilor;
- Control financiar;
- Planificare și Raportare;
- Profitabilitate;
- Marketing;
- Mediul de lucru;
- Serviciu clienți;
- Vânzări etc.

Proiectarea atentă a unor KPIs, ajută organizațiile să își petreacă mai mult timp asupra activităților care cresc performanța și mai puțin asupra celor care nu sunt relevante. Pentru că indicatorii cheie de performanță sunt cei mai importanți metrici dintr-o companie, ei reprezintă cel mai valoros conținut al dashboardurilor.

Indicatorii trebuie la rândul lor să fie susținuți de date, date care vor fi obținute cu ajutorul:

- **Depozitului de date.** Depozitele de date sunt structuri logice de organizare de date care exploatează diferite tehnologii informatice de organizare și gestiune de date și stochează cantități mari de date [117].

- **Cubului OLAP (Online Analytical Processing).** Tehnologia OLAP este un instrument performant de agregare a datelor stocate în arhive mari de date, care, printr-o abordare multidimensională, asigură acces rapid la informații, iar printr-o analiză multidimensională, oferă răspunsuri concrete, consistente, corecte și în timp real la întrebările analiștilor de marketing, privind fenomene, procese și activități de marketing. Tehnica OLAP permite o modelare dimensională, prin utilizarea cubului OLAP, o structură multidimensională, un hiper cub, care modelează aspectul complex al unui proces sau fenomen. Sistemele OLAP sunt cel mai potrivit mediu pentru implementarea modelelor de afaceri (business models), ce aplică principiile dinamice ale sistemelor potrivit lui [107].

Pentru a monitoriza **adoptarea cu succes a dashboardului a-marketing** se pot folosi următoarele dimensiuni:

- **Utilizarea:** aceasta este o formă de măsură prin care utilizatorii dashboardului a-marketing pot testa diferitele funcționalități precum și maniera în produsul le satisface nevoile. Feedback-ul primit din partea utilizatorilor va fi implementat în iterațiile ulterioare contribuind astfel la o dezvoltare mai facilă a produsului și reducând semnificativ problemele de utilizare ce pot apărea atunci când produsul este deja în formă finală.
- **Creșterea responsabilității marketingului:** prin cuantificarea eforturilor de marketing și evidențierea valorii pe care activitatea de marketing o aduce la nivel de organizație.
- **Organizarea eficientă a eforturilor de marketing:** activitatea de marketing va fi în permanență monitorizată cu ajutorul dashboard-ului iar prin faptul că aceasta se desfășoară în acord cu principiile agile, facilitează controlul eforturilor de marketing.
- **Flexibilitate și învățare:** adaptarea continuă a eforturilor de marketing la noile tendințe și nevoi ale clienților.

3.4. Utilizarea metodologiilor agile - Scrum

3.4.1. Prezentare generală

Așa cum este prezentat în [40], unul dintre principalele motive pentru care o organizație ar trebui să ia în considerare tranziția către Scrum ca metodologie agilă, este **reducerea timpului de lansare pe piață a unui produs**, iar la fiecare două săptămâni, până la o lună, oricine poate vedea o funcționalitate valoroasă a proiectului și poate decide dacă îl va lansa pe piață sau mai așteaptă ca acesta să se mai dezvolte până la următorul Sprint.

Scrum este o metodologie iterativă de management de proiect, de obicei, utilizată în dezvoltarea agilă de software. Cadrul de lucru Scrum este astfel structurat, încât să permită dezvoltarea unor produse foarte complexe. Scrum implică utilizarea mai multor reguli și a unor roluri predefinite. Fiecare componentă a metodologiei servește unui scop specific și, este esențială pentru succesul metodei Scrum [137].

În Scrum se operează cu următoarele roluri: **Product Owner** (care este proprietarul produsului), **Scrum Master** și **Echipa de proiect**, după cum este prezentat în Tab. 3.2 [137].

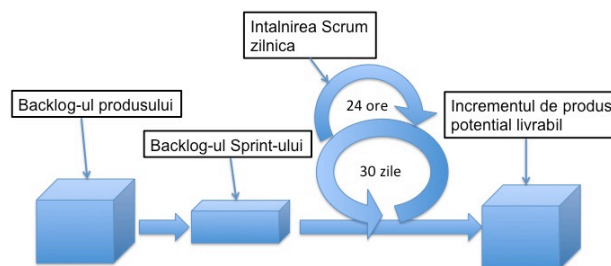
Tab. 3.2 Rolurile specifice metodologiei Scrum

ROLURI SPECIFICE ÎN SCRUM	CARACTERISTICILE ROLURILOR
Product Owner	Persoana care definește funcționalitățile viitorului produs, le prioritizează și le adaugă într-un Product Backlog (o listă de funcționalități). Echipele Scrum ar trebui să aibă un singur Product Owner. Pentru a reuși, întreaga organizație trebuie să respecte deciziile Product Owner-ului. Product Owner-ul este reprezentantul tuturor părților interesate din proiect.
Scrum Master	Este responsabil în a elimina orice obstacole care stau în calea echipei, astfel încât aceasta să funcționeze la parametri optimi. El nu este un lider de echipă și este mai mult ca o zonă tampon între echipă și orice îi poate distra atenția. Scrum Master-ul este responsabil de adoptarea valorilor și practicilor Scrum și permite o colaborare strânsă între toți membrii echipei Scrum.
Echipa de dezvoltare	Alcătuită din membrii care trebuie să dețină toate competențele necesare pentru a crea un nou produs. Echipele se organizează singure, în sensul că membrii își aleg singuri munca și gestionează singuri ceea ce trebuie făcut. Membrii echipei trebuie să lucreze cu normă întreagă iar calitatea de membru se poate schimba numai între Sprints dar, este de preferat ca echipa să nu se modifice pe parcursul derulării proiectului. În general, echipele Scrum nu pot depăși mai mult de nouă membri [40]. Fiecare dintre aceștia trebuie să fie capabil să realizeze oricare dintre activitățile pe care le implică proiectul respectiv.

Ca și în orice alt tip de proiect, un proiect Scrum începe în același mod. În primul rând, obiectivele proiectului trebuie să fie definite. În Scrum aceste obiective sunt reunite în cadrul unei liste ce se numește Product Backlog.

Product Backlog-ul este o listă prioritizată cu funcționalitățile viitorului produs. Diferența față de metodele tradiționale de management de proiect este faptul că în Scrum, un Product Backlog, nu este văzut ca o listă finală de funcționalități și se poate schimba de mai multe ori pe parcursul proiectului. Sarcinile din Product Backlog pot fi reprioritizate înainte de fiecare Sprint [39].

Sprint-ul reprezintă unitatea de bază în Scrum. Așa cum este prezentat în Fig.3.12, durata obișnuită a unui Sprint este de două până la patru săptămâni sau cel mult o lună calendaristică. În timpul fiecărui Sprint, echipa creează un increment al produsului potențial livrabil. Un Sprint nou începe imediat după încheierea Sprintului anterior.

**Fig. 3.12 Modelul de dezvoltare Scrum [39]**

Fiecare Sprint poate fi considerat ca un proiect individual, cu o durată de maxim o lună. Aceasta este durata de timp de care are nevoie o echipă, pentru a

construi ceva de interes major pentru Product Owner sau pentru una din părțile interesate. În timpul Sprintului nici o modificare nu este permisă. Această durată a unui Sprint, de 30 de zile, reprezintă durata maxima admisă, ce poate fi alocată echipei astfel încât să nu apară modificări pe parcursul unui Sprint. Totodată, reprezintă și durata maximă în care părțile interesate sunt dispuse să aștepte fără să își piardă interesul privind progresul echipei și fără să își piardă încrederea că, echipa realizează ceva valoros pentru ei [136].

Pe parcursul unui Sprint echipa poate cere suport, sfaturi sau informații din exterior, dar nimeni din exterior nu poate furniza sfaturi, instrucțiuni sau comentarii, pe parcursul unui Sprint. Echipa se auto-gestionează întru totul. Dacă Sprint-ul se dovedește ca fiind neviabil, Scrum Master-ul poate încheia Sprint-ul și poate convoca o întâlnire de planificare a unui nou Sprint. Scrum Master-ul poate face acest lucru din proprie inițiativă sau, o poate face la solicitarea echipei de dezvoltare sau la solicitarea Product Owner-ului. Un Sprint, poate fi considerat neviabil dacă:

- tehnologia se dovedește a fi nefuncțională;
- dacă condițiile de business se schimbă astfel încât Sprint-ul nu va mai furniza valoare afacerii;
- dacă echipa este distrasă în timpul Sprint-ului, de cineva din afara echipei.

Dacă echipa consideră că nu este capabilă să ducă la bun sfârșit tot ce și-a propus la început, ea se poate consulta cu Product Owner-ul asupra funcționalităților pe care le vor înlătura din Sprint-ul respectiv. Iar dimpotrivă, dacă echipa consideră că poate duce la bun sfârșit mai multe funcționalități decât și-a propus inițial la începutul unui Sprint, ea se poate sfătui cu Product Owner-ul, asupra funcționalităților pe care le vor adăuga în lista Sprint-ului respectiv.

Echipa are două atribuții administrative:

- 1) să participe la întâlnirile zilnice Scrum (Daily Scrum Meetings);
- 2) să mențină actualizată lista de funcționalități implementate în Sprint-ul curent, listă care trebuie să fie publică, vizibilă tuturor.

Sprint Backlog-ul reprezintă o listă de activități pe care le va efectua echipa de dezvoltare pe parcursul unui Sprint și care vor conduce la obținerea unor noi funcționalități ale produsului. Activitățile sunt selectate din Product Backlog. La începutul fiecărui Sprint, trebuie stabilite obiectivele acestuia. Primul Sprint este întotdeauna cel mai greu. Înainte de a începe Sprintul, sarcinile din Sprint Backlog trebuie să fie discutate și împărțite în bucăți mai mici, dacă este necesar. Fiecare membru ale echipei își alege singur din Sprint Backlog, munca pe care o va realiza pe parcursul Sprint-ului respectiv.

În timpul unui Sprint, următoarele întâlniri trebuie să aibă loc: **Sprint Planning Meeting** (întâlnirea de planificare a Sprint-ului), **Daily Scrum Meeting** (întâlnirea zilnică), **Sprint Review Meeting** (întâlnirea de revizuire a Sprint-ului), și **Sprint Retrospective Meeting** (retrospectiva Sprint-ului) [137]. În Tab.3.3 sunt prezentate caracteristicile fiecărei întâlniri specifice metodologiei Scrum, după cum urmează:

Tab. 3.3 Întâlniri specifice în metodologia Scrum

ÎNTĂLNIRI SPECIFICE ÎN SCRUM	CARACTERISTICI ALE ÎNTĂLNIRILOR SPECIFICE SCRUM
Sprint Planning Meeting	Obiectivul este de a selecta din Product Backlog sarcinile care urmează să fie finalizate în timpul Sprintului, formând Sprint Backlog-ul. În Scrum, munca nu este niciodată atribuită. Întâlnirea de planificare a Sprint-ului nu poate depăși 8 ore și constă în două etape , de câte 4 ore fiecare, după cum urmează:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prima etapă constă în a selecta funcționalitățile ce vor fi implementate din Product Backlog. Echipa de dezvoltare este responsabilă de a determina cât anume din Product Backlog-ul propus de Product Owner, poate realiza pe parcursul Sprint-ului. Cele 4 ore ale primei etape reprezintă durata totală de timp pentru analizarea Product Backlog-ului [137]. 2. Cea de a doua etapă este de a crea Sprint Backlog-ul. Această întâlnire are loc imediat după prima și, durează tot maxim 4 ore. În timpul acestei etape, Product Owner-ul trebuie să fie disponibil să răspundă întrebărilor echipei. Rămâne la latitudinea echipei cum va transforma sarcinile stabilite în Product Backlog, într-o funcționalitate potențial livrabilă a incrementului de produs ce se va obține pe parcursul Sprint-ului. Rezultatul celei de a doua etape a întâlnirii este o listă, Sprint Backlog-ul, cu funcționalitățile pe care le poate dezvolta echipa pe parcursul Sprint-ului [136]. <p>Participanții la întâlnire sunt: Product Owner-ul, Scrum Master-ul și echipa. Pot fi invitate și alte persoane, capabile de a furniza informații din piață sau informații despre tehnologiile folosite dar, care trebuie să părăsească întâlnirea odată ce au furnizat informațiile respective. Product Owner-ul, trebuie să pregătească Product Backlog-ul înainte de întâlnire.</p>
Daily Scrum Meeting	<p>Este limitată la 15 minute indiferent de numărul de membri ai echipei [39]. Toți membrii echipei trebuie să participe la această întâlnire. În cazul în care un membru al echipei nu poate să participe la întâlnire, el trebuie să fie prezent măcar prin telefon sau trebuie ca un alt membru al echipei să prezinte situația acestuia. Fiecare membru al echipei trebuie să răspundă la trei întrebări:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Ce a făcut de la ultima întâlnire zilnică Scrum?</i> 2) <i>Ce va face până la următoarea întâlnire zilnică Scrum?</i> 3) <i>Care sunt riscurile (dacă există)?</i> <p>Membrii echipei nu au voie să vorbească alte aspecte, în afară de răspunsurile la cele trei întrebări iar de regulă, la întâlnire, toți participanții stau în picioare pentru a evita eventualele prelungiri ale întâlnirii.</p>
Sprint Review Meeting	<p>Întâlnirea este limitată la 4 ore. Are loc la fiecare sfârșit de Sprint, pentru a evalua activitatea desfășurată în timpul Sprintului și pentru a prezenta munca finalizată în cadrul Sprintului. De obicei, Sprint Review Meeting ia forma unei simulări a noilor funcționalități dezvoltate în cadrul Sprintului. Echipa nu trebuie să petreacă mai mult de o oră în pregătirea întâlnirii de revizuire a Sprintului. Obiectivul acestei întâlniri, este de a prezenta Product Owner-ului și părților interesate, funcționalitățile finalizate pe parcursul Sprint-ului respectiv. Deși conceptul de "finalizat", poate diferi de la o organizație la alta, de obicei, se referă la faptul că o funcționalitate a fost implementată și are potențialul de a fi livrată. Ceea ce este de fapt important, este ca toată lumea, atât echipa</p>

	<p>cât și părțile interesate, să înțeleagă același lucru prin acest concept. Funcționalitățile care nu sunt "finalizate", nu pot fi prezentate. La sfârșitul prezentării, părțile interesate își pot exprima părerile, observațiile sau criticile privind incrementul obținut [39].</p> <p>Scrum Master-ul trebuie să anticipeze înainte de întâlnire, numărul aproximativ al persoanelor care vor participa și, trebuie să pregătească locul de întâlnire pentru a putea primi toate acele persoane.</p> <p>La sfârșitul întâlnirii, Scrum Master-ul anunță locul și data următoarei întâlniri Sprint Review.</p>
Sprint Retrospective Meeting	<p>În cadrul întâlnirii se analizează ce a decurs în mod corespunzător și ce nu a decurs corespunzător în timpul Sprint-ului, astfel încât să se ia măsurile necesare pentru Sprint-ul următor. Întâlnirea este limitată la 3 ore. Cei care iau parte sunt: Scrum Master-ul, echipa de dezvoltare și Product Owner-ul. Prezența Product Owner-ului este opțională. La începutul întâlnirii, toți membrii echipei vor răspunde la două întrebări:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Ce a mers bine în timpul Sprint-ului?</i> 2) <i>Ce poate fi îmbunătățit în Sprint-ul următor?</i> <p>Scrum Master-ul își notează răspunsurile la aceste întrebări și face un rezumat al acestora. Echipa prioritizează ordinea în care se discută despre eventualele îmbunătățiri. În cadrul acestei întâlniri, datorită Scrum Master-ului nu este de a furniza răspunsuri ci, de a ajuta echipa să găsească cele mai bune moduri prin care poate îmbunătăți modelul Scrum în Sprint-ul următor [136].</p>

3.4.2. Propunerea unui model de dezvoltare agil pentru activitatea de a-marketing

În cadrul acestui paragraf am evidențiat modul de dezvoltare al unei campanii de marketing utilizând metodele agile și mai precis, modelul Scrum. **Modelul Scrum propus în continuare** va permite o mai bună evidențiere a modului în care se pot defini rolurile și regulile specifice modelului Scrum, pentru activitatea de marketing, denumită în continuare de autor **a-marketing (aMK)**.

Ca și în [80], proiectele de marketing solicită abilitatea de a putea urmări și identifica oportunitățile de afaceri în piață. Utilizarea unui model precum Scrum în marketing, vine în sprijinul problemelor existente ale managerilor de marketing de astăzi, care sunt supuși unei presiuni tot mai mari datorită reducerii bugetelor de marketing și progresului tehnologiei care schimbă atât de frecvent modul de interacțiune cu clienții. Întâlnirile periodice scurte, specifice în Scrum, pot deveni foarte importante pentru echipele de marketing, deoarece fiecare membru al unei echipe trebuie să știe la ce lucrează ceilalți membrii și în ce direcție se îndreaptă întreaga echipă, oferind astfel transparență întregului proces.

O abordare tradițională utilizată în managementul proiectelor poartă numele de "**model în cascadă**". Folosirea așa numitei metodologii "cascadă" într-un proiect, implică faptul că cerințele și obiectivele proiectului sau campaniei de marketing să fie documentate în fazele incipiente ale procesului, înainte de a obține orice fel de valoare. Acest lucru poate duce cu ușurință spre un eșec, pentru că toate elementele campaniei de marketing trebuie prioritizate de la bun început și,

acest lucru ar putea fi dificil. Într-o abordare "cascadă" managerul de proiect de marketing, are o mare responsabilitate în gestionarea obiectivelor proiectului de marketing, costurilor, echipei, comunicării sau riscurilor. Abordarea tradițională este mai potrivită și mai eficientă pentru proiecte de marketing simple.

Având în vedere că proiectele și campaniile de marketing au devenit tot mai complexe și, trebuie să facă față schimbărilor mediului de afaceri, clienții solicită ca de asemenea și marketingul să răspundă nevoilor lor mult mai rapid [24]. Autoarea prezintă aceste aspecte în lucrarea proprie cu titlul "The use of agile methods in conducting student marketing projects", publicată în cadrul celei de a 7-a Conferințe Internaționale Quality Management in Higher Education (QMHE) în anul 2012 [24].

A-marketingul reprezintă cea mai bună soluție în acest sens, ajutând organizațiile să se adapteze la mediul de afaceri actual, care este într-o permanentă evoluție. Într-un proces agil de marketing, atenția trebuie să fie menținută constant pe valorile companiei și pe satisfacerea cererii și nevoilor clienților. O abordare agilă în marketing presupune:

- **un proces iterativ de marketing:** pentru proiecte de marketing se poate obține foarte ușor feedback în mod regulat de la consumatori, în vederea îmbunătățirii modului în care se răspunde la schimbările pieței.

- **productivitate sporită:** aceasta poate fi măsurată relativ la rezultatele obținute. Într-o campanie de marketing acest lucru ar putea fi numărul de vizitatori ai unui site web, rata de conversie sau numărul de vizitatori care revin.

- **transparență:** într-o abordare agilă, toată lumea poate vedea ceea ce lucrează fiecare membru al echipei. A-marketingul permite managementului, echipelor de vânzări și echipelor de dezvoltare, să vadă clar ceea ce lucrează departamentul de marketing.

- **măsurare:** feedback poate fi obținut prin măsurarea celor mai importanți indicatori de performanță de marketing cunoscuți ca indicatori cheie de performanță (KPIs) pentru marketing. KPIs sunt cei mai importanți metrici din interiorul unei organizații [126]. Măsurarea indicatorilor de marketing ajută organizațiile să-și petreacă mai mult timp asupra activităților de marketing care cresc performanța și mai puțin asupra celor care nu sunt atât de relevante. Totodată, o monitorizare constantă a progresului proiectului, permite măsurarea realizării obiectivelor și trasarea corecțiilor necesare, chiar pe parcurs, astfel încât dezvoltarea proiectului sau a campaniei să se realizeze cu succes [72].

Agilitatea în marketing, permite satisfacerea mai rapidă a nevoilor clienților conducând în acest fel, la creșterea satisfacției clienților.

Modelul Scrum marketing poate împrumuta aproape toate elementele modelului utilizat în dezvoltarea de software.

Perioadele fixe de timp și stabilirea unui anumit număr de iterații (Sprinturi) sunt esențiale în Scrum, pentru că permit facilitează avansarea mai rapidă a proiectului [150].

Mai întâi, unul dintre cele mai importante aspecte înainte de tranziția către Scrum, este asigurarea faptului că membrii echipei de marketing sunt dornici să lucreze conform acestui model, pentru a putea îndeplini obiectivele proiectului sau campaniei. Tranziția spre Scrum presupune schimbarea întregului sistem de marketing al organizației. Echipele de marketing trebuie **să învețe** ceea ce înseamnă un **mediu agil**. Poate cel mai dificil lucru pentru majoritatea companiilor, îl reprezintă schimbarea convingerilor angajaților, în acest caz al membrilor departamentului de marketing implicați în proces [4].

Utilizarea rolurilor și a întâlnirilor specifice metodologiei Scrum prezentate în paragraful anterior, se regăsesc și în modelul Scrum aplicat în marketing.

Pentru prima dată în literatură, modelul agil, în speță Scrum, se aplică în activitatea de marketing și autoarea tezei denumește acest concept **Scrum marketing**.

În Tab.3.4 sunt prezentate elementele **modelului Scrum marketing**.

Tab. 3.4 Scrum marketing

ELEMENTELE MODELULUI SCRUM PENTRU MARKETING	DESCRIERE
Marketing Backlog	Reprezintă lista completă a obiectivelor de marketing ale organizației respective precum și lista indicatorilor de performanță cheie de marketing ce vor fi utilizați pentru a măsura această activitate. Este momentul în care se vor stabili și canalele de comunicare ce vor fi utilizate în campaniile de marketing ce se vor desfășura ulterior. Este momentul în care se realizează planificarea întregii activități de marketing .
Campaign Backlog	Reprezintă lista de obiective ce vor fi îndeplinite de echipa de marketing pe durata unui Sprint. Aici se vor regăsi totodată și activitățile ce țin de documentarea indicatorilor de performanță cheie pentru marketing, colectarea datelor pentru acești indicatori și activarea indicatorilor . Echipa de marketing se poate confrunta cu diverse obstacole în documentarea indicatorilor de performanță cheie din Backlog-ul Campaniei datorită lipsei de disponibilitate a datelor pentru acei indicatori. Nu este neobișnuit ca anumite date să nu fie furnizate la timp sau în formatul corespunzător, acest lucru conducând în final la eșecul Sprint-ului respectiv. Totodată, pe parcursul procesului de documentare, echipa trebuie să stabilească țintele cu care va fi comparat fiecare indicator , acest lucru putând fi dificil uneori, în cazul unor indicatori noi sau din cauza lipsei de date istorice pentru acei indicatori.
Product Owner	Product Owner-ul reprezintă clientul . Product Owner-ul este "vocea clientului" și, este de fapt persoana care va defini foarte clar care este scopul și obiectivele campaniei de marketing. El va dezvolta Backlog-ul de marketing și va fi persoana responsabilă cu selectarea indicatorilor cheie de performanță care vor măsura realizarea obiectivelor.
Scrum Master	Va fi persoana ce va superviza întâlnirile Scrum zilnice iar rolul acestuia îi va fi atribuit managerului de marketing . Si în cazul unei camapnii de marketing, echipa va avea un singur Scrum Master, aceasta fiind una din regulile esențiale Scrum și care va fi respectată și în această abordare.
"Echipa de dezvoltare"	Este reprezentată de echipa de marketing , care nu poate depăși un număr de nouă membrii dar, desigur acest lucru depinde și de complexitatea campaniei. Echipa se va organiza singură și va fi formată din specialiști de marketing pe fiecare dintre direcțiile abordare în proiect, de exemplu, optimizare pentru motoarele de căutare (SEO) sau social media marketing .
Sprint Planning Meeting	Este întâlnirea la care întreaga echipă de marketing trebuie să participe, pentru a putea estima timpul necesar îndeplinirii fiecărei activități și, să se asigure că au fost selectate activitățile ce vor conduce la îndeplinirea obiectivelor de marketing. O planificare clară de la bun început este necesară pentru a asigura că scopul proiectului este îndeplinit. Potrivit lui [54], agenda unei astfel de

	<p>întâlniri poate avea următoarea structură:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stabilirea parametrilor de bază: momentul începerii și încheierii Sprintului, disponibilitatea echipei de marketing (planificarea vacanțelor, training, conflicte) și, stabilirea resurselor disponibile (bugetul). 2. Obiectivul urmărit: managerul își face cunoscute obiectivele urmărite (un anumit nivel al încasărilor, o anumită cotă de piață, un anumit număr de vizitatori ai unui site web). Împreună cu echipa de marketing se notează toate aceste obiective care apoi vor fi clasificate în funcție de importanță. Grupul discută totodată, diferitele ipoteze pe care le conține modelul de marketing și stabilește care dintre acestea este necesar a fi testate. 3. Estimarea: un procent între 10 și 20% este pus deoparte pentru activitățile neprevăzute. Echipa de marketing realizează estimările de timp și buget pentru fiecare obiectiv, în ordinea clasificării realizată anterior. Proiectele se acceptă în momentul în care nu mai există resurse disponibile pentru Sprintul respectiv. Obiectivele care rămân sunt trecute în Marketing Backlog. 4. Sprint Poker: echipa și managerii revizuie obiectivele urmărite și, negociază ceea ce este realist, ținând cont de campaniile estimate în etapa anterioară. 5. Sarcinile de lucru: echipa își împarte responsabilitățile; 6. Stabilirea acordului: obiectivele și o listă a proiectelor asumate sunt confirmate în scris de către echipă și manageri.
Daily Scrum Meeting	<p>Întâlnirea nu depășește 15 minute. Fiecare membru al echipei de marketing va răspunde la cele trei întrebări tipice:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Ce a făcut de la ultima întâlnire zilnică Scrum?</i> 2) <i>Ce va face până la următoarea întâlnire zilnică Scrum?</i> 3) <i>Care sunt riscurile (dacă există)?</i> <p>Pe lângă aceste trei întrebări, fiecare membru al echipei de marketing trebuie să raporteze numărul de consumatori (clienți) cu care interacționat de la ultima întâlnire Scrum. Această întâlnire zilnică oferă tuturor oportunitatea de a fi la curent cu tot ceea ce se întâmplă în proiect și, totodată, facilitează procesul de comunicare a situației actuale și a impedimentelor care apar, reprezentând informație foarte valoroasă pentru Scrum Master. Pentru a îndeplini obiectivul Sprintului, echipa de marketing trebuie să fie complet dedicată campaniei respective de marketing. Întâlnirea facilitează procesul de comunicare și asigură faptul că problemele ce pot apărea vor fi identificate chiar de la început, înainte de a scăpa de sub control [54].</p>
Sprint Review Meeting	<p>Va lua forma unei întâlniri de performanță. Raportul de performanță dezvoltat pe parcursul Sprintului va fi prezentat. Indicatorii de marketing care au fost activați pe parcursul Sprintului respectiv, pot oferi o imagine de ansamblu a diverselor activități desfășurate în campania de marketing. Acești indicatori sunt prezentați sub forma unor grafice, pentru o mai bună vizualizare a rezultatelor. În funcție de valorile indicatorilor și desigur pe baza țintelor stabilite pentru aceștia, se analizează care activități nu și-au atins obiectivul și vor necesita ajustări în Sprintul ce va urma. Tot de-a lungul acestei întâlniri, Product Owner-ul poate aduce diverse comentarii sau poate adresa diverse întrebări. În Sprint Review Meeting, se evidențiază și</p>

	munca ce nu a fost finalizată sau se sugerează activități noi ce sunt adăugate în Marketing Backlog, pentru a fi luate în considerare în următoarea întâlnire de planificare a Sprintului.
Sprint Retrospective Meeting	Are loc la sfârșitul fiecărui Sprint și este foarte importantă pentru îmbunătățirea continuă a procesului de marketing. În timpul acestei întâlniri se analizează ce a decurs bine în timpul iterației respective și ce poate fi îmbunătățit în Sprintul următor. Considerând incertitudinea pe care o oferă mediul economic, activitățile de marketing trebuie în permanență adaptate la noile cerințe din piață. Performanța de marketing se măsoară cu ajutorul indicatorilor cheie de performanță (KPIs) și, se ajustează pe parcurs de echipa de marketing. Dacă performanța întradevăr poate fi măsurată, acest lucru înseamnă pentru echipă că va știi cu certitudine cum poate fi îmbunătățită campania de marketing, chiar pe parcursul derulării acestuia. Acesta este unul dintre principalele avantaje în utilizarea metodelor agile, deoarece permit o identificare foarte rapidă a problemelor și oferă oportunitatea de a îmbunătăți acolo unde este necesar. Selectarea și definirea indicatorilor de performanță este un proces continuu și iterativ. KPIs trebuie întotdeauna actualizați iar țintele cu care se compară indicatorii trebuie ajustate, pentru a reflecta cât mai clar evoluția întregii activități de marketing.

Modelul prezentat în Fig.3.13, folosește principiile metodologiei Scrum adaptate pentru activitatea de marketing, conform principiilor enunțate în Tab.3.4.

Campania de marketing va fi împărțită în Sprint-uri pe baza nevoilor de afaceri, conform Fig. 3.13. În momentul în care Backlog-ul de marketing este finalizat, durata Sprint-urilor trebuie stabilită. Așa cum am menționat în paragraful anterior, un Sprint nu poate avea o durată mai mare de 30 de zile așadar, în cazul în care o campanie durează doar câteva săptămâni, pentru a putea ajusta activitatea pe parcursul desfășurării ei s-ar impune o măsurare săptămânală, de aceea **Sprint-urile pot avea în marketing chiar și o durată de doar șapte zile.**

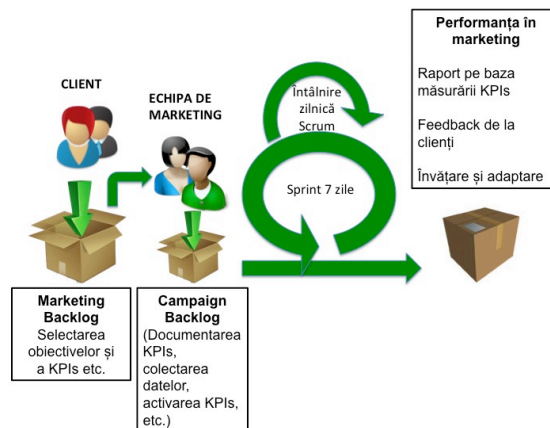


Fig. 3.13 Modelul Scrum marketing (contribuție proprie)

Potrivit lui [54], un Sprint trebuie să dureze suficient de mult pentru a vedea niște rezultate ale activităților de marketing. Durata poate varia în funcție de canalul utilizat. Activitățile ce se desfășoară online, pot vedea rezultatele într-un

timp mai scurt decât în situațiile în care se utilizează forța de vânzare directă. La începutul fiecărui Sprint trebuie stabilite obiectivele acestuia. Întotdeauna primul Sprint va fi cel mai dificil deoarece echipa nu va putea estima foarte precis care este munca pe care o pot realiza în intervalul respectiv și care vor fi rezultatele dar, acesta este un proces care se autoreglează pe parcurs.

În Fig.3.14, s-a exemplificat **un model de desfășurare al primelor patru iterații în dezvoltarea unui cadru de lucru pentru măsurarea performanței în marketing bazat pe modelul Scrum**. Modelul a fost prezentat de autoarea tezei în lucrarea proprie cu titlul "An Agile Approach for measuring the performance of a marketing system", în cadrul celei de a 7-a European Conference on Entrepreneurship and Innovation (ECIE) din Portugalia, în anul 2012 [68].

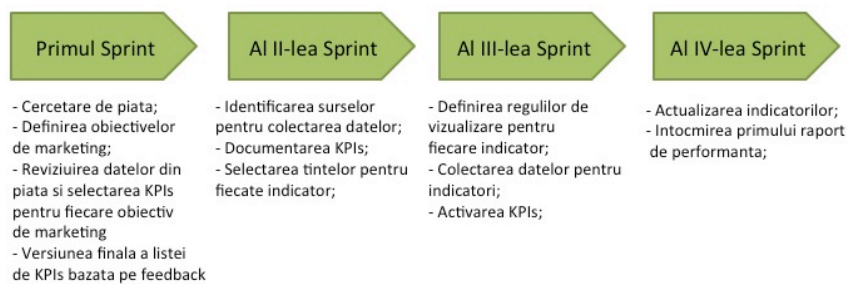


Fig. 3.14 Un model al primelor patru iterații Scrum pentru dezvoltarea unui proces pentru măsurarea performanței în marketing (contribuție proprie)

Având în vedere că monitorizarea și măsurarea performanței în marketing aduce în mod cert valoare activității de marketing, în Fig.3.14, activitățile alocate fiecărui Sprint s-au concentrat în această direcție. Actualizarea indicatorilor de performanță cheie de marketing este un proces continuu. Măsurarea acestor indicatori permite conturarea unei imagini clare a poziției pe care o ocupă fiecare din activitățile de marketing desfășurate de o companie. Un astfel de proces, facilitează astfel focalizarea atenției pe direcțiile ce creează într-adevăr valoare, atât pentru companie cât și pentru clienți.

[54] subliniază faptul că anumite direcții din activitatea de marketing **pot fi conduse foarte facil spre agilitate:**

- marketingul digital;
- campaniile prin email;
- microsite-urile;
- campaniile social media;

În schimb, alte direcții **sunt mai dificil de modelat:**

- poziționarea pe piață;
- procesul de stabilire a prețurilor;
- analiza concurenței;
- definirea pieței;

Tranziția spre agilitate ar trebui, pentru început, să fie făcută cu o echipă de marketing mai restrânsă, 4-7 persoane, care să înțeleagă foarte clar ceea ce presupune marketingul agil și, să fie deschiși în a încerca aplicarea acestei metodologii. Totodată, este critic în a avea acceptul managementului, de aceea trebuie subliniate **cele trei beneficii esențiale** susținute de această metodologie:

1) Viteza: marketingul agil adresează nevoia de viteză prin progresul sub forma unor Sprinturi rapide la sfârșitul cărora se analizează ce a funcționat și ce nu,

realizându-se ajustările necesare. Marketingul agil implică și nevoia de a reține o parte din resursele disponibile, pentru a înfrunta diverse situații neașteptate, situații deseori generate de clienți, concurență sau evenimente curente.

2) Alinierea: nimic nu afectează mai tare un efort de marketing decât nealinierea viziunii cu managementul și personalul de conducere. Dacă nu are loc alinierea viziunii managementului și echipei de vânzări, marketingul se va axa pe activități și indicatori care nu au valoare pentru restul afacerii. Diferitele instrumente și procese de marketing, cum sunt de exemplu dashboard-urile, susțin o mai bună comunicare cu managementul și vânzările, așadar, există mai puține situații neprevăzute ce pot apărea și, o mai bună înțelegere a contribuției marketingului.

3) Angajamentul: departamentele de marketing trebuie să fie în permanență în legătură cu clienții lor. Există pe piață anumite instrumente software pentru a gestiona echipele agile. Majoritatea sunt orientate spre echipele agile din dezvoltarea de software dar, unele dintre ele pot fi potrivite și pentru cazul echipelor de a-marketing.

3.5. Concluzii

În prima parte a acestui capitol sunt sistematizate principalele tipuri de Sisteme Suport de Marketing Management. Impactul pe care astfel de sisteme MMSS, îl au în mediile actuale de afaceri, poate conduce către un real avantaj competitiv al organizației în piață.

Măsurarea performanței și a productivității în marketing este multidimensională și, poate fi realizată cu ajutorul mai multor tipuri de indicatori de marketing.

În continuarea capitolului, dintre MMSS identificate anterior, autoarea tezei abordează două tipuri de astfel de sisteme, și anume: Balanced Scorecard-ul și Dashboard-ul. În cazul celor două concepte, se realizează o prezentare generală a acestora, urmată apoi se propunerea autoarei tezei. Propunerea autoarei prezintă cele două instrumente enunțate anterior din perspectiva marketingului agil, și anume: Balance Scorecard-ul a-marketing și Dashboard-ul a-marketing.

În procesul de dezvoltare al unui Balanced Scorecard a-marketing, autoarea tezei propune modificarea uneia dintre cele patru perspective clasice prezentate în literatură, privind conceptul de Balanced Scorecard. Noua perspectivă a Scorecard-ului va integra conceptele agile și va folosi indicatori de performanță specifici pentru astfel de activități, denumiți indicatori de performanță agili. Acești indicatori agili vor monitoriza implementarea activităților de marketing conform principiilor agile. Atât în cazul Scorecard-ului, cât și în cazul dashboard-ului a-marketing, etapele realizării unui astfel de sistem se vor desfășura iterativ, condiție specifică metodologiei agile Scrum.

Sistemul Balanced Scorecard a-marketing și dashboardul a-marketing nu sunt sisteme concurente, ci ele vor conlucra împreună furnizând seturi diferite de indicatori. O astfel de abordare, oferă organizației o imagine mult mai amplă a întregului proces ce se desfășoară în cadrul ei. Sistemul Balance Scorecard a-marketing va monitoriza indicatori ce prezintă o imagine de ansamblu asupra întregii activități de marketing și care prezintă interes la nivelul managementului. Dashboard-ul a-marketing va monitoriza indicatori specifici pentru fiecare campanie sau activitate de marketing. O astfel de abordare va facilita măsurarea în mod regulat a performanței întregii activități de marketing și va permite concentrarea eforturilor pe acele direcții care aduc valoare organizației.

În continuarea capitolului este prezentat modelul Scrum marketing. Metodologia agilă Scrum implementată în cazul activității de marketing, poate împrumuta aproape toate elementele modelului utilizat în dezvoltarea de software. Perioadele fixe de timp și stabilirea unui anumit număr de iterații (Sprinturi) sunt esențiale în Scrum, pentru că permit facilitează avansarea mai rapidă a proiectului.

Tranziția spre Scrum presupune schimbarea întregului sistem de marketing al organizației. Echipele de marketing trebuie să învețe ceea ce înseamnă un mediu agil, acesta fiind probabil unul dintre cele mai dificile aspecte de implementat. Schimbarea mentalității și convingerilor angajaților în această tranziție spre Scrum, poate fi cel unul dintre cele mai dificile lucruri pentru majoritatea companiilor.

Ultimul paragraf al acestui capitol, reprezintă propunerea autoarei privind aplicarea modelului Scrum în dezvoltarea activității de marketing. Elemente specifice Scrum, precum întâlnirile repetate care au loc între membrii echipei de dezvoltare sau perioadele fixe de timp, se vor păstra și în cazul activității de marketing.

Abordarea iterativă a procesului de marketing dintr-o organizație, conduce implicit la creșterea gradului de interacțiune și comunicare între membrii echipei de marketing, obținerea mult mai rapidă de feedback din partea clienților și automat la creșterea nivelului de satisfacție al acestora. Se facilitează așadar procesul de măsurare și monitorizare a performanței marketingului, astfel conducând ulterior la o creștere a acesteia.

Contribuțiile autorului în cadrul acestui capitol:

- Sistematizarea principalelor categorii de Sisteme Suport de Marketing Management existente în literatură;
- Definirea procesului de dezvoltare a unui sistem de măsurare a performanței bazat pe Balanced Scorecard;
- Propunerea și prezentarea conceptului Balance Scorecard "a-marketing";
- Prezentarea procesului clasic de dezvoltare al unui sistem Dashboard pentru monitorizarea și măsurarea performanței marketingului;
- Propunerea unui model de dezvoltare a unui Dashboard "a-marketing";
- Prezentarea principiilor și caracteristicilor metodologiei agile Scrum;
- Propunerea unui model de dezvoltare Scrum pentru desfășurarea activității de marketing, cu evidențierea aspectelor ce pot conduce spre o performanță sporită în marketing, prin utilizarea unui astfel de model agil.

4. CERCETARE EXPLORATORIE PRIVIND NIVELUL DE AGILITATE AL ORGANIZAȚIILOR

OBIECTIVELE CAPITOLULUI:

- **Realizarea unui studiu calitativ pe bază de interviu, pentru a identifica modul în care este abordat conceptul de agilitate în sectorul IT și non-IT**
- **Realizarea unei studiu cantitativ pe bază de chestionar, pentru identificarea practicilor utilizate de companiile din România, pentru a-și spori nivelul de agilitate în organizație și de a identifica contribuția activității de marketing în tranziția unei organizații spre agilitate**
- **În urma analizei rezultatelor, verificarea ipotezelor ce au stat la baza cercetării calitative și cantitative**

4.1. Motivația cercetării

Agilitatea este un subiect de actualitate. Din acest motiv, s-a considerat oportună, în urma studiului bibliografic realizat în capitolele anterioare, dezvoltarea literaturii privind acest concept și la nivelul României. Din ceea ce autoarea cunoaște, în România nu s-au desfășurat până în momentul de față studii care să abordeze conceptul de agilitate din perspectiva activității de marketing, denumită în continuare de autoare a-marketing. Subiectul abordat, se caracterizează printr-un grad ridicat de actualitate, **agilitatea**, și mai ales **agilitatea de marketing**, este un subiect de pionierat la nivel global.

Obiectivul principal al acestei cercetări, este:

- de a determina un cadru de lucru pentru evaluarea practicilor utilizate de companii pentru a atinge agilitatea organizațională;
- de a determina, care este contribuția activității de marketing în tranziția unei organizații spre agilitate.

Conceptul de agilitate în marketing nu este încă bine documentat în literatura de specialitate. Prezenta cercetare își propune să aducă premisele conceptului de "marketing agil". Este adevărat că la nivelul companiilor dezvoltate se simte nevoia folosirii unui astfel de "instrument", dar, până în prezent, nu este argumentat suportul științific. Autoarea consideră că, deși agilitatea este un subiect de actualitate în companii, conceptul nu este corect înțeles, iar principiile agile nu sunt coerent implementate.

. **O primă etapă a studiului** s-a concretizat prin realizarea unor interviuri cu manageri reprezentativi, atât din sectorul IT, deja familiarizat cu metodologiile

agile, cât și din producție, acolo unde aplicarea metodologiilor agile este încă la început.

O a doua etapă a studiului s-a concretizat prin realizarea unui sondaj, pe bază de chestionar, prin care s-a urmărit:

- Identificarea nivelului de cunoaștere al organizațiilor, privind conceptul de agilitate;
- Identificarea gradului de importanță pe care îl are agilitatea în contextul economic actual;
- Determinarea practicilor firmelor investigate privind instrumentele utilizate de acestea în sporirea nivelului de agilitate;
- Identificarea gradului de cunoaștere al practicilor agile utilizate în dezvoltarea de software;
- Identificarea principalelor riscuri în drumul organizațiilor spre a deveni agile;
- Determinarea percepției firmelor investigate asupra departamentelor considerate ca având cel mai ridicat grad de agilitate precum și asupra celor care au cel mai redus nivel de agilitate;
- Identificarea unor indicatori de performanță utilizați de organizații în a măsura performanța în marketing;
- Identificarea importanței activității de marketing în sporirea nivelului de adaptabilitate al organizației la schimbările din piață;
- Realizarea unui studiu preliminar privind integrarea conceptului de agilitate în activitatea de marketing și percepția respondenților privind acest demers.

Cercetarea a fost realizată în rândul unor organizații localizate, cu precădere, în Timișoara și București, dar și în alte județe ale României.

4.2. Obiectivele cercetării

Pentru prezenta cercetare, s-au stabilit o serie de obiective, conform Tab.4.1:

Tab. 4.1 Obiectivele cercetării privind nivelul de agilitate al organizațiilor din România

Nr.	OBIECTIVELE CERCETĂRII
O ₁	Identificarea opiniei firmelor investigate cu privire la importanța pe care o are agilitatea pentru succesul organizației.
O ₂	Identificarea opiniei firmelor investigate cu privire la importanța pe care o are integrare conceptului de agilitate în activitatea de marketing.
O ₃	Identificarea principalelor unelte folosite în prezent sau pe care firmele intenționează să le utilizeze pe viitor, pentru a spori gradul de inovare în organizație.
O ₄	Identificarea principalelor riscuri în tranziția organizațiilor spre agilitate.
O ₅	Determinarea nivelului de cunoaștere a cel puțin unei metodologii agile utilizate, de regula, în dezvoltarea de software.
O ₆	Identificarea instrumentelor folosite pentru a spori gradul de agilitate, în cadrul firmelor investigate.
O ₇	Identificarea uneltelor folosite pentru a facilita conducerea proiectelor prin metode agile, acolo unde organizațiile au adoptat deja aceste tehnici.
O ₈	Determinarea nivelului de cunoaștere al caracteristicilor esențiale ale unei organizații agile.
O ₉	Identificarea principalelor obstacole ce stau în sporirea agilității în cadrul firmelor investigate.
O ₁₀	Determinarea percepției firmelor investigate asupra celor mai agile departamente

	din organizație, precum și asupra departamentelor cu cel mai redus nivel de agilitate.
O₁₁	Identificarea opiniei asupra importanței pe care o are activitatea de marketing pentru a crește gradul de adaptare al firmelor la condițiile atât de schimbătoare din mediul intern și extern.
O₁₂	Determinarea gradului de utilizare al unor indicatori precum profitabilitatea de marketing (ROI = indicator reprezentând profitul sau pierderea rezultată dintr-o investiție, exprimat în procente).
O₁₃	Identificarea percepției asupra importanței agilității activității de marketing.
O₁₄	Determinarea principalelor provocări cu care se firmele investigate consideră că se vor confrunta în următorii ani.
O₁₅	Identificarea principalelor aspecte considerate ca fiind esențiale pentru creșterea competitivității, în contextul economic actual.
O₁₆	Identificarea diferențelor care apar între firmele mari și firmele mici, în ceea ce privește conceptul de agilitate.

4.3. Metodologia cercetării

Primul stadiu al cercetării a fost unul **calitativ**, pe bază de interviu, urmat apoi de un studiu **cantitativ**, și anume, un sondaj pe bază de chestionar.

În continuare se prezintă o serie de date generale privind cercetarea calitativă și cea cantitativă.

A. Cercetarea calitativă cuprinde:

- un interviu cu managerul general al unei companii dezvoltatoare de software, cu o bogată experiență în utilizarea metodologiilor agile. Compania a fost fondată în 1989 cu sediul în Muenchen, Germania, având una dintre sucursale localizată în Timișoara, România și un număr de 39 de angajați. Compania a realizat peste 750 de proiecte de software și peste 20.000 de ore de training, dezvoltând sisteme software pentru peste 80 de companii.
- un interviu cu managerul general al unei companii având ca obiect de activitate producția de încălțăminte și pentru care metodologiile agile au reprezentat o preocupare constantă de-a lungul ultimilor ani. Compania este localizată în Timișoara fiind fondată în anul 1937 și are un număr de 100 de angajați.

Participanții sunt managerii generali ai companiilor selectate, aceștia având toate competențele necesare furnizării unor informații de ansamblu asupra modului în care se desfășoară întregul proces în organizație. Interviurile desfășurate cu participanți reprezentativi pentru sectoarele din care fac parte, au facilitat dezvoltarea etapei de cercetare cantitativă ale cărei rezultate pot fi regăsite într-un paragraf ulterior.

- #### B. Cercetarea cantitativă s-a bazat pe un chestionar cu 20 de itemi, la care s-au mai adăugat întrebările de identificare iar, datorită faptului că acesta a fost administrat online, colectarea informațiilor a fost relativ facilă, răspunsurile fiind înregistrate automat într-o bază de date și facilitând astfel procesul de prelucrare a acestora. Cercetarea s-a desfășurat pe parcursul a trei luni, în perioada noiembrie 2012 - ianuarie 2013. Numărul de chestionare trimise a fost 750, din care 146 chestionare au fost returnate, putând fi utilizate pentru analiză. Rata de răspuns fiind una satisfăcătoare

19,46%. S-au obținut răspunsuri de la firme din Alba-Iulia (1), București (42), Buftea (2), Cluj-Napoca (2), Cugir (2), Craiova (2), Iași (2), Oradea (2), Sânnicolau-Mare (2), Sibiu (2), Timișoara (87). Întrebările din cadrul chestionarului sunt preponderent întrebări închise, pentru a ușura demersul de completare al chestionarului, precum și pentru a facilita codificarea răspunsurilor primite de la respondenți. Cercetarea a avut ca fundament atât **rezultatele obținute în urma cercetării calitative**, cât și **studiul realizat de The Economist Intelligence Unit în 2009, "Organisational agility: How business can survive and thrive in turbulent times"**. Cercetarea celor de la The Economist Intelligence Unit s-a desfășurat pe parcursul a două luni, decembrie 2008 până în ianuarie 2009 pe un număr de 349 manageri la nivel global, respondenții provenind din 19 industrii diferite.

4.3.1. Studiul calitativ

Alegerea celor doi participanți în cadrul cercetării calitative a fost făcută pe baza următoarelor considerente:

1) nivelul de experiență al acestora privind conceptul de agilitate precum și experiența deținută în aplicarea metodologiilor agile utilizate de regulă în dezvoltarea de software;

2) pentru a putea discuta de agilitate și despre conceptele pe care se bazează metodologiile agile și în alt context decât cel al dezvoltării de software, opiniile unui reprezentat al unui sector complet distinct, cum este producția de încălțăminte, au fost esențiale pentru conturarea unor concluzii în acest context;

Conform lui [47], interviurile reprezintă una dintre cele mai familiare strategii pentru colectarea unor date calitative. **Avantajele utilizării unei cercetări pe bază de interviu** pot fi evidențiate prin:

- Flexibilitatea pe care o oferă acest mod de cercetare;
- Observarea comportamentelor nonverbale ale respondenților;
- Asigurarea controlului asupra succesiunii întrebărilor;
- Asigurarea răspunsurilor la toate întrebările;
- Colectarea unor răspunsuri spontane;
- O rată mai ridicată de răspuns decât în cazul unor alte metode de investigare.

Ca **dezavantaje** ale unei astfel de cercetări se pot specifica următoarele [174]:

- Costul ridicat;
- Timpul îndelungat necesar pentru realizarea cercetării;
- Lipsa de standardizare;
- Inconveniențe legate de dispoziția psihică sau legate de oboseala respondenților;

În prezenta cercetare s-a utilizat un **interviu semi-structurat**, folosind un ghid pentru a structura discuțiile. Avantajul utilizării unui astfel de interviu semi-structurat se evidențiază prin sporirea gradului de libertate pe care îl are interviuatorul în desfășurarea interviului, deși se urmărește un ghid stabilit în avans, se pot adăuga informații și întrebări sugerate de respondent și care ar putea facilita îndeplinirea obiectivelor de cercetare propuse. Una din caracteristicile esențiale ale unui interviu semi-structurat, o reprezintă faptul că, de multe ori, o astfel de abordare oferă o interpretare diferită care ajută cercetătorul să

regândească analiza [23]. Spre deosebire de interviurile complet nestructurate, codificarea și interpretarea răspunsurilor se poate face mult mai facil în cazul unui interviu semi-structurat, de aceea s-a optat pentru această variantă.

Pentru atingerea obiectivelor cercetării, interviurile s-au desfășurat cu manageri reprezentativi pentru sectoarele în care activează și ale căror companii, sunt supuse permanent schimbării și, pentru care agilitatea și implicit inovarea reprezintă factori cheie de succes. Pornind de la analiza literaturii existente în ceea ce privește conceptul de agilitate și cu precădere cel de agilitate organizațională ([29], [51], [163], [152]), interviul a fost structurat în jurul a **patru mari teme**:

1) Capacitatea de adaptare la schimbare: această direcție este analizată prin întrebări care au rolul de a identifica capacitatea organizației respective de a se adapta la schimbările frecvente din mediul intern și extern. Întrebările au fost structurate pe **două direcții**:

- *Eficiența de răspuns a organizației la schimbările din mediul extern și intern;*
- *Gradul de cunoaștere al concurenței și capacitatea de răspuns la acțiunile competitorilor.*

2) Valorificarea resursei umane: s-au utilizat întrebări prin care s-a încercat determinarea gradului de participare al angajaților în procesele decizionale, precum și inițiativele care se iau pentru dezvoltarea continuă a competențelor resursei umane.

3) Crearea valorii la client: întrebările utilizate au avut rolul de a identifica gradul de cunoaștere al nevoilor și așteptărilor clienților, nivelul de implicare al acestora în diverse procese din organizație precum și nivelul până la care feedback-ul primit de la clienți influențează procesul decizional.

4) Infrastructură și tehnologie: întrebările folosite în această etapă au avut rolul de a determina metodele, procesele și uneltele utilizate în organizație pentru a automatiza procesul de comunicare cu clienții și angajații și de a monitoriza schimbările din piață.

În Tab.4.2 este prezentat ghidul interviului calitativ:

Tab. 4.2 Ghidul interviului calitativ

<p>Agilitatea organizațională, o necesitate?</p> <p>Introducere: cercetătorul prezintă tematica și obiectivul interviului și explică toate noțiunile care vor fi abordate pe parcursul interviului și solicită permisiunea de a înregistra interviul. Respondentul se prezintă și furnizează o serie de informații despre organizația în care activează precum și care este rolul lui în organizația respectivă. Cum ați defini dumneavoastră agilitatea organizațională? În opinia dumneavoastră, care sunt caracteristicile esențiale ale unei organizații agile? Credeti ca organizația dumneavoastră poate fi numită agilă? De ce? Care sunt departamentele din organizația dumneavoastră pe care le considerați ca fiind cele mai agile?</p>
<p>1) Capacitatea de adaptare la schimbare</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Eficiența de răspuns a organizației la schimbările din mediul extern și intern:</i> <p>1) Cum este privită schimbarea în cadrul companiei dumneavoastră, o oportunitate sau o amenințare? 2) Structura organizației, procesele și practicile folosite, sunt potrivite pentru a lua rapid anumite decizii și pentru a implementa acțiunile respective? De ce credeți asta? Exemplificați o situație în care datorită structurii proceselor s-a putut lua rapid o decizie și implementa acțiunile pentru realizarea acesteia.</p>

<p>3) Există în organizație practici sau procese care să permită anticiparea amenințărilor sau oportunităților din piață? Cum?</p> <p>4) Care sunt prioritățile pentru următorul an în cadrul organizației în care activați?</p> <p>5) Sunt obiectivele strategice ale organizației prezentate explicit membrilor organizației? Credeti că angajații înțeleg aceste obiective strategice?</p> <p style="text-align: center;">• Gradul de cunoaștere al concurenței și capacitatea de răspuns la acțiunile competitorilor</p> <p>1) Există în organizație informații despre competitorii actuali sau potențiali?</p> <p>2) Credeti că organizația dumneavoastră este pregătită pentru a răspunde rapid la diverse acțiuni ale concurenței? (modificarea prețurilor, produse sau servicii noi, acțiuni de marketing).</p> <p>3) Credeti că activitatea de marketing facilitează capacitatea organizației de a răspunde la acțiunile concurenței? Cum se poate face acest lucru?</p> <p>4) Cât de importantă considerați că este contribuția activității de marketing pentru ca o organizație să își crească nivelul de adaptabilitate la schimbările din piață?</p>
<p>2) Valorificarea resursei umane</p> <p>1) Este delegată responsabilitatea în cadrul organizației în care activați sau deciziile sunt luate strict la nivel de management?</p> <p>2) Este posibil ca angajații să fie implicați în procesul decizional? Sunt încurajați să își spună părerea privind deciziile din organizație?</p> <p>3) Ce practici sunt utilizate pentru a dezvolta competențele angajaților? Angajații sunt conștienți de impactul pe care îl are munca lor asupra performanței organizaționale?</p> <p>4) Este încurajată munca în echipă? Ce practici sunt folosite?</p> <p>5) Cât de importantă considerați că este măsurarea performanței organizaționale? Credeti să măsurarea performanței organizaționale contribuie la creșterea gradului de agilitate?</p>
<p>3) Crearea valorii la client</p> <p>1) Credeti că în organizația dumneavoastră sunt clar identificate și cunoscute nevoile și așteptările clienților? Cum faceți acest lucru?</p> <p>2) Credeti că organizația dumneavoastră poate identifica rapid multiplele dorințe ale clienților? Cum faceți acest lucru?</p> <p>3) Sunt clienții implicați în dezvoltarea produselor sau serviciilor pe care le oferiți? Prin ce metode se realizează acest lucru?</p> <p>4) Produsele sau serviciile oferite de dumneavoastră sunt standardizate sau pot fi personalizate în funcție de solicitările clientului?</p> <p>5) În organizația dumneavoastră se colectează feedback-ul provenit de la clienți? Prin ce metode?</p> <p>6) În organizația în care activați se măsoară nivelul de satisfacție al clienților? Prin ce metode? Ce influență au aceste rezultate asupra modului de în care se desfășoară procesul de marketing în organizație?</p>

4) Infrastructură și tehnologie

- 1) Infrastructura IT existentă în organizație, permite accesarea unor informații din piață precum identificarea schimbărilor din piață, monitorizarea activităților desfășurate de concurență, comportamentul clienților actuali sau potențiali, etc.?
- 2) Infrastructura IT existentă în organizație, permite dezvoltarea unor scenarii, previziuni, privind posibilele schimbări din piață precum și furnizarea unor modalități de reacție la respectivele schimbări?
- 3) Infrastructura IT permite colectarea feedback-ului de la angajați?
Dar de la clienți?
- 4) Din ceea ce cunoașteți dumneavoastră, organizația din care faceți parte, aplică sau a aplicat cu succes metodele agile, în dezvoltarea cel puțin a unui proiect?
- 5) S-au utilizat metodologiile agile, în conducerea unor campanii de marketing?
Care au fost rezultatele unor astfel de campanii?
- 6) Există în organizație infrastructură IT care să faciliteze comunicarea rapidă între angajații de la diferite nivele din organizație? (unelte precum SharePoint, Pachetul Microsoft 365, Dropbox, Skype, Email).
- 7) Infrastructura IT din organizație permite clienților să se implice direct în proiectarea sau testarea produselor?
Cum?
- 8) Există în organizație sisteme informaționale pentru a măsura nivelul de satisfacție al clienților?
- 9) Ținând cont de suportul tot mai crescut de care beneficiază activitatea de marketing din partea tehnologiei, cât de importantă considerați că ar fi pentru succesul organizației agilitatea procesului de marketing?
- 10) Credeți ca implementarea unor metodologiile agile în desfășurarea activității de marketing, poate spori performanța campaniilor desfășurate?
De ce?

4.3.1.1. Elaborarea ipotezei cadru ce a stat la baza cercetării calitative

În urma analizei literaturii existente privind **agilitatea organizațională**, autoarea consideră ca acest concept poate fi definit astfel: "**Agilitatea organizațională se referă la capacitatea unei organizații de a se adapta unui mediu în continuă schimbare, de a pune accent pe inovare și învățare și de a crește gradul de implicare al clienților în procesul de elaborare al produselor, făcând uz de tehnologie**".

În Fig.4.1, se prezintă principalele caracteristici pe care autoarea le consideră esențiale pentru a putea denumi o organizație ca fiind agilă:

1. Adaptabilitatea și flexibilitatea: se referă la utilizarea principiilor metodologiilor agile în derularea proiectelor din organizație (dezvoltarea iterativă și incrementală¹³ a acestora) și la colectarea constantă de feedback din mediul extern și intern, utilizat în ajustarea diferitelor procese din organizație.

2. Orientarea spre client: o abordare agilă crește gradul de implicare al clienților în procesul de dezvoltare al produselor, facilitând astfel colectarea sistematică de feedback de la aceștia. Feedback-ul obținut, permite adaptarea mult

¹³Ideea de bază a acestor metode, presupune dezvoltarea unui sistem sau a unui produs prin cicluri repetate (iterative) și în perioade scurte de timp (incremental), permițând persoanelor implicate în proces, să facă uz de ceea ce au învățat în etapele anterioare de dezvoltare ale produsului. În fiecare iterație se realizează noi modificări și sunt adăugate noi funcționalități ale produsului [188].

mai facilă a procesul de marketing din organizație, conducând astfel spre o satisfacere superioară a nevoilor clienților.



Fig. 4.1 Caracteristicile organizației agile (contribuție proprie)

3. Răspunde rapid la schimbările din mediu: monitorizarea și măsurarea rezultatelor prin utilizarea unor KPIs¹⁴, presupune de fapt colectarea de feedback din mediul extern și intern, susținând astfel schimbarea prin implemetarea unor inițiative în acord cu rezultatele obținute. Activitatea de marketing facilitează contactul cu clienții (colectarea și prelucrarea recomandărilor de la clienți).

4. Un mediu ce stimulează creativitatea și învățarea: dezvoltarea continuă a resurselor umane în acord cu tendințele din piață, încurajarea lucrului în echipă și a comunicării între membrii organizației, indiferent de nivelul ierarhic al acestora.

5. Utilizarea de unelte IT pentru a genera valoare, limitând astfel costurile și riscurile: evoluția tehnologiei facilitează procesul de monitorizare și măsurare a rezultatelor organizației. Trebuie să se facă uz de astfel de unelte IT precum dashboard-uri sau sisteme de colectare automată a datelor, a feedback-ului și de calcul al indicatorilor de performanță cheie. O astfel de abordare, ajută organizația să răspundă mult mai rapid la reacțiile pieței, prin minimizarea impactului negativ pe care l-ar avea identificarea unei probleme majore la încheierea unui proiect, asupra costurilor și asupra nivelului de satisfacție al clienților.

6. Organizația bazată pe cunoaștere: reprezintă o organizație în care oamenii utilizează sisteme și procese pentru a genera, transforma, administra, utiliza și transfera servicii și produse bazate pe cunoaștere, pentru a atinge obiectivele organizaționale. Organizația bazată pe cunoaștere implică un mediu în care angajații de la fiecare nivel devin agenți independenți, își asumă responsabilității, experimentează, fac greșeli și învață, în procesul continuu de îmbunătățire a performanțelor organizației. Managerii nu mai sunt, în organizația bazată pe cunoaștere, creatori de reguli, iar angajații nu mai sunt persoane care respectă cu strictețe aceste reguli, după cum nici entitățile economice nu mai au la bază exclusiv resurse tangibile, dimpotrivă, companiile trebuie văzute ca alianțe pe termen lung între entități creatoare de cunoaștere independente, fie acestea indivizi, echipe sau alte organizații [181]. Pentru ca o organizație să atingă un nivel ridicat

¹⁴ KPIs (indicatori de performanță cheie) sunt metrici financiare și nefinanciare utilizați pentru a ajuta o organizație să își măsoare progresul relativ la obiectivele acesteia [126].

de agilitate, toate acțiunile și toate proiectele pe care acesta le desfășoară trebuie să aibă la bază aceste principii agile. Abordarea trebuie făcută într-un mod holistic și nu doar la nivelul uneia sau a câtorva entități din organizație.

7. Inovare, flexibilitate și viteză într-un mediu în continuă schimbare, prin implementarea unor procese și practici reconfigurabile: împărțirea muncii în iterații, respectiv incremente, conduce la transparență, facilitând astfel procesul de luare a deciziilor, oferind flexibilitate în derularea activităților (proiectelor) din organizație. O astfel de abordare ajută la reducerea numărului de erori (probleme) ce pot apărea, la creșterea nivelului de experiență și inovare, permițând o livrare mai rapidă a produselor și o formarea a unei perspective mult mai ample asupra întregului proces. O abordare incrementală a activității de marketing permite colectarea și analiza mult mai frecventă a informațiilor provenite de la clienți, permițând astfel ajustarea eventualelor probleme mult mai rapid, minimizând impactul negativ al acestora.

8. Cooperarea internă și externă: organizarea activității sub formă de proiecte și munca în echipă, facilitează procesul de comunicare între membrii organizației. Există o multitudine de tehnologii, atât online cât și offline, care susțin procesul de comunicare internă și externă. Intern, chiar dacă membrii unei echipe nu sunt localizați în aceeași locație fizică, aceștia pot comunica foarte facil, utilizând unelte de comunicare instant sau sisteme de videoconferință. Fiecare membru al echipei trebuie să cunoască activitățile tuturor celorlalți membrii din echipă și să ofere, respectiv să solicite, feedback de la aceștia pentru sarcinile ce trebuie realizate în proiect. Extern, activitatea de marketing susține procesul de comunicare cu clienții și piața, colectându-se astfel o cantitate semnificativă de date calitative și cantitative din piață, date care susțin procesul de măsurare a performanței organizației. Totodată, departamentele trebuie să colaboreze între ele și, este necesară aplanarea eventualelor divergențe care pot apărea între acestea, din cauza unor obiective diferite.

Studiul calitativ realizat în această cercetare, a urmărit verificarea următoarei ipoteze: **pentru ca o organizație să poată fi considerată ca având un nivel ridicat de agilitate, aceasta trebuie să prezinte următoarele caracteristici** (Fig.4.1):

1. adaptabilitate și flexibilitate;
2. să fie orientată spre clienți;
3. să răspundă rapid la schimbările din mediu;
4. să creeze un mediu ce stimulează creativitatea și învățarea;
5. să facă uz de unelte IT pentru a genera valoare, limitând astfel costurile și riscurile;
6. să fie o organizație bazată pe cunoaștere;
7. să se preocupe de implementarea unor procese și practici reconfigurabile ce sporesc gradul de inovare, flexibilitate și viteză, într-un mediu în continuă schimbare;
8. să încurajeze cooperarea internă și externă.

4.3.1.2. Rezultatele studiului calitativ

Așa cum am afirmat și în subcapitolul anterior, s-a pornit de la ipoteza că pentru ca o organizație să poată fi considerată agilă, aceasta trebuie să prezintă toate cele 8 caracteristici prezentate în Fig.4.1 din paragraful 4.3.1.1. Pentru codificarea interviurilor realizate, crearea teoriilor și analiza rezultatelor, s-a utilizat pachetul software **HyperResearch**.

Conform lui [134], de cele mai multe ori, un cod este reprezentat printr-un cuvânt sau o frază scurtă, atribuită de regulă unei anumite porțiuni de text sau atribuită unor date vizuale. Datele pot fi asociate unui interviu scris, fotografii, video, email sau chiar website. Așa cum sugerează [52], pentru a realiza o astfel de codificare, se recomandă o listă generală de întrebări ce trebuie luată în considerare de către persoana care realizează cercetarea, atunci când se codifică informațiile, în ordine cronologică, indiferent de scopul cercetării, după cum urmează:

- 1) Ce fac persoanele intervievate? Ce încearcă să realizeze?
- 2) În ce manieră fac aceste lucruri? Care sunt metodele sau strategiile pe care aceștia le folosesc?
- 3) Cum se discută despre aceste aspecte, cum sunt caracterizate și înțelese aspectele abordate?
- 4) Ce presupuneri se fac?
- 5) Cum vede interviuatorul ceea ce se întâmplă și ce poate învăța din asta? De ce au fost incluși acești participanți în cadrul interviului?

În opinia lui [134], în procesul de codificare și analiză a datelor, la întrebările enunțate mai sus, ar trebui să se mai adauge și întrebarea "Ce se urmărește?" deoarece, așa cum menționa și [43], un cod poate fi generat și din date și informații ce nu neapărat sunt anticipate, ci sunt surprinzătoare, neobișnuite sau interesante. O dată ce interviurile au fost codificate, pachetul **HyperRESEARCH** permite:

- utilizarea unei game largi de unelte pentru analiza datelor;
- crearea modelelor teoretice;
- testarea modelelor teoretice;
- căutarea unor tipare;
- centralizarea rezultatelor.

Cu ajutorul HyperRESEARCH s-a realizat codificarea interviurilor, obținându-se o listă finală cu **16 coduri** conform Fig.4.2:

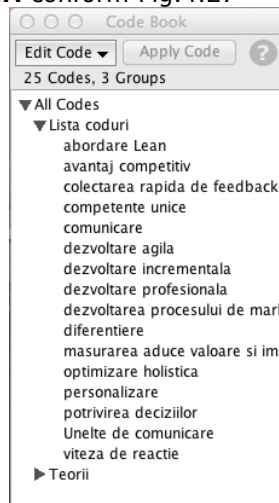


Fig. 4.2 Lista finală a codurilor utilizate în crearea modelului teoretic de măsurare a nivelului de agilitate organizațională

În Tab.4.3 este prezentată descrierea fiecărui cod, în urma centralizării datelor din interviuri:

Tab. 4.3 Codurile obținute în urma analizei interviurilor

Coduri	Descriere
<i>abordare Lean</i>	<ul style="list-style-type: none"> - utilizarea unor incremente ce facilitează procesul de comunicare și colectarea rapidă de feedback, reducând astfel riscurile; - Lean implică o cunoaștere foarte clară a necesității existenței acestor incremente, iar dacă există o bună comunicare, procesul poate fi sincronizat pentru a obține astfel avantaj competitiv; - Lean înseamnă: eliminarea deșeurilor, amplificarea experienței, o livrare cât mai rapidă, integrare permanentă și o perspectivă largă.
<i>avantaj competitiv</i>	<ul style="list-style-type: none"> - obținerea de feedback cât mai rapid cu ajutorul unei abordări agile, care conduce la adaptabilitate; - control mai facil al procesului de luare a deciziilor, ceea ce conduce la creșterea calității: mai puține defecte sau erori, o mai bună identificare a nevoilor clienților, flexibilitate la schimbare, mai puține pierderi, adaptabilitate crescută și viteză de răspuns. - o mai bună satisfacere a cererii.
<i>colectarea rapidă de feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> - feedback-ul de la clienți, parteneri sau angajați facilitează identificarea oportunităților și amenințărilor ce pot să apară; - activitatea de marketing facilitează colectarea feedback-ului și măsurarea rezultatelor; - prin utilizarea metodelor agile care facilitează colectarea feedback-ului, se poate realiza mai rapid și mai eficient identificarea și satisfacerea nevoilor clienților; - importanța recomandărilor și a satisfacției clienților; - colectarea de feedback se poate face atât direct de la clienți cât și automat prin utilizarea unor unelte de marketing online cât și prin intermediul website-ului companiei;
<i>competențe unice</i>	<ul style="list-style-type: none"> - crearea de specialiști ce pot facilita procesul de diferențiere. Identificarea nevoilor din piață în ceea ce privește cererea de specialiști într-un anumit domeniu și, certificarea resurselor umane în acel context, pentru a obține un avantaj competitiv pe nișele respective.
<i>comunicare</i>	<ul style="list-style-type: none"> - procesul de comunicare trebuie să se desfășoare indiferent de nivelul ierarhic; - implicarea membrilor organizației într-o gamă largă de decizii privind organizația; - munca bazată pe proiecte, în echipă; - cunoașterea activităților celorlalți membri de echipă; - solicitarea de opinii, feedback din partea celorlalți colegi privind diverse activități de lucru; - organizarea unor întâlniri zilnice, săptămânale, lunare.
<i>dezvoltare agilă</i>	<ul style="list-style-type: none"> - utilizarea unor metode agile precum Scrum și Kanban în proiecte de dezvoltare de software respectiv în cadrul unor proiecte de marketing; - utilizarea Scrum în producție; - utilizarea incrementelor, respectiv iterațiilor, ce pot conduce la transparentă prin feedback, facilitând astfel procesul de luare a deciziilor, deci îmbunătățire.
<i>dezvoltare incrementală</i>	<ul style="list-style-type: none"> - împărțirea muncii în incremente ce pot aduce plus valoare pentru clienți; - utilizarea unor incremente de produs care oferă o modalitate de a comunica mai rapid cu clienții și de a obține feedback mult mai rapid, reducând astfel erorile și riscurile; - gestionarea schimbărilor în mod incremental, este mai puțin riscantă pentru organizație și facilitează reducerea rezidurilor.
<i>dezvoltare</i>	<ul style="list-style-type: none"> - mediu focalizat pe dezvoltare și învățare;

<i>profesională</i>	<ul style="list-style-type: none"> - solicitarea și împărtășirea de feedback cu colegii; - participarea la traininguri și obținerea unor certificări;
<i>dezvoltarea procesului de marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> - focalizarea activităților de marketing spre analiza concurenței; - priorități în procesul de marketing: creșterea vânzărilor în mediul online, creșterea numărului de clienți, dezvoltarea imaginii firmei, creșterea notorietății, dezvoltarea activităților de marketing în mediul online, automatizarea marketingului, creșterea nivelului de adaptabilitate al activității de marketing.
<i>diferențiere</i>	<ul style="list-style-type: none"> - monitorizarea constantă a pieței (competitori actuali și potențiali); - dezvoltarea unor competențe unice.
<i>măsurarea aduce valoare și îmbunătățire</i>	<ul style="list-style-type: none"> - trebuie întotdeauna cunoscută măsura pentru rezultatele obținute; - este nevoie de date pentru a le putea transforma în informație și apoi în pentru a transforma această informație în cunoaștere; - este nevoie de măsurare, iar principala măsură se referă la ceea ce aduce valoare pentru clienți; - măsurarea înseamnă să obții feedback, iar cu cât acesta se obține mai rapid cu atât mai repede se pot face schimbări și organizația se poate adapta; - datorită faptului că un proces agil înseamnă livrarea unor incremente care permit colectarea rapidă de feedback, iar feedback-ul conduce la transparență, se susține astfel procesul decizional ce conduce de fapt la îmbunătățire; - principala contribuție a activității de marketing se referă la implementarea unui proces care face uz de rezultatele obținute din măsurarea unor indicatori de performanță cheie (KPI) precum: activitatea clienților, satisfacția clienților, numărul lunar de contracte, numărul de clienți noi, ceea ce conduce la adaptabilitate; - marketingul facilitează monitorizarea și măsurarea.
<i>optimizare holistică</i>	<ul style="list-style-type: none"> - optimizarea proceselor din organizație în mod holistic. Nu pot fi unele departamente mai agile decât altele, este necesară o abordare de ansamblu; - pentru succesul companiei atât activitatea de marketing este extrem de importantă cât și activitatea celorlalte departamente. Este nevoie să se preia informații din mai multe departamente pentru a putea lua o decizie.
<i>personalizare</i>	<ul style="list-style-type: none"> - în dezvoltarea de software, clienții sunt principalii factori de decizie în stabilirea caracteristicilor viitorului produs; - în producția de încălțăminte, clienții pot selecta doar anumite caracteristici ale viitorului produs.
<i>potrivirea deciziilor</i>	<ul style="list-style-type: none"> - suprapunerea deciziilor top managementului cu obiectivele procesului de planificare și control; - luarea deciziilor după consultarea cu alți membrii ai organizației (delegarea deciziilor);
<i>unelte de comunicare</i>	<ul style="list-style-type: none"> - unelte ce facilitează procesul de comunicare: email, mesagerie instant, Skype, Dropbox, Microsoft 365; - colectarea de feedback de la clienți prin intermediul website-ului, prin intermediul rețelelor de socializare precum și prin mijloace directe.
<i>viteza de reacție</i>	<ul style="list-style-type: none"> - crearea de incremente într-un singur flux, de la momentul cererii până la livrare, ajută la eliminarea inconsistențelor și la o satisfacere superioară a cererii; - activitatea de marketing poate contribui la creșterea vitezei de reacție la solicitările clienților, ceea ce poate aduce plus valoare pentru aceștia;

	<ul style="list-style-type: none"> - activitatea de marketing contribuie la creșterea vitezei de reacție în fața acțiunilor concurenței; - feedback-ul oferă oportunitatea adaptării procesului de marketing pentru o satisfacere superioară a nevoilor clienților; - un proces de marketing agil este foarte important pentru a crește adaptabilitatea acestuia la schimbările din mediul extern și intern.
--	---

În Fig.4.3, este prezentată o hartă a codurilor prezentate în tabelul anterior.

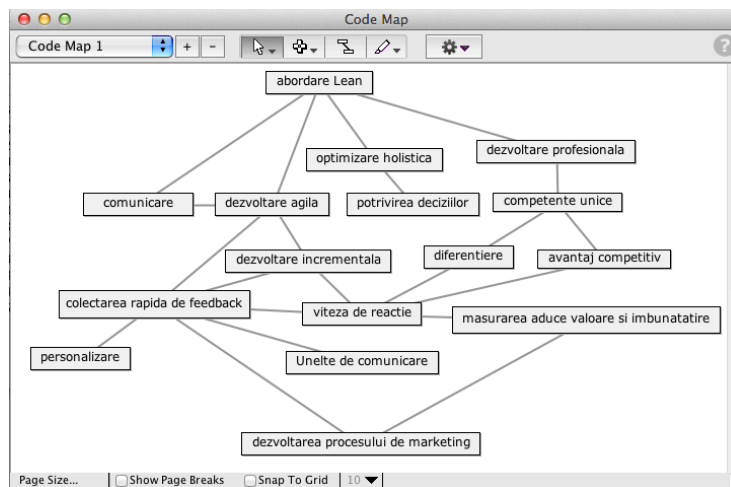


Fig. 4.3 Harta codurilor studiului calitativ

O astfel de hartă, este o reprezentare vizuală a codurilor și a relațiilor dintre acestea. Harta poate fi utilizată pentru a crea o ierarhie a codurilor sau doar pentru a grupa vizual codurile în funcție de tematică. **Harta** din Fig.4.3, **reprezintă a clasificare ierarhică a codurilor utilizate în acest studiu.**

Uneltele puse la dispoziție de HyperRESEARCH, au permis formularea unei teorii folosind codurile prezentate deja în Tab.4.3. **Teoria facilitează verificarea ipotezei formulate inițial, și anume: pentru ca o organizație să fie considerată ca deținând un nivel ridicat de agilitate, aceasta trebuie să prezinte cele 8 caracteristici, prezentate în paragraful 4.3.1.1.**

Verificarea teoriei s-a realizat cu ajutorul modului **"Theory Builder"**, din HyperRESEARCH. Acesta este de fapt un "sistem expert" care utilizează o serie de reguli aplicabile unei baze de cunoștințe, formată din codurile aferente fiecărui caz (interviu) și, care testează automat teoriile definite de cercetător. Prin verificarea prezenței sau absenței unui anumit cod, se atribuie o valoare "adevărat" sau "fals", HyperRESEARCH realizând astfel o bază de cunoștințe. Această bază de cunoștințe este realizată pentru toate cazurile (interviurile) din studiu. O teorie, este reprezentată de un set de reguli formulate cu ajutorul codurilor din lista de coduri deja existentă.

Concret, instrumentul **"Theory Builder"** din HyperRESEARCH, poate ajuta în a determina dacă, toate codurile folosite susțin ipotezele și inferențele pe care cercetătorul le-a stabilit la începutul studiului.

Atunci când se testează o teorie, HyperRESEARCH utilizează setul de reguli definite pentru fiecare caz, pentru a compara codurile existente în fiecare expresie,

cu codurile reale care apar în fiecare caz. În cazul în care codurile din expresie se regăsesc într-un anumit caz, atunci pentru cazul respectiv regula se consideră ca fiind adevărată. În caz contrar, regula se consideră a fi falsă.

În prezentul studiu, autoarea tezei a pornit de la presupunerea că, pentru ca o teorie să fie confirmată, toate cele 8 caracteristici prezentate sub forma unor reguli, trebuie să fie aplicabile unui caz (interviu). Regulile trebuie construite sub forma unor structuri de tipul "IF-THEN", pentru a putea fi interpretate de HyperRESEARCH. Într-o teorie bine construită, prin diverse inferențe¹⁵, o secvență de tipul "IF-THEN" face legătura între ipotezele inițiale și obiectivul final al teoriei. Pentru a construi o regulă în HyperRESEARCH, în secțiunea "IF" se vor selecta două sau mai multe coduri, din lista de coduri unice deja existentă, coduri care vor fi conectate prin operatori de tipul "AND" sau "OR". După această selecție, în secțiunea "THEN", trebuie definită acțiunea care va rezulta în momentul în care expresia va fi găsită ca fiind adevărată. O astfel de acțiune poate fi reprezentată în trei moduri prin:

- adăugarea unei ținte;
- adăugarea unui cod;
- ștergerea unui cod;

În prezenta cercetare, acțiunile care se regăsesc în secțiunea "THEN", reprezintă ținte, care se presupune că au fost atinse în momentul în care regula s-a identificat ca fiind adevărată.

Utilizând codurile din Tab.4.2, sunt prezentate în continuare regulile obținute în HyperRESEARCH pentru fiecare din interviuri:

CAZUL 1 (INTERVIU în sectorul IT):

Rule 1 was applicable:

IF viteza de reactie AND colectarea rapida de feedback AND masurarea aduce valoare si imbunatatire AND dezvoltare incrementala OR dezvoltare agila

*THEN ADD Theory: **RASPUNDE RAPID LA SCHIMBARILE DIN MEDIU***

Rule 2 was applicable:

IF avantaj competitiv AND diferentiere AND dezvoltare incrementala OR dezvoltare agila OR Scrum in productie

*THEN ADD Theory: **ADAPTABILITATE SI FLEXIBILITATE***

Rule 3 was applicable:

IF dezvoltare incrementala AND dezvoltare agila OR abordare Lean AND optimizare holistica AND masurarea aduce valoare si imbunatatire AND personalizare

*THEN ADD Theory: **INOVARE FLEXIBILITATE SI VITEZA INTR-UN MEDIU IN CONTINUA SCHIMBARE PRIN IMPLEMENTAREA UNOR PROCESE SI PRACTICI RECONFIGURABILE***

Rule 4 was applicable:

IF Unelte de comunicare AND masurarea aduce valoare si imbunatatire

¹⁵Inferența este o operație logică de derivare a unui enunț din altul, prin care se admite o judecată (al cărei adevăr nu este verificat direct), în virtutea unei legături a ei cu alte judecăți, considerate ca adevărate [195].

THEN ADD Theory: **UTILIZAREA DE UNELTE IT PENTRU A GENERA VALOARE LIMITAND COSTURILE SI RISCURILE**

Rule 5 was applicable:

IF dezvoltare profesionala AND competente unice AND comunicare

THEN ADD Theory: **UN MEDIU CE STIMULEAZA CREATIVITATEA SI INVATAREA**

Rule 6 was applicable:

IF dezvoltare agila OR dezvoltare incrementala AND comunicare AND viteza de reactie AND colectarea rapida de feedback AND avantaj competitiv

THEN ADD Theory: **ORIENTARE SPRE CLIENT**

Rule 7 was applicable:

IF potrivirea deciziilor AND abordare Lean AND optimizare holistica AND masurarea aduce valoare si imbunatatire

THEN ADD Theory: **ORGANIZATIE BAZATA PE CUNOASTERE**

Rule 8 was applicable:

IF comunicare AND Unelte de comunicare AND masurarea aduce valoare si imbunatatire

THEN ADD Theory: **COOPERARE INTERNA SI EXTERNA**

Rule 9 was applicable:

IF

Theory: **ADAPTABILITATE SI FLEXIBILITATE** AND

Theory: **COOPERARE INTERNA SI EXTERNA** AND

Theory: **INOVARE FLEXIBILITATE SI VITEZA INTR-**

UN MEDIU IN CONTINUA SCHIMBARE PRIN IMPLEMENTAREA

UNOR PROCESE SI PRACTICI RECONFIGURABILE AND

Theory: **ORGANIZATIE BAZATA PE CUNOASTERE** AND

Theory: **ORIENTARE SPRE CLIENT** AND

Theory: **RASPUNDE RAPID LA SCHIMBARILE DIN MEDIU** AND

Theory: **UN MEDIU CE STIMULEAZA CREATIA SI INVATAREA** AND

Theory: **UTILIZAREA DE UNELTE IT PENTRU A GENERA VALOARE LIMITAND COSTURILE SI RISCURILE**

THEN GOAL REACHED **S-A ATINS AGILITATEA ORGANIZATIONALA**

Pentru primul caz, s-au dovedit a fi adevărate, toate cele opt reguli definite în studiu. Așadar, se poate afirma că, **primul caz susține teoria definită în studiu**. Pentru interviul realizat cu managerul companiei dezvoltatoare de software, toate cele opt caracteristici considerate în studiu ca fiind esențiale pentru o organizație agilă, au fost identificate. Se poate spune ca **ipoteza considerată inițial, este verificată**. Evaluarea celor opt caracteristici din ipoteză, poate reprezenta un mod de evaluare al nivelului de agilitate la care se regăsește organizația. În urma interviului realizat în cazul 1, s-a constatat preocuparea constantă pe care o are organizația asupra dezvoltării activității de marketing. În opinia participantului la studiu, nu se poate vorbi de agilitate organizațională, decât într-un mod holistic. Așadar, pentru ca o organizație să fie agilă, aceasta trebuie să implementeze principiile agile la nivelul tuturor departamentelor din organizație, inclusiv în cel de marketing. Nu se poate preciza cu exactitate care sunt

departamentele cele mai agile din cadrul companiei însă, ce se poate discuta, este faptul că principiile ce stau la baza metodologiilor agile presupun derularea activității sub formă de proiecte. Departamente precum cel de cercetare-dezvoltare, producție sau marketing, fiind potrivite pentru o astfel de abordare. Agilitatea procesului de marketing fiind esențială pentru a face față evoluției tehnologiei și comportamentului atât de schimbător al clienților actuali sau potențiali.

CAZUL 2 (INTERVIU ÎN SECTORUL PRODUCȚIEI DE ÎNCĂLȚĂMÎNTE)

Rule 1 was applicable:

IF viteza de reactie AND colectarea rapida de feedback AND masurarea aduce valoare si imbunatatire AND dezvoltare incrementală OR dezvoltare agila

*THEN ADD Theory: **RASPUNDE RAPID LA SCHIMBĂRILE DIN MEDIU***

Rule 2 was applicable:

IF avantaj competitiv AND diferentiere AND dezvoltare incrementală OR dezvoltare agila OR Scrum in productie

*THEN ADD Theory: **ADAPTABILITATE SI FLEXIBILITATE***

Rule 4 was applicable:

IF Unelte de comunicare AND masurarea aduce valoare si imbunatatire

*THEN ADD Theory: **UTILIZAREA DE UNELTE IT PENTRU A GENERA VALOARE LIMITAND COSTURILE SI RISCURILE***

Rule 6 was applicable:

IF dezvoltare agila OR dezvoltare incrementală AND comunicare AND viteza de reactie AND colectarea rapida de feedback AND avantaj competitiv

*THEN ADD Theory: **ORIENTARE SPRE CLIENT***

Rule 8 was applicable:

IF comunicare AND Unelte de comunicare AND masurarea aduce valoare si imbunatatire

*THEN ADD Theory: **COOPERARE INTERNA SI EXTERNA***

În cazul celui de al doilea interviu, purtat cu managerul unei companii producătoare de încălțăminte, **nu s-au găsit ca fiind adevărate suficiente reguli astfel încât teoria să fie confirmată**. Regulile 3, 5, și 7, nu au fost satisfăcute în acest caz. Se poate spune despre cea de a doua organizație că, pentru a atinge un nivel ridicat de agilitate organizațională ar trebui să pună accent pe dezvoltarea celor trei direcții identificate ca fiind deficitare, și anume:

- inovare, flexibilitate și viteză într-un mediu în continuă schimbare prin implementarea unor procese și practici reconfigurabile;
- un mediu ce stimulează creativitatea și învățarea;
- organizație bazată pe cunoaștere.

Trebuie subliniat faptul că, aspecte esențiale în drumul spre agilitate precum: adaptarea, flexibilitatea, orientarea spre clienți sau utilizarea de unelte IT, pot fi regăsite și în cazul unor organizații fără preocupări în domeniul tehnic. Este de apreciat deschiderea pe care o prezintă organizații din sectorul non-tehnic spre utilizarea unor concepte din domeniul dezvoltării de software. La momentul realizării interviului, participantul la studiu a precizat faptul că activitatea de marketing la nivelul organizației, este încă în stadiu incipient, însă, campaniile de marketing se

vor desfășura tot pe baza metodologiilor agile precum Scrum, de altfel ca toate celelalte proiecte pe care organizația le-a condus în ultimii trei ani.

Putem concluziona astfel că, în ambele cazuri, participanții la studiu au afirmat că principiile agile stau la baza desfășurării proceselor din organizație, incluzând aici și activitatea de marketing. Atât în sectorul IT cât și în cel al producției de încălțăminte, există deschidere spre utilizarea metodologiilor agile în derularea activității de marketing.

Informațiile obținute în partea de cercetare calitativă, au facilitat realizarea și structurarea cercetării cantitative prezentate în paragraful următor.

4.3.2. Studiul cantitativ

Așa cum am menționat și în subcapitolul anterior, **studiul cantitativ a avut la bază un chestionar**, ce poate fi consultat integral în Anexa 1. Eșantionarea a fost bazată pe raționament mai exact, cercetătorul selectează membrii ai populației considerați ca fiind potriviți în a furniza informații relevante pentru cercetare [83]. Pentru facilitarea cercetării, firmele investigate au fost contactate cu ajutorul unui chestionar online. Așa cum susține și [83], **utilizarea cercetării online permite obținerea de informații într-un mod mult mai rapid și cu costuri mult mai mici decât prin metodele tradiționale de cercetare**. Aria de desfășurare a cercetării a fost limitată la nivelul României, fără alte restricții geografice legate de județe sau orașe deși, firmele investigate au fost cu precădere din județul Timiș și din București.

În cadrul cercetării realizată de autoarea tezei, la nivelul României, alegerea firmelor investigate a fost nealeatoare, bazată pe accesibilitate. **Cercetarea s-a desfășurat pe parcursul a trei luni**, în perioada noiembrie 2012 - ianuarie 2013. **Numărul de chestionare trimise a fost 750**, din care **146 chestionare au fost returnate**, putând fi utilizate pentru analiză, **rata de răspuns fiind una satisfăcătoare : 19,46%**. S-au obținut răspunsuri de la firme din Alba-Iulia (1), București (42), Buftea (2), Cluj-Napoca (2), Cugir (2), Craiova (2), Iași (2), Oradea(2), Sănnicolau-Mare (2), Sibiu (2), Timișoara (87). Firmele investigate se încadrează în mai multe categorii după cum se poate vedea din tabelul următor:

Tab. 4.4 Clasificarea firmelor investigate pe industrii

Industrie	Număr respondenți	Procent (%)
Tehnologia informației	30	21
Comerț	18	12
Asigurări	12	8
Producție bunuri	18	12
Telecomunicații	8	6
Educație	6	4
Turism	2	1
Transport	2	1
Construcții	10	7
Energie	0	0
Servicii bancare	12	8
Recrutare	0	0
Sănătate	4	3
Bunuri de larg consum	4	3
Servicii	20	14
Total	146	100

Clasificarea firmelor investigate după dimensiunea acestora este prezentată în Tab.4.5:

Tab. 4.5 Dimensiunea firmelor investigate

Număr de angajați	Număr respondenți	Procent (%)
Mai puțin de 50 de angajați	42	29
50 - 100 de angajați	30	20
100 - 500 de angajați	28	19
500 - 1000 de angajați	20	14
Peste 1000 de angajați	26	18
Total	146	100

În ceea ce privește informațiile privind poziția pe care o ocupă respondenții în cadrul organizației în care activează, precum și departamentul în care își desfășoară aceștia activitatea, acestea sunt prezentate în Tab.4.6, respectiv Tab.4.7, după cum urmează:

Tab. 4.6 Poziția ocupată în organizație

Poziția ocupată	Număr respondenți	Procent (%)
Director general	30	21
Director financiar	0	0
Director de marketing	6	4
Director resurse umane	0	0
Director departament	26	18
Angajat	72	49
Consultant	4	3
Altele	8	5
Total	146	100

Tab. 4.7 Departamentul în care respondenții își desfășoară activitatea

Departamentul	Număr respondenți	Procent (%)
IT	30	21
Marketing	16	11
Financiar contabil	6	4
Resurse umane	2	1
Consiliu de administrație	12	8
Aprovizionare	2	1
Producție	14	10
Administrație	24	16
Altele	40	27
Total	144	99
Non respondenți	2	1

4.3.2.1. Elaborarea ipotezelor cercetării cantitative

În cadrul acestui paragraf, se prezintă principalele ipoteze care au stat la baza cercetării cantitative. În total **au fost formulate 32 de ipoteze cadru**, prezentate în tabelul următor.

Tab. 4.8 Principalele ipoteze cadru ale cercetării cantitative

Nr.	IPOTEZELE CADRU ALE STUDIULUI CANTITATIV
H ₁	Direcțiile care contribuie cel mai mult la creșterea veniturilor în organizație se referă la îmbunătățirea relației cu clienții, îmbunătățirea serviciilor oferite.

88 CERCETARE EXPLORATORIE PRIVIND NIVELUL DE AGILITATE AL ORGANIZAȚIILOR - 4

H₂	Prioritățile pentru următorul an, în cadrul firmelor investigate, sunt: consolidarea relației cu clienții existenți, creșterea gradului de adaptare la schimbările din piață, automatizarea proceselor.
H₃	Cel puțin 50% din firmele investigate consideră agilitatea extrem de importantă pentru succesul organizației în care activează.
H₄	Firmele investigate se consideră ca fiind extrem de agile pentru a se putea adapta la schimbările continue din mediul de afaceri.
H₅	Firmele investigate au aplicat cu succes, în derularea cel puțin a unui proiect, metodologii agile.
H₆	Atributele esențiale pentru creșterea competitivității în cadrul firmelor investigate se referă la capacitatea de adaptare la provocările și noile tehnologii din piață, creșterea gradului de inovare și măsurarea performanței, dezvoltarea unui portofoliu de inițiative.
H₇	Firmele investigate au luat în decursul ultimului an, cel puțin o inițiativă pentru a deveni agile.
H₈	Organizațiile investigate se concentrează pe reducerea costurilor.
H₉	Firmele investigate afirmă că în cadrul organizațiilor în care activează, angajații comunică în mod activ între ei indiferent de nivelul ierarhic.
H₁₀	În firmele investigate angajații își cunosc foarte clar atribuțiile, precum și sarcinile de lucru ale celorlalți colegi de echipă.
H₁₁	Organizațiile sunt focalizate pe creșterea gradului de colaborare cu clienții și implicit pe creșterea satisfacției acestora.
H₁₂	Organizațiile investigate pun accent pe monitorizarea performanței la nivel organizațional, departamental și individual.
H₁₃	Cel puțin 50% din organizațiile investigate utilizează rețele sociale pentru a identifica și dezvolta contacte sociale și de business.
H₁₄	Organizațiile investigate utilizează sisteme software dedicate pentru monitorizarea și măsurarea performanței.
H₁₅	Organizațiile investigate intenționează să utilizeze în următoarea perioadă tehnologii de extragere a datelor din diverse aplicații.
H₁₆	Organizațiile utilizează procese specifice de colectare automată a feedback-ului de la clienți.
H₁₇	Organizațiile investigate utilizează procese pentru colectarea feedback-ului de la angajați.
H₁₈	Organizațiile utilizează modele de previziune pentru a realiza diverse scenarii privind schimbările din mediul de afaceri.
H₁₉	Organizațiile investigate utilizează sisteme de bonificații pentru angajații performanți.
H₂₀	Dintre principalele riscuri identificate de organizații în drumul lor spre agilitate, cel puțin 50% dintre acestea apreciază reticența personalului ca fiind principala problemă în acest demers.
H₂₁	Dintre metodologiile agile utilizate în dezvoltarea de software, cel puțin 30% dintre organizații cunosc metodologia Scrum.
H₂₂	Dintre uneltele digitale utilizate de organizații pentru a spori nivelul de agilitate al organizației, utilizează Emailul și pachetul MS Office.
H₂₃	Dintre caracteristicile unei organizații agile, majoritatea firmelor investigate consideră rapiditatea și execuția procesului decizional ca fiind o componentă esențială.
H₂₄	În firmele investigate, rezistența personalului în adoptarea unei inovări și restricțiile de buget, reprezintă principalele obstacole în sporirea agilității organizației în care activează.
H₂₅	Cel mai agil departament din organizație, este departamentul de IT.
H₂₆	Cel mai agil departament din organizație, este departamentul de Marketing.
H₂₇	Cel mai puțin agil departament din organizație, este departamentul Financiar.
H₂₈	Firmele investigate consideră activitatea de marketing foarte importantă pentru creșterea nivelului de adaptabilitate al organizației la schimbările din piață.

H₂₉	Organizațiile investigate calculează profitabilitatea de marketing (ROI) pentru diverse campanii/investiții de marketing.
H₃₀	Firmele investigate calculează anumiți indicatori financiari dar nu ROI, pentru a măsura performanța în marketing.
H₃₁	Organizațiile investigate consideră agilitatea procesului de marketing ca fiind foarte importantă pentru succesul organizației în care activează.
H₃₂	Pentru majoritatea firmelor investigate, principalele provocări cu care se va confrunta organizația în următorii ani sunt incertitudinea mediului economic și concurența.

4.3.2.2. Rezultatele cercetării cantitative

În cadrul acestui subcapitol se prezintă principalele rezultate ale cercetării.

Prima întrebare din chestionar, a vizat identificarea principalelor direcții considerate de companii ca având cea mai mare contribuție asupra creșterii veniturilor în cadrul organizației în care respondenții activează. Firmele investigate au avut posibilitatea de a alege între șase direcții conform Tab.4.9:

Tab. 4.9 Opinia firmelor investigate cu privire la direcțiile care au cea mai mare contribuție asupra creșterii veniturilor în cadrul organizației

Direcții ce contribuie asupra veniturilor în organizație	Număr răspunsuri	Procent (%)
Pătrunderea pe noi piețe	94	64
Introducerea de noi produse pe piață	80	55
Îmbunătățirea serviciilor oferite	92	63
Îmbunătățirea relațiilor cu furnizorii	28	19
Îmbunătățirea relațiilor cu clienții	84	58
Abordarea unor noi canale de distribuție	44	30
Altele	12	8
Nu știu	2	1

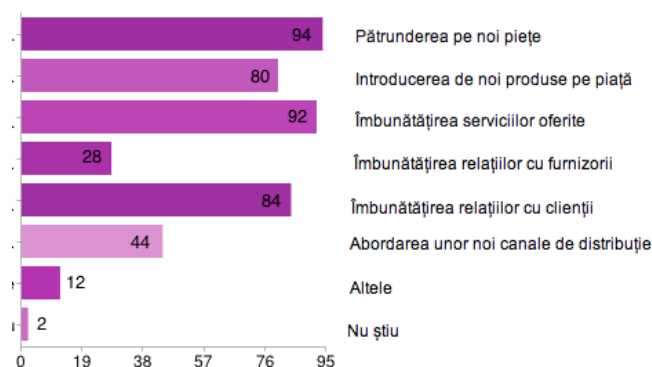


Fig. 4.4 Opinia firmelor investigate cu privire la direcțiile care au cea mai mare contribuție asupra creșterii veniturilor în cadrul organizației în care activează

Datorită faptului că respondenții nu au fost restricționați la alegerea unui singur răspuns, suma procentelor obținute poate depăși valoarea de 100%. Așa cum se poate observa din Tab. 4.9 și din Fig. 4.4, **principalele direcții considerate de**

companii ca având cel mai mare impact asupra creșterii veniturilor în cadrul organizației, sunt:

- *Pătrunderea pe noi piețe (64%);*
- *Îmbunătățirea serviciilor oferite (63%);*

Îmbunătățirea relațiilor cu clienții și Introducerea de noi produse pe piață, reprezintă de asemenea priorități ale firmelor investigate, fiind alese de un procent de **58%**, respectiv **55%**.

Așadar, putem concluziona că *extinderea pe noi piețe și îmbunătățirea serviciilor oferite și a relațiilor cu clienții*, sunt considerate foarte importante de către respondenți în contextul actual. Identificarea unor noi piețe, mai exact a unor noi nevoi ale consumatorilor din aceste piețe precum și introducerea unor noi produse pe piață, implică automat creșterea nivelului de inovare în cadrul organizației respective, **inovarea** fiind una din caracteristicile principale pe care se bazează conceputul de agilitate organizațională. Prin urmare, se poate afirma că acesta reprezintă un prim pas în drumul organizațiilor spre agilitate.

În topul priorităților pentru următorul an, **60%** dintre firmele investigate au ales *Dezvoltarea portofoliului de clienți* și **58%** au ales *Pătrunderea pe noi piețe* la egalitate cu *Consolidarea relației cu clienții existenți*. În Tab.4.10, sunt evidențiate toate aspectele considerate de respondenți ca fiind prioritare pentru următorul an:

Tab. 4.10 Opinia firmelor investigate asupra priorităților organizației în care activează, pentru următorul an

Prioritățile pentru următorul an	Număr respondenți	Procent (%)
Pătrunderea pe noi piețe	84	58
Reducerea costurilor	74	51
Reducerea timpului de distribuție a produselor pe piață	8	5
Recrutarea și reținerea unui personal calificat	66	45
Creșterea productivității	72	49
Automatizarea proceselor	48	33
Consolidarea relației cu clienții existenți	84	58
Dezvoltarea portofoliului de clienți	88	60
Creșterea gradului de adaptabilitate la schimbările frecvente din piață	28	19
Nici una din variantele menționate anterior	0	0
Nu știu	4	3

Respondenții nu au fost restricționați la alegerea unui singur răspuns, așadar, suma procentelor obținute depășește valoarea de 100%.

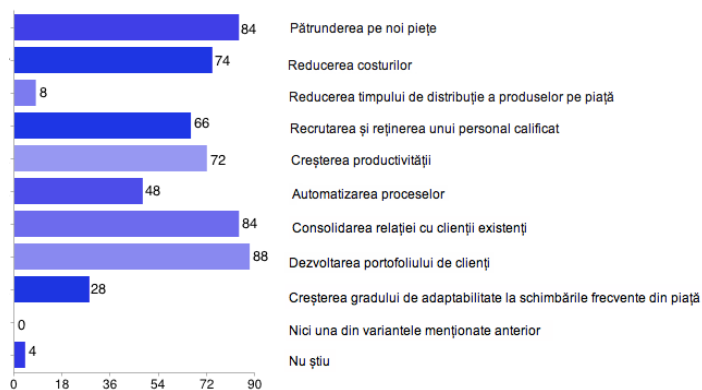


Fig. 4.5 Opinia firmelor investigate asupra priorităților organizației în care activează, pentru următorul an

Deși agilitatea implică un nivel ridicat de adaptabilitate la schimbare, doar 28 dintre firmele investigate (19%), au considerat acest aspect ca fiind o prioritate pentru anul ce urmează. **Accentul este pus** foarte pregnant pe:

- *Dezvoltarea portofoliului de clienți (60%);*
- *Consolidarea relațiilor cu clienții existenți (58%);*
- *Pătrunderea pe noi piețe (58%);*

Sporirea productivității și Recrutarea de specialiști, sunt alte două aspecte considerate importante de **49%**, respectiv **45%** dintre firmele investigate.

A treia întrebare a chestionarului a vizat identificarea nivelului de importanță pe care firmele investigate îl acordă agilității ca factor de succes pentru organizație. Din Tab.4.11, se poate observa că majoritatea, **73%** din firmele investigate, consideră că **agilitatea este extrem de importantă**, fiind un factor esențial pentru succes, iar **22%** o consideră ca fiind **importantă pentru succesul organizației**. 5% dintre respondenți au rămas neutri și **nici măcar una dintre firmele investigate nu a considerat că agilitatea ar fi un factor neimportant pentru succesul organizației**, așa cum se poate vedea în Fig.4.6.

Tab. 4.11 Opinia firmelor investigate privind importanța agilității pentru succesul organizației

Importanța agilității, ca factor de succes pentru organizație	Număr de respondenți	Procent (%)
Extrem de importantă - este un factor esențial pentru succes	106	73
Importantă - contribuie la succesul organizației	32	22
Neutru - mulți factori contribuie la succesul organizației	8	5
Oarecum neimportantă - sunt alți factori care influențează mai mult succesul organizației	0	0
Deloc importantă - agilitatea nu reprezintă un factor relevant pentru succesul organizației	0	0
Total	146	100

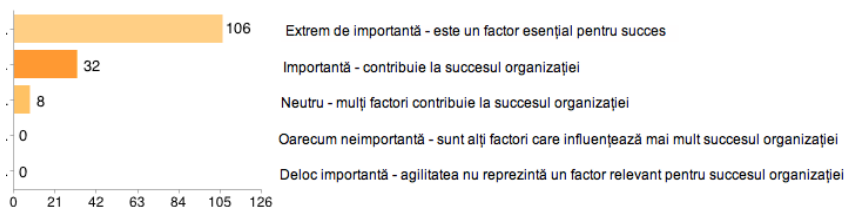


Fig. 4.6 Opinia firmelor investigate privind importanța agilității pentru succesul organizației

Prin următoarea întrebare li s-a solicitat respondenților să aprecieze nivelul de agilitate al organizației în care activează (Tab. 4.12). Majoritatea firmelor respondente, **(60%)**, au apreciat organizația ca fiind doar parțial agilă, dar că se lucrează la capacitatea de reacție a acesteia la schimbările din piață. **29%** dintre firme au apreciat că **organizația în care activează este extrem de agilă** și doar **8%** dintre respondenți consideră că **organizația nu este deloc agilă** (Fig. 4.7).

Tab. 4.12 Opinia firmelor investigate asupra nivelului de agilitate al organizației în care activează

Nivelul de agilitate din organizație	Număr respondenți	Procent (%)
Organizația este extrem de agilă și se poate adapta la schimbările din piață atunci când se impune acest lucru	42	29
Organizația este parțial agilă, se lucrează la îmbunătățirea capacității de reacție la schimbările din piață	88	60
Organizația nu este deloc agilă, procesul decizional decurge lent și cu multă precauție	12	8
Nu știu	4	3
Total	146	100

Deși conform Tab. 4.11, firmele investigate consideră agilitatea ca fiind un factor esențial pentru succes, majoritatea dintre acestea nu se consideră ca fiind încă suficient de agile pentru a se putea adapta rapid la schimbările impuse de mediu.



Fig. 4.7 Opinia firmelor investigate asupra nivelului de agilitate al organizației în care activează

În Tab.4.13 este prezentată opinia firmelor investigate cu privire la aspectele pe care acestea le consideră esențiale pentru creșterea competitivității, în contextul economic actual. Datorită faptului că respondenții nu

au fost restricționați la alegerea unui singur răspuns, suma procentelor obținute poate depăși valoarea de 100%.

Deși în Tab.4.10, doar **19%** dintre respondenți au considerat **creșterea capacității de adaptare la schimbările din piață, ca fiind o prioritate**, din Tab. 4.13, reiese că **70%** dintre firmele investigate consideră această **capacitate de adaptare ca fiind cel mai important factor ce contribuie în momentul de față la creșterea competitivității**.

Tab. 4.13 Opinia firmelor investigate asupra factorilor ce contribuie la creșterea competitivității în contextul economic actual

Factori ce contribuie la creșterea competitivității organizațiilor	Număr de respondenți	Procent (%)
Creșterea gradului de inovare	92	63
Dezvoltarea unei echipe solide formate din specialiști cu o pregătire temeinică	92	63
Capacitatea de adaptare la provocările și noile tehnologii din piață	102	70
Dezvoltarea unei relații strânse de colaborare cu clienții	78	53
Măsurarea performanței și dezvoltarea unui portofoliu de inițiative	50	34
Abilitatea de a transforma cunoașterea în valoare	52	36
Creșterea gradului de implicare a clienților în dezvoltarea produselor/serviciilor	40	27
Practicarea unor prețuri scăzute în raport cu concurența	24	16
Altele	0	0

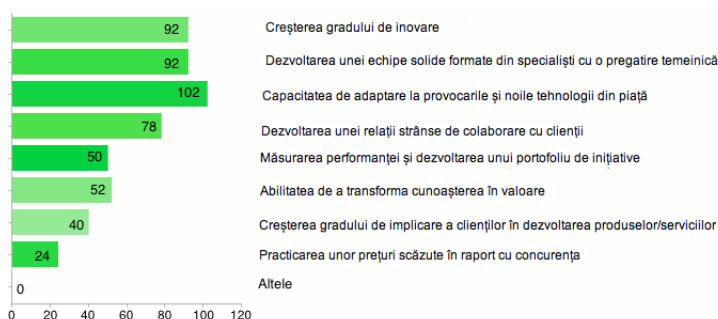


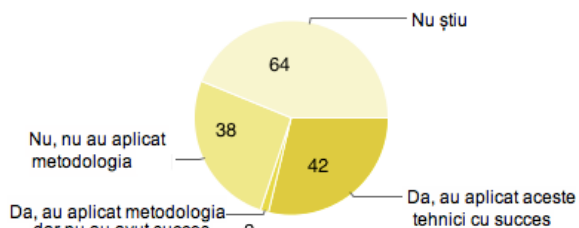
Fig. 4.8 Opinia firmelor investigate asupra factorilor ce contribuie la creșterea competitivității în contextul economic actual

Conform lui [127], majoritatea organizațiilor care deja au adoptat metodologiile agile utilizate de regulă în dezvoltarea de software, optează pentru **Scrum** sau **Kanban** sau, o combinație între acestea. Așadar, **în prezentul studiu am considerat oportună chestionarea firmelor investigate relativ la nivelul de utilizare al acestor două metodologii agile**, așa cum se poate vedea și în Tab. 4.14.

Tab. 4.14 Nivelul de utilizare al metodologiilor agile în dezvoltarea cel puțin a unui proiect la nivel de organizație

Utilizarea metodologiilor agile în dezvoltarea cel puțin a unui proiect	Număr de respondenți	Procent (%)
Da, au aplicat aceste tehnici cu succes	42	29
Da, au aplicat metodologia însă nu au avut succes	2	1
Nu, nu au aplicat metodologia	38	26
Nu știu	64	44
Total	146	100

În ceea ce privește utilizarea tehnicilor agile în dezvoltarea cel puțin a unui proiect la nivel de organizație, doar **29%** dintre firmele investigate au afirmat că **au aplicat metodologiile agile cu succes**, **26%** afirmat că **încă nu s-a făcut uz de aceste tehnici**, iar **1%** au afirmat că **au folosit metodologia, însă nu au avut succes**. Așa cum se poate vedea în Fig. 4.9, **44%** dintre respondenți **nu au avut informații în acest sens**. Totuși se poate evidenția că dintre utilizatorii acestor metodologii agile, doar un procent foarte mic (1%) nu au avut succes cu aceste tehnici.

**Fig. 4.9 Nivelul de utilizare al metodologiilor agile (Scrum/Kanban) în dezvoltarea cel puțin a unui proiect la nivel de organizație**

Următorul tabel redă opinia firmelor investigate cu privire la diverse **aspecte ce pot fi utilizate în procesul de evaluare al nivelului de agilitate** al acestora.

Tab. 4.15 Opinia firmelor investigate asupra aspectelor utilizate în evaluarea nivelului de agilitate al acestora

	ACORD		DEZACORD		Nu au furnizat nici un răspuns (%)
	Numărul de respondenți	Procentaj (%)	Numărul de respondenți	Procentaj (%)	
Organizația în care activez nu este suficient de agilă pentru a anticipa schimbările rapide din piață	52	36	88	60	4
Organizația în care activez a luat cel puțin o inițiativă pentru a deveni agilă în ultimul an	126	86	16	11	3

Organizația în care activez se concentrează pe reducerea costurilor	92	63	44	30	7
În organizația în care activez, angajații comunică în mod activ între ei indiferent de nivelul ierarhic	120	82	24	16	2
În organizația în care activez, angajații își cunosc foarte clar atribuțiile precum și sarcinile de lucru ale celorlalți colegi	94	64	46	32	4
Organizația în care activez este focalizată pe creșterea gradului de colaborare cu clienții și implicit pe creșterea satisfacției acestora	126	86	14	10	4
În organizația în care activez se pune accent pe monitorizarea și măsurarea performanței la nivel organizațional, departamental dar și individual	116	79	24	16	5

În ceea ce privește opinia respondenților cu privire la agilitatea organizației în care activează, majoritatea dintre aceștia, **88, nu au fost de acord cu afirmația "Organizația în care activez nu este suficient de agilă pentru a anticipa schimbările rapide din piață"**. Dintre cele 146 de firme investigate, **6 nu au furnizat nici un răspuns la această întrebare**. Se poate afirma așadar, că **majoritatea firmelor investigate se consideră ca fiind suficient de agile pentru a se adapta la diversele schimbări din piață**. Aceste rezultate obținute pentru firmele din România, sunt în opoziție cu cele obținute în studiul realizat de Economist Intelligence Unit (2009), în care mai mult de 27% din totalul de 349 de firme investigate, au afirmat că se regăsesc în dezavantaj competitiv datorită faptului că nu sunt suficient de agile pentru a anticipa aceste schimbări rapide ale pieței.

Din cele 146 de firme investigate, **126** dintre acestea au afirmat că **au luat cel puțin o inițiativă în ultimul an pentru a-și crește nivelul de agilitate** și, doar **16** au afirmat că **nu au luat nici un fel de inițiativă în acest sens**. În studiul celor de la Economist Intelligence Unit (2009), rezultatele sunt similare, peste 80% dintre respondenți afirmând că au luat cel puțin o inițiativă în ultimii trei ani, pentru a-și spori nivelul de agilitate însă, 34% dintre aceștia au subliniat faptul că au eșuat în a obține rezultatele dorite. Dintre **principalele obstacole ce au stat în calea creșterii nivelului de adaptabilitate** s-au identificat aspecte precum:

- procesul decizional lent;
- conflicte apărute între departamente, datorită obiectivelor și priorităților diferite.

În ceea ce privește *Creșterea atenției organizațiilor asupra procesului de reducere a costurilor*, **92** dintre firmele investigate **au fost de acord cu această afirmație**, **44 au dezaprobat** afirmația, iar **10** firme **nu au furnizat nici un răspuns**.

La afirmația care își propunea să identifice nivelul la care se face comunicarea între angajați în cadrul firmelor investigate, **82%** dintre respondenți au susținut ideea că în cadrul organizației în care activează, **angajații comunică în mod activ între ei indiferent de nivelul ierarhic** și doar **16% au fost în dezacord** cu această afirmație. La această întrebare, au existat și 2 non-răspunsuri.

În ceea ce privește **nivelul de cunoaștere al sarcinilor de lucru proprii, precum și a celorlalți membrii de echipă**, **64%** dintre respondenți au putut afirma că **sunt în deplină cunoștință de cauză** privind aceste aspecte. Transparența, este una din caracteristicile esențiale pe care o organizație agilă ar trebui să le promoveze, așadar cunoașterea activităților membrilor echipei este critică în acest sens. **32%** dintre respondenți **au fost în dezacord** cu această afirmație, iar **2%** dintre ei **nu au furnizat nici un răspuns**.

Creșterea gradului de colaborare cu clienții și creșterea satisfacției acestora este o prioritate pentru 86% dintre firmele investigate, doar **10% afirmând că aceste aspecte nu sunt relevante** în cadrul organizațiilor în care activează.

În ceea ce privește *Măsurarea performanței la nivel organizațional, departamental și individual*, **79%** dintre respondenți au afirmat că în cadrul organizației în care activează, **se desfășoară acest proces de monitorizare și măsurare a performanței**, iar în **16%** dintre firmele investigate **nu se măsoară performanța**. Restul de **5%** dintre firmele investigate, **nu au furnizat nici un răspuns**.

Pe baza rezultatelor obținute în Tab.4.15, putem constata că în general **firmele investigate se consideră ca fiind suficient de agile** pentru condițiile actuale din piață, furnizând răspunsuri care susțin această afirmație. Un nivel sporit de colaborare atât între membrii echipelor cât și cu clienții, sunt caracteristici de bază ale agilității și majoritatea organizațiilor se concentrează pe aceste aspecte. Totodată, procesul de măsurare al performanței organizației, este o preocupare centrală pentru majoritatea firmelor ce au luat parte la această cercetare.

În Tab.4.16 sunt identificate programele și uneltele de care organizațiile fac uz sau intenționează să facă uz pentru a-și spori gradul de inovare.

44% dintre firmele investigate **utilizează rețele sociale** pentru consolidarea contactului cu clienții actuali sau potențiali, precum și cu diverși colaboratori. **19%** dintre firmele investigate **intenționează să utilizeze în următoarea perioadă acest mijloc de comunicare**, iar **14%** dintre respondenți **nu au informații în acest sens** și **22%** dintre firmele investigate, **nu utilizează**.

În ceea ce privește **utilizarea sistemelor de măsurare a performanței**, **60%** dintre firmele investigate **utilizează** astfel de sisteme, **15% intenționează să utilizeze**, **14% nu știu** și, **8% nu utilizează**. Făcând o comparație cu întrebarea anterioară, la care 24% dintre respondenți au susținut că în cadrul organizației în care activează, nu se măsoară performanța la nivel organizațional, departamental sau individual, din Tab. 4.16 reiese că **22%** dintre respondenți **nu au informații în acest sens sau nu utilizează sisteme de măsurare a performanței**. Rezultatele obținute la cele două întrebări sunt similare, raportat la

numărul de răspunsuri primite, **confirmând așadar veridicitatea informațiilor furnizate.**

Tab. 4.16 Pentru a spori gradul de inovare, organizația utilizează sau intenționează să utilizeze în viitor următoarele programe, prezentate în continuare

	Utilizează (%)	Intenționează să utilizeze în următoarea perioadă (%)	Nu știu (%)	Nu utilizează (%)	Total (%)	Non-răspunsuri (%)
Rețele sociale pentru a identifica și împărtăși contacte sociale și de business	44	19	14	22	99	1
Sisteme de măsurare a performanței	60	15	14	8	97	3
Tehnologii de extragere a datelor din diverse aplicații	60	11	22	5	98	2
Procese pentru colectarea automată a feedback-ului de la clienți	44	21	19	12	96	4
Procese pentru colectarea feedback-ului provenit din partea angajaților	56	16	11	14	97	3
Modele de previziune	40	11	34	14	99	1
Sistem de bonificații pentru angajații performanți	70	16	4	8	98	2

Tehnologiile de extragere a datelor din diverse aplicații sunt utilizate de 60% dintre firmele investigate, urmând ca 11% dintre acestea să utilizeze astfel de tehnologii în următoarea perioadă. 22% dintre respondenți nu cunosc aceste aspecte, iar 5% dintre aceștia nu utilizează astfel de tehnologii.

În ceea ce privește utilizarea proceselor de colectare automată a feedback-ului provenit din partea clienților, în 44% dintre organizații se face uz de aceste procese, 22% intenționează să facă uz, iar 19% dintre respondenți nu au informații în acest sens, iar 12% nu utilizează aceste procese. Colaborarea cu

clienții reprezintă un element esențial în evaluarea nivelului de agilitate organizațională, iar colectarea automată de feedback din partea clienților poate facilita acest proces. Majoritatea organizațiilor utilizează sau intenționează să utilizeze astfel de procese (66%), susținând astfel răspunsul sintetizat în Tab.4.15, prin care 86% dintre firmele investigate afirmă că se focalizează pe creșterea gradului de colaborare cu clienții și implicit pe creșterea satisfacției acestora.

Procesele pentru colectarea feedback-ului provenit de la angajați se utilizează în 56% dintre firmele investigate, **16%** dintre aceste urmând să colecteze în perioada următoare. **11%** dintre respondenți **nu știu** dacă organizația în care activează colectează feedback de la angajații săi, iar **14%** **nu desfășoară acest proces**.

Sistemele de bonificații pentru angajații performanți sunt utilizate în majoritatea firmelor investigate (70%), iar în 16% dintre acestea se intenționează implementarea unor astfel de sisteme. În 4% din cazuri nu există informații despre aceste sisteme iar 8% nu utilizează astfel de sisteme. La această întrebare, 2% dintre firmele investigate nu au furnizat nici un răspuns.

Întrebarea următoare și-a propus identificarea principalelor riscuri ce stau în drumul organizațiilor spre agilitate. Respondenții au avut posibilitatea alegerii mai multor răspunsuri din cele disponibile, acestea fiind prezentate în Tab.4.17. Datorită faptului că aceștia nu au fost restricționați la alegerea unui singur răspuns, suma procentelor obținute depășește valoarea de 100%.

Tab. 4.17 Opinia firmelor investigate privind principalele riscuri care stau în drumul lor spre agilitate

Principalele riscuri în drumul spre agilitate	Număr de respondenți	Procent (%)
Pierderea atenției asupra punctelor tari ale organizației	56	41
Integrarea agilității ar necesita prea mult timp și ar distra atenția de la alte inițiative	14	10
Reticența personalului	84	61
Infrastructura precară	46	33
Securitatea datelor	16	12
Costuri prea mari	36	26
Nu știu/Nu mă pot pronunța	16	12

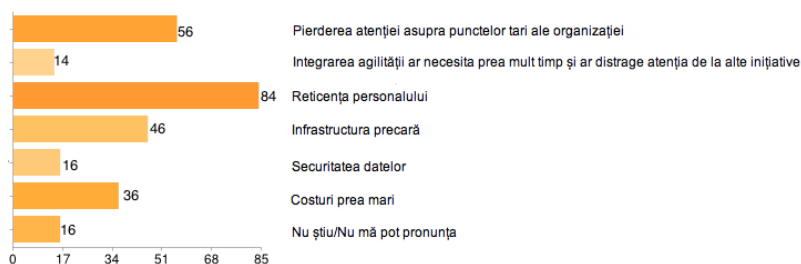


Fig. 4.10 Principalele riscuri în drumul spre agilitate

Așa cum reiese și din Fig.4.10, **principalul risc** în drumul spre agilitate, identificat de către **61%** dintre firmele investigate îl reprezintă, *Reticența personalului*. Acest răspuns a fost urmat apoi de *Pierderea atenției asupra punctelor*

tari ale organizației, (41%). În studiul realizat de [51], principalul risc identificat de respondenți a fost *Pierderea atenției asupra punctelor tari ale organizației*, ales într-o proporție tot de 41% dintre firmele investigate.

Infrastructura precară (33%) și costurile prea mari (26%) ocupă locurile trei, respectiv patru, ca riscuri identificate de către respondenți. *Securitatea datelor precum și lipsa informațiilor privind aceste aspecte* au fost alese de un procent de **12%** dintre firme. **Cel mai redus risc** ales de **10%** dintre respondenți, îl reprezintă *durata prea mare de timp pe care ar necesita-o implementarea unui astfel de proces agil.*

În ceea ce privește întrebarea ce și-a propus **identificarea metodologiilor agile** utilizate de regulă în dezvoltarea de software cunoscute de respondenți, **84** dintre aceștia **nu au furnizat nici un răspuns**. Întrebarea a fost deschisă și a permis respondenților să își formuleze propriul lor răspuns. În Tab.4.18 sunt sintetizate răspunsurile primite:

Tab. 4.18 Metodologiile agile utilizate în dezvoltarea de software identificate de respondenți

Metodologia agilă aleasă de respondenți	Numărul de respondenți
Scrum	36
Kanban	12
Extreme Programming	4
Team Software Process	2
CRM	2
Nu știu	6
Total	62
Non-răspunsuri	84

Așa cum reiese și din tabelul anterior, **cea mai cunoscută și utilizată metodologie agilă** este **Scrum (36)**, urmată apoi de **Kanban (12)** și **Extreme Programming (4)**. Potrivit lui [127], 50% dintre programatorii care utilizează tehnicile agile în dezvoltarea produselor software, utilizează Scrum sau Extreme Programming. Totodată, sunt multe echipe care preferă aplicarea unei combinații între cele două metodologii, Scrum și Kanban, utilizând din metode, particularitățile ce se pretează cel mai bine în activitatea lor. Aceste tehnici sunt utilizate în special în dezvoltarea de software și, ținând cont că doar 30 dintre respondenți provind din industria IT, procentul de răspunsuri obținute la această întrebare (42%), este unul satisfăcător.

În contextul evaluării **instrumentelor cu ce mai semnificativă contribuție asupra agilității în organizații**, respondenții au considerat că **Emailul (77%)** reprezintă cea mai importantă și facilă metodă de colaborare, așa cum este evidențiat și în Fig.4.11.

Facilitățile oferite de pachetul **Microsoft Office**, au fost apreciate ca fiind importante în acest proces de către **68** dintre respondenți, iar **serviciile de comunicare instant**, de un număr de **66** respondenți. După cum reiese și din Fig.4.11, toate instrumentele considerate sunt utilizate într-o proporție destul de mare de organizațiile participante la studiu, doar **10** dintre respondenți sugerând că **utilizează și alte tehnologii ce susțin sporirea nivelului de agilitate** în organizațiile respective.

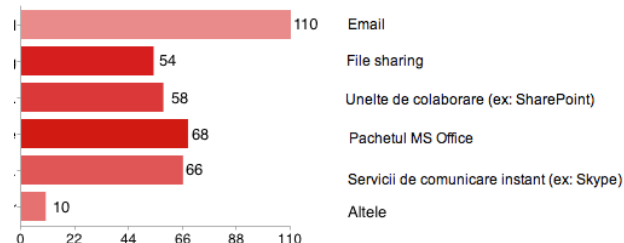


Fig. 4.11 Instrumentele cu cea mai semnificativă contribuție asupra agilității în organizație

Datorită faptului că respondenții nu au fost restricționați la alegerea unui singur răspuns, suma procentelor obținute depășește valoarea de 100% (Tab.4.19).

Tab. 4.19. Opinia firmelor investigate privind instrumentele (tehnologiile) cu cea mai semnificativă contribuție asupra agilității în organizație

Instrumente ce contribuie asupra agilității în organizație	Număr de respondenți	Procent (%)
Email	110	77
File sharing	54	38
Unelte de colaborare (ex: SharePoint)	58	41
Pachetul MS Office	68	48
Servicii de comunicare instant (ex: Skype)	66	46
Altele	10	7

Următoarea întrebare a urmărit determinarea opiniei respondenților asupra **caracteristicilor esențiale pe care ar trebui să le aibă o organizație agilă**. Așa cum se reflectă și în Fig.4.12, *Rapiditatea și execuția procesului decizional* reprezintă cea mai importantă caracteristică a unei organizații agile, în opinia unui procent semnificativ de respondenți și anume, **74%**.

Conform rezultatelor obținute în studiul celor de la Economist Intelligence Unit (2009), dintre principalele obstacole ce stau în calea creșterii nivelului de adaptabilitate al organizațiilor, s-au identificat aspecte precum procesul decizional lent sau conflictele apărute între departamente, datorită obiectivelor și priorităților diferite. Așadar și **prin rezultatele din cadrul prezentei cercetări se reflectă importanța unui proces decizional rapid în contextul agilității unei organizații**. *Procesul continuu de îmbunătățire* respectiv, *Abilitatea de a accesa informația corectă la momentul potrivit*, sunt considerate ca fiind de mare importanță pentru ca o organizație să fie agilă, fiind alese conform Tab.4.20, de un procent de 63%, respectiv 61% dintre participanții la studiu. Datorită faptului că respondenții nu au fost restricționați la alegerea unui singur răspuns, suma procentelor obținute depășește valoarea de 100%.

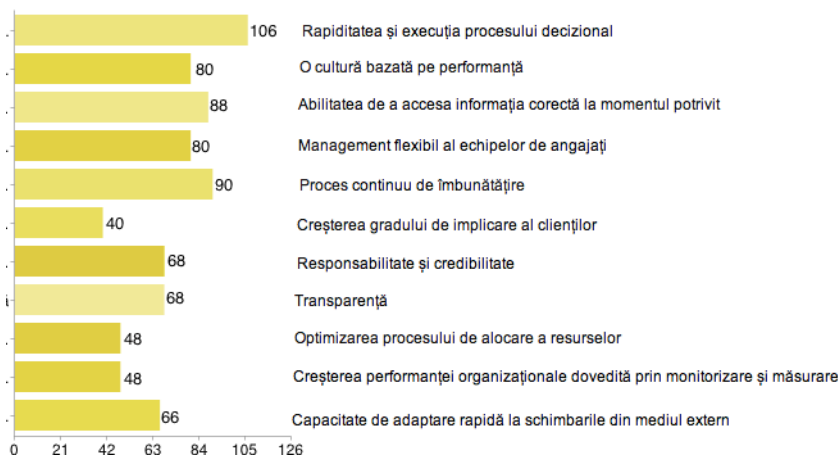


Fig. 4.12 Caracteristicile esențiale ale unei organizații agile

Tab. 4.20 Opinia firmelor investigate privind caracteristicile esențiale ale unei organizații agile

Caracteristicile esențiale ale unei organizații agile	Număr de respondenți	Procent (%)
Rapiditatea și execuția procesului decizional	106	74
O cultură bazată pe performanță	80	56
Abilitatea de a accesa informația corectă la momentul potrivit	88	61
Management flexibil al echipelor de angajați	80	56
Proces continuu de îmbunătățire	90	63
Creșterea gradului de implicare al clienților	40	28
Responsabilitate și credibilitate	68	47
Transparență	68	47
Optimizarea procesului de alocare a resurselor	48	33
Creșterea performanței organizaționale dovedită prin monitorizare și măsurare	48	33
Capacitate de adaptare rapidă la schimbările din mediul extern	66	46

O cultură bazată pe performanță, respectiv Managementul flexibil al echipelor de angajați, au fost considerate ca fiind caracteristici esențiale ale unei organizații agile, de către 56% dintre respondenți. Caracteristicile anterior enunțate, au fost urmate de Responsabilitate și credibilitate, respectiv Transparență, aceste fiind considerate importante, de un procent de 47% dintre firmele investigate. Capacitatea de adaptare rapidă la schimbările din mediul extern reprezintă o caracteristică esențială pentru 46% dintre respondenți. Optimizarea procesului de alocare a resurselor și Creșterea performanței organizaționale dovedită prin monitorizare și măsurare au fost alese de 33% dintre totalul firmelor investigate.

Următorul tabel redă opiniile firmelor investigate cu privire la **principalele obstacole ce stau în calea sporirii agilității**, din cadrul organizației în care aceștia activează. Respondenții au considerat că *Rezistența personalului în adoptarea unei inovări* reprezintă principalul obstacol în demersul organizației spre a-și spori agilitatea (**54%**). Așa cum s-a evidențiat și în Tab.4.17, principalul risc pe care l-au identificat firmele în drumul unei organizații spre agilitate a fost legat tot de reticența personalului, așadar, putem afirma că **personalul joacă un rol cheie în contextul agilității organizaționale**, facilitând sau dimpotrivă îngreunând acest demers. Datorită faptului că respondenții nu au fost restricționați la alegerea unui singur răspuns, suma procentelor obținute depășește valoarea de 100%.

Tab. 4.21 Opiniile firmelor investigate cu privire la principalele obstacole în sporirea agilității în cadrul organizației în care activează

Principalele obstacole în sporirea nivelului de agilitate	Număr de respondenți	Procent (%)
Conflictele de priorități care apar între diferitele departamente	70	49
Rezistența personalului în adoptarea unei inovări	78	54
Infrastructura IT este inflexibilă	30	21
Procesele nu sunt aliniate cu obiectivele organizației	18	13
Dificultăți în măsurarea performanței	44	31
Restricții de buget	66	46
Agilitatea nu reprezintă în momentul de față o prioritate	12	8
Lipsa susținerii din partea managementului a principiilor agile	30	21
Lipsa personalului cu abilități potrivite	48	33
Complexitatea proiectelor	30	21
Nu știu	4	3
Altele	6	4

Un loc secund în lista de obstacolelor alese de respondenți îl au *Conflictele de priorități care apar între diferitele departamente* (**49%**). Așa cum am fi putut anticipa un procent relativ mare dintre firme (**46%**) au considerat *Restricțiile de buget* ca fiind o problemă în contextul economic actual. Deși înțelegerea și aplicarea corespunzătoare a principiilor agile ar putea conduce la o reducere a cheltuielilor la nivel de organizație [130], *Lipsa personalului cu abilități potrivite* îngreunează acest proces în **33%** dintre firmele participante la studiu.

Conform Fig.4.13, **30** dintre firmele investigate consideră ca fiind obstacole pentru agilitate *Lipsa susținerii din partea managementului a principiilor agile* precum și *Complexitatea proiectelor*. Dintre cele 146 de firme investigate, doar **12 au considerat că în momentul de față agilitatea nu reprezintă o prioritate pentru organizația în care activează**. Datorită faptului că respondenții nu au fost restricționați la alegerea unui singur răspuns, suma procentelor obținute depășește valoarea de 100%.

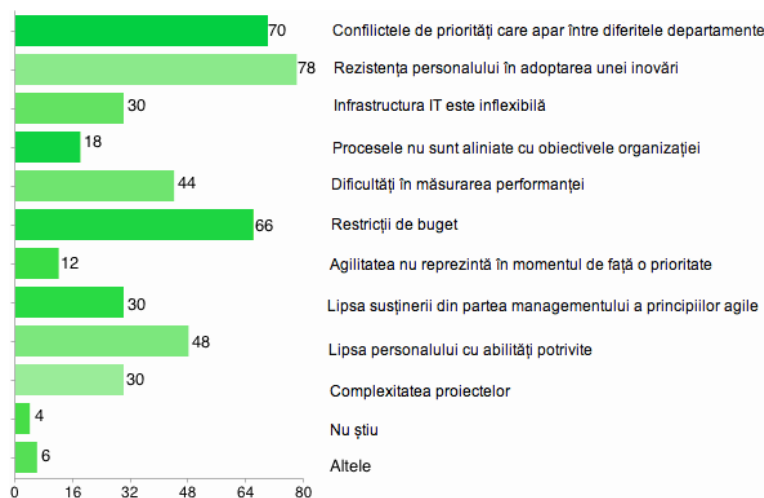


Fig. 4.13 Principalele obstacole ce stau în calea firmelor investigate spre a-și spori nivelul de agilitate

În continuare, autoarea a încercat să identifice **care sunt cele mai agile departamente** din cadrul firmelor investigate. Conform răspunsurilor oferite de acestea, așa cum se putea anticipa, **48%** consideră că **departamentul de IT** are **cel mai ridicat nivel de agilitate** la nivelul de organizație, urmat apoi de **Vânzări**, cu **47%**, **Relații cu clienții 37%** și **Marketing 36%** (Tab.4.22).

Tab. 4.22 Opinia firmelor investigate privind departamentele considerate ca fiind cele mai agile

Cele mai agile departamente din organizație	Număr de respondenți	Procent (%)
Marketing	52	36
Vânzări	68	47
Relații cu clienții	54	37
Cercetare și dezvoltare	24	16
IT	70	48
Financiar	16	11
Resurse umane	22	15
Logistic	20	14
Producție	32	22
Juridic și risc	18	12
Management/Board	46	32
Nu știu	6	4
Altele	4	3

Așa cum reiese și din Fig.4.14, *Managementul/Boardul* este considerat ca având **un nivel ridicat de agilitate** de un număr de **46** respondenți. În ceea ce privește departamentul de *Producție*, doar **32** dintre firmele investigate au considerat că acesta poate fi denumit agil. Departamentul *Logistic* a fost considerat agil de **20** dintre respondenți. Departamentele cu **cel mai scăzut nivel de agilitate** la nivelul firmelor investigate sunt cel *Juridic și risc (12%)* și cel *Financiar (11%)*. Doar 4 respondenți din totalul de 146 au menționat că alte departamente

decât cele considerate în studiu pot fi denumite agile în cadrul organizațiilor în care aceștia activează.

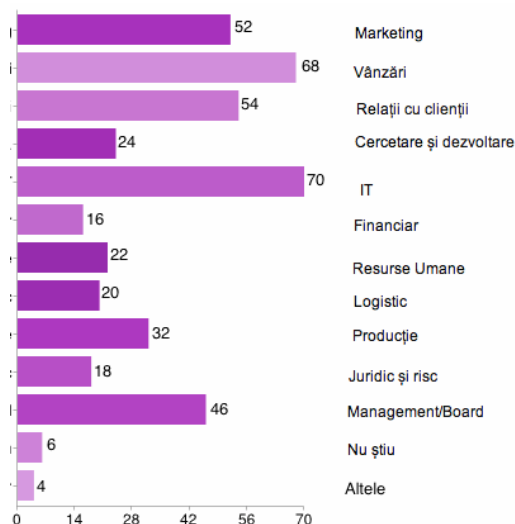


Fig. 4.14 Departamentele considerate ca având cel mai ridicat nivel de agilitate în cadrul firmelor investigate

În opoziție cu răspunsurile furnizate la întrebarea anterioară, Tab.4.23 redă opinia firmelor investigate cu privire la departamentele cu **cel mai redus nivel de agilitate**, din cadrul organizațiilor în care activează (Fig.4.15).

Așa cum s-a confirmat și prin răspunsurile primite la întrebarea anterioară, **cel mai redus nivel de agilitate** îl are departamentul *Financiar*, **46** dintre respondenți, urmat apoi de cel de *Resurse Umane* (**38**) și *Juridic și risc* (**34**).

Tab. 4.23 Opinia firmelor investigate privind departamentele considerate ca având cel mai redus nivel de agilitate

Cele mai puțin agile departamente din organizație	Număr de respondenți	Procent (%)
Marketing	26	19
Vânzări	14	10
Relații cu clienții	12	9
Cercetare și dezvoltare	22	16
IT	26	19
Financiar	46	33
Resurse umane	38	27
Logistic	14	10
Producție	20	14
Juridic și risc	34	24
Management/Board	12	9
Nu știu	26	19
Altele	2	1



Fig. 4.15 Departamentele considerate ca având cel mai redus nivel de agilitate în cadrul firmelor investigate

Ceea ce este interesat de remarcă, deși la întrebarea anterioară departamentul de *IT* conducea detașat (48%), ca fiind cel mai agil departament la nivel de organizație, în Tab. 4.23, se poate observa că un procent de **19%** dintre firme **au considerat IT-ul ca având un nivel redus de agilitate**. Un alt aspect interesant este faptul că un procent destul de mare (**19%**) au furnizat la această întrebare răspunsul *Nu știu*, deși la întrebarea anterioară doar 4% au furnizat un astfel de răspuns. În ceea ce privește celelalte departamente, în general se păstrează ordinea furnizată în cadrul răspunsurilor obținute la întrebarea anterioară.

Deoarece agilitatea înseamnă atât adaptabilitate cât și transparență în procesul de derulare al proiectelor și al activităților la nivel de echipă, prin întrebarea următoare s-a încercat determinarea gradului cunoaștere al activităților desfășurate de ceilalți membrii din echipa sau departamentul în care respondenții activează (Fig.4.16).

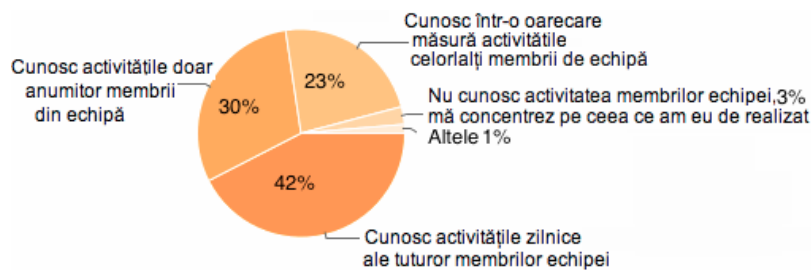


Fig. 4.16 Nivelul de cunoaștere al activităților desfășurate de ceilalți colegi de echipă

Majoritatea respondenților (**42%**), **cunosc activitățile zilnice ale tuturor membrilor echipei** din care fac parte, **30%** consideră că **dețin informații doar**

despre activitățile desfășurate de anumiți membrii din echipă, iar **23% cunosc doar într-o anumită măsură activitățile desfășurate de ceilalți colegi din echipă**. Un procent de **3%** dintre respondenți au afirmat că **nu au nici un fel de informații despre activitatea celorlalți membrii din echipă**, concentrându-se doar asupra atribuțiilor lor.

Întrebările următoare s-au focalizat strict pe aspecte legate de **contribuția activității de marketing în demersul unei organizații spre agilitate** precum și pe **maniera în care se măsoară performanța în marketing** în cadrul firmelor investigate.

Următorul tabel reflectă opinia firmelor investigate asupra **importanței activității de marketing în creșterea nivelului de adaptabilitate** al unei organizații.

Tab. 4.24 Opinia firmelor investigate asupra importanței activității de marketing în creșterea nivelului de adaptabilitate al unei organizații

Importanța activității de marketing în creșterea adaptabilității	Număr de respondenți	Procent (%)
Foarte importantă	88	60
Importantă	52	36
Puțin importantă	2	1
Deloc importantă	2	1
Nu știu	0	0
Total	144	98

Majoritatea covârșitoare a firmelor investigate, **(60%)**, consideră **activitatea de marketing ca fiind foarte importantă** pentru ca o organizație să devină mai adaptabilă, iar **36%** o consideră ca **fiind importantă**. Doar un procent de **1%** dintre firme cred că **activitatea de marketing ar fi doar puțin sau deloc importantă** în acest context. Nici unul dintre respondenți nu a răspuns prin *Nu știu* la această întrebare, iar 2 respondenți nu au furnizat nici un răspuns.

În contextul evaluării performanței în marketing, **37%** dintre firmele investigate au afirmat că în cadrul organizației în care activează **se calculează indicatori de performanță precum ROI¹⁶** (profitabilitatea de marketing), precum și **alți indicatori de profitabilitate** pentru diverse campanii și investiții de marketing (Fig.4.17).

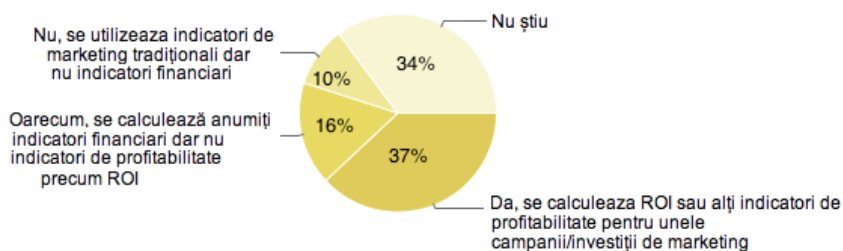


Fig. 4.17 Indicatori de măsurare a performanței de marketing în cadrul firmelor investigate

¹⁶ROI (return on investment) = indicator reprezentând profitul sau pierderea rezultată dintr-o investiție (în acest caz în activități de marketing), exprimat în procente, definit ca: (profit net din investiție/valoare investiție)x100 [184].

Un procent destul de mare dintre respondenți, **(34%)**, **nu au avut informații** pentru a furniza un răspuns în acest context. **16%** dintre firmele investigate au afirmat că în cadrul organizației în care activează **se calculează o serie de indicatori financiari însă nu indicatori de profitabilitate precum ROI**, iar **10%** au afirmat că organizația **monitorizează și măsoară diverși indicatori tradiționali de marketing, dar nu indicatori financiari**.

Prin următoarea întrebare, am urmărit determinarea **importanței** pe care o acordă firmele investigate **agilității de marketing pentru succesul organizației** în care activează, în condițiile în care la momentul actual activitatea de marketing este susținută tot mai puternic de tehnologie, care de altfel și facilitează adoptarea unui proces de marketing agil. Conform Tab.4.25, din totalul de firme investigate, **55%** au considerat ca **un proces de marketing agil este foarte important pentru succesul organizației** în care activează, iar **40%** au considerat **acest demers ca fiind unul important. Nici unul** dintre respondenți nu consideră că **un proces de a-marketing ar fi puțin sau deloc important. 3%** dintre respondenți **nu au avut informațiile necesare** pentru a furniza un răspuns la această întrebare, iar **2** firme investigate **nu au furnizat nici un fel de răspuns**.

Tab. 4.25 Opinia firmelor investigate asupra importanței agilității procesului de marketing pentru succesul organizației în care activează

Importanța agilității marketingului pentru succesul organizației	Număr de respondenți	Procent (%)
Foarte importantă	80	55
Importantă	58	40
Puțin importantă	0	0
Deloc importantă	0	0
Nu știu	6	3
Total	144	98

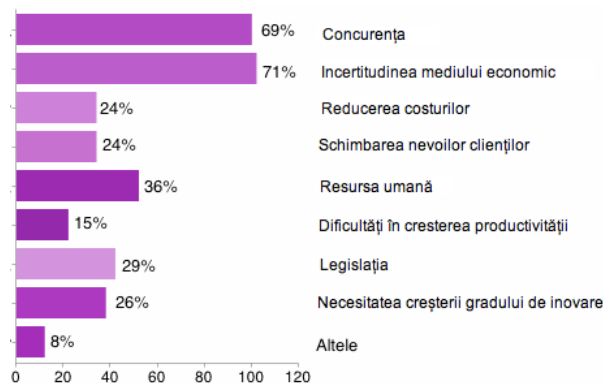


Fig. 4.18 Principalele provocări cu care se vor confrunta firmele investigate în următorii ani

Ultima întrebare a studiului, (Fig. 4.18), și-a propus identificarea principalelor provocări cu care se vor confrunta firmele investigate în următorii ani. Așa cum se poate observa și în Fig. 4.18, **principala provocare** o reprezintă **Incertitudinea mediului economic (71%)**, urmată apoi de **Concurență (69%)**. Totodată și **Resursa umană** va reprezenta o provocare, în opinia a **36%** dintre

respondenți. **29%** dintre firme consideră *Legislația* ca fiind o provocare, iar **26%** au ales *Necesitatea creșterii gradului de inovare*. *Reducerea costurilor și Schimbarea nevoilor clienților* vor reprezenta provocări pentru următorii ani, în cazul a **24%** dintre firmele investigate. *Dificultăți în creșterea productivității* reprezintă o provocare pentru **15%** dintre firme, iar **8%** dintre acestea nu au avut informații să furnizeze un răspuns privind aceste aspecte.

4.3.2.3. Concluziile cercetării cantitative

În cadrul acestui paragraf se prezintă principalele concluzii ale studiului cantitativ realizat pe cele **146 de organizații investigate**. În Tab.4.26. sunt prezentate procentele de îndeplinire ale ipotezelor cercetării, plus comentarii.

Tab. 4.26 Procentul de îndeplinire al ipotezelor studiului cantitativ

Ipozeza	Procent (%)	Comentarii
H ₁ - firmele investigate consideră că direcțiile ce contribuie cel mai mult la creșterea veniturilor în organizație se referă la îmbunătățirea relației cu clienții și a serviciilor oferite.	63%	Există preocupare pentru dezvoltarea organizației prin creșterea de venituri, apelându-se în majoritatea cazurilor la principiile de marketing. De remarcat că întreprinderile intervievate sunt preocupate de principiile metodologiilor agile.
H ₂ - organizațiile investigate consideră ca prioritate pentru următorul an, consolidarea relației cu piața (dezvoltarea portofoliului de produse 60%, consolidarea relației cu clienții 58%, pătrunderea pe noi piețe 58%).	84,26%	Organizațiile sunt preocupate de dezvoltarea relației cu piața în proporție de 84,26% și plasează într-o zonă neimportantă, reducerea timpului de distribuție al produselor pe piață (15,74%).
H ₃ - cel puțin 50% dintre organizațiile investigate consideră agilitatea extrem de importantă pentru succesul organizației în care activează.	73%	Un segment al respondenților cunosc importanța sistemelor agile deși ipoteza a estimat inițial un procent de 50% dintre respondenți, 73% au admis importanța agilității pentru succesul organizației.
H ₄ - firmele se consideră extrem de agile pentru a se putea adapta la schimbările continue din mediul extern.	29%	Respondenții conștientizează importanța agilității dar autorul crede că nu există o înțelegere clară a conceptului deoarece, cei care cunosc conceptul de agilitate din zona IT (21%) îl percep ușor și la nivelul sistemelor organizaționale. Din restul respondenților, ce reprezintă 79% din eșantion, au considerat doar 8% că "agilitatea" este extrem de importantă.
H ₅ - organizațiile investigate au aplicat cu succes metodologiile agile în derularea cel puțin a unui proiect.	44%	21% dintre respondenți din sectorul IT aplică metode agile cel puțin în derularea unui proiect. Restul de 70% dintre respondenți, folosesc metode agile doar în proporție de 19%.
H ₆ - creșterea competitivității se referă la capacitatea de adaptare la provocările și noile tehnologii din piață, creșterea gradului de inovare și măsurarea performanței, dezvoltarea portofoliului de inițiative.	68,78%	Respondenții consideră că pentru creșterea competitivității organizaționale și alte obiective sunt necesar a fi îndeplinite, de pildă implicarea clienților în procesul de dezvoltare al produselor, dezvoltarea de echipe, abilitatea de a transforma cunoașterea în valoare.

H ₇ - firmele investigate au luat în decursul ultimului an cel puțin o inițiativă pentru a deveni agile.	86%	86% dintre firmele investigate au luat cel puțin o inițiativă spre a face tranziția spre agilitate. 65% dintre firmele care nu au ca activitate IT, au încercat să se îndrepte spre inițiative agile.
H ₈ - organizațiile investigate sunt preocupate de reducerea costurilor.	63%	92 dintre organizațiile investigate (din 146) au ca deziderat principal reducerea costurilor. De remarcat că 37% dintre întreprinderi au probleme de management financiar deoarece.
H ₉ - în organizațiile investigate angajații comunică activ între ei.	82%	Este de remarcat buna comunicare pe care angajații o declară.
H ₁₀ - în organizațiile investigate angajații își cunosc sarcinile de lucru, precum și sarcinile de lucru ale coechipierilor.	64%	La 64% dintre organizații, angajații își cunosc sarcinile de lucru. De remarcat este faptul că nu toți au răspuns pozitiv. Din 96% care au răspuns la această întrebare, 32% nu cunosc sarcinile coechipierilor și uneori chiar pe ale lor. Întrebarea este importantă pentru că în sistemele agile există o mare flexibilitate și accepțiune a sarcinilor în echipă.
H ₁₁ - organizațiile investigate sunt focalizate pe creșterea gradului de colaborare cu clienții și implicit pe creșterea satisfacției acestora.	86%	Satisfacerea nevoilor clienților este un deziderat agreat de 86% dintre respondenți.
H ₁₂ - organizațiile investigate pun accent pe monitorizarea performanței.	79%	Organizațiile acordă atenție măsurării performanței dar, există suspiciunea că măsurarea performanței este incorect și incomplet înțeleasă.
H ₁₃ - cel puțin 50% dintre organizațiile investigate utilizează rețele sociale pentru a contacte sociale și de business.	44%	Aproximativ jumătate din organizațiile investigate utilizează rețele sociale.
H ₁₄ - organizațiile investigate folosesc sisteme software dedicate pentru măsurarea performanței.	60%	Organizațiile utilizează sisteme software dedicate pentru monitorizarea performanței. Deși 79% dintre respondenți au afirmat că măsoară performanța, se poate remarca faptul că 19% nu folosesc nici un sistem software dedicat în acest sens.
H ₁₅ - organizațiile investigate intenționează să utilizeze în următoarea perioadă tehnologii de extragere a datelor.	60%	Organizațiile nu înțeleg suficient de bine avantajul extragerii automate a datelor.
H ₁₆ - organizațiile investigate utilizează procese specifice de colectare automată a feedback-ului de la clienți.	44%	Totuși un număr redus, de 44% dintre respondenți, folosesc colectarea automată a feedback-ului de la clienți.
H ₁₇ - organizațiile investigate utilizează procese specifice de colectare automată a feedback-ului de la angajați.	56%	Procentul este foarte redus, ceea ce dovedește o lipsă de interes a top-managementului pentru cunoașterea părerilor angajaților. Într-un sistem agil, acest tip de comunicare este obligatoriu în proporție de 100%.
H ₁₈ - organizațiile utilizează modele de previziune pentru a realiza diverse scenarii privind schimbările din mediul de afaceri.	40%	Un procent modest utilizează modele de previziune, ceea ce indică o lipsă de preocupare a întreprinderilor pentru adaptarea la schimbările din piață.
H ₁₉ - organizațiile investigate utilizează sisteme de	70%	Într-un procent peste mediu, organizațiile își motivează angajații performanți.

110 CERCETARE EXPLORATORIE PRIVIND NIVELUL DE AGILITATE AL ORGANIZAȚIILOR - 4

bonificații pentru angajații performanți.		
H ₂₀ - principalul risc în peste 50% dintre organizațiile investigate în drumul lor spre agilitate, îl reprezintă reticența personalului.	61%	Răspunsul confirmă faptul că prima barieră o reprezintă reticența personalului. Doar 39% dintre salariați ar agreea schimbările aduse de implementarea conceptelor agile. 41% dintre respondenți afirmă că un alt potențial risc îl reprezintă teama de nou a persoanelor din managementul firmei.
H ₂₁ - cunoașterea metodologiei Scrum.	25%	Trebuie menționat că 21% dintre respondenți activează în domeniul IT, rezultă că doar 4% dintre ceilalți au avut cunoștințe despre metodele agile, ceea ce reprezintă un procent foarte redus. De remarcat că atunci când eșantionul a fost interviuat despre importanța și necesitatea implementării sistemelor agile, un procent mult mai mare au agreeat acest lucru. Realitatea este că în momentul în care s-a aprofundat terminologia și metoda, răspunsul a fost modest. Se observă diferența între a ști și a face (în cazul ipotezei H ₃ au răspuns 106 persoane, iar în cazul H ₂₁ au răspuns 36 persoane) deci rezultă că 70 de persoane (47%) nu cunosc cu adevărat metodologiile agile.
H ₂₂ - e-mailul și pachetul MS Office reprezintă cele mai utilizate instrumente digitale pentru a spori gradul de agilitate.	77%	E-mail-ul este un instrument folosit de trei sferturi din organizațiile interviuate.
H ₂₃ - rapiditatea și execuția procesului sunt esențiale în cazul unei organizații agile.	74%	Se remarcă totuși percepția pozitivă a eșantionului în ceea ce privește procesul decizional în sistemele agile.
H ₂₄ - principalele obstacole în sporirea agilității organizaționale sunt rezistența personalului în adoptarea unei inovări și restricțiile de buget.	54%	Mai bine de jumătate dintre angajați opun rezistență la schimbare.
H ₂₅ - cel mai agil departament din organizație este departamentul de IT.	48%	Doar 27% dintre respondenții non-IT confirmă agilitatea departamentului IT.
H ₂₆ - cel mai agil departament din organizație este departamentul de marketing.	36%	Există o discrepanță între menirea departamentului de marketing și ceea ce înțeleg respondenții. De remarcat că 16 persoane (11%) lucrează în departamentul de marketing iar din restul, doar 25% înțeleg corect misiunea acestui departament.
H ₂₇ - cel mai puțin agil departament este departamentul financiar.	33%	Percepția este că departamentul financiar este greu și inflexibil. 4% din eșantion lucrează în domeniu, iar 29% din restul respondenților au percepția mai sus menționată.
H ₂₈ - activitatea de marketing este foarte importantă pentru a crește capacitatea de adaptare a organizației la schimbările din piață.	60%	Este un procent mulțumitor, ceea ce confirmă importanța marketingului în tranziția spre agilitate.
H ₂₉ - organizațiile investigate calculează indicatori de profitabilitate în marketing, precum ROI.	37%	Este un procent sub mediu, ceea ce dovedește modesta preocupare spre piața competitivă. 34% nu au știut să răspundă la această întrebare. 21% dintre respondenți sunt directori generali, iar 4% sunt

		directori de marketing, ceea ce arată faptul că doar 9% dintre angajați au cunoștințe în domeniu.
H ₃₀ - firmele investigate calculează indicatori financiari pentru a măsura performanța în marketing.	16%	Dovedește o modestă preocupare pentru astfel de indicatori. Având în vedere că 4% dintre respondenți fac parte din departamentul financiar și 11% din departamentul de marketing, se poate concluziona că doar 1% cei ce nu aparțin acestor două departamente au fost capabili să răspundă.
H ₃₁ - agilitatea procesului de marketing este foarte importantă pentru succesul organizației.	55%	Mai bine de jumătate dintre organizațiile investigate consideră importantă agilitatea activității de marketing pentru succesul firmei.
H ₃₂ - principalele provocări cu care se va confrunta organizația în următorii ani sunt incertitudinea mediului economic și concurența.	71%	Firmele investigate sunt conștiente de problemele mediului economic și de amenințarea concurenței.

În Fig.4.19 este prezentat gradul de îndeplinire al ipotezelor care au stat la baza realizării studiului cantitativ.

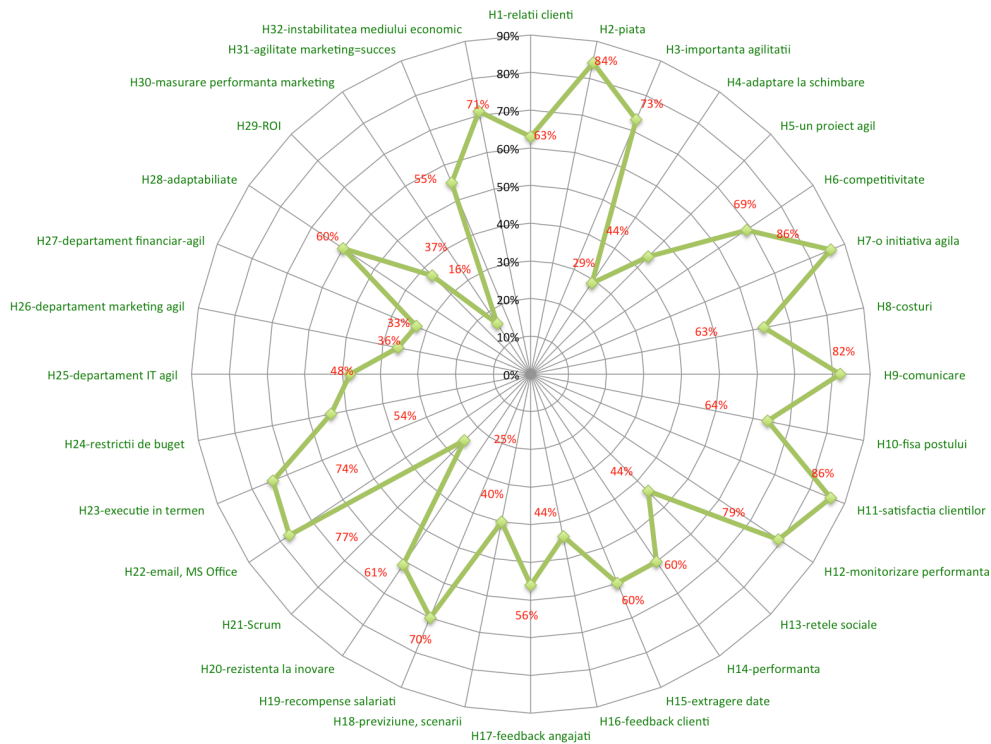


Fig. 4.19 Procentul de îndeplinire al ipotezelor studiului cantitativ

4.4. Concluzii

În cadrul acestui capitol se prezintă **cercetarea realizată de autoarea tezei pe organizațiile din România**, privind nivelul acestora de cunoaștere și aplicare a principiilor agile, respectiv determinarea contribuției componente de marketing în acest demers.

Prima parte a cercetării s-a bazat pe un studiu calitativ, și anume:

- un interviu cu managerul general al unei companii dezvoltatoare de software, cu o bogată experiență în utilizarea metodologiilor agile. Compania a fost fondată în 1989 cu sediul în München, Germania, având una dintre sucursale localizată în Timișoara, România, cu un număr de 39 de angajați;
- un interviu cu managerul general al unei companii având ca obiect de activitate producția de încălțăminte și pentru care metodologiile agile au reprezentat o preocupare constantă de-a lungul ultimilor ani. Compania este localizată în Timișoara, fiind fondată în anul 1937 și are un număr de 100 de angajați.

În prezenta cercetare s-a utilizat un interviu semi-structurat, folosind un ghid pentru a structura discuțiile. Ghidul a fost împărțit pe patru mari teme:

1. Capacitatea de adaptare la schimbare;
2. Valorificarea resursei umane;
3. Crearea valorii la client;
4. Infrastructură și tehnologie;

Pentru atingerea obiectivelor cercetării calitative, interviurile s-au desfășurat cu manageri reprezentativi pentru sectoarele în care activează și ale căror companii, sunt supuse permanent schimbării și, pentru care, agilitatea și implicit inovarea reprezintă factori cheie de succes.

Pentru codificarea interviurilor realizate, crearea teoriilor și analiza rezultatelor, s-a utilizat pachetul software HyperResearch. În procesul de codificare s-a obținut o listă finală cu 16 coduri. Cu ajutorul codurilor obținute, autoarea a formulat o teorie conform căreia, pentru ca o organizație să poată fi considerată agilă, ar trebui să satisfacă 8 caracteristici prezentate sub forma unor reguli: să fie adaptabilă și flexibilă, să fie orientată spre clienți, să răspundă la schimbările din mediu, să creeze un mediu ce stimulează creativitatea și învățarea, să facă uz de unelte IT pentru a genera valoare, să fie o organizație bazată pe cunoaștere, să se preocupe de implementarea unor procese și practici reconfigurabile și să încurajeze cooperarea internă și externă.

La final s-a concluzionat că, **în cazul companiei din industria IT**, au fost îndeplinite toate regulile, deci **teoria a fost confirmată. În cazul companiei din sectorul producției de încălțăminte** nu au fost confirmate trei reguli, ceea ce a condus la **neconfirmarea teoriei**.

Interviurile desfășurate cu participanți reprezentativi pentru sectoarele din care fac parte, a facilitat dezvoltarea etapei de studiu cantitativ ce reprezintă a doua etapă a cercetării.

Cercetarea cantitativă s-a bazat pe un chestionar cu 20 de itemi, la care s-au mai adăugat întrebările de identificare. Chestionarul a fost administrat online. Cercetarea s-a desfășurat pe parcursul a trei luni, în perioada noiembrie 2012 - ianuarie 2013. Numărul de chestionare trimise a fost 750, din care 146 chestionare au fost returnate, putând fi utilizate pentru analiză, rata de răspuns fiind una satisfăcătoare, 19,46%. S-au obținut răspunsuri de la firme din Alba-Iulia (1), București (42), Buftea (2), Cluj-Napoca (2), Cugir (2), Craiova (2), Iași (2), Oradea

(2), Sânnicolau-Mare (2), Sibiu (2), Timișoara (87). Participanții provenind din 13 industrii diferite.

Pentru studiul cantitativ s-a formulat 32 de ipoteze, iar prin prelucrarea rezultatelor, autoarea tezei a prezentat procentul de îndeplinire al fiecărei ipoteze (Fig. 4.19).

În urma ierarhizării procentelor de îndeplinire al ipotezelor cercetării, a rezultat că deciziile la nivelul sistemelor organizaționale sunt cele mai bune, dacă prelucrarea datelor din mediu se face cât mai fidel. În activitatea de marketing informațiile pot fi ușor deformate de interpretări greșite, motiv pentru care o temeinică prelucrare și interpretare a datelor este absolut necesară. Metodele agile oferă suportul unui proces în marketing desfășurat în iterații continue, care atenuează erorile posibile. Acesta este motivul pentru care se poate afirma că:

- organizațiile nu cunosc metodologii agile dar, în același timp se consideră ca fiind agile;
- departamentul financiar nu este caracterizat de flexibilitate, fiind considerat cel mai puțin agil, iar un procent similar consideră departamentul de marketing ca având cel mai ridicat nivel de agilitate;
- un procent sub medie calculează profitabilitatea de marketing, o situație similară fiind valabilă și în cazul utilizării modelelor de previziune. Respondenții nu sunt complet conștienți de importanța previzionării evoluției pieței pentru succesul organizației;
- Organizațiile sunt în stadiu incipient privind utilizarea metodelor agile în proiecte, considerând în aproape jumătate din cazuri departamentul de IT ca fiind cel mai agil din organizație;
- Aproape jumătate din firme utilizează rețele sociale pentru a menține contactul cu clienții și partenerii;
- Mai mult de jumătate din organizații colectează feedback de la clienți și angajați și sunt conștienți de faptul că agilitatea marketingului duce la succes;
- Totodată, organizațiile utilizează, într-o proporție peste medie, sisteme software dedicate pentru măsurarea performanței, deși foarte puțini utilizează indicatori de performanță pentru activitatea de marketing;
- Respondenții sunt conștienți de importanța dezvoltării unor baze de date pentru a putea satisface cât mai corect cerințele pieței;
- Un procent peste medie consideră marketingul important pentru adaptabilitatea sistemului organizațional, însă reticența personalului la inovare este identificată ca fiind principalul obstacol în acest sens. Totodată doar un procent de 64% dintre respondenți își cunosc propriile atribuții sau și ale coechipierilor, deci trebuie o educație a resursei umane pentru a putea afirma că organizația în care activează derulează inițiative pentru a deveni agilă. Astfel se cunosc doar teoretic factorii de competitivitate;
- Un procent majoritar conștientizează incertitudinea mediului economic și importanța agilității în contextul actual;
- Promptitudinea și corectitudinea procesului decizional este o caracteristică esențială a sistemelor agile;
- Respondenți exprimă un nivel ridicat de comunicare în angajați, aceasta fiind o condiție a sistemelor agile;
- Pentru a-și spori nivelul de agilitate aceștia utilizează instrumente precum email-ul și pachetul MS Office;

- Satisfacția clienților și consolidarea relației cu aceștia este considerată extrem de importantă pentru respondeți, fiind de altfel o condiție esențială a sistemelor agile.

În urma concluziilor enunțate anterior, trebuie menționat că respondenții din sectorul IT sunt familiari cu metodologiile agile și recunosc importanța aplicării acestor metodologii în activitatea de marketing. În IT metodologiile agile se aplică cu succes deja de mulți ani, aplicarea acestora devenind astfel atractivă și pentru alte sectoare. De remarcat este faptul că între organizațiile din sectoarele non-IT nu există o înțelegere clară a caracteristicilor și principiilor agile.

Marea majoritate dintre respondenți conștientizează beneficiile pe care agilitatea sistemului organizațional, le-ar putea furniza în contextul economic actual deși, cele mai multe admit faptul că resursa umană reprezintă unul dintre cele mai mari obstacole pentru reușita acestui demers. Majoritatea covârșitoare admit faptul că marketingul a evoluat foarte mult în ultimii ani, iar uneltele de marketing se regăsesc cu preponderență în mediul online așadar, agilitatea marketingului în acest context, a devenit iminentă, iar ipoteza autorului de la începutul capitolului s-a confirmat în urma cercetării.

Contribuțiile autorului în cadrul acestui capitol:

- Realizarea unui studiu calitativ pe bază de interviu, pentru a identifica modul în care este privit conceptul de agilitate atât în sectorul IT, deja familiarizat demult cu principiile agile, cât și în producție, acolo unde aplicarea principiilor agile este la început.
- Conceperea ghidului pe baza căruia s-a desfășurat interviurile din cadrul cercetării calitative;
- Codificarea răspunsurilor primite în urma efectuării interviurilor și formularea unei teorii care a permis verificarea agilității organizației interviuate;
- Realizarea unui studiu cantitativ pe bază de chestionar, pe 146 de organizații din România, pentru a identifica nivelul de cunoaștere și implementare a principiilor agile și de a determina maniera în care componenta de marketing influențează acest demers;
- Identificarea percepției organizațiilor investigate privind aspectele esențiale ale unei organizații agile;
- Analiza rezultatelor prin verificarea ipotezelor formulate de autor ce au stat la baza cercetării realizate.
- Reprezentarea procentului de îndeplinire al ipotezelor studiului ce a permis evaluarea corectă și coerentă a rezultatelor cercetării;
- Identifică importanța realizării activității de marketing în pași mici, iterativi, pentru a sesiza toate evenimentele și ipotezele posibile care vor conduce la soluții corecte adaptate mediului în schimbare;
- Determinarea indicatorilor de performanță pentru activitățile de marketing agil (aMK);
- **Melanjul între agilitate și marketing este, pentru prima dată în literatură, folosit în prezenta lucrare.**

5. MANAGEMENTUL CAMPANIILOR DE MARKETING PRIN SOCIAL MEDIA

OBIECTIVELE CAPITOLULUI:

- **Definirea conceptului de Social Media și integrarea rețelelor sociale ca instrumente de marketing**
- **Modelarea comportamentului consumatorilor în mediul online și în Social Media**
- **Utilizarea modelului Bass în modelarea și previzionarea adoptării unei tehnologii inovative Social Media, particularizat pe rețeaua socială Facebook**

5.1. Managementul campaniilor de marketing

În studiul realizat de [72], se arată că pentru **managementul campaniilor de marketing**¹⁷ (MCM) **există un model de maturitate** pe care organizațiile îl pot urma pentru a putea profita la capacitate de maximă de tehnologia pe care de regulă o achiziționează dar nu o utilizează corespunzător.



Fig. 5.1 Bucla închisă a managementului campaniilor de marketing [72]

Ciclul de management al campaniilor de marketing din Fig. 5.1, începe cu o etapă de selectare a campaniei de marketing și cu decizia de a investi în campania respectivă. Apoi, continuă cu execuția propriu-zisă a campaniei și se încheie cu o etapă de măsurare și cuantificare a valorii acesteia. În ceea ce privește procesul de învățare, mai mult de o treime dintre respondenți afirmă că nu fac uz de datele unor campanii precedente pentru a spori procesul de inovare în campaniile ulterioare.

Din cele menționate anterior, se poate observa că **majoritatea organizațiilor nu își optimizează procesul de management al campaniilor de marketing,**

¹⁷Managementul campaniilor de marketing (MCM) reprezintă o combinație de procese, metode și unelte utilizate pentru a dezvolta, monitoriza, măsura și controla campaniile și programele de marketing pentru a crește randamentul investițiilor de marketing. Campaniile de marketing sunt definite pentru a include toate acțiunile directe sau indirecte de marketing precum: promovări, publicitate, inițiative în relația cu clienții [72].

neatingând astfel statutul de organizații agile. Agilitatea este asociată cu dezvoltarea profitabilă a unei organizații, potrivit unui studiu realizat de Massachusetts Institute of Technology (MIT), care sugerează că organizațiile agile obțin venituri cu 37% mai rapid și generează cu 30% profituri mai ridicate decât organizațiile care nu sunt agile [51].

În urma analizei rezultatelor studiului său, [72] a realizat un model în trei faze pentru managementul campaniilor de marketing (Fig. 5.2).

Nivelul de maturitate			
	Nivelul de definire Nivelul intermediar Nivelul avansat		
Abilitati	<ul style="list-style-type: none"> - Obiective generale; - Supravegherea centralizata a campaniei; -Baza de date de marketing; 	<ul style="list-style-type: none"> - Obiective specifice; - Definirea proceselor pentru selectarea investitiilor in campanie; -Indicatori pentru masurarea succesului; -Masurarea beneficiilor in momentul finalizarii campaniei; - Depozitul de date; 	<ul style="list-style-type: none"> - Scorecard pentru alinierea marketingului cu strategia; -Vizualizarea portofoliului pentru selectie; -Management activ al campaniei; -Marketing agil - monitorizarea beneficiilor deja de pe parcursul derularii campaniei; -Invatare adaptiva si feedback pentru a sustine selectarea unor campanii viitoare; -Marketing analitic si masurarea valorii pe durata de viata a clientului; -Infrastructura – managementul resurselor de marketing (MRM), depozit de date.

Fig. 5.2 Cele trei faze ale in managementul campaniilor de marketing [72]

Prima fază, "Nivelul de definire"(Fig.5.2): organizațiile ce operează la acest nivel, se concentrează pe dezvoltarea proceselor ce conduc la formularea unor obiective generale pentru selecția și managementul campaniilor de marketing. Organizațiile situate la acest nivel, dezvoltă o bază de date cu toate campaniile și activele de marketing. Cheltuielile de marketing nemonitorizate vor fi eliminate, optimizând astfel procesul de alocare a resurselor.

A doua fază, "Nivelul intermediar" (Fig.5.2): organizațiile care se regăsesc la acest nivel au deja o viziune centralizată asupra activelor, investițiilor și resurselor de marketing. Ele au adoptat deja modalitățile de definire a obiectivelor specifice pentru a gestiona campania de marketing și pentru a învăța din greșelile anterioare. Printre beneficiile localizării la acest nivel este inclusă și alinierea investițiilor de marketing cu obiectivele organizației. La acest nivel, analiza datelor este utilizată pentru a implementa viitoarele campanii de marketing.

Cea de a treia fază, "Nivelul avansat" (Fig.5.2): se referă la organizații, respectiv echipe de marketing care dețin abilitățile necesare pentru a monitoriza activele și campaniile de marketing cu ajutorul software-ului specializat. Se utilizează scorecard-uri pentru a urmări, pentru fiecare campanie, realizarea obiectivelor cheie și pentru a avea o perspectivă de ansamblu a tuturor campaniilor ce se desfășoară. Aceste organizații au deja implementat un a-marketing, pentru o dezvoltare flexibilă a campaniilor de marketing, monitorizând în mod continuu progresul campaniei chiar de pe parcursul derulării acesteia. Organizațiile au o cultură ce se bazează pe învățare

continuă, utilizând feedback-ul primit în urma măsurării rezultatelor, pentru a documenta viitoarele campanii de marketing.

Majoritatea organizațiilor nu se identifică foarte precis în doar una din cele trei faze ale modelului din Fig.5.2, ci combină elemente din toate fazele prezentate.

5.2. Definițiile Social Media

În sens larg, social media cuprinde tot ceea ce înseamnă conținut creat de utilizatori pe Internet [72]. Potrivit lui [133], **social media este un set de instrumente și tehnologie, care le permite oamenilor să interacționeze cu alte persoane și să construiască relații cu acestea într-un mod mai eficient.** În [62] sunt prezentate mai multe definiții din literatură ale termenului de social media. În Tab. 5.1, autoarea trece în revistă unele dintre aceste definiții.

Tab. 5.1 Definiții ale "social media" prezente în literatură

Autori ce au definit conceptul de "social media" în literatură	Definiție
Lehtimäki ș.a. (2009)	Social media este considerată ca fiind un canal de informare, iar internetul, respectiv uneltele Web 2.0., reprezintă aplicațiile ce facilitează utilizarea acestui canal.
Kaplan și Haenlein (2009)	Social media este considerată "un grup de aplicații web, dezvoltate pe fundamentele ideologice și tehnologice ale Web 2.0. și, care permit crearea și partajarea de conținut generat de utilizatori (User generated content - UGC)".
Mayfield (2008)	Consideră cinci caracteristici principale ale social media: 1) Participarea utilizatorilor , care creează și distribuie în mod voluntar propriul conținut; 2) Deschiderea , oamenii sunt încurajați să se alăture, să creeze și să participe cu conținut; 3) Conversația , este un proces de comunicare între mai multe părți, nu este un simplu proces unidirecțional de furnizare a informației; 4) Comunitatea , le permite oamenilor cu interese comune să formeze grupuri, într-un mod foarte simplu și rapid; 5) Conectivitatea , le permite oamenilor să acceseze conținutul sau aplicațiile altor persoane.
Boyd și Ellison (2007)	Au definit site-urile de rețele sociale ca fiind servicii web care le permit oamenilor: 1) să construiască un profil public sau semi-public; 2) să își creeze o listă cu alți utilizatori cu care vor fi conectați; 3) să parcurgă acea listă de conexiuni sau listele altor utilizatori din sistem.

Autoarea tezei propune următoarea definiție: *rețelele sociale reprezintă un puternic instrument de comunicare bidirecțională prin mediul online pentru a dezvolta mult mai rapid și cu mai puține resurse contacte sociale și de afaceri.*

Utilizarea rețelelor sociale a explodat în ultimii ani ; de exemplu, rețeaua **Facebook**¹⁸ avea în 2013, 1,1 miliarde utilizatori activi din întreaga lume. O altă rețea similară și la fel, foarte populară în rândul utilizatorilor de rețele sociale, este Twitter¹⁹, lansat în martie 2006 și care în februarie 2013 avea un număr de 200 de milioane utilizatori activi. În general, sunt **trei direcții principale de utilizare a rețelelor social media**: individual, politic și pentru companii [81].

5.3. Marketingul agil prin rețele sociale

Potrivit companiei [36], "**rețelele sociale reprezintă una dintre cele mai importante inovații din publicitatea online de la introducerea motoarelor de căutare**". Promovarea prin intermediul rețelelor sociale precum Facebook, este deosebit de eficientă în: **cultivarea recunoașterii brandului, generarea interesului și obținerea loialității**.

Conform lui [41], Europa este continentul care cuprinde cel mai mare număr de utilizatori ai rețelei Facebook, 272 milioane, urmat de Statele Unite și Canada cu 198 de milioane utilizatori și apoi Asia cu 219 milioane de utilizatori.

Potrivit companiei [63] orice organizație ar trebui să conștientizeze performanța instrumentelor social media, în esență Facebook. Modelul clasic de comportament al consumatorilor, s-a schimbat [53]. Recomandările de la om la om, în cazul social media, de la utilizator la utilizator, au devenit și mai importante, fiind un factor care influențează semnificativ comportamentul unui consumator [140]. Informațiile se transmit foarte rapid de la utilizator la utilizator, devenind una dintre principalele surse de informare în procesul de alegere al unor produse sau servicii [70]. Responsabilii de marketing nu pot să folosească în social media același model sau aceleași strategii de dezvoltare și măsurare ca și în cazul campaniilor de promovare tradiționale [26]. Potrivit lui [62], modelarea sistemelor de afaceri ajută organizațiile să identifice și să înțeleagă elementele relevante dintr-un domeniu specific precum și relațiile dintre aceste elemente ([149], [105]).

[145] menționează că, înainte de a concepe **o strategie de promovare în social media**, este necesară obținerea unui **răspuns la următoarele trei probleme**:

- înțelegerea principalelor preferințe ale audienței de interes;
- realizarea unei analize beneficiu-cost;
- a determina dacă o astfel de campanie se aliniază cu obiectivele organizației.

Valorificarea activităților de social media marketing este dificilă, dar impetuos necesară. Identificarea instrumentelor și indicatorilor pentru măsurarea acestor activități este o problemă critică pentru specialiștii de marketing în momentul de față. [72] face o tranziție, de la "**indicatorul de aur**" pe care îl

¹⁸ Facebook este o rețea socială și un site web, fiind lansat în februarie 2004 în Statele Unite ale Americii și devenind foarte rapid cunoscut și utilizat la nivel global. Este cel mai utilizat site de pe Internet după Google. În aprilie 2011, Facebook a lansat și un portal pentru activitățile de marketing și anume conceperea, respectiv lansarea campaniilor de promovare prin intermediul site-ului.

¹⁹ Twitter este o rețea socială și o platformă de micro-blogging, care permite utilizatorilor săi să trimită și să citească mesaje text de până la 140 de caractere cunoscute sub denumirea de "tweets". A fost creat în martie 2006 și lansat în iulie același an. De la lansare, a devenit unul dintre cele zece cele mai accesate site-uri de pe Internet fiind descris ca și "SMS-ul de pe Internet".

consideră că reflectă cel mai bine activitatea în mediul online și anume, **satisfacția clienților**²⁰, la indicatorul, **word of mouth**²¹ (recomandare de la persoană la persoană). Indicatorul *word of mouth* este esențial în măsurarea activității de marketing în social media, reflectând performanța unei anumite mărci, din perspectiva consumatorilor loiali care o recomandă.

Rețelele sociale oferă un nivel ridicat de flexibilitate și adaptabilitate permițând menținerea unei legături constante cu clienții actuali sau potențiali. Flexibilitatea și adaptabilitatea marketingului au un impact major asupra sistemelor agile. Social media a devenit una din cele mai importante și dinamice direcții din marketing. Datorită potențialului pe care îl oferă rețelele sociale, acestea ar trebui să devină parte integrantă a strategiilor de marketing din cadrul oricărei organizații agile.

Organizațiile agile trebuie să fie în performanță capabile să își adapteze instrumentele de marketing la tendințele pieței și la noile schimbări ale comportamentului consumatorilor. Majoritatea organizațiilor și mărcilor importante se luptă pentru a dezvolta și implementa strategii de marketing digital. Evoluția instrumentelor digitale a explodat în ultimii ani așadar, capacitatea de adaptare a marketingului în aceste condiții de piață a devenit iminentă. Social media oferă un cadru foarte interactiv, în care comunicarea între organizații și consumatori este permanentă, permițând responsabililor de marketing să afle unde a fost un anumit consumator, ce interese are și ce este cu adevărat important și valoros pentru organizație. Acest lucru facilitează adaptarea campaniilor de marketing pe acele categorii de public care pot aduce un beneficiu real organizației. Ușurința cu care se desfășoară acest proces de comunicare bidirecțională între organizații și consumatori facilitează menținerea unui marketing agil.

Specialiștii de marketing depun mari eforturi în a înțelege modul în care trebuie să interacționeze cu utilizatorii în social media. De aceea, procesul de segmentare se dezvoltă sub noi dimensiuni. Consumatorii oferă singuri o multitudine de date personale, preferințe, informații despre produse sau servicii. Implementarea unui marketing agil la nivel de organizație presupune a prelucra în permanență astfel de date și a face uz de aceste informații în dezvoltarea strategiilor de marketing.

Modelarea comportamentului consumatorilor de social media în raport cu o anumită marcă, reprezintă o categorie aparte a marketingului online, care se concentrează pe realizarea unor profile ale acestor consumatori. Aceste profile pot fi utilizate în realizarea campaniilor de marketing și în stabilirea resurselor necesare pentru atingerea obiectivelor propuse.

Datorită evoluției rapide a instrumentelor digitale, campaniile de marketing trebuie să se desfășoare în pași mărunți, iterativ. Într-un marketing agil nu se mai poate discuta de planificarea unor campanii de marketing pe termen lung, iar rețelele sociale reprezintă un canal de comunicare ce se mulează perfect după principiile agile.

²⁰ Indicatorul *Satisfactia clienților*, măsoară legătura care există între marcă și loialitatea clienților și, este un indicator care reflectă în nivelul viitor al vânzărilor. Se poate măsura prin întrebarea consumatorilor dacă ar recomanda produsul/serviciul unui prieten [72].

²¹ Indicatorul *Word of mouth*, măsoară numărul de accesări ale unei reclame online provenite din recomandări, raportat la numărul total de accesări ale respectivei reclame [72].

5.4. Modelarea comportamentului consumatorilor în mediul online și în Social Media

Studierea comportamentului utilizatorilor în mediul online este un subiect care a stârnit foarte mult interes în lumea academic, deja de mai mulți ani încoace. O mare parte din procesele organizațiilor s-au mutat în mediul online. Această tranziție s-a desfășurat rapid și a condus la modificarea radicală a modelului de marketing, de la modul în care produsele sunt prezentate și promovate, până la aspectele legate de distribuție și de stabilire a prețurilor. Toate aceste componente ale mixului de marketing au suferit modificări care nu au scăpat nestudiate în literatura de specialitate. **Comportamentul consumatorilor în mediul online este unul mult mai imprezibil**, fiind supus la anumiți stimuli, care, până nu demult, nici nu erau luați în calcul de către oameni de marketing. De aceea, strategiile de marketing online, trebuie să devină o prioritate pentru orice organizație sustenabilă.

Potrivit lui [82], companiile își pot realiza o prezență de marketing online prin oricare din cele cinci direcții prezentate în Fig. 5.3:



Fig. 5.3 Pregătirea unei prezențe în mediul online [82]

Conform raportului realizat de [55], industria online din Statele Unite va ajunge să valoreze până în 2015, 279 miliarde de dolari, iar în ceea ce privește Europa, creșterea va fi de 10 procente anual ajungând până în 2015 la 134 miliarde de euro. Într-un studiu realizat pe 27.000 utilizatori de Internet, la nivel global, s-a identificat că aproape 79% dintre consumatorii online din Europa, intenționează să achiziționeze produse sau servicii din mediul online [110]. Totodată, **recomandările online joacă un rol esențial pentru consumatorii aflați în căutare de produse electronice, mașini sau călătorii, 40% dintre utilizatori afirmând că nu ar fi cumpărat produse electronice fără a consulta întâi recomandările din mediul online.**

În Fig.5.4 este prezentat un model de comportament al consumatorilor în mediul online. Spre deosebire de modelul clasic de comportamentul al consumatorilor a lui [83], în mediul online sunt foarte mulți stimuli care au o influență semnificativă asupra comportamentului de consum și asupra procesului de cumpărare.

[42] susține că o contribuție importantă privind clasificarea numărului foarte mare de lucrări de specialitate asupra comportamentului consumatorului virtual, este dată de studiul lui [30], al cărui cercetare sintetizează literatura existentă, într-un model care prezintă principalele categorii de factori care influențează comportamentul consumatorilor în mediul online.

În continuare, **autoarea tezei prezintă în detaliu** fiecare din categoriile de stimuli prezentate în Fig.5.4, **stimuli ce influențează comportamentul online.**

Stimuli controlabili:

1) Ușurința în utilizare: se referă la abilitatea de a facilita accesul informației în mediul online cu un efort minim. Este foarte importantă înțelegerea modului în care clienții doresc să găsească informația de care au nevoie și, cum preferă ca această informație să le fie prezentată. Nu este suficient ca site-ul web să fie foarte bine documentat și performant realizat ci, mai presus de orice, este esențial ca acesta să fie realizat în conformitate cu nevoile și cerințele utilizatorilor cărora li se adresează. Pentru a reduce cât mai mult numărul de tranzacții eșuate datorită abandonării procesului de cumpărare de către utilizatori pe parcursul desfășurării acestuia, este recomandată angajarea unor experți care cercetează, proiectează și testează experiența utilizatorului pe un anumit site web. Acești experți identifică toate situațiile cu care un utilizator se poate confrunta și preîntâmpină abandonul prin minimizarea aspectelor ce pot determina acest lucru.

2) Încrederea: este unul dintre factorii esențiali care pot conduce la succesul sau eșecul unei campanii în mediul online. Câștigarea încrederii utilizatorilor este un proces foarte delicat și, căruia trebuie să i se acorde o mare atenție, mai ales în cazul companiilor și mărcilor fără o recunoaștere majoră la nivelul unei piețe. Problemele legate de fraudă și tranzacții fictive din mediul online, influențează semnificativ percepția utilizatorilor.

3) Interactivitatea: interactivitatea se referă la modul de prezentare al informațiilor, produselor sau serviciilor într-o manieră personalizată, facilitând interacțiunea cu alți utilizatori, dornici să își împărtășească sugestiile și experiența. Totodată, utilizatorii se așteaptă să beneficieze și de asistență din partea companiilor, în cazul în care întâmpină dificultăți în accesarea anumitor informații.

4) Mixul de marketing: ca și componentă a mixului de marketing, **comunicarea** se referă la modul în care site-ul web facilitează procesul de navigare al utilizatorului. Modul în care **produsele sau serviciile** sunt prezentate pot îmbunătăți experiența consumatorilor de exemplu, prin prezentarea produselor în format 3D sau prin anumite campanii care permit testarea virtuală a produselor. Compania Ray-Ban a realizat pe site-ul lor web www.ray-ban.com, o oglindă virtuală cu ajutorul căreia utilizatorii pot testa produsele. Cu ajutorul camerei web utilizatorii pot încerca diverse perechi de ochelari de soare, făcând experiența utilizatorilor una extraordinară și care poate înlocui orice vizită a acestora într-un magazin, vizită ce ar fi necesară pentru a încerca produsele. După testarea produselor, utilizatorii au posibilitatea să comande produsele direct acasă, procesul implicând un efort minim din partea clienților și contribuind în mod pozitiv la creșterea încrederii acestora în marca Ray-Ban. **Prețul** este și el un element cu o influență destul de semnificativă în procesul decizional de achiziție al produselor și serviciilor din mediul online. De regulă, prețurile sunt mai scăzute astfel făcând achiziționarea lor prin acest canal, mult mai atractivă pentru utilizatori. Publicitatea în mediul online este iminentă și se dezvoltă tot mai mult în ultimii ani.

5) Estetica: elementele de estetică sunt deseori considerate ca fiind indicatori ai calității online a unei companii. Se referă la aspectele legate de prezentarea online a produselor/serviciilor sau informațiilor, contribuind semnificativ la atragerea utilizatorilor și, fiind în așa fel realizate astfel încât să satisfacă utilizatorii țintă.

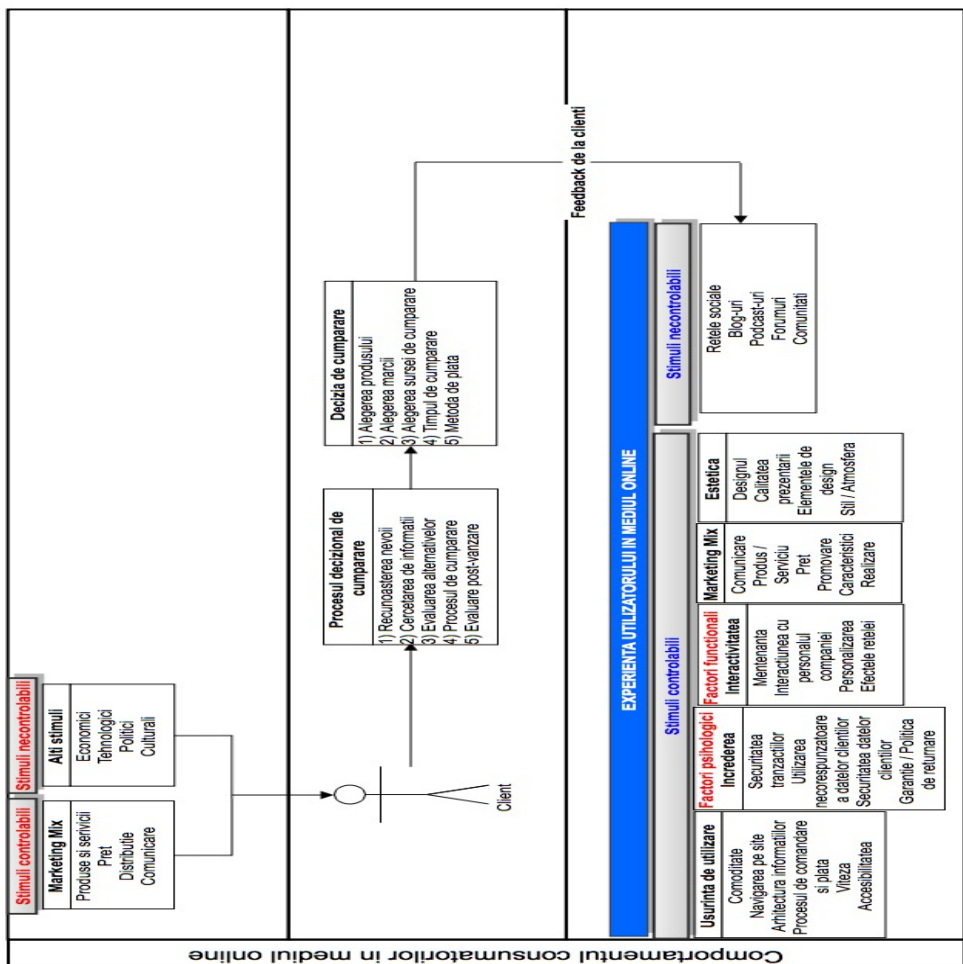


Fig. 5.4 Comportamentul consumatorului în mediul online (contribuție proprie)

Utilizatorii de rețele sociale își împărtășesc interesele și preferințele cu ajutorul acestui canal de comunicare, participând activ la modificarea comportamentelor altor consumatori, mai ales atunci când furnizează informații negative despre un produs sau despre o organizație. Companiile trebuie să fie foarte atente la informațiile furnizate de utilizatori, mai ales că majoritatea informațiilor distribuite online, despre anumite produse sau organizații, sunt furnizate de utilizatori.

În Tab. 5.2 sunt prezentate comportamentele de consum în social media și factorii de influență [50]:

Tab. 5.2 Comportamentul de consum în social media

Comportament ce influențează alți consumatori: leadership-ul opiniilor online, recomandări pozitive de la om la om (împărtășirea experiențelor și reclamelor pozitive, idei pozitive, evaluarea produselor etc.), recomandări negative de la om la om (împărtășirea experiențelor negative, idei negative, reclamații, etc.).

Comportament influențat de alți consumatori: căutarea de informații despre produse, urmărirea reviziilor despre produse, informații despre produse, promoții, influențarea prin activități de publicitate și relații publice.

Comunicare asociată consumului: luarea deciziilor de cumpărare datorită social media (activități sociale, divertisment, călătorii, etc.), comunicarea cu organizațiile prin social media.

Conform raportului realizat de [111], pe un număr de 1865 de utilizatori social media, 80% dintre utilizatorii activi de Internet din Statele Unite utilizează rețele sociale. Din acest procent, **60% dintre persoanele care caută informații în mediul digital pentru a cumpăra un anumit produs, au colectat informații despre producătorul sau distribuitorul aceluși produs, cu ajutorul unei rețele sociale**, 48% dintre ei menționând ca rețea socială, **Facebook sau Twitter**. Influența instrumentelor social media asupra comportamentului utilizatorilor continuă să crească, atât online cât și offline. Din totalul de utilizatori ai rețelelor sociale, **categoria cea mai largă este reprezentată de femei între 18 și 34 de ani**, acestea fiind cele mai active. Așadar, companiile ale căror segmente țintă sunt focalizate pe acest segment de populație, ar trebui să acorde o atenție mult mai mare promovării în rețelele de socializare.

Atunci când există exact două variante și anume, de a achiziționa dintr-o anumită categorie sau de a nu achiziționa din categoria respectivă, modele discrete de selecție sunt denumite **modele de selecție binare**.

Se va presupune că beneficiile pe care un consumator i le așteaptă în urma achiziționării unui produs/serviciu/ofertă la momentul deciziei de achiziționare, se notează cu U_{Bi} , în timp ce beneficiile obținute dacă nu achiziționează din categoria respectivă, se vor nota cu U_{Ni} . În continuare, se presupune că aceste beneficii pot fi împărțite în două componente, o componentă sistematică V_i și, o componentă aleatoare, ε_i [128]. În ecuațiile (5.1.a) și (5.1.b) sunt evidențiate cele două componente: adevărata valoare a beneficiilor obținute (V) respectiv, componenta de evaluare a erorii, (ε):

$$U_{Ni} = V_{Ni} + \varepsilon_{Ni} \quad (5.1.a)$$

$$U_{Bi} = V_{Bi} + \varepsilon_{Bi} \quad (5.1.b)$$

Modelele de selecție binare, variază în funcție de referința utilizată pentru situația în care nu se achiziționează dintr-o anumită categorie (V). Totodată, acestea variază și datorită ipotezelor diferite privind distribuția termenului perturbator, ε .

În continuare se vor considera următoarele două ipoteze:

- $\{\varepsilon_B\}$ și $\{\varepsilon_N\}$ sunt independente și distribuite în mod identic;
- distribuția $\{\varepsilon_B, \varepsilon_N\}$ este dublu exponențială, de forma:

$$\Pr(\varepsilon \leq x) = \exp(-e^{bx})$$

Așadar, rezultă probabilitatea:

$$\Pr(\varepsilon_N \leq X_N) = \exp(-e^{bX_N}) \quad (5.2)$$

A achiziționa dintr-o anumită categorie înseamnă că $U_B > U_N$, care are loc cu probabilitatea:

$$\Pr(\varepsilon_N < V_B + \varepsilon_B - V_N) \quad (5.3)$$

Din ecuațiile (5.2) și (5.3) rezultă că:

$$\Pr(\varepsilon_N < V_B + \varepsilon_B - V_N) = \exp(-e^{-b(V_B + \varepsilon_B - V_N)}) \quad (5.4)$$

Dacă se integrează componenta ε_B (variabila aleatoare rămasă) din (5.4), rezultă:

$$\Pr(\text{achizitie}) = \int_{-\infty}^{+\infty} \exp(-e^{-b(V_B + \varepsilon_B - V_N)}) f_{\varepsilon_B}(\varepsilon_B) d\varepsilon_B \quad (5.5)$$

unde:

$$f_{\varepsilon_B}(\varepsilon_B) = b \exp(-b\varepsilon_B) \exp(-e^{-b\varepsilon_B}) \quad (5.6)$$

Dacă se efectuează calculele, rezultă modelul *logit*:

$$\Pr(U_B > U_N) = \frac{1}{1 + e^{-b(V_B - V_N)}} \quad (5.7.a)$$

iar dacă se consideră că referința pentru valoarea beneficiilor obținute datorită neachiziționării este nulă, $V_N = 0$ atunci:

$$\Pr(U_B > U_N) = \frac{1}{1 + e^{-bV_B}} \quad (5.7.b)$$

Potrivit lui [128], **modelele de selecție de tip logit, probit sau probabilitate liniară**, se potrivesc și **previzionează relativ bine fenomenele de marketing**, oferind rezultate satisfăcătoare dacă nu există abateri majore de la ipotezele inițiale.

Un model de selecție utilizat cu succes **în previzionare** a fost prezentat inițial de [88], care a modelat alegerea unei emisiuni de televiziune după cum urmează:

$$A_0 = \sum_i V_i |B_{i0} - I_i|^k \quad (5.8)$$

unde:

A_0 = atitudinea per ansamblu (preferința pentru emisiunea respectivă);

V_i = ponderea atașată caracteristicii i a emisiunii respective (acțiune, suspans, umor, etc.);

În opinia lui [128], modelul din ecuația (5.8) poate previziona diverse situații de selecție, mult mai precis decât modelele bazate pe variabile demografice. În social media, utilizatorii furnizează nu doar informații demografice ci și interese, preferințe, atitudini sau opinii, de aceea utilizarea acestor informații într-un astfel de model ar putea conduce relativ ușor la previzionarea unei anumite alegeri a persoanelor de interes.

Modelarea satisfacției consumatorilor are la bază paradigma confirmare/infirmare. Confirmarea are loc atunci când percepția unui consumator, după utilizarea unui produs sau serviciu, corespunde cu așteptările pe care acesta le avea înainte de utilizare. Infirmarea pozitivă, are loc atunci când un produs depășește așteptările consumatorului. Impactul negativ asupra consumatorului are loc, atunci când nu îi sunt îndeplinite așteptările pe care le avea

de la produsul respectiv, caz în care nivelul de satisfacție scade iar nemulțumirea crește. Cu ajutorul ecuației (5.9) se poate calcula nivelul de satisfacție funcție de infirmare, așteptări pre-utilizare, respectiv performanța post-utilizare:

$$S_t = f(D_t) = g(E_{t-1}, P_t) \quad (5.9)$$

unde:

S_t = satisfacția la momentul t ;

D_t = infirmarea la momentul t ;

E_{t-1} = așteptările pre-utilizare (la momentul $t-1$);

P_t = performanța post-utilizare la momentul t .

Cu ajutorul modelului (5.9) poate fi anticipat nivelul de satisfacție al consumatorilor pentru un anumit produs, serviciu sau ofertă promovată prin social media, putând face astfel o anticipare a recomandărilor transmise de la om la om prin intermediul rețelelor sociale. Consumatorii au încredere în recomandările transmise de cunoștințele lor prin intermediul rețelelor sociale, aceasta platformă fiind extrem de potrivită pentru influențatori să își răspândească ideile și puterea de convingere.

5.5. Contribuții privind previzionarea adoptării unei tehnologii inovative Social Media utilizând modelul Bass

5.5.1. Motivația alegerii modelului Bass în previzionarea adoptării unei tehnologii inovative Social Media

Utilizarea mediului online și cu precădere a rețelelor sociale, precum Facebook, a devenit una din preocupările principale ale oamenilor de marketing. Existența unor modele privind adoptarea unor noi produse provenite din inovare sau imitare poate fi extinsă și spre adoptarea unor noi tehnologii, așa cum arată [160]. Modelele de creștere pentru produse noi au ca rol, identificarea unui tipar al pieței în cazul unui nou produs, astfel încât să poată fi anticipată evoluția acestuia pe parcursul etapelor ciclului său de viață. Acestea utilizează, de regulă, un **model matematic de previziune a adoptării inovării**, care este reprezentat sub forma unui grafic al coeficientului de penetrare funcție de timp, cunoscut sub denumirea de "S-curve" [87]. Unul dintre aceste modele este și **modelul Bass** [16].

Modelul Bass a fost utilizat cu succes în previzionarea gradului de adoptare al unui produs la momentul de vârf al vânzărilor, utilizând date timpurii ale vânzărilor, precum și în estimarea unor tipare de adoptare pe termen lung [161].

Una din trăsăturile esențiale ale modelului Bass este dată de încorporarea "procesului de contaminare", ce caracterizează răspândirea recomandărilor de la cei ce au adoptat inovarea, spre cei ce nu au adoptat-o încă (WOM) [87]. Comportamentul consumatorilor de Internet și cu precădere a consumatorilor de rețele sociale este puternic influențat de astfel de recomandări, de aceea **modelul Bass se pretează foarte bine pe problemele din social media** ale oamenilor de marketing din prezent. La fiecare moment de timp, noi persoane vor adopta inovarea în urma influențelor provenite din două direcții distincte:

- **influența externă (p)**, reprezentând efortul de promovare al unei organizații;

- **influența internă din piață (q)**, rezultată în urma interacțiunii care are loc în sistemul social, între persoanele care au adoptat și persoanele probabile în a adopta inovarea [122].

În [129] se consideră că în contextul actual, modelul propus de Bass în 1969 ar trebui extins pentru a cuprinde și alte tipuri de influențe sociale și nu doar recomandările de la om la om (WOM). Aceștia au introdus suplimentar, încă două direcții apărute în literatură în ultimii ani:

1. **Influențe externe rețelei:**

- directe, atunci când utilitatea este în mod direct afectată de numărul de utilizatori ai aceluși produs, ca și în cazul email-ului;
- indirecte, dacă utilitatea crește odată cu numărul de utilizatori ai unui produs complementar, de exemplu în cazul adoptării email-ului, a crescut automat numărul utilizatorilor de computere.

2. **Semnalele sociale:** care sunt corelate cu informațiile sociale pe care indivizii le deduc în urma adoptării inovării de către alte persoane.

Modelul Bass își propune să previzioneze câți clienți vor adopta în cele din urmă un produs și când vor face acest lucru și să ofere informații despre gradul de inovare sau imitare al produsului respectiv.

Autoarea tezei propune:

- utilizarea modelului Bass pentru a analiza gradul de adoptare al unei rețele sociale precum Facebook în rândul utilizatorilor;
- identificarea gradului de inovare pentru cei care adoptă tehnologia;

În procesul de previzionare al adoptării unei inovații utilizând modelul Bass, este esențială estimarea parametrilor modelului (p - coeficientul de inovare și q - coeficientul de imitare).

În literatură sunt foarte puține studii care să aplice acest model pentru tehnologii și nu doar pentru produse. Un astfel de studiu este și cel al lui Wong D.H ș.a., publicat în 2011, "*Predicting the Diffusion Pattern of Internet-Based Communication Applications Using Bass Model Parameter Estimates for Email*", referitor la adoptarea tehnologiilor de comunicare prin Internet [160].

În [160] se consideră că analiza adoptării email-ului poate conduce la obținerea unui tipar de adoptare a unor tehnologii mai noi de comunicare via Internet, precum rețeaua Twitter. Ca și argumente în realizarea unei astfel de analogii se consideră că:

- 1) email-ul reprezintă tehnologia predecesoare, care deja a atins maturitatea;
- 2) activarea în rețeaua Twitter necesită utilizarea unei adrese de email;
- 3) email-ul și Twitter sunt folosite în primul rând pentru comunicarea zilnică sau schimbul de informații;
- 4) în amândouă mediile, comunicarea poate fi făcută unu-la-unu, unu-la mai mulți sau mai mulți la-unu;
- 5) amândouă tehnologiile sunt metode de comunicare online asincrone, potrivite pentru a dezvolta diverse rețele personale [57].

6) persoanele cunoscute, pot fi influențate în a se alătura utilizării email-ului sau rețelei Twitter, datorită multitudinii de reclame, datorită invitațiilor primite de la prieteni sau în urma recomandărilor de la om la om (word-of-mouth).

Pornind de la aceste aspecte enunțate, ca fiind argumente relevante pentru a justifica analogia făcută, se poate vorbi de o astfel de analogie și în cazul rețelei Facebook. O parte din similitudinile dintre email și Twitter, sunt valabile și pentru

Facebook, de aceea, în continuare **autoarea tezei oferă o serie de argumente pentru a susține această idee:**

1) la fel ca și în cazul Twitter, pentru crearea unui cont Facebook se solicită utilizarea unei adrese de email;

2) și în Facebook comunicarea poate fi făcută unu-la-unu, unu-la mai mulți sau mai mulți la-unu;

3) atât email-ul, cât și Twitter sunt utilizate în primul rând pentru comunicare zilnică de informații dar, Twitter este limitat la 140 de caractere pentru un anumit mesaj. Pe lângă comunicare, Facebook permite într-un mod foarte facil distribuirea de poze, conținut video sau text, la aceeași capacitate ca și în cazul email-ului;

4) similar email-ului sau rețelei Twitter, și în Facebook persoanele cunoscute pot fi influențate în a se alătura utilizării rețelei, datorită reclamelor, datorită invitațiilor primite de la prieteni, în urma recomandărilor de la om la om (word of mouth) și a prezenței unui număr foarte mare de mărci sau organizații în rețea, pentru care utilizatorii prezintă interes.

Pe baza argumentelor enunțate în studiul precizat anterior, se consideră că o estimare a parametrilor modelului Bass folosiți pentru adoptarea email-ului, pot fi folosiți și pentru a aproxima tiparul de adoptare pentru Twitter sau pentru alte aplicații de comunicare via Internet cu caracteristici și obiective similare dar, al cărui tipar de adoptare nu poate fi consistent măsurat deocamdată, din cauză că acestea nu au atins încă punctul maxim pe curba de adoptare. În urma procesului de modelare s-a determinat că timpul necesar pentru a atinge punctul de maxim în cazul adoptării email-ului este de 5,4 ani. În [160] se concluzionează că acesta este intervalul necesar pentru ca o astfel de tehnologie de comunicare via Internet să atingă maturitatea, extrapolând acest rezultat și pentru rețeaua Twitter. Având în vedere acest rezultat, **se poate spune că Facebook, care a fost lansat în 2004 ar fi trebuit să atingă vârful maxim în 2009**. În Fig. 5.5, se poate vedea evoluția numărului de utilizatori Facebook până în 2011, potrivit statisticilor Wikipedia.

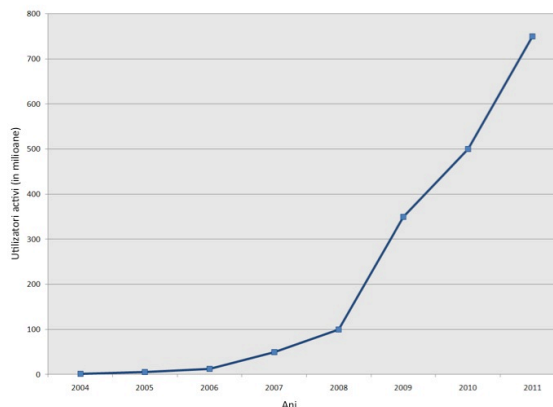


Fig. 5.5 Evoluția numărului de utilizatori Facebook de la lansare până în 2011

Din Fig. 5.5 se poate observa faptul că numărul de utilizatori ai rețelei a crescut constant în fiecare an, deci **nu se poate confirma că vârful de adoptare pentru acest mijloc de comunicare online a fost atins după 5,4 ani, adică în**

2009. Așadar, valorile parametrilor din [160] nu pot fi utilizate ca referință în conturarea tiparului de adoptare al rețelei Facebook.

În studiul realizat de Lan T.S. publicat în 2011, "*Analysis of social network sites diffusion in Mongolia*" [87], pe un număr de trei rețele sociale utilizate în Mongolia, printre care și Facebook, estimarea parametrilor din modelul Bass s-a realizat utilizând un software de optimizare, LINGO 9.0. Conform valorilor obținute în urma utilizării acestei aplicații, momentul în care este atins **vârful de adoptare pentru rețeaua Facebook, la nivelul Mongoliei, este de aproximativ 12 ani.** Utilizarea acestor valori ar putea conduce la formarea unei imagini realiste asupra evoluției nivelului de adoptare al rețelei Facebook la nivel global.

În continuare, **autoarea tezei propune utilizarea modelului Bass pentru a examina modul de adoptare al rețelei Facebook la nivel global în două situații:**

1. pentru parametrii din model se va folosi ca punct de plecare studiul lui Lan T.S. [87];
2. pentru parametrii modelului se va folosi ca bază de calcul valoarea medie la nivelul sistemelor de producție și servicii furnizată de Bass's Basement Research Institute [160].

În final, se vor analiza prin comparație rezultatele obținute, evidențiind diferențele care apar în urma utilizării unor valori diferite ale parametrilor modelului pe același set de date. Totodată se vor analiza perioadele de timp pentru cele două categorii de utilizatori: inovatorii respectiv, imitatorii.

5.5.2. Descrierea modelului teoretic Bass

Modelul Bass [16], [18] presupune că, probabilitatea ca o persoană din segmentul țintă să adopte un produs sau o ofertă inovatoare (în cazul de față înregistrarea în rețeaua Facebook), până la momentul t inclusiv, este dată de funcția continuă $F(t)$, unde $F(t)$ atinge valoarea 1 (adoptarea), pe măsură ce t crește. Derivata lui $F(t)$ este funcția densitate de probabilitate $f(t)$, care indică rata la care probabilitatea de adoptare se modifică la momentul t . Pentru a estima funcția $F(t)$, se va specifica probabilitatea condiționată $L(t)$, ca un consumator să adopte inovarea exact la momentul t după lansare, considerând că acel consumator nu a adoptat oferta înainte de acel moment. Luând în considerare cele menționate anterior, se va scrie $L(t)$ conform regulii Bayes, astfel [94]:

$$L(t) = f(t) / (1 + F(t)) \quad (5.10)$$

Bass a propus ca $L(t)$ să fie definit ca în [16]:

$$L(t) = p + q * N(t) / N \quad (5.11)$$

unde [170]:

N = piața potențială (numărul probabil de consumatori care vor adopta noua ofertă);

$N(t)$ = numărul total de persoane care acceptă oferta până la momentul t inclusiv;

p = coeficient de inovare;

q = coeficient de imitare sau "parametrul influenței interne";

Conform ecuației (5.11), probabilitatea ca un client din segmentul țintă să accepte oferta la momentul t , are două componente. Prima componentă p , se referă la predispoziția de a accepta oferta indiferent de numărul de persoane care au adoptat-o înainte de momentul t . Cea de a doua componentă din ecuație, $q *$

$(N(t))/N$, este proporțională cu numărul de persoane care deja au acceptat oferta până la momentul t și reprezintă măsura în care recomandările pozitive de la om la om (word of mouth) influențează acceptarea [94]. **Modelul Bass, împarte populația în două grupuri mari:**

- **inovatorii**, care sunt adoptatori intrinseci, dependenți de activitatea de promovare sau recomandări;
- **imitatorii**, care sunt influențați de cei care au adoptat deja produsul [87].

Dacă se notează cu $n(t)$, numărul de persoane care acceptă oferta la momentul t , iar $N(t) = N * f(t)$ rezultă:

$$n(t) = p * N + (q - p)N(t) - q / N * [N(t)]^2 \quad (5.12)$$

Se notează cu T^* , timpul necesar pentru ca numărul de persoane care adoptă oferta să atingă nivelul maxim. T_1 , respectiv T_2 , reprezintă momentele de timp necesare separării persoanelor care adoptă oferta în următoarele subcategorii:

- parametrul p corespunde **inovatorilor**;
- intervalul $[p, T_1]$ corespunde **noilor intrați** (early adopters);
- intervalul $[T_1, T^*]$ corespunde **majorității timpurii** (early majority);
- intervalul $[T^*, T_2]$ corespunde **majorității întârziate** (late majority);
- intervalul $[T_2, 2T^*]$ corespunde **întâziaților** (laggards).

Potrivit lui [160], T^* , T_1 respectiv T_2 se vor calcula cu ajutorul ecuațiilor (5.13), (5.14) și (5.15):

$$T^* = -[1 / (p + q)] * \ln(p / q) \quad (5.13)$$

$$T_1 = -[1 / (p + q)] * \ln[(2 + \sqrt{3}) * p / q] \quad (5.14)$$

$$T_2 = -1 / (p + q) * \ln\{[1 / (2 + \sqrt{3})] * p / q\} \quad (5.15)$$

Modelul Bass generalizat:

În [17] s-a propus o generalizare a modelului din ecuația (12) care include în probabilitatea de adoptare a unui produs/serviciu și efectele componentelor mix-ului de marketing:

$$f(t) = (p + q * (N(t)) / N)(1 - F(t))x(t) \quad (5.16)$$

unde $x(t)$ este o funcție a variabilelor mix-ului de marketing la momentul t , de exemplu promovare sau preț [94]. Vom considera în continuare, ecuația funcției $x(t)$ ca fiind dependentă doar de componenta de promovare a mix-ului de marketing:

$$x(t) = \beta \text{Max}[0, [A(t) - A(t - 1)] / A(t - 1)] \quad (5.17)$$

unde:

β = coeficientul ce încorporează creșterea procentului vitezei de răspândire datorată unei creșteri de 1% a promovării;

$A(t)$ = publicitatea în perioada t ;

Potrivit ecuației (5.13), **creșterea efortului de marketing al firmei conduce la creșterea ratei de răspândire a acceptării ofertei în rândul populației de interes**. Pentru implementarea modelului, [94] consideră că efortul de marketing poate fi măsurat relativ la un index al nivelului de bază, considerat ca fiind egal cu 1 astfel, dacă nivelul de promovare la momentul t este dublul nivelului de bază atunci, $x(t)$ va fi egală cu 2.

Pentru estimarea parametrilor modelului, în cazul în care există suficiente date istorice pentru noul produs, atunci se poate utiliza regresia liniară sau neliniară. Potrivit lui [94], cea mai ușoară metodă de estimare a parametrilor este prin regresie neliniară.

$$f(t) = (p + q * (N(t)) / N)(1 - F(t)) \quad (5.18)$$

Dacă se discretizează ecuația (5.18) și se multiplică termenii din ambele părți cu N va rezulta:

$$n(t) = (p + q * (N(t - 1)) / N)(N - N(t - 1)) \quad (5.19)$$

Folosind cel puțin patru valori trecute ale lui N(t), se pot utiliza regresia neliniară pentru a estima parametrii (N, p, q), pentru a minimiza suma erorilor pătratice. Unul dintre avantajele unei astfel de abordări, este acela că utilizatorii nu trebuie să cunoască momentul în care produsul a fost introdus pe piață ci, ei trebuie doar să cunoască de exemplu nivelul cumulat al vânzărilor pentru perioadele estimate [94]. În cazul în care există suficiente date pentru estimare, parametrii p și q pot fi selectați direct, pornind de la produse similare. Conform [170], **media valorilor parametrilor p și q pentru sistemele de producție și servicii este 0,003 respectiv 0,5.**

În ceea ce privește **limitările acestui model de previziune** [94], consideră că deși acesta a fost folosit cu succes pentru a înțelege modul de răspândire al noilor produse și oferte în rândul populației, **modelul nu permite obținerea de informații pentru a evidenția șansele de succes ale produsului sau ofertei respective.** Totodată, parametrii modelului nu pot fi estimați foarte precis decât după ce s-au făcut câteva observații asupra vânzărilor sau acceptării ofertei respective, așadar deja în momentul respectiv organizația a alocat resurse importante în această direcție. Deși pentru realizarea unei astfel de previziuni, se pot lua ca referință companii din același sector, care au realizat produse sau oferte similare, trebuie avută foarte mare atenție și se impune un proces de analiză foarte amănunțită pentru alegerea acestor companii, care într-adevăr să fie potrivite pe specificul situației analizate.

5.5.3. Realizarea modelării și previziunii adoptării rețelei sociale Facebook la nivel global

În procesul de modelare, autoarea tezei realizează estimarea parametrilor modelului Bass în două situații:

1. **Cazul I:** pentru parametrii modelului (p și q), se vor folosi valorile propuse de Bass's Basement Research Institute ca medie pentru sistemele de producție și servicii [170];
2. **Cazul II:** pentru parametrii modelului (p și q), se va folosi ca punct de plecare studiul lui Lan T.S. [87].

Datele utilizate în calculul momentelor de adoptare ale utilizatorilor au fost obținute din statisticile oferite de Wikipedia, respectiv Compete [177].

5.5.3.1. Cazul I

Pentru realizarea modelării propuse de autoarea tezei relativ la previziunea adoptării de către utilizatori a unei tehnologii inovative, în acest caz rețeaua socială

Facebook, s-a folosit ca bază de calcul pentru parametrii de inovare și imitare (p și q), valoarea medie la nivelul sistemelor de producție și servicii [170].

În reprezentarea modelului de adoptare pentru rețeaua Facebook, s-au utilizat date ce acoperă o perioadă de 20 de ani, acestea fiind prezentate în Tab. 5.3. Modelarea s-a realizat începând de la nivelul anului 2008, atunci când numărul de utilizatori ce au adoptat tehnologia a atins 100 de milioane de utilizatori. S-a considerat oportună modelarea de la acest moment datorită lipsei disponibilității unor date foarte clare în ceea ce privește evoluția utilizatorilor care au adoptat tehnologia până la acel moment. Această abordare nu influențează însă acuratețea modelului realizat.

În Tab. 5.3, este prezentată evoluția numărului de utilizatori ce au adoptat rețeaua Facebook, ca tehnologie inovativă, pe un interval de 20 de ani de la lansare.

Tab. 5.3 Numărul de utilizatori care au adoptat tehnologia în fiecare an de la lansare, respectiv numărul total al acestora

Anul	Numărul de utilizatori care adoptă inovația (milioane)	Numărul cumulat de utilizatori care adoptă inovația (milioane)
2004	1	1
2005	4,5	5,5
2006	6,5	12
2007	38	50
2008	50	100
2009	113	213
2010	159	372
2011	213	585
2012	268	853
2013	310	1,163
2014	318	1,481
2015	283	1,765
2016	215	1,979
2017	139	2,119
2018	80	2,199
2019	39	2,238
2020	22	2,260
2021	11	2,270
2022	5	2,275
2023	2	2,278
2024	1	2,280

În Fig. 5.6., s-a reprezentat modelul de adoptare necumulat, $f(t)$, care reprezintă de fapt numărul de utilizatori din totalul estimat, care vor adopta oferta la momentul t . Calculele au fost realizate cu ajutorul ecuației (5.12). Așa cum am menționat anterior, în ecuația (5.12), N , reprezintă piața potențială, deci numărul estimat de persoane potențiale care vor adopta tehnologia. Conform statisticilor Wikipedia, numărul actual de utilizatori de Internet este de 2,28 miliarde de persoane la nivel global și se previzionează că va ajunge la 5 miliarde, în 2020. Așadar, s-a considerat potrivită atribuirea valorii de 2,28 miliarde lui N , pentru previzionarea adoptării unei tehnologii precum rețelele sociale, pe un orizont de timp de 20 ani.

Autoarea tezei atribuie parametrilor p și q din ecuația (5.12), valorile medii la nivelul sistemelor de producție și servicii, approximate de Bass's Basement Research Instituteca fiind $p=0,003$ respectiv $q=0,5$.

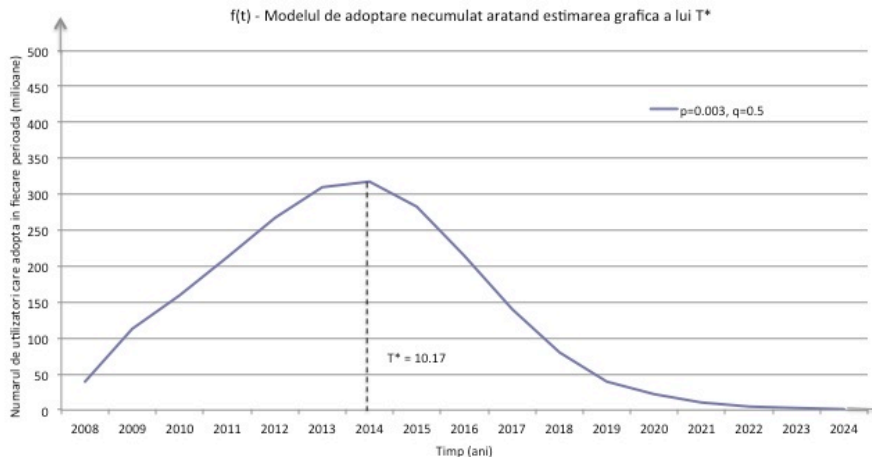


Fig. 5.6 Modelul de adoptare necumulat ce arată estimarea grafică a lui T^*

Din Fig. 5.6, reiese că vârful în care se atinge nivelul maxim de adoptare, este undeva în prima jumătate a anului 2014. Așadar folosind ecuația (5.13) s-a obținut pentru T^* următoarea valoare:

$$T^* = -[1 / (0,003) + 0,5] * \ln(0,003 / 0,5) = 10,17$$

Deci $f(t)$ va atinge vârful maxim după un interval de 10,17 ani.

Având în vedere valorile foarte mici care se obțin în general pentru parametrul p , în literatură se recomandă ca, pentru luarea deciziilor, să se ia considerare fie raportul q/p , fie suma celor doi parametri p și q . Conform lui [16], pentru inovațiile de succes, de regulă coeficientul de imitare q , va fi mult mai mare decât coeficientul de inovare p , iar nivelul de adoptare atinge vârful maxim acolo unde numărul cumulativ de persoane care au adoptat, este aproximativ jumătate din piața potențială estimată. Având în vedere că în situația de față, raportul $q/p = 166,66$ este foarte mare, înseamnă că **adoptarea tehnologiei, în acest caz înregistrarea în rețeaua Facebook, se datorează mai ales efectului de imitare și nu datorită activității de promovare (efectul de inovare).**

În Fig. 5.7 se prezintă modelul de adoptare cumulativ al adoptării noii tehnologii, unde punctul T^* reprezintă punctul de inflexiune al curbei de adoptare din figură. Funcția $F(t)$ reprezintă numărul total de utilizatori care au adoptat noua tehnologie până la momentul T^* inclusiv.

În continuare autoarea calculează, conform ecuațiilor (5.14) și (5.15), T_1 respectiv T_2 , pentru a identifica momentele de timp care separă diferitele categorii de utilizatori care adoptă tehnologia.

$$T_1 = -[1 / (0,003 + 0,5)] * \ln[(2 + \sqrt{3}) * 0,003 / 0,5] = 7,55$$

$$T_2 = -[1 / (0,003 + 0,5)] * \ln[0,003 / (2 + \sqrt{3}) * 0,5] = 12,78$$

5.5 - Contributii privind previzionarea adoptarii unei tehnologii folosind modelul Bass133

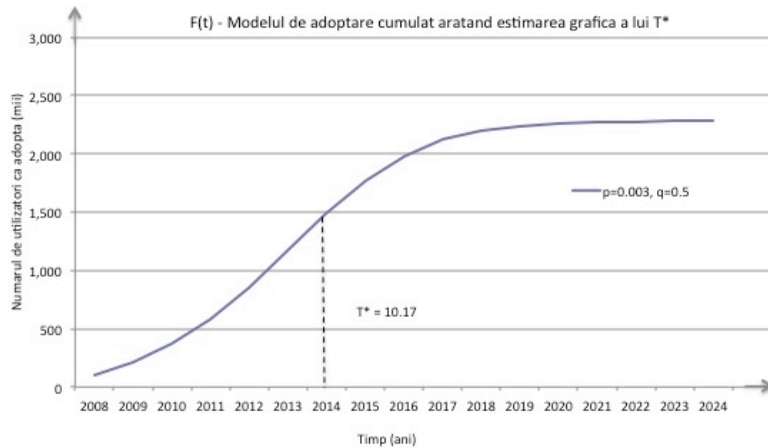


Fig. 5.7 Modelul de adoptare al valorilor cumulate ce arată estimarea grafică a lui T^*

În Tab. 5.4 s-au sintetizat parametrii modelului Bass, calculați anterior:

Tab. 5.4 Parametrii modelului Bass de adoptare a rețelei Facebook la nivel global

Parametru	Valoare
p	0.003
q	0.5
T^*	10,17
T_1	7,55
T_2	12,78

Utilizând valorile parametrilor din Tab. 5.4, în Fig. 5.8. **s-au evidențiat momentele de timp ce diferențiază categoriile de utilizatori care au adoptat tehnologia, începând de la lansare, pe un orizont de timp de 20 de ani.**

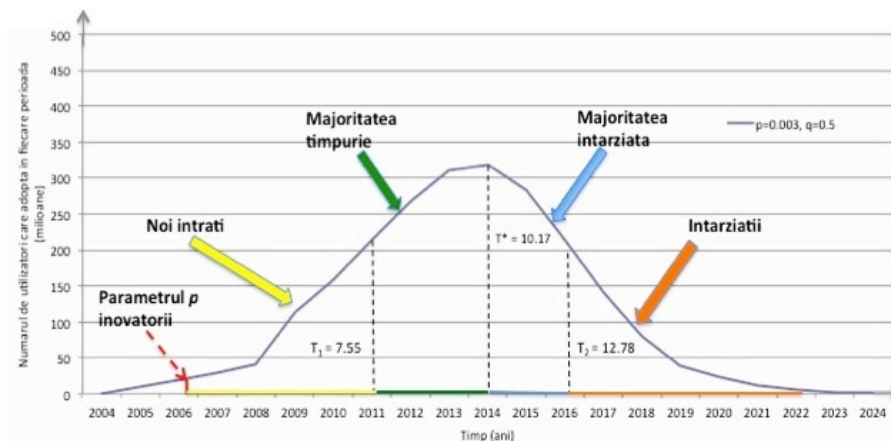


Fig. 5.8 Modelul de adoptare necumulat pe categorii de utilizatori

Conform Fig. 5.8, **se diferențiază cinci categorii de utilizatori** ce adoptă tehnologia la diverse momente de timp (Tab. 5.5):

Tab. 5.5 Durata de timp și procentele pentru fiecare categorie de utilizatori care adoptă tehnologia în funcție de T^* , T_1 și T_2

Categoria de utilizatori care adoptă tehnologia	Durata (ani)	% de utilizatori care adoptă tehnologia
Inovatori	-	p
Noi intrați	T_1	$F(T_1)$
Majoritatea timpurie	$T^* - T_1$	$F(T^*) - F(T_1)$
Majoritatea întârziată	$T_2 - T^*$	$F(T_2) - F(T^*)$
Întâziații	după T_2	$1 - F(T_2)$

Conform Tab. 5.5 s-a calculat în continuare **procentul exact de utilizatori ce adoptă tehnologia, pentru fiecare categorie**. Desigur, fiind vorba de o previziune care folosește datele obținute în urma unor statistici, apariția unor erori ale datelor estimate este foarte posibilă.

Din [160], s-au calculat funcțiile $F(t)$ și $f(t)$ cu ajutorul ecuațiilor (5.20) și (5.21):

$$F(t) = [1 - e^{-(q+p)t}] / [1 + (q/p)e^{-(q+p)t}] \quad (5.20)$$

$$f(t) = [p(p+q)^2 e^{-(q+p)t}] / [p + qe^{-(q+p)t}] \quad (5.21)$$

Așadar rezultă:

$$F(T^* = 10,17) = (1 - e^{-5,11}) / [1 + (0,5 / 0,003)e^{-5,11}] = 0,495$$

$$f(T^* = 10,17) = (0,003 * 0,503^2 e^{-5,11}) / (0,003 + 0,5 * e^{-5,11})^2 = 0,126$$

$$F(T_1 = 7,55) = (1 - e^{-3,79}) / [1 + (0,5 / 0,003)e^{-3,79}] = 0,205$$

$$F(T_2 = 12,78) = (1 - e^{-6,42}) / [1 + (0,5 / 0,003)e^{-3,79}] = 0,78$$

$$F(T^*) - F(T_1) = 0,495 - 0,205 = 0,290$$

$$F(T_2) - F(T^*) = 0,78 - 0,495 = 0,285$$

$$1 - F(T_2) = 1 - 0,78 = 0,220$$

În Tab. 5.6, autoarea prezintă duratele de timp pentru cele cinci categorii de utilizatori ce adoptă tehnologia, respectiv procentul de utilizatori din fiecare categorie.

Tab. 5.6 Durata de timp și procentele pentru fiecare categorie de utilizatori care adoptă tehnologia

Categoria de utilizatori care adoptă tehnologia	Durata (ani)	% de utilizatori care adoptă
Inovatori	-	0,39
Noi intrați	7,55	20,5
Majoritatea timpurie	2,62	29
Majoritatea întârziată	2,61	28,5
Întâziații	7,22	22,0

5.5.3.2. Cazul II

Conceptul de la care s-a pornit calculul parametrilor de imitare și inovare (p și q) pentru previzionarea adoptării rețelei Facebook, are ca punct de plecare ideea lui Lan T.S. [87]. Acesta a calculat tiparul de adoptare pentru trei aplicații de comunicare via Internet la nivelul Mongoliei.

Pentru reprezentarea grafică a modelului Bass s-au utilizat datele din Tab. 5.7. La fel ca și în cazul precedent, modelarea datelor a început de la nivelul anului 2008 în baza aceluiași considerente ca și în cazul anterior.

Tab. 5.7 Numărul de utilizatori care au adoptat tehnologia în fiecare an de la lansare, respectiv numărul total al acestora

Anul	Numărul de utilizatori care adoptă inovația (milioane)	Numărul cumulat de utilizatori care adoptă inovația (milioane)
2004	1	1
2005	4,5	5,5
2006	6,5	12
2007	38	50
2008	50	100
2009	65	165
2010	103	268
2011	159	427
2012	233	660
2013	314	975
2014	373	1,348
2015	368	1,716
2016	283	2,000
2017	164	2,163
2018	73	2,236
2019	28	2,273
2020	10	2,283
2021	5	2,288
2022	4	2,292
2023	3	2,295
2024	1	2,296

Parametrilor p și q din ecuația (5.12) le-au fost atribuite valorile 0,00047 respectiv, 0,669. Așa cum s-a considerat și în cazul anterior, piața potențială N , a fost estimată la numărul total de utilizatori de Internet la momentul realizării modelării și anume, 2,28 miliarde de persoane la nivel global. În Fig. 5.9 este reprezentat modelul de adoptare necumulat, $f(t)$. Pentru reprezentare, s-au realizat calculele cu ajutorul ecuației (5.12).

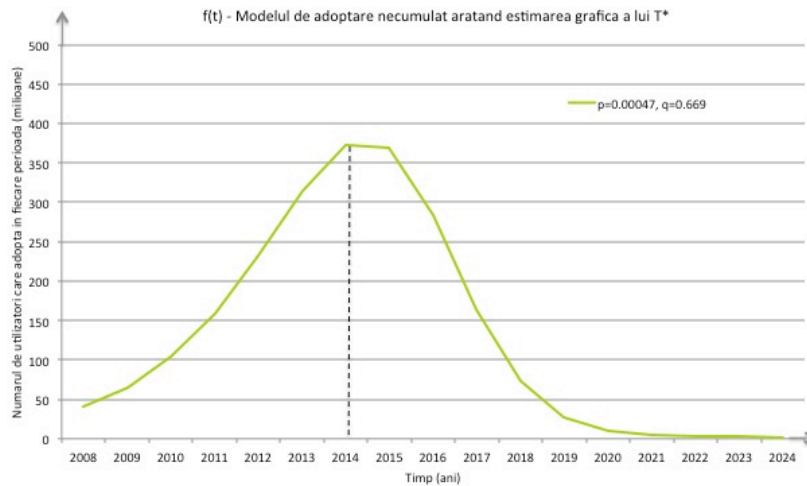


Fig. 5.9 Modelul de adoptare necumulat ce arată estimarea grafică a lui T^*

Potrivit graficului din Fig. 5.10, momentul în care se atinge nivelul maxim de adoptare al tehnologiei pentru valorile parametrilor $p = 0,00047$ și $q = 0,669$, va fi pe parcursul anului 2014. Utilizând ecuația (5.13), valoarea lui T^* va fi:

$$T^* = 1[1 / (0,00047 + 0,669)] * \ln(0,00047 / 0,669) = 10,85$$

Valoarea lui T^* este de 10,85 adică, nivelul maxim de adoptare se va atinge după mai bine de 10 ani de la lansare, în a doua jumătate a anului 2014. **Rezultatul obținut este similar cu cel din cazul anterior, atingerea nivelului maxim de adoptare având loc tot în decursul anului 2014.**

Raportul parametrilor $q/p = 1423,4$ este de asemenea foarte mare și mult mai mare și decât cel din cazul prezent, ceea ce arată că adoptarea de către utilizatori a acestei tehnologii se face în mare parte efectului de imitare și nu a celui de inovare.

Modelul de adoptare cumulată al adoptării noii tehnologii, $F(t)$, unde punctul T^* reprezintă punctul de inflexiune al curbei, este prezentat în Fig. 5.10.

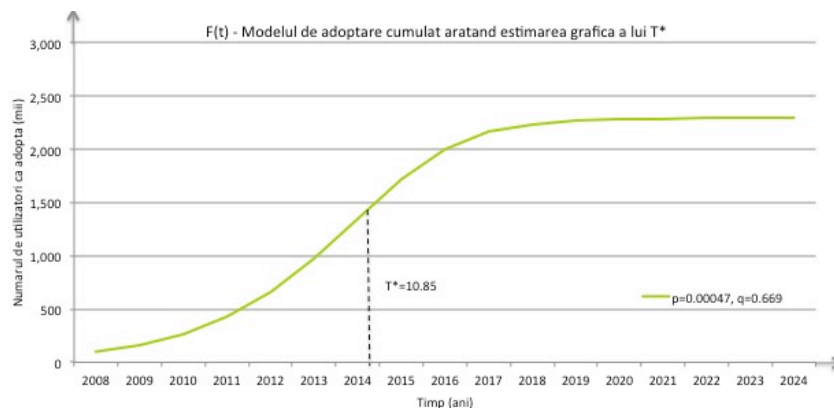


Fig. 5.10 Modelul de adoptare al valorilor cumulate ce arată estimarea grafică a lui T^*

5.5 - Contributii privind previzionarea adoptarii unei tehnologii folosind modelul Bass137

Pentru a determina momentele de timp ce separă diferitele categorii de utilizatori ce adoptă tehnologia, în continuare se calculează, conform ecuațiilor (5.14) și (5.15), T_1 respectiv T_2 , pentru valorile anterior precizate ale lui p , și q .

$$T_1 = -[1 / (0,00047 + 0,669)] * \ln[(2 + \sqrt{3}) * 0,00047 / 0,669] = 8,87$$

$$T_2 = -[1 / (0,00047 + 0,669)] * \ln[0,00047 / (2 + \sqrt{3}) * 0,669] = 12,8$$

În Tab. 5.8 s-au sintetizat parametrii modelului Bass, calculați anterior:

Tab. 5.8 Parametrii modelului Bass de adoptare a rețelei Facebook la nivel global

Parametru	Valoare
p	0.00047
q	0.669
T^*	10,85
T_1	8,87
T_2	12,8

Utilizând valorile parametrilor din Tab. 5.8, în Fig. 5.11 sunt evidențiate momentele de timp ce diferențiază categoriile de utilizatori care au adoptat tehnologia.

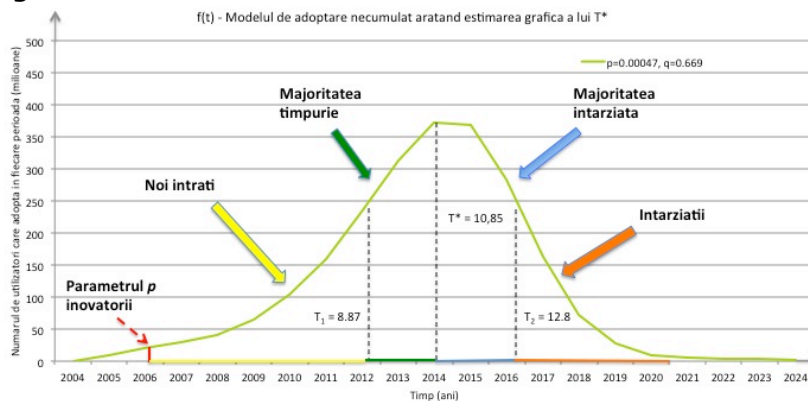


Fig. 5.11 Modelul de adoptare necumulat pe categorii de utilizatori

Așa cum s-a prezentat și în cazul precedent, există cinci categorii de utilizatori care adoptă tehnologia pe parcursul perioadei considerate. Modalitățile de calcul pentru duratele de timp pentru fiecare categorie de utilizatori care adoptă tehnologia, sunt cele din Tab. 5.5.

Pentru calculul valorilor momentelor de trecere dintr-o categorie în alta, s-a folosit ecuația (5.20). Așadar rezultă:

$$F(T^* = 10,85) = (1 - e^{-7,26}) / [1 + (0,669 / 0,00047)e^{-7,26}] = 0,5$$

$$F(T_1 = 8,87) = (1 - e^{-5,93}) / [1 + (0,669 / 0,00047)e^{-7,26}] = 0,208$$

$$F(T_2 = 12,8) = (1 - e^{-8,56}) / [1 + (0,669 / 0,00047)e^{-8,56}] = 0,785$$

$$F(T^*) - F(T_1) = 0,5 - 0,208 = 0,292$$

$$F(T_2) - F(T^*) = 0,785 - 0,5 = 0,285$$

$$1 - F(T_2) = 1 - 0,785 = 0,215$$

În Tab. 5.9 sunt sintetizate **procentele utilizatorilor care adoptă tehnologia, pentru fiecare categorie, precum și durata în ani a fiecărei perioade.**

Tab. 5.9 Durata de timp și procentele pentru fiecare categorie de utilizatori care adoptă tehnologia în funcție de T^* , T_1 și T_2

Categoria de utilizatori care adoptă tehnologia	Durata (ani)	% de utilizatori care adoptă tehnologia
Inovatori	-	0,047
Noi intrați	8,55	20,8
Majoritatea timpurie	2,35	29,2
Majoritatea întârziată	1,95	28,5
Întâziații	7,2	21,52

5.5.4. Concluzii privind procesul de modelare și previziune de adoptare a rețelei sociale Facebook la nivel global

Având în vedere ca datele disponibile pentru realizarea modelării au furnizat doar numărul utilizatorilor care au adoptat tehnologia, nu se pot analiza datele demografice ale categoriilor de utilizatori care au adoptat sau care vor adopta inovarea la diverse momente de timp. O cercetare suplimentară este necesară pentru a determina categoriile de vârstă care adoptă o astfel de tehnologie inovativă și care sunt categoriile de vârstă ce reprezintă inovatorii și care imitatorii. Cu cât grupurile au o vârstă mai scăzută, cu atât sunt mai predispuși să accepte o tehnologie inovativă via Internet mai rapid. Pe măsură ce înaintează în vârstă, utilizatorii tind să se încadreze în grupuri care adoptă mai târziu tehnologia și anume, imitatorii. Pentru a putea face previziuni într-un astfel de domeniu este necesar a determina cât de asemănătoare sunt două astfel de produse, pentru a putea face o analogie între ele și pentru a putea estima parametrii modelului în mod similar.

Așa cum autoarea evidențiază într-unul din paragrafele anterioare, vârful în care se atinge nivelul maxim de adoptare în cazul emailului, extins apoi pentru rețeaua Twitter, este de 5,4 ani, iar conform modelului din **Cazul I**, pentru Facebook **nivelul maxim de adoptare ar fi după 10,17 ani** respectiv, pentru modelul din **Cazul II nivelul maxim de adoptare ar fi după 10,85 ani**. Deși s-ar putea presupune că emailul, Twitter respectiv Facebook sunt tehnologii inovative similare, în urma modelării Bass nu se poate afirma acest lucru.

Pornind de la datele obținute, în Tab. 5.10 și Tab. 5.11, autoarea tezei prezintă prin comparație datele modelate cu ajutorul modelului Bass, pentru cele două cazuri de estimare ale parametrilor.

Tab. 5.10 Duratele de timp și procentul utilizatorilor pe fiecare categorie de adoptare a tehnologiei prin comparație pentru cele două cazuri prezentate

Categorია de utilizatori care adoptă tehnologia	Parametrii modelului estimați după Bass's Basement Research Institute		Parametrii modelului estimați după Lan T.S. [87]	
	Durata (ani)	Utilizatori care adoptă tehnologia (%)	Durata (ani)	Utilizatori care adoptă tehnologia (%)
Inovatori	-	0,39	-	0,047
Noi intrați	7,55	20,5	8,55	20,8
Majoritatea timpurie	2,62	29	2,35	29,2
Majoritatea întârziată	2,61	28,5	1,95	28,5
Întâziații	7,22	22,0	7,2	21,52

Tab. 5.11 Parametrii modelului Bass de adoptare a rețelei Facebook la nivel global prin comparație pentru cele două cazuri prezentate

Parametru	Parametrii modelului estimați după Bass's Basement Research Institute	Parametrii modelului estimați după Lan T.S. [87]
	Valoare	Valoare
p	0.003	0.00047
q	0.5	0.669
q/p	166,6	1423,4
T^*	10,17	10,85
T_1	7,55	8,87
T_2	12,78	12,8

Potrivit datelor din Tab. 5.10, se poate observa o asemănare puternică între datele modelate pentru cele două situații prezentate, deși valorile estimate ale parametrilor de inovare și imitare au fost diferite. Diferențele care apar se referă la duratele aferente celor cinci categorii de adoptare. În cel de al doilea caz, perioada aferentă "noilor intrați" este cu un an mai lungă decât în primul caz, ceea ce înseamnă că ținând cont că serviciul Facebook a fost lansat în 2004, până după jumătatea anului 2012, utilizatorii care se înregistrează se regăsesc în această categorie. Dacă ne raportăm la Tab. 5.11, valoarea coeficientului de inovare p în cea de a doua situație, este semnificativ mai mică, ceea ce conduce la obținerea unei valori foarte mari pentru raportul q/p . O valoare foarte mare a acestui raport, înseamnă că mare parte din utilizatorii care adoptă această tehnologie o fac în urma imitării. Impactul recomandărilor (WOM) asupra consumatorilor este foarte mare în această situație, depășind cu mult impactul unor activități de promovare desfășurate de organizație. Dacă o organizație supraevaluează efectul pe care îl poate avea un efort promoțional sau subevaluează puterea recomandărilor de la om la om, strategia de marketing se va dezvolta pornind de la niște ipoteze eronate ceea ce poate afecta pe termen lung inclusiv procesul de lansare al unor viitoare produse sau tehnologii similare. **Într-o lume în care nivelul de imitare este foarte ridicat, mai ales în adoptarea unor astfel de tehnologii cum sunt rețelele sociale și în care recomandările de la om la om (WOM) au impact major asupra consumatorilor, organizațiile ar trebui să se concentreze în primul rând asupra**

creșterii satisfacției consumatorilor, generând astfel un efect pozitiv al fenomenului de WOM.

Pentru a putea concluziona care din cele două cazuri prezentate anterior permite realizarea unor previziuni mai clare asupra evoluției numărului de utilizatori ce adoptă tehnologia Facebook, **în continuare autoarea prezintă o analiză comparativă a datelor modelate și a datelor istorice disponibile până la momentul prezent.** Datele prezentate vor fi raportate începând cu anul 2008, acela fiind momentul în care tehnologia a fost adoptată de 100 milioane de utilizatori și reprezentând momentul de start pentru datele modelate în cele două cazuri.

Tab. 5.12 Comparație între datele observate și cele modelate în cele două cazuri, până în anul 2012 inclusiv

Anul	Numărul de utilizatori cumulat OBSERVAȚI care adoptă inovația (milioane) ²²	Numărul de utilizatori cumulat care adoptă inovația conform modelului din CAZUL 1 (milioane)	Numărul de utilizatori cumulat care adoptă inovația conform modelului din CAZUL 2 (milioane)
2008	100	100	100
2009	300	213	165
2010	500	372	268
2011	700	585	427
2012	901	853	660

Conform Tab. 5.12 datele modelate în **Cazul I sunt mai apropiate de evoluția observată în realitate a numărului de utilizatori care adoptă** (Fig. 5.11). Datele modelate în **Cazul II prezintă o eroare relativ mare a numărului cumulat de utilizatori** de aceea, deși cele două cazuri prezentate în studiu oferă rezultate similare în ceea ce privește duratele de timp ale celor cinci categorii de utilizatori ce adoptă, respectiv momentul în care se atinge nivelul maxim de adoptare, se poate afirma că **modelul din primul caz oferă o acuratețe mai mare a datelor furnizate.**

În Fig. 5.12, este reprezentată evoluția numărului de utilizatori ce adoptă tehnologia Facebook pentru cele trei situații din Tab. 5.12.

Neavând până în momentul de față în literatură suficient de multe exemple care să permită estimarea unei evoluții clare a adoptării unor astfel de tehnologii inovative, este foarte dificil de afirmat că o anumită valoare a parametrilor din modelul Bass va conduce spre obținerea unor rezultate de succes. Așa cum s-a subliniat și mai devreme, deși studiul lui [160] a implicat modelarea procesului de adoptare al unei tehnologii similare, care aparent ar fi putut fi folosit ca referință și pentru Facebook, acest lucru nu a fost posibil fiind în mod evident în neconcordanță cu realitatea deoarece vârful maxim de adoptare al tehnologiei era de 5,4 ani. De asemenea, **rezultatele modelului din Cazul II prezintă o eroare relativ mare față de datele observate în realitate** așadar, nici în această situație nu se poate afirma că valorile acestor parametri pot fi considerate de referință pentru tehnologii inovative similare cu serviciul oferit de Facebook.

²²Datele observate sunt prezentate conform statisticilor Wikipedia [166].

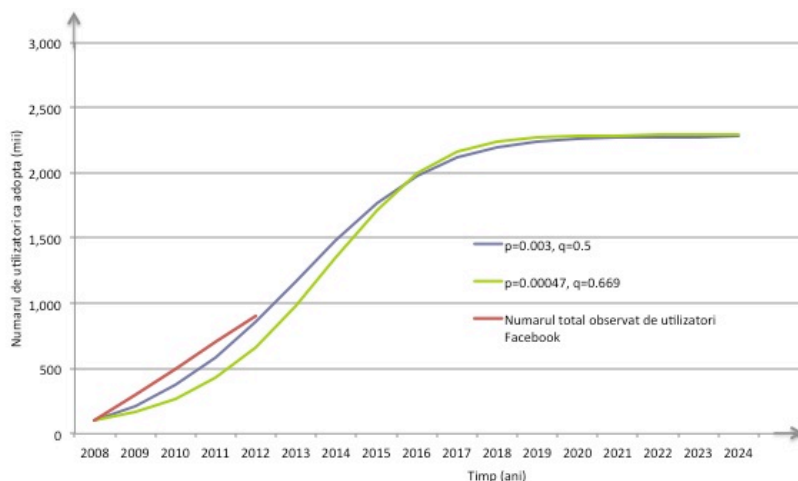


Fig. 5.12 Trendul evoluției numărului de utilizatori ce au adoptat tehnologia Facebook prin comparație între datele observate și cele modelate în prezenta cercetare

Până în momentul de față **se poate afirma că modelul obținut în urma estimării parametrilor conform Cazului I, oferă cea mai exactă previziune a adoptării unei astfel de tehnologii.** Așadar, ne așteptăm ca **nivelul maxim de adoptare în cazul Facebook să aibă loc pe parcursul anului 2014, la aproximativ 10 ani și jumătate de la lansare, atunci când numărul de utilizatori ce adoptă tehnologia, este previzionat ca fiind în jurul valorii de 1,5 miliarde. Rezultă că ceea ce propune autoarea tezei pentru Cazul 1, este corect deoarece estimările realizate urmăresc îndeaproape datele istorice ale evoluției utilizatorilor care au adoptat tehnologia, așadar se poate afirma că și ipotezele evoluției viitoare vor fi adevărate.**

Totodată, cercetarea poate fi extinsă și prin integrarea unor variabile suplimentare precum promovarea sau prețul, folosind astfel modelul Bass generalizat, care sprijină realizarea unor astfel de previziuni. În cazul unei tehnologii precum Facebook, adoptarea se face în general în urma recomandărilor sau imitării așadar, activitatea de promovare nu are o influență atât de mare asupra nivelului de adoptare. **O influență însă o poate avea activitatea de promovare a diverselor companii prin intermediul Facebook,** aspect care ar putea determina utilizatorii să acceseze rețeaua pentru a putea menține legătura între ei și, pentru a obține informații despre organizațiile, mărcile sau produsele de interes. O altă importantă direcție de cercetare este dată și de analiza efectelor benefice pe care le au aceste servicii de rețele sociale asupra utilizatorilor și asupra societății în general.

Rețelele sociale se identifică printr-o serie de particularități foarte bine delimitate cum ar fi:

- capacitatea și rapiditatea de răspândire;
- capacitatea de atracție;
- percepția multiplă;
- capacitatea de verificare din partea utilizatorilor;

Așadar, dacă rețelele sociale sunt corect gestionate, au efecte benefice asupra sistemelor, dar cu impact și efect maxim pentru sistemele agile, capabile să se adapteze continuu și să evalueze în orice moment ceea ce vor clienții.

Social media oferă esența a ceea ce gândesc de fapt consumatorii și nu a ceea ce spun. Aceștia nu mai au atât de multă încredere în informațiile furnizate de companii punând preț mai ales pe reviziile oferite de ceilalți utilizatori, preferând să caute singuri informații și răspunsuri la problemele care îi preocupă. Organizațiile trebuie să își adapteze activitatea de marketing noului context și, ar trebui să încorporeze atât opiniile utilizatorilor cât și interesele, atitudinile și reacțiile acestora.

5.6. Concluzii

În prima parte a acestui capitol este prezentată maniera în care se realizează procesul de management al campaniilor de marketing. În urma analizei, se poate afirma că un procent majoritar din organizațiile preocupate de activitatea de marketing, nu își optimizează procesul de management al campaniilor de marketing, neatingând astfel statutul de organizații agile, agilitatea fiind asociată cu dezvoltarea profitabilă a unei organizații.

Dezvoltarea instrumentelor Social Media a oferit organizațiilor un nou cadru de lucru pentru a-și desfășura activitatea de marketing. În literatură există câteva definiții ale rețelelor sociale pe care autoarea tezei le trece sumar în revistă, prezentând propria definiție privind acest canal de comunicare. Marketingul își poate spori nivelul de agilitate prin intermediul rețelelor sociale, răspunzând prompt și corect la solicitările și schimbările continue ale comportamentului consumatorilor. Rețele sociale sunt considerate ca fiind una dintre cele mai dinamice direcții din marketing conducând la schimbarea radicală a comportamentului consumatorilor.

Modelul clasic de comportament al consumatorilor, s-a schimbat iar aceștia nu mai au atât de multă încredere în informațiile furnizate de companii, punând preț mai ales pe reviziile oferite de ceilalți utilizatori, preferând să caute singuri informații și răspunsuri la problemele care îi preocupă. Așadar, tranziția instrumentelor de marketing spre mediul online nu mai este o opțiune, ci a devenit o necesitate. Evoluția rapidă a rețelelor sociale, a facilitat explozia recomandărilor de la om la om, sau mai exact, de la utilizator la utilizator, fiind un factor ce influențează semnificativ comportamentul consumatorilor. Pentru a ajuta organizațiile să identifice și să înțeleagă elementele relevante dintr-un domeniu specific precum marketingul și relațiile dintre aceste elemente, este necesară o tranziție a sistemelor de marketing spre agilitate.

Pe parcursul capitolului, autoarea tezei a identificat modul de comportament al utilizatorilor în mediul online, modelând ulterior, cu ajutorul modelului Bass, gradul de adoptare al unei tehnologii inovative, de către acești utilizatori.

În prezenta cercetare, prin tehnologie inovativă se face referire la rețelele sociale, mai exact la rețeaua socială Facebook. Modelul propus de autoare realizează o previzionare a adoptării rețelei sociale Facebook la nivel global. Modelarea se realizează pentru două cazuri, cu valori diferite ale parametrilor de imitare și inovare pe care se bazează modelul Bass.

În urma modelării se poate considera că în Cazul I se obține cea mai exactă previziune a adoptării unei tehnologii de tipul rețelei sociale Facebook. Se poate afirma acest lucru deoarece ipotezele autoarei urmăresc evoluția istorică a numărului de utilizatori ce au adoptat tehnologia. De aceea, se poate considera corectă și previziunea evoluției viitoare a adoptării tehnologiei de către utilizatori. Așadar, ne așteptăm ca, nivelul maxim de adoptare în cazul Facebook să aibă loc pe parcursul anului 2014, la aproximativ 10 ani și jumătate de la lansare, atunci când

numărul de utilizatori ce adoptă tehnologia, este previzionat ca fiind în jurul valorii de 1,5 miliarde.

Previziunea adoptării rețelei Facebook folosind modelul Bass, poate fi extinsă și prin integrarea unor variabile suplimentare precum promovarea sau prețul, folosind astfel modelul Bass generalizat, care sprijină realizarea unor astfel de previziuni. În cazul unei tehnologii precum Facebook, adoptarea se face în general în urma recomandărilor sau imitării așadar, activitatea de promovare desfășurată de companii având un impact redus asupra utilizatorilor. O influență însă o poate avea activitatea de promovare a diverselor companii prin intermediul Facebook. Diferite campanii de marketing interactive, ce implică clienții în diverse acțiuni de marketing desfășurate de organizație, ar putea determina utilizatorii să acceseze rețeaua pentru a putea menține legătura între ei și, pentru a obține informații despre organizațiile, mărcile sau produsele de interes.

Importanța cercetării în modelarea și previziunea adoptării inovațiilor tehnologice este semnificativă pentru activitatea de marketing din organizații, sprijinind efortul acestora de a proiecta strategii de marketing agile și de a anticipa comportamentul consumatorilor dintr-o anumită piață.

Contribuțiile autoarei tezei în cadrul prezentului capitol sunt următoarele:

- Prezentarea unui model de management în trei faze pentru campaniile de marketing;
- Sistematizarea unor definiții prezente în literatură privind conceptul de Social Media;
- Propunerea unei definiții a rețelelor sociale;
- Identificarea importanței rețelelor sociale în formularea strategiilor de marketing ale unei organizații;
- Identificarea oportunităților pe care le oferă rețelele sociale unui marketing agil;
- Realizarea modelării comportamentului consumatorilor în mediul online și în Social Media;
- Modelarea procesului de previzionare a adoptării unei tehnologii inovative Social Media, particularizând pe rețeaua socială Facebook în două situații de estimare a parametrilor de imitare și inovare, pe care se bazează modelul Bass.
- Amendarea modelului propus de Wong. D.H. ș.a. [160] privind vârful maxim de adoptare a unei tehnologii inovative de tipul rețelelor sociale precum Facebook, a cărui presupunere este desuetă, în timp ce soluția autoarei tezei este confirmată de trendul real;
- Obținerea unor rezultate în urma procesului de modelare, în acord cu evoluția istorică a gradului de adoptare a tehnologiei de către utilizatori, ceea ce confirmă corectitudinea rezultatelor în ceea ce privește evoluția viitoare a numărului de utilizatori ce vor adopta tehnologia inovativă.

6. MODEL AGIL - DIALOGDATA GMBH&CO.KG PROPUNEREA UNUI MODEL DE DEZVOLTARE A UNEI CAMPANII DE A-MARKETING PRIN SOCIAL MEDIA PENTRU FIRMA DIALOGDATA GMBH&CO.KG

OBIECTIVELE CAPITOLULUI:

- **Prezentarea conceptului de dezvoltare al unei campanii de a-marketing prin Social Media**
 - **Prezentarea modelului de promovare Facebook și modelului de promovare Pay-per-Click prin platforma Google AdWords pentru firma DialogData GmbH&Co.KG**
 - **Aplicarea teoriei așteptării în modelul de promovare Google AdWords pentru campania de a-marketing DialogData GmbH&Co.KG**
 - **Aplicarea modelului Scrum în dezvoltarea campaniei de a-marketing pentru firma DialogData GmbH&Co.KG**
 - **Măsurarea rezultatelor și evaluarea performanței campaniei de a-marketing realizate în cadrul firmei DialogData GmbH&Co.KG**
-

6.1. Prezentarea firmei

Compania DialogData GmbH&Co.KGcu sediul general în München, Germania, cu filiale în Timișoara, România și Berlin, Germania, se poziționează în sectorul IT fiind specializată în dezvoltarea de software de mai bine de două decenii. Compania a luat naștere în anul 1989 din ambiția și aptitudinile tehnice ale fondatorilor, acestea reprezentând cele mai bune premise pentru primul lor proiect. În cadrul companiei activează momentan un număr de 39 de angajați. În prezent, aproape două decade mai târziu, după 750 de proiecte de software și peste 20.000 de ore de training, compania a dezvoltat sisteme software pentru peste 80 de companii printre care BMW, Audi, Deutsche Bank, O2, ING Bank, etc.

6.2. Conceptul de dezvoltare al campaniei de a-marketing prin Social Media pentru firma DialogData GmbH&Co.KG

În cadrul acestui capitol, **autoarea tezei prezintă dezvoltarea unei campanii de marketing agil în Social Media pentru compania DialogData GmbH&Co.KG**. Cu o istorie de mai bine de douăzeci de ani și cu un portofoliu impresionant de clienți, DialogData GmbH&Co.KG își propune dezvoltarea unei campanii de marketing făcând uz de metodologia agilă, utilizată cu atât de mult succes în domeniul IT.

În Fig. 6.1. autoarea tezei propune un model de comportament al consumatorilor în rețeaua Facebook. Urmând cele trei nivele: cognitiv, afectiv și comportamental, se includ în model și activitățile ulterioare utilizării rețelei, procesul devine unul ciclic.

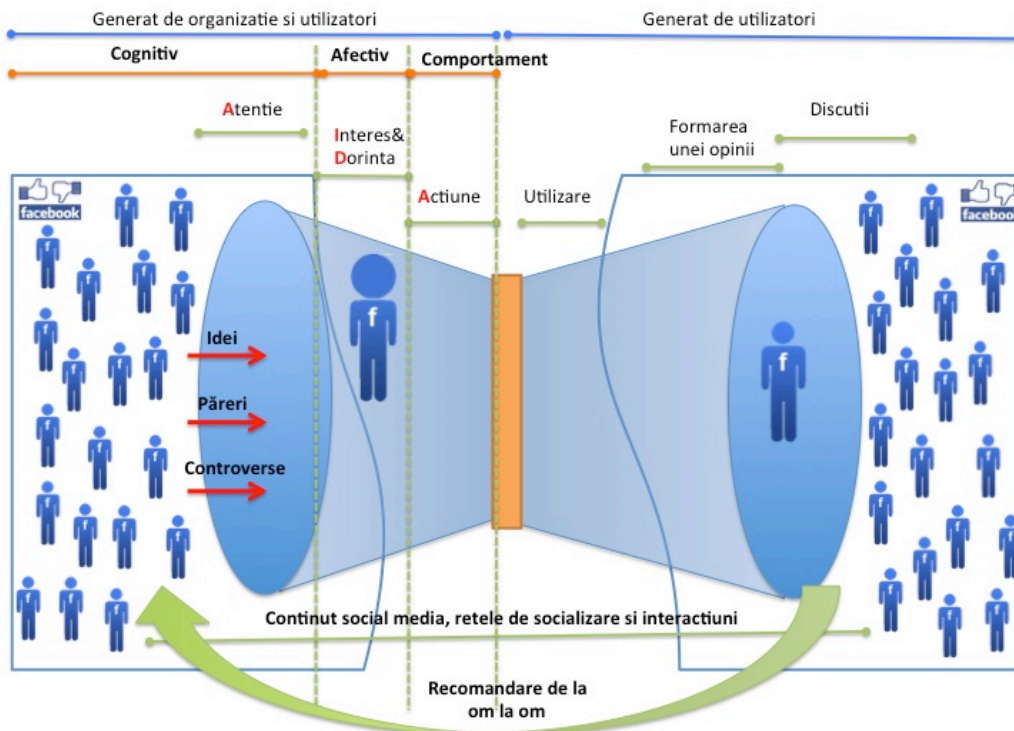


Fig. 6.1 Modelul de comportament în social media (contribuție proprie)

În mod evident rolul campaniilor de marketing nu este doar de genera cumpărarea, dar și de a conduce spre crearea loialității clienților. Potrivit lui [135], pentru mărcile obișnuite, în general, doar un procent de 30% dintr-o creștere a vânzărilor poate fi atribuit noilor clienți, atrași în urma intensificării activității de promovare. Restul de 70%, provin de la consumatori deja existenți care, datorită intensificării activității de promovare, au mai facut un pas în crearea loialității față de marca respectivă.

În Fig. 6.1, etapa de *Discuții* respectiv *Recomandările de la om la om*, sunt de mare importanță, reprezentând feedback-ul provenit de la consumatori, precum și recomandările făcute de aceștia altor persoane. Deseori, această etapă are loc imediat după momentul cumpărării respectiv utilizării. Acest lucru poate fi făcut foarte ușor prin intermediul unor acțiuni în rețele de sociale precum Facebook, prin completarea anumitor formulare de feedback sau direct, de la persoană la persoană. Tot acest proces va stârni atenția, interesul și dorința altor persoane, reluând astfel ciclul de cumpărare (utilizare) prezentat în modelul din Fig. 6.1.

Fiind într-o continuă expansiune, **compania DialogData GmbH&Co.KG are două obiective majore pentru anul 2013:**

- creșterea numărului de specialiști IT ai filialei din Timișoara cu 50%, la momentul începerii campaniei fiind un număr de 14 angajați în această filială;
- creșterea notorietății pe piața din Timișoara.

Strategia ce a stat la baza îndeplinirii acestor obiective, a constat în **realizarea unei campanii de promovare în mediul online**, folosind:

- 1) **modelul Pay-per-Click** oferit de **Google** prin serviciul **Google AdWords**²³;
- 2) **modelul de promovare Facebook.**

Autoarea tezei a optat pentru aceste două variante datorită tendinței din ce în ce mai mari a utilizatorilor de Internet, în a căuta informații despre diverse companii sau oportunități pentru noi locuri de muncă, în mediul online respectiv, prin intermediul rețelelor sociale. Pentru menținerea unei comunicări bidirecționale cu utilizatorii este necesar ca organizația să le furnizeze acestora în mod continuu motive pentru a reveni pe pagina lor de prezentare [37]. Conform statisticilor oferite de site-ul facebrands.ro²⁴, **în 2013, în România sunt 6,6 milioane de utilizatori ai rețelei Facebook**[182], această valoare însemnând peste 57% din totalul utilizatorilor de Internet din țara noastră. În ceea ce privește **Google, 83% din utilizatorii de Internet la nivel global, utilizează acest motor de căutare** conform [168]. Atragerea potențialilor candidați prin promovarea în mediul online reprezintă o oportunitate de care organizația trebuie să profite, mai ales datorită faptului că în urma unei analize pe site-ul Google Insights²⁵, am constatat că **județul Timiș se regăsește pe primul loc din țară la căutarea unui loc de muncă prin intermediul rețelei Facebook în decursul anului 2011** (Fig. 6.2).

²³ Google AdWords este platforma de publicitate online oferită de Google. Acesta permite crearea de anunțuri (reclame) simple și eficiente, pe care le afișează utilizatorilor care deja caută online informație ce poate avea legătură cu organizația sau produsul promovat.

²⁴ www.facebrands.ro oferă servicii de analiză și monitorizare a performanței unui număr foarte mare de site-uri web, mărci, diverse aplicații online.

²⁵ Google Insights este un serviciu ce permite compararea tiparelor de căutare pe regiuni specifice, categorii, perioade de timp sau proprietăți.

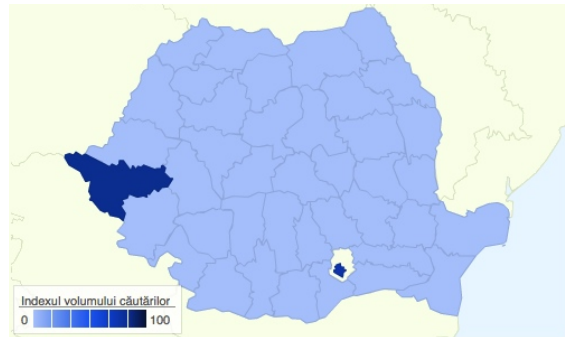


Fig. 6.2 Interesul regional al populației pentru căutarea unui loc de muncă prin intermediul Facebook [183]

În Fig.6.3. autoarea tezei prezintă un model clasic de desfășurare a procesului de marketing în companiile de IT. În multe organizații din sectorul IT procesul de marketing este de regulă neglijat, minimizând importanța activității de marketing pentru succesul organizației în piață.

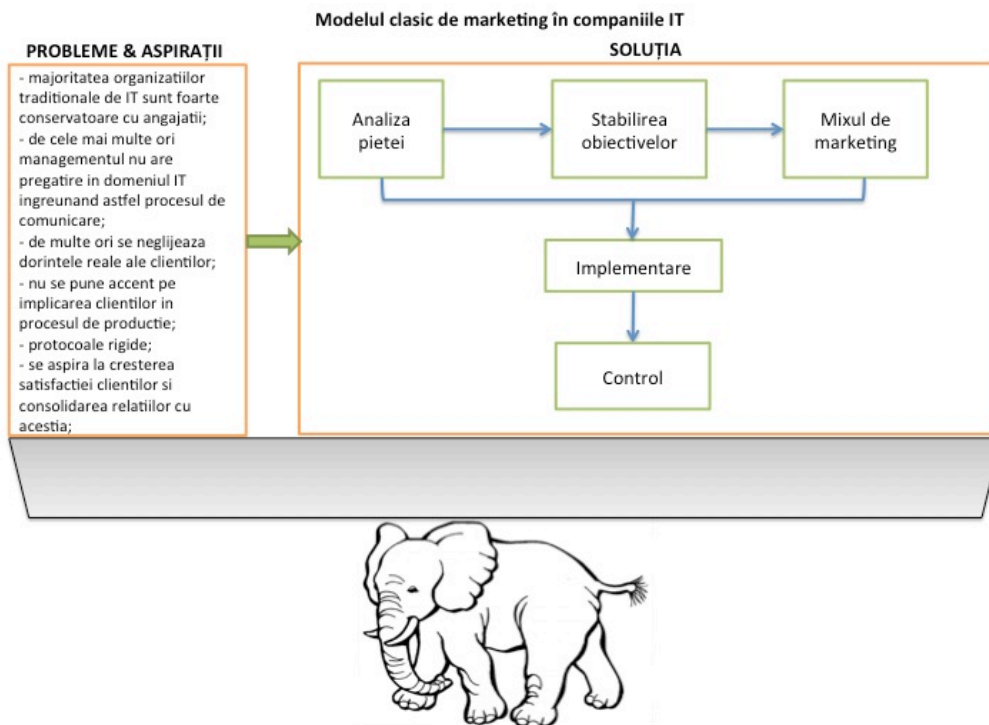


Fig. 6.3 Modelul de marketing clasic în companiile IT (contribuție proprie)

În Fig.6.3, procesul de marketing se desfășoară în manieră clasică, abordându-se fiecare din etapele prezentate, pe rând. Problemele care apar de regulă într-o astfel de abordare sunt legate de timp și de resurse. În realizarea unui plan consistent de marketing, de multe ori apar diverse neînțelegeri sau întârzieri, care în final conduc la campanii de marketing depășite din punct de vedere

tehnologic sau care neglijează schimbările de comportament ale consumatorilor. Întrădeavăr documentarea, colectarea de informații din piață și planificarea sunt extrem de importante în activitatea de marketing dar, trebuie conștientizat faptul că trebuie răspuns foarte rapid la solicitările clienților și activitatea de marketing trebuie adaptată continuu, iar acest lucru poate fi susținut printr-o abordare agilă a activității de marketing. Un astfel de model agil al procesului de marketing este prezentat în Fig.6.4. Într-un astfel de proces toate etapele de marketing se abordează în paralel, rezultând un proces iterativ care permite obținerea unor rezultate într-un timp mult mai scurt, rezultate ce pot fi măsurate și care permit luarea unor inițiative pentru iterația următoare.

Agilitatea în marketing va permite satisfacerea mai rapidă a nevoilor clienților conducând în acest fel, la creșterea satisfacției acestora.

Pentru dezvoltarea iterativă a activității de marketing se poate utiliza modelul Scrum marketing prezentat în capitolul 3.

Perioadele fixe de timp și stabilirea unui anumit număr de iterații (Sprinturi) sunt esențiale în Scrum, pentru că facilitează avansarea mai rapidă a activității de marketing.

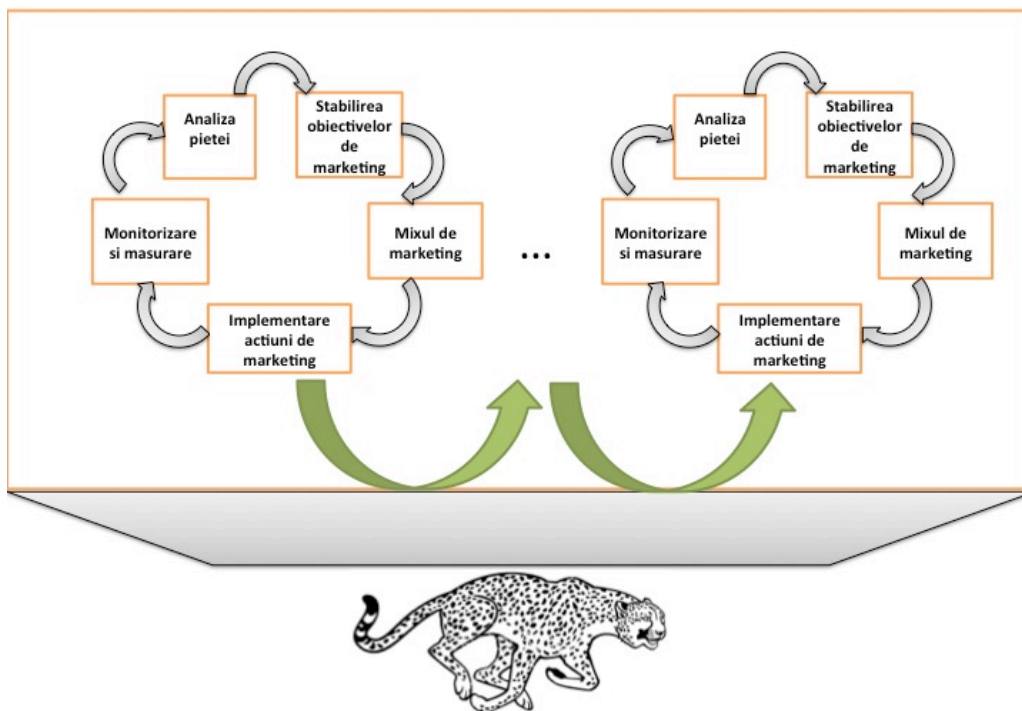


Fig. 6.4 Modelul de marketing agil în companiile IT (contribuție proprie)

Având la baza conceptul teoretic prezentat în capitolul 3, potrivit căruia implementarea unui a-marketing sporește semnificativ performanța unei campanii, **s-a optat pentru desfășurarea campaniei pentru compania DialogData GmbH&Co.KG, conform principiilor modelului Scrum.** Fiind un proces incremental de dezvoltare și având perioade fixe de timp pentru realizarea diverselor activități, **utilizarea Scrum va permite o monitorizare constantă a**

îndeplinirii obiectivelor pentru fiecare fază de dezvoltare, campania putând fi ajustată continuu de pe parcursul realizării ei.

6.2.1. Modelul de promovare Facebook pentru firma DialogData GmbH&Co.KG

În Fig. 6.5, se prezintă conceptul ce a stat la baza campaniei de a-marketing la DialogData GmbH&Co.KG prin platforma Facebook:

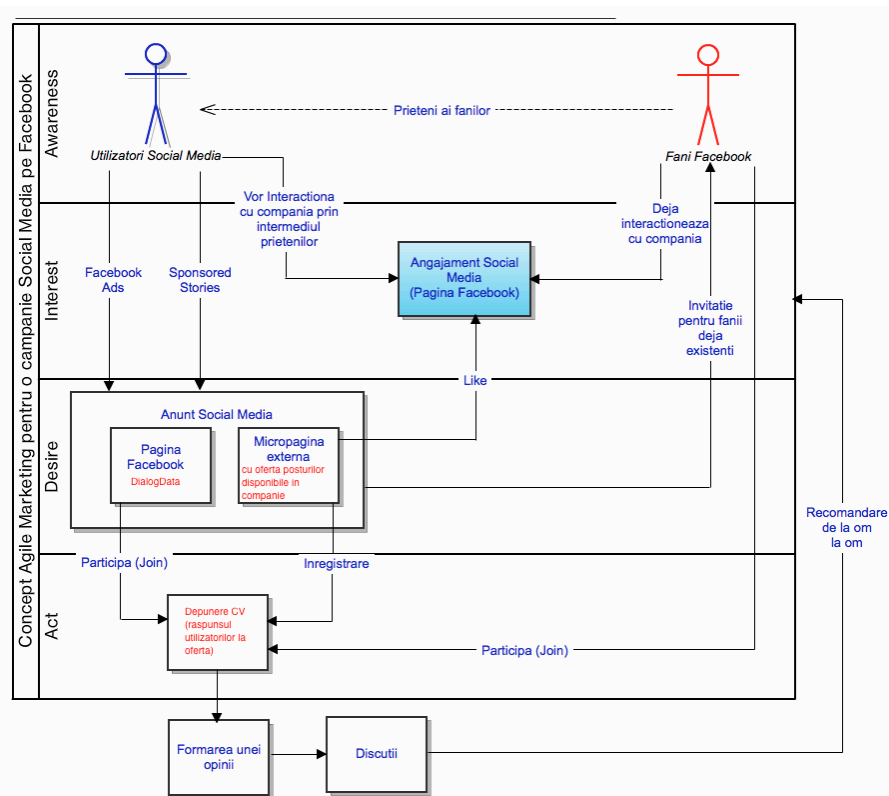


Fig. 6.5 Conceptul de dezvoltare al campaniei de a-marketing pentru DialogData GmbH&Co.KG, prin Facebook (contribuție proprie)

Primul cadran "Atenția" (Awareness): în Facebook, "**atenția**" este strâns legată de construirea unei comunități și de angajamentul acestei comunități. Cea mai bună metodă de a menține utilizatorii conștienți de ceea ce oferă organizația prin intermediul acestui canal de comunicare, este de a crea conexiuni cu utilizatorii și de a-i transforma în "Fani"²⁶. O pagină Facebook²⁷ poate fi privită ca un micro site web în interiorul rețelei Facebook. O astfel de pagină permite crearea

²⁶ Fan = utilizator Facebook care hotărăște să apese butonul "Like" al paginii și care devine "fan" al paginii Facebook a organizației respective [184].

²⁷ Pagina Facebook = prezența oficială pentru companii, artiști, locuri, persoane publice, prin intermediul căreia se furnizează informație și se interacționează cu fanii paginii respective [184].

unei conexiuni cu audiența țintă și participarea la conversații în timp real cu aceasta. Cu ajutorul unei pagini Facebook pot fi foarte ușor prezentate diverse informații despre companie și produsele acesteia.

Utilizatorii pot interacționa cu pagina respectivă prin apăsarea butonului "Like"²⁸, care creează o conexiune explicită între pagină și utilizator, fiind de o reală valoare pentru o promovare ulterioară, care se va face direct către un astfel de utilizator și conexiunile (prietenii) acestuia.

Al-II-lea cadran "Interesul" (Interest): cea mai mare valoare oferită de o pagină Facebook este dată de faptul că aceasta reprezintă un loc de întâlnire pentru comunicarea zilnică cu audiența vizată dar, pentru acesta, este nevoie ca utilizatorilor să li se ofere un motiv pentru care să revină în mod regulat și să interacționeze cu pagina respectivă.

Crearea unei pagini Facebook este facilă și rapidă însă strategia de promovare plătită prin intermediul site-ului necesită o atenție sporită și obiective foarte clar definite. **Promovarea prin intermediul Facebook poate fi făcută prin utilizarea a două instrumente:**

- Facebook Ads (reclame plătite)²⁹;
- Sponsored Stories³⁰;

Fig. 6.6 Criterii de segmentare folosite în campania a-marketing prin Facebook pentru firma DialogData GmbH&Co.KG

Facebook pune la dispoziția oamenilor de marketing **instrumente specifice pentru segmentare**, după:

- locație (țară, oraș, zone limitrofe unui anumit oraș);

²⁸ Like (a-i plăcea)= în intermediul Facebook, a agreea o pagină înseamnă a deveni fan al paginii respective [184].

²⁹ Facebook Ads = reclame plătite prin intermediul rețelei Facebook care vor fi afișate unei audiențe țintă aleasă în avans de către organizația care realizează reclama [184].

³⁰ Sponsored Stories = formă de promovare plătită prin intermediul rețelei Facebook, prin care diverse acțiuni întreprinse utilizatori sunt afișate în partea dreaptă a paginii prietenilor lor arătând interacțiunea utilizatorilor cu o anumită pagină.

- vârstă;
- nivel de pregătire;
- interese etc.

În Fig. 6.6, sunt redată câteva din criteriile de segmentare pe care autoarea le-a folosit pe parcursul derulării campaniei. Pe baza criteriilor, publicul țintă a fost estimat la 49.340 de persoane.

În realizarea campaniei pentru DialogData GmbH&Co.KG, **autoarea tezei s-a bazat atât pe utilizarea Facebook Ads cât și Sponsored Stories**, având rolul de a face cunoscută prezența companiei pe piața din Timișoara și de stârni interesul utilizatorilor asupra ofertei promovate. Beneficiile unei promovări prin intermediul Facebook, se reflectă asupra procesului de alocare a resurselor necesare promovării care este semnificativ îmbunătățit. Există un control constant asupra costurilor stabilindu-se încă de la bun început care este nivelul maxim al bugetului zilnic pe care compania este dispusă să îl aloce pentru această activitate. În momentul în care acest nivel maxim a fost atins, afișarea reclamelor se oprește neaducând astfel nici un fel de alte costuri suplimentare. Utilizarea unei astfel de promovări oferă un plus pentru oamenii de marketing, deoarece utilizatorii care accesează acele reclame fac deja parte din segmentele țintă, iar probabilitatea de acceptare a ofertei crește semnificativ. Lăsând la o parte componenta creativă a reclamei, un proces de segmentare eficient realizat poate conduce la succesul campaniei.

AI-III-lea cadran "Dorița" (Desire): pentru a stârni dorința publicului țintă în a accepta oferta companiei, în acest caz asumarea angajamentului de a se înregistra pentru un interviu sau de a interacționa cu pagina companiei, o importanță foarte mare o au și paginile de destinație utilizate pentru reclamele menționate anterior. În general, **pentru o reclamă realizată prin Facebook, se pot utiliza două feluri de pagini de destinație:**

- pagină din cadrul Facebook;
- un site extern (pe care au fost prezentate oferte posturilor disponibile în companie).

În Fig. 6.7 este prezentată pagina Facebook DialogData GmbH&Co.KG:

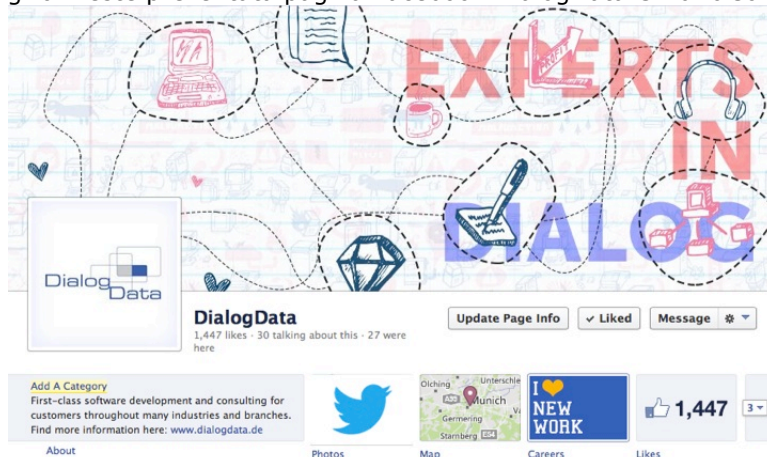


Fig. 6.7 Pagina Facebook DialogData GmbH&Co.KG

În Fig. 6.8 este prezentat site-ul extern cu ofertele posturilor disponibile în cadrul companiei:

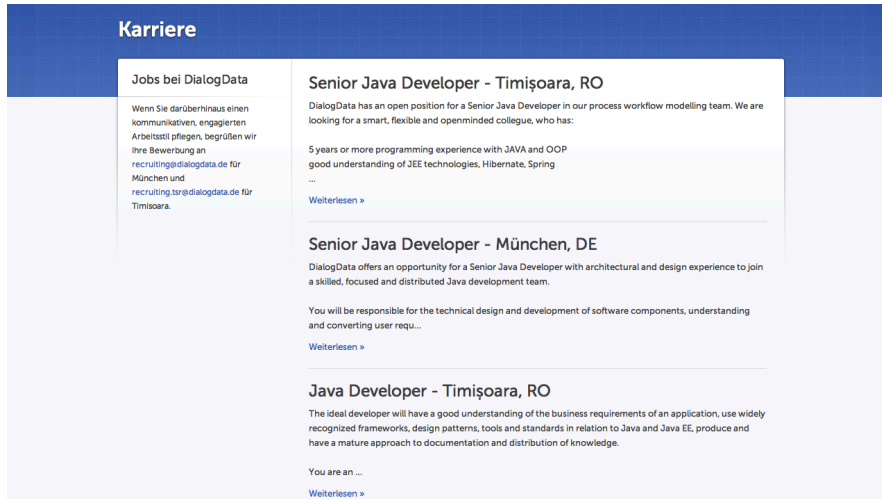


Fig. 6.8 Pagină externă rețelei Facebook cu prezentarea ofertelor posturilor disponibile în companie

În cadrul campaniei DialogData GmbH&Co.KG prin Facebook, s-au utilizat ambele variante, pe parcursul campaniei testându-se, în mod constant, **care dintre acestea generează cel mai consistent răspuns din partea publicului**. S-a utilizat pagina companiei din cadrul rețelei Facebook respectiv, o pagină externă de prezentare a ofertei posturilor disponibile în companie, unde persoanele țintă puteau aplica direct. Datorită flexibilității oferită de metodele agile, a fost posibilă monitorizarea performanței pentru ambele variante și optimizarea acestor destinații chiar pe parcursul desfășurării campaniei, fără a influența în vreun fel costurile campaniei sau durata acesteia.

AI-IV-lea cadran "Acțiune" (Act): așa cum am arătat prin modelul din Fig. 6.1, trebuie luate în considerare și fazele ce urmează etapei de "Acțiune", care reprezintă de fapt acceptarea ofertei companiei, în acest caz aplicarea pentru locurile de muncă disponibile sau interacțiunea cu pagina Facebook DialogData GmbH&Co.KG. Acțiunile ulterioare ale participanților pot avea un impact semnificativ asupra creșterii notorietății companiei și cultivării loialității participanților. Recomandările de la om la om au impact ridicat asupra imaginii companiei, de aceea atenția trebuie concentrată asupra formării unei atitudini pozitive a persoanelor care interacționează cu organizația.

6.2.2. Modelul de promovare Google Adwords pentru firma DialogData GmbH&Co.KG

În anul 2000, Google a lansat pentru prima oară propriul model de promovare online, numit **Google AdWords**, prin care firmele plăteau, de fiecare dată când le era afișată reclama, utilizatorilor care căutau diverse informații în cadrul motorului de căutare. În anul 2002, Google și-a perfecționat algoritmul de promovare, lansând un nou model plată pentru această activitate de promovare, sub denumirea de *Pay-per-Click*[138].

Pay-per-Click marketing reprezintă un mod de promovare prin care se plătește o anumită sumă de bani unui motor de căutare³¹ de fiecare dată când un utilizator accesează o reclamă. **Reclamele sunt afișate în urma căutării utilizatorilor după anumite cuvinte cheie**, cuvinte care pentru diverse organizații sunt considerate relevante și au fost incluse ca fiind cuvinte cheie în campaniile acestora de promovare prin Google AdWords. Reclamele apar fie:

- pe paginile cu rezultatele afișate de motoarele de căutare, fiind evidențiate fie în partea din dreapta a ecranului, fie în partea de sus a paginii afișate, sub denumirea de: **"Ads", "Sponsored Results" "Sponsored Sites" sau "Featured Listings"**[138];
- pe website-urile partenere ale acestor motoare de căutare;

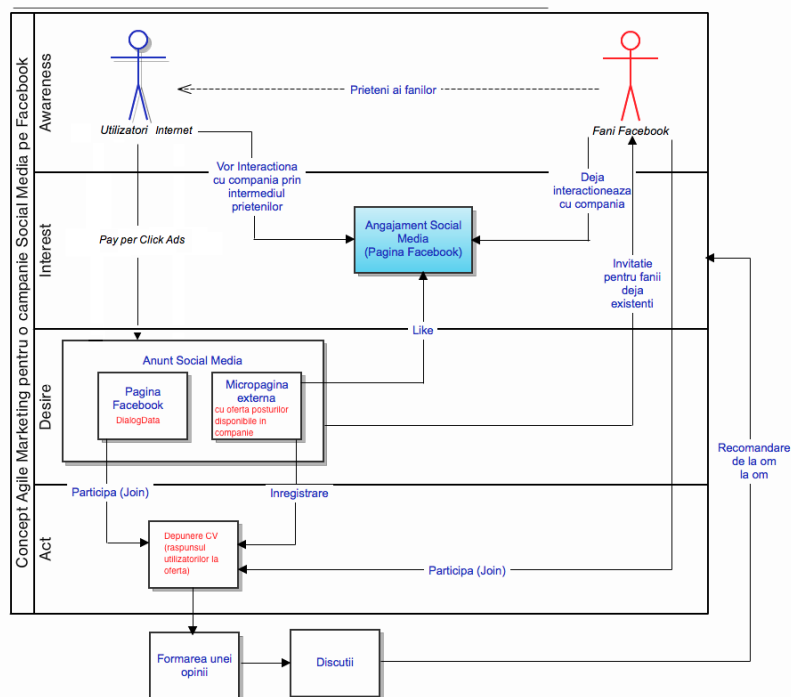


Fig. 6.9 Conceptul de dezvoltare al campaniei de a-marketing pentru DialogData GmbH&Co.KG, prin Google AdWords (contribuție proprie)

În Fig. 6.9, s-a prezentat **conceptul ce a stat la baza campaniei de marketing DialogData GmbH&Co.KG prin platforma Google AdWords:**

Primul cadran "Atenția" (Awareness): pentru a avea succes cu o campanie de promovare **Pay-per-Click**, este necesară o planificare atentă a:

- cuvintelor cheie folosite în campanie;

³¹ Un **motor de căutare** este un apelabil program căutător, care accesează Internetul în mod automat și frecvent și care stochează titlul, cuvinte cheie și, parțial, chiar conținutul paginilor web într-o bază de date. În momentul în care un utilizator apelează la un motor de căutare pentru a găsi o informație, o anumită frază sau un cuvânt, motorul de căutare se va uita în această bază de date și, în funcție de anumite criterii de prioritate, va crea și afișa o listă de rezultate.

- publicului de interes;
- reclamelor utilizate;
- paginilor destinație folosite;
- modului de monitorizare a indicatorilor cheie de performanță ce susțin îndeplinirea obiectivelor campaniei;

Toate aceste aspecte enunțate anterior, contribuie la succesul stărnirii "atenției" segmentelor de public țintă, potențial interesate de ceea ce organizația oferă. **O reclamă corect și creativ concepută** va atrage atenția și va convinge potențialii clienți și vizitatori să o acceseze. O reclamă neperformantă și necorespunzător realizată va trece neobservată în rândul utilizatorilor. **Titlul reclamei este probabil cel mai important element** al întregului anunț. Este principalul element care trebuie să atragă atenția utilizatorilor, astfel încât aceștia să citească mai apoi întregul anunț. Pentru ca reclamele să fie mai performante³², s-a constatat că este optim ca în titlul acestora să se regăsească cuvintele cheie utilizate în campanie. Dacă utilizatorii regăsesc, într-un anunț, cuvintele cheie după care au efectuat căutarea, șansele să considere reclama relevantă pentru ei, sunt mult mai mari, iar rata de accesare tinde să crească semnificativ.

În Fig. 6.10, este prezentat un exemplu de reclamă pe care l-am utilizat în cadrul campaniei DialogData GmbH&Co.KG.

[Vrei sa lucrezi in IT?](#)
DialogData Timisoara angajeaza.
Aplica acum!
www.facebook.com/dialogdata

Fig. 6.10 Reclamă Google AdWords în cadrul campaniei DialogData GmbH&Co.KG

O reclamă tipică în Google AdWords, arată ca cea prezentată în Fig. 6.10 și, **este formată din trei elemente:**

- **titlul reclamei**, ce reprezintă de fapt un link spre o pagină destinație (nu poate depăși 25 de caractere lungime);
- **două linii text cu anunțul reclamei** (maxim 35 de caractere pentru fiecare linie);
- **un URL**³³(maxim 35 de caractere lungime);

Atunci când se concep reclame pentru campanii de tipul Pay per Click, trebuie întotdeauna ținut cont de regulamentul de editare impus de Google atât din perspectiva limitării numărului de caractere, cât și din perspectiva restricțiilor de conținut.

Al-II-lea cadran "Interesul" (Interest): reclamele concepute într-o campanie Pay per Click, trebuie să fie de așa natură încât să stârnească interesul utilizatorilor, conducându-i astfel de la prima fază de accesare a reclamei, la a accepta oferta companiei.

Pentru a ajunge la publicul țintă, **platforma Google AdWords pune la dispoziție mai multe criterii de segmentare**, după cum urmează:

- locație (oraș, regiune);
- destinație de afișare a reclamelor pe Internet (motor de căutare, website-uri partenere, motor de căutare și website-uri partenere);

³²Performanța unei reclame se măsoară prin numărul de accesări al reclamei respective, raportat la costul per accesare al acesteia.

³³ URL (Uniform Resource Locator) reprezintă o adresă web, o referință pentru o anumită resursă aflată pe Internet. URL-ul unei pagini web se regăsește în partea de sus a browser-ului utilizat, în bara de adresă [179].

- tipul de dispozitiv electronic pe care vor fi afișate reclamele (computer, telefoane mobil, tabletă);
- limba vorbită de publicul țintă;

Campania Pay-per-Click DialogData GmbH&Co.KG s-a adresat unui **public țintă localizat în România și cu precădere în județul Timiș, vorbitori de limbă română și engleză**, reclamele fiind afișate pe toate tipurile de dispozitive electronice, atât în motorul de căutare cât și pe website-uri partenere. Procesul de segmentare este esențial pentru succesul campaniei. Este foarte important ca anunțurile să fie accesate de persoane ce prezintă interes în contextul campaniei, pentru a minimiza rata de abandon și pentru a utiliza optim resursele financiare alocate.

Prin Pay-per-Click, există un control constant asupra costurilor, stabilindu-se încă de la bun început care este nivelul maxim al bugetului zilnic pe care compania este dispusă să îl aloce pentru această activitate. În momentul în care acest nivel maxim a fost atins, afișarea reclamelor se oprește neaducând astfel nici un fel de alte costuri suplimentare. Utilizarea unei astfel de promovări oferă un plus pentru oamenii de marketing deoarece utilizatorii care accesează acele reclame fac deja parte din segmentele țintă iar probabilitatea de acceptare a ofertei crește semnificativ.

AI-III-lea cadran "Dorința" (Desire): pentru a stârni dorința publicului țintă în a accepta oferta companiei, în acest caz asumarea angajamentului de a se înregistra pentru un interviu sau de a interacționa cu pagina Facebook DialogData GmbH&Co.KG, o importanță foarte mare o au și paginile de destinație utilizate pentru reclamele menționate anterior. **Pentru reclamele campaniei Per-per-Click, s-au utilizat două feluri de pagini de destinație:**

- pagina Facebook DialogData GmbH&Co.KG;
- un site extern (pe care au fost prezentate oferte posturilor disponibile în companie).

Pe parcursul campaniei s-a testat în mod constant, **care dintre aceste destinații generează cel mai consistent răspuns din partea publicului**. În campaniile Pay-per-Click, pagina de destinație trebuie să în strânsă legătură cu reclama sau reclamele asociate. Paginile de destinație sunt vitale pentru atingerea obiectivelor campaniei și pentru a încuraja utilizatorii să întreprindă acțiunile pe care organizația le dorește (să încheie o tranzacție, să furnizeze anumite informații sau să accepte o anumită ofertă). În cazul campaniei Pay-per-Click DialogData GmbH&Co.KG, utilizatorii erau îndemnați să aplice pe posturile puse la dispoziție de companie. În Fig. 6.11, este prezentată una din paginile de destinație utilizate în acest scop, pe parcursul derulării campaniei.

Datorită flexibilității oferită de metodele agile, a fost posibilă monitorizarea performanței și optimizarea, pentru toate variantele folosite ca pagini de destinație, chiar pe parcursul desfășurării campaniei, fără a influența în vreun fel costurile sau durata campaniei.

AI-IV-lea cadran "Acțiune" (Act): etapa finală se concretizează prin acceptarea ofertei de către utilizatori și anume:

- persoane care s-au angajat în a participa la un interviu pentru companie;
- persoane care au interacționat în urma campaniei cu pagina de Facebook a companiei, și, care au contribuit la creșterea notorietății companiei;

Modelul din Fig.6.1, prezentat la începutul acestui capitol, implică și fazele care urmează etapei de "Acțiune", acțiunile ulterioare ale publicului țintă, ce pot avea un impact semnificativ asupra creșterii notorietății companiei și cultivării loialității utilizatorilor

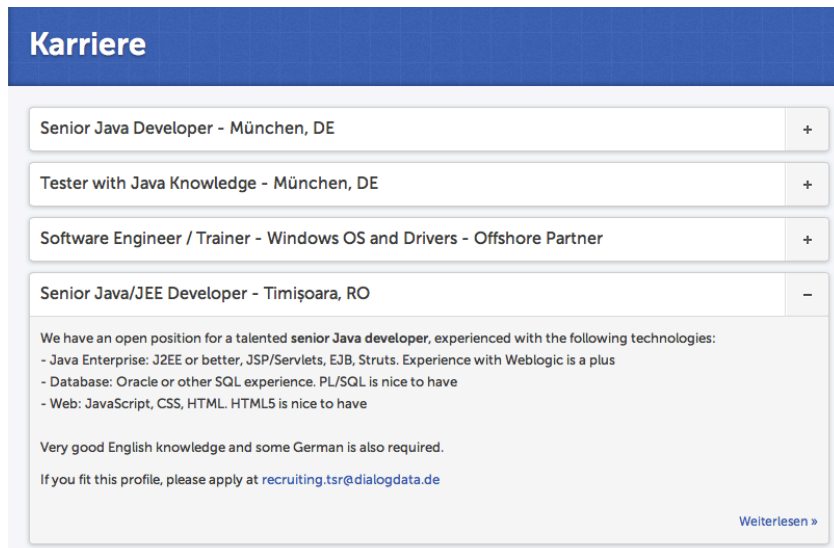


Fig. 6.11 Pagină destinație utilizată în campania Pay-per-Click DialogData GmbH&Co.KG

În ceea ce privește **avantajele utilizării unui model de promovare Pay-per-Click**, acestea sunt multiple. Conform studiului "Online Shopper Intelligence Study", realizat de Compete [175], **64% dintre consumatori utilizează motoarele de căutare atunci când cumpără produse sau servicii din mediul online**, concluzionând astfel că motoarele de căutare reprezintă cea mai utilizată unealtă pentru cumpărături din mediul online. Utilizarea modelului de promovare Pay-per-Click permite oamenilor de marketing să țintească foarte precis diverse zone geografice sau categorii de public, generând foarte rapid trafic pe paginile promovate.

Monitorizarea vânzărilor sau a feedback-ului primit în urma desfășurării unei campanii de marketing se poate vizualiza instantaneu, facilitând astfel procesul de măsurare al performanței campaniilor de marketing.

Campaniile de marketing pot fi pornite sau oprite la comandă, în funcție de anumite nevoi sau evenimente, conferind astfel oamenilor de marketing un control mult mai mare asupra acțiunilor întreprinse decât ar avea în cazul unei campanii de marketing desfășurate offline.

6.3. Importanța utilizării teoriei așteptării în modelele de promovare online

În cadrul acestui subcapitol, autoarea tezei și-a propus să sublinieze **beneficiile pe care le oferă utilizarea unor modele matematice în procesul de promovare online**. Atenția a fost focalizată pe **teoria cozilor de așteptare**, datorită aplicabilității acesteia și în probleme din mediul online și, cu precădere în probleme legate de modele de promovare precum Facebook sau Google AdWords. Având în vedere că **întreaga campanie de marketing pentru firma DialogData GmbH&Co.KG, a fost realizată în mediul online**, utilizarea unor astfel de modele **poate optimiza procesul de alocare al resurselor financiare pe diversele canale de comunicare** folosite, permițând astfel focalizarea atenției pe direcțiile cele mai profitabile pentru organizație. Satisfacția consumatorilor influențează în mod direct WOM (recomandările de la om la om). Identificarea metodelor ce pot conduce la creșterea satisfacției consumatorilor, în contextul promovării în mediul online, este importantă pentru succesul campaniilor derulate.

Satisfacția consumatorilor, respectiv a utilizatorilor din mediul online este influențată de mai mulți factori și reprezintă o componentă importantă a modelului de comportament al consumatorilor în mediul online. Așa cum prezintă și [113], satisfacția consumatorilor poate fi strâns corelată de conceptele oferite de **Teoria Așteptării**. **Teoria așteptării** sau **teoria cozilor de așteptare** se întâlnește sub diverse forme în viața de zi cu zi, utilizând modele matematice și modalități de măsurare a performanței, ce permit evaluarea și ulterior îmbunătățirea fluxului de clienți într-un sistem de așteptare. Teoria cozilor de așteptare a fost utilizată de-a lungul timpului în variate domenii dar mai ales în servicii. Aceste concepte s-au utilizat în trecut pentru evaluarea mediului de lucru, a productivității, a timpului de așteptare al clienților sau al mediului de așteptare al acestora. Toate aceste aspecte influențează comportamentele de consum, iar problema care trebuie luată în considerare este aceea de controla aceste cozi astfel încât să fie îndeplinite obiectivele economice. În cazul în care organizațiile folosesc conceptul de "just in time", dimensiunea cozii poate fi minimă, cu efecte benefice semnificative asupra comportamentului de consum.

Viteza și accesibilitatea informațiilor în mediul online sunt factori care afectează experiența utilizatorului și care îl pot influența pe acesta să revină pe un anumit website sau pagină web promovată. Viteza serviciilor oferite în mediul online poate reprezenta un avantaj competitiv pentru o organizație. Se pune tot mai mult accent pe viteza de livrare, acest lucru poate fi pus pe de-o parte pe seama concurenței din ce în ce mai crescute, iar pe de altă parte pe valoarea pe care o atribuie un client timpului petrecut pentru achiziționarea unui anumit serviciu.

În studiul realizat de [113], autorii afirmă că **măsurarea satisfacției clienților relativ la timpul de așteptare are un grad ridicat de subiectivitate** și că, în general, relația dintre cei doi factori este invers proporțională. **Pe măsură ce timpul de așteptare descrește, satisfacția clienților tinde să crească**. Există numeroase studii în literatură în care se descrie relația care există între satisfacția clienților, timpul de așteptare și comportamentul clienților. [113] exemplifică un studiu în care s-a examinat atitudinea consumatorilor relativ la timpul de așteptare în hoteluri sau restaurante și, s-a determinat că peste 70% dintre participanții la studiu au fost îngrijorați de timpul de așteptare. Totodată, **o mare dintre respondenți au fost dispuși să plătească în plus pentru a evita timpii de așteptare, dar în același timp considerând că produsele sau**

serviciile de calitate merită așteptarea. Studiul concluzionează ideea că, timpul de așteptare afectează nivelul de satisfacție al clienților precum și disponibilitatea acestora de a cheltui bani.

6.3.1. Utilizarea cozilor de așteptare în modelul de promovare Google AdWords pentru campania de a-marketing a firmei DialogData GmbH&Co.KG

Ca modalitate de evaluare a **performanței de marketing a campaniei de promovare desfășurate prin platforma Google AdWords, autoarea tezei a realizat o analiză a acestui sistem cu ajutorul elementelor de Teoria așteptării.** S-a considerat oportună o astfel de abordare, deoarece utilizarea unor astfel de modele ajută organizațiile în demersul de:

- definire a strategiilor;
- previzionare;
- în procesul de alocare a resurselor.

Deși se întâmplă cu mulți ani în urmă, s-a introdus și susținut ideea că, într-un domeniu atât de complex cum este marketingul, unde răspunsul a milioane de consumatori este măsurat și încorporat în strategiile organizațiilor, **dezvoltarea capacității de modelare adaptivă este esențială** pentru utilizarea pe termen lung a unui astfel de sistem de marketing [125].

Platforma AdWords pusă la dispoziție de Google, **permite crearea unor campanii personalizate** în care segmentarea populației se poate face după locație și limba vorbită de către publicul de interes. Pentru determinarea locației și a limbii, Google analizează adresa IP a utilizatorului, domeniul de Internet ales de utilizator în momentul în care realizează o căutare în motorul de căutare (ex: www.google.ro) precum și locația expresiei folosite în procesul de căutare, prin analiza cuvintelor geografice folosite în expresie (ex: companii Timișoara). **Putem presupune că populația de interes este heterogenă prin prisma comportamentului acestora, iar anumite modele de răspuns individuale la diverse acțiuni de marketing pot fi apoi elaborate pentru a determina în mod corespunzător diferențele dintre indivizi.**

[38] afirmă că **studiul cozilor de așteptare poate ajuta la optimizarea comportării unei organizații în ansamblul ei.** Un sistem cu cozi de așteptare, numit și sistem de așteptare, este complet descris prin specificarea elementelor de bază :

- fluxul de intrare;
- mecanismul de servire;
- disciplina de așteptare;
- numărul stațiilor de servire.

Pentru această analiză am considerat platforma Google Adwords ca fiind un sistem de așteptare cu cozi de așteptare în care **fluxul de intrare este format din utilizatori, denumiți clienți**, care vor solicita un serviciu, în acest caz serviciu reprezentând furnizarea informației pe care clienții se așteaptă să o găsească în urma accesării unei anumite reclame. **Sosirile clienților în sistem sunt aleatoare**, definite de densitatea de probabilitate $f(x)$. Cel mai studiat sistem de așteptare este cel cu intrările de tip Poisson cu densitatea de probabilitate (6.1):

$$f(x) = \frac{\lambda^x e^{-\lambda}}{x!}, x = 0, \dots \quad (6.1)$$

unde:

- x este numărul de intrări în unitatea de timp;
 - λ este numărul mediu de intrări în unitatea de timp, $\lambda > 0$;
 - media și dispersia sunt egale cu λ ;
- Probabilitatea de a avea x sosiri în unitatea de timp este egală cu $f(x)$.
Un sistem de așteptare se va nota sub forma dată de relația (6.2):

$$S/m/\sigma/s:(N,d) \quad (6.2)$$

unde notațiile sunt :

- S - legea de repartitie a numărului de sosiri în unitatea de timp;
- m - numărul de elemente ale sursei, care poate fi finit, dacă clienții sosesc dintr-o sursă limitată sau este infinit, dacă clienții provin dintr-o populație infinită;
- σ - legea de repartitie a timpului de servire a unui client de către o stație de servire ;
- s - numărul stațiilor de servire;
- N - numărul de locuri din firul de așteptare, care poate fi finit sau infinit;
- d - disciplina de servire.

Mecanismul de servire sau stația de servire este reprezentată de pagina web de destinație folosită în campania de marketing DialogData GmbH&Co.KG, pagină pe care clienții vor ajunge și de pe care vor putea colecta informația dorită. Sistemele de așteptare pot avea una sau mai multe stații de servire. Deoarece **s-a abordat campania de marketing după principiile metodologiilor agile, în fiecare Sprint s-au monitorizat anumiți indicatori cheie de performanță, care au facilitat măsurarea performanței paginii de destinație, stația de servire din acest caz.** S-au testat așadar două pagini de destinație:

- o pagină de destinație care să conducă la îndeplinirea obiectivului companiei de a-și crește notorietatea pe piața din Timișoara (pagina Facebook DialogData GmbH&Co.KG);
- o pagină de destinație care prezintă oferta de locuri de muncă disponibile în companie și al cărei obiectiv este acela de a facilita procesul de recrutare de specialiști (website extern rețelei Facebook).

S-a stabilit că, **în sistemul de așteptare, se vor considera trei situații**

din perspectiva stațiilor de serviri, și anume:

- **Cazul I:** singură stație de servire, pagina de destinație cu obiectiv în creșterea notorietății (POISS $(\lambda)/\infty/\text{EXP}(\mu)/1:(N, \text{FIFO})$);
- **Cazul II:** o singură stație de servire, pagina de destinație cu obiectiv în recrutarea de personal (POISS $(\lambda)/\infty/\text{EXP}(\mu)/1:(N, \text{FIFO})$);
- **Cazul III:** două stații de servire, cele două pagini destinație utilizate în campanie (POISS $(\lambda)/\infty/\text{EXP}(\mu)/S:(N, \text{FIFO})$).

În analiza cozilor de așteptare trebuie avută în vedere și ordinea în care clienții sunt selectați pentru a fi serviți, această variabilă purtând numele de **disciplină a firului de așteptare. Disciplina de servire poate fi:**

- FIFO (First In, First Out), "primul sosit, primul servit";
- LIFO (Last In, First Out), "ultimul sosit, primul servit";
- servirea în ordinea aleatoare.

Servirea mai poate fi făcută și după anumite priorități, iar lungimea unei cozi de așteptare poate fi finită sau infinită. Timpul necesar pentru servirea unui client poartă denumirea de **timp de servire. Timpul de așteptare al unui client,**

Însumat cu timpul de servire, reprezintă timpul total de așteptare. În general se consideră că timpul de servire este o variabilă aleatoare cu o densitate de probabilitate $g(t)$. În multe sisteme de așteptare se utilizează pentru timpul de servire repartiția exponențială, iar densitatea de probabilitate este cea prezentată în relația (6.3).

$$g(t) = \mu * e^{-\mu t}, t > 0, \mu > 0 \quad (6.3)$$

care are media $1/\mu$ și dispersia $1/\mu^2$.

Obiective propuse pentru modelul de promovare online cu cozi de așteptare:

- determinarea probabilității ca la un moment dat să nu existe nici o persoană în sistemul de așteptare;
- determinarea numărului mediu de persoane aflate la un moment dat în sistem, respectiv în curs de servire și în firul de așteptare, precum și timpul mediu de așteptare în fir și în sistem, al unei persoane;
- determinarea probabilității ca în sistem să fie mai multe persoane decât numărul total de clienți ce pot fi deserviți de sistem pe parcursul unui Sprint;
- determinarea probabilității ca în sistem să existe cel mult numărul maxim de persoane ce pot fi deservite pe parcursul unui Sprint.

6.3.1.1. Cazul I - Modelul de așteptare POISS (λ)/ ∞ /EXP (μ)/1: (N, FIFO)

Acest model de așteptare are **sursa nelimitată**, foarte mare, teoretic ∞ , și o **capacitate finită a firului de așteptare**, N, **disciplina de servire este FIFO**, dar o **singură stație de servire**; **sosirile sunt Poisson cu media λ și serviciile sunt exponențiale, de parametru μ** . **Factorul de serviciu** (intensitatea de trafic) ρ , **trebuie să fie subunitar**. **Stația de servire în acest caz este reprezentată de pagina de destinație ce are ca obiectiv creșterea notorietății companiei DialogData GmbH&Co.KG, pe piața din Timișoara.**

Probabilitatea ca în sistemul de așteptare să existe n clienți, $n = 0, 1, 2, 3, \dots$, este p_n , din relația (6.4).

Numărul mediu de clienți ce se găsesc la un moment dat în sistemul de așteptare este \bar{n} , din relația (6.5).

Numărul mediu de clienți ce se găsesc la un moment dat în firul de așteptare este \bar{n}_f , din relația (6.6).

Numărul mediu de clienți ce se găsesc la un moment dat în curs de servire este \bar{n}_s , din relația (6.7).

Între \bar{n} , \bar{n}_f și \bar{n}_s , există relația (6.8).

Timpul mediu de așteptare al unui client în coadă este t_f și se determină cu relația (6.9).

Timpul mediu de așteptare al unui client în sistemul de așteptare este t_s și se determină cu relația (6.10).

Probabilitatea ca numărul clienților din sistemul de așteptare, să depășească numărul natural k , la un moment dat, se calculează cu relația (6.11).

Probabilitatea ca numărul clienților din sistemul de așteptare, să nu depășească la un moment dat, numărul natural k este dată de (6.12).

Probabilitatea ca timpul de așteptare al unui client în coadă, t_f , la un moment dat, să depășească o valoare t , se determină cu relația (6.13).

$$p_n = \rho^n(1 - \rho) \quad (6.4)$$

$$\bar{n} = \frac{\lambda}{\mu - \lambda} \quad (6.5)$$

$$\bar{n}_f = \frac{\rho^2}{1 - \rho} = \frac{\lambda^2}{\mu(\mu - \lambda)} \quad (6.6)$$

$$\bar{n}_s = \rho \quad (6.7)$$

$$\bar{n} = \bar{n}_f + \bar{n}_s \quad (6.8)$$

$$t_f = \frac{\lambda}{\mu(\mu - \lambda)} \quad (6.9)$$

$$t_s = t_f + \frac{1}{\mu} = \frac{1}{\mu - \lambda} \quad (6.10)$$

$$P(n > k) = \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^{k+1} = \rho^{k+1} \quad (6.11)$$

$$P(n \leq k) = 1 - \rho^{k+1} \quad (6.12)$$

$$P(t_f > t) = \frac{\lambda}{\mu} e^{-(\mu - \lambda)t} \quad (6.13)$$

Durata unui Sprint s-a stabilit ca fiind de **o săptămână. Bugetul alocat campaniei de promovare prin platforma Google AdWords este de 150 euro/lună.** Așadar bugetul mediu alocat pe parcursul unui Sprint este 35 euro.

Din totalul de **58 de reclame** concepute în campania **Google AdWords DialogData GmbH&Co.KG**, algoritmul folosit de Google realizează o afișare alternativă a tuturor reclamelor existente, urmând ca ulterior să afișeze cu preponderență reclamele cu cea mai ridicată performanță. Costul per click (CPC) pentru o reclamă variază în funcție de performanța reclamei respective³⁴.

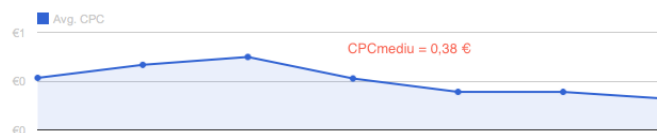


Fig. 6.12 Costul mediu per click pe parcursul unui Sprint în campania Google AdWords DialogData GmbH&Co.KG

³⁴ Prin performanța reclamei se înțelege numărul de accesări al reclamei (numărul de click-uri) raportat la costul per accesare.

Costul mediu per click pe parcursul unui Sprint aferent **Cazului 1** este de **0,38 €**. Așa cum se poate vedea în Fig. 6.12, costul per click variază pe parcursul Sprint-ului în funcție de performanța campaniei.

Populația de interes este formată din utilizatori de Internet, din Timișoara și din restul județului Timiș, vorbitori de limba engleză și română. La nivelul României, în 2012 erau 9.642.383 utilizatori de Internet. Conform statisticilor Facebrands, în județul Timiș există aproximativ 240.000 utilizatori de Internet [182]. Așadar fiind o populație foarte mare **am considerat sistemul de așteptare ca având o populație infinită**.

Datorită restricțiilor de buget și anume 35 € / Sprint, la un cost mediu per click de 0,38€ (Fig. 6.12), λ (**numărul mediu de intrări în unitatea de timp**) va fi egal cu:

$$\lambda = 35 / 0,38 = 92,1 \text{ accesări / Sprint.}$$

Timpul de servire al unei persoane este o variabilă aleatoare ce urmează o lege de repartiție exponențială, cu **media de 2 minute**, $m_{\text{tserve}}=2$ minute. **Prin timp de servire, în acest caz, vom înțelege durata de timp din momentul ajungerii unui utilizator pe pagina de destinație până când acesta părăsește pagina**. Servirea constă în furnizarea de informații către utilizator, informații care au rol de promovare și prin care utilizatorul își va forma o imagine despre serviciile și mediul de lucru al companiei DialogData GmbH&Co.KG, putând apoi să aprecieze pozitiv pagina acesteia.

Timpul de servire al unui utilizator are o repartiție exponențială de parametru:

$$\mu = 1 / m_{\text{tserve}} = 1 / 2 = 0,5 \text{ clienți / minut} \Rightarrow 30 \text{ clienți / oră, } 720 \text{ clienți / zi, } 5040 \text{ clienți / Sprint.}$$

Ca unitate de măsură pentru timp, s-a considerat **Sprintul (săptămâna)**, iar **factorul de serviciu** este:

$$\rho = \frac{\lambda}{\mu} = 92,1 / 5040 = 0,018 < 1$$

Probabilitatea ca la un moment dat în sistem să nu existe nici o persoană este notată cu P_0 și este calculată mai jos cu formula din relația (6.12):

$$P_0 = 1 - \rho = 1 - 0,018 = 0,982$$

Numărul mediu de utilizatori aflați la un moment dat în sistem se calculează cu ajutorul relației (6.5):

$$\bar{n} = 92,1 / (5040 - 92,1) = 0,0186 \text{ clienți}$$

Pentru **determinarea numărului mediu de utilizatori aflați la un moment dat în curs de servire**, s-a folosit relația (6.7):

$$\bar{n}_s = \rho = 0,018 \text{ clienți}$$

Numărul mediu de persoane aflate la un moment dat în firul de așteptare este dat de relația (6.8):

$$\bar{n}_f = \bar{n} - \bar{n}_s = 0,0186 - 0,018 = 0,0006 \text{ clienți}$$

Timpul mediu de așteptare în sistem este cel din relația (6.10):

$$t_s = 1 / (5040 - 92,1) = 1 / 4947,9 = 0,0002 \text{ Sprint} \Rightarrow 2,016 \text{ minute}$$

Probabilitatea ca în sistem să fie mai mult de 92,1 utilizatori este dată de (6.11), după cum urmează:

$$P(n > 92,1) = \rho^{k+1} = \rho^{93,1} = 0,018^{93,1} = 3,68 * 10^{-163}$$

Evenimentul ce constă în faptul că în sistemul de așteptare să existe la un moment dat cel mult 92,1 utilizatori, este calculat conform formulei din relația (6.12):

$$P(n \leq 92,1) = 1 - \rho^{k+1} = 1 - 3,68 * 10^{-163} \approx 1$$

6.3.1.2. Cazul 2 - Modelul de așteptare POISS (λ)/ ∞ /EXP (μ)/1: (N, FIFO)

Cel de al doilea caz folosește același model precum cel prezentat în Cazul I, fiind deasemenea o singură stație de servire dar, aceasta este reprezentată în acest caz de pagina de destinație al cărei obiectiv este recrutarea de specialiști IT. Așadar, informațiile de care beneficiază utilizatorii în momentul în care ajung pe pagină sunt diferite decât în Cazul I și, totodată, utilizatorii sunt îndemnați la rândul lor să întreprindă diverse acțiuni cum ar fi cea de a aplica pentru locurile de muncă listate. Prin urmare, **timpul de servire crește în comparație cu prima situație** și este o variabilă aleatoare ce urmează o lege de repartiție exponențială cu **media de 5 minute** ($m_{\text{tserve}}=5$ minute).

Costul mediu per click pe parcursul unui Sprint aferent **Cazului II** este de **0,27 €**. Așa cum se poate vedea în Fig. 6.13, costul per click variază pe parcursul Sprint-ului în funcție de performanța campaniei.



Fig. 6.13 Costul mediu per click pe parcursul unui Sprint în campania Google AdWords DialogData GmbH&Co.KG

Datorită restricțiilor de buget și anume 35 € / Sprint, la un cost mediu per click de 0,27 € (Fig. 6.13), λ (**numărul mediu de intrări în unitatea de timp**) va fi egal cu:

$$\lambda = 35 / 0,27 = 129,62 \text{ accesări / Sprint.}$$

Timpul de servire al unui utilizator are o repartiție exponențială de parametru:

$$\mu = 1 / m_{\text{tserve}} = 1 / 5 = 0,2 \text{ clienți / minut} \Rightarrow 12 \text{ clienți / oră, } 288 \text{ clienți / zi și } 2016 \text{ clienți / Sprint.}$$

Se va considera ca **unitate de măsură pentru timp, Sprintul (săptămâna)**, factorul de serviciu este:

$$\rho = \frac{\lambda}{\mu} = 129,62 / 2016 = 0,064 < 1$$

Probabilitatea ca, la un moment dat, în sistem să nu existe nici o persoană, este notată cu P_0 și este calculată mai jos cu formula din relația (6.12):

$$P_0 = 1 - \rho = 1 - 0,064 = 0,936$$

Numărul mediu de utilizatori aflați la un moment dat în sistem se calculează cu ajutorul relației (6.5):

$$\bar{n} = 129,62 / (2016 - 129,62) = 0,0687 \text{ clienți}$$

Pentru **determinarea numărului mediu de utilizatori aflați la un moment dat în curs de servire**, s-a folosit relația (6.7):

$$\bar{n}_s = \rho = 0,064 \text{ clienți}$$

Numărul mediu de persoane aflate la un moment dat în firul de așteptare este dat de relația (6.8):

$$\bar{n}_f = \bar{n} - \bar{n}_s = 0,0687 - 0,064 = 0,004 \text{ clienți}$$

Timpul mediu de așteptare în sistem este cel din relația (6.10)

$$t_s = 1 / (2016 - 129,62) = 1 / 1886,38 = 0,00053 \text{ Sprint} \Rightarrow 5,34 \text{ minute}$$

Probabilitatea ca în sistem să fie mai mult de 129,62 utilizatori este data de (11) după cum urmează:

$$P(n > 129,62) = \rho^{k+1} = \rho^{130,62} = 0,064^{130,62} = 1,156 * 10^{-156}$$

Evenimentul ce constă în faptul că în sistemul de așteptare să existe la un moment dat cel mult 129,62 de utilizatori este calculat conform formulei din relația (6.12):

$$P(n \leq 129,62) = 1 - \rho^{k+1} = 1 - 1,156 * 10^{-156} \approx 1$$

6.3.1.3 Cazul III - Modelul de așteptare POISS (λ)/ ∞ /EXP (μ)/S: (N, FIFO)

Aceste model de sistem de așteptare este caracterizat prin:

- intrările în sistemul de așteptare sunt Poisson de parametru λ ;
- numărul de elemente ale sursei este foarte mare, infinit, deci ∞ ;
- procesările (prelucrările) sunt după legea exponențială de parametru μ ;
- sunt s stații de servire;
- disciplina de servire este FIFO ;
- sunt N locuri în firul de așteptare.

Sistemul de așteptare poate avea maximum s + N clienți, s clienți în curs de servire și N clienți în firul (coada) de așteptare, deci în această perioadă **noii clienți care ar vrea să intre în sistemul de așteptare vor fi refuzați** și probabil se vor duce la concurența sistemului considerat. Creșterea numărului de locuri din coada de așteptare, deci a lui N implică sume de investiție mai mari, deci un buget mai mare.

Modelul folosit în acest caz are două stații de servire, și anume, **cele două pagini destinație folosite în Cazurile I și II**. În cele două cazuri prezentate anterior, timpii de servire au fost diferiți. Pentru a putea folosi modelul din Cazul III, se va considera **timpul de servire** ca o variabilă aleatoare ce urmează o lege de repartiție exponențială **cu media de 3,5 minute**.

$$m_{\text{tservire}} = (m_{\text{tservire1}} + m_{\text{tservire2}}) / 2 = (2 + 5) / 2 = 3,5$$

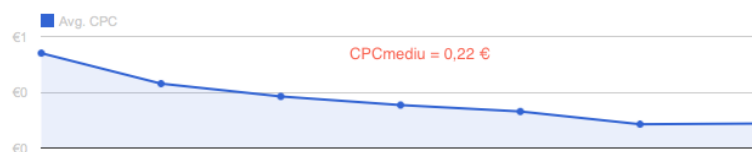


Fig. 6.14 Costul mediu per click pe parcursul unui Sprint în campania Google AdWords DialogData GmbH&Co.KG

Costul mediu per click pe parcursul unui Sprint aferent **Cazului III** este de **0,22 €**. Așa cum se poate vedea în Fig. 6.14, costul per click variază pe parcursul Sprint-ului în funcție de performanței campaniei.

Datorită restricțiilor de buget, și anume 35 € / Sprint, la un cost mediu per click de 0,22 € (Fig. 6.14), λ (**numărul mediu de intrări în unitatea de timp**) va fi egal cu:

$$\lambda = 35 / 0,22 = 159,09 \text{ accesări / Sprint.}$$

Timpul de servire al unui utilizator are o repartiție exponențială de parametru:

$$\mu = 1 / m_{\text{tservire}} = 1 / 3,5 = 0,285 \text{ clienți / minut} \Rightarrow 17,1 \text{ clienți / oră, } 410,4 \text{ clienți / zi, } 2872,8 \text{ clienți / Sprint}$$

Se va considera ca **unitate de măsură pentru timp, Sprintul (săptămâna)**, factorul de serviciu este:

$$\rho = \frac{\lambda}{\mu} = 159,09 / 2872,8 = 0,055 < 1$$

Probabilitatea ca la un moment dat în sistem să nu existe nici o persoană, este notată cu P_0 și este calculată mai jos cu formula din relația (6.12):

$$P_0 = 1 - \rho = 1 - 0,055 = 0,945$$

Numărul mediu de utilizatori aflați la un moment dat în sistem, se calculează cu ajutorul relației (6.5):

$$\bar{n} = 159,09 / (2872,8 - 159,09) = 0,058 \text{ clienți}$$

Pentru determinarea **numărului mediu de utilizatori aflați la un moment dat în curs de servire**, s-a folosit relația (6.7):

$$\bar{n}_s = \rho = 0,055 \text{ clienți}$$

Numărul mediu de persoane aflate la un moment dat în firul de așteptare, este dat de relația (6.8):

$$\bar{n}_f = \bar{n} - \bar{n}_s = 0,058 - 0,055 = 0,003 \text{ clienți}$$

Timpul mediu de așteptare în sistem este cel din relația (6.10):

$$t_s = 1 / (2872,8 - 159,09) = 1 / 2712,9 = 0,00036 \text{ Sprint} \Rightarrow 3,715 \text{ minute}$$

Probabilitatea ca, la un moment dat, în sistem să fie mai mult de 159,09 utilizatori, este data de (6.11) după cum urmează:

$$P(n > 159,09) = \rho^{k+1} = \rho^{160,09} = 0,055^{160,09} = 2,211 * 10^{-202}$$

Evenimentul ce constă în faptul că în sistemul de așteptare să existe la un moment dat cel mult 159,09 de utilizatori, este calculat conform formulei din relația (6.12):

$$P(n \leq 159,09) = 1 - \rho^{k+1} = 1 - 2,211 * 10^{-202} \approx 1$$

6.3.2. Concluzii asupra utilizării cozilor de așteptare în modelul de promovare Google AdWords pentru campania de a-marketingDialogData GmbH&Co.KG

În Tab. 6.1, sunt prezentate, prin comparație, valorile elementelor modelului de așteptare, calculate în cele trei cazuri prezentate anterior. Așa cum se poate observa din tabel, numărul de clienți ce pot fi deserviți pe parcursul unui Sprint,

variază destul de mult în cele trei cazuri. În **Cazul I, costul mediu per accesare este semnificativ mai mare decât în celelalte două situații** $CPC_{\text{mediu}} = 0,38 \text{ €}$, rezultând astfel doar 92 de accesări ale reclamelor, comparativ cu aproximativ 130, respectiv 160 în celelalte două cazuri. Cazul I implică așadar, o expunere mai mică a paginii destinate creșterii notorietății companiei, în comparație cu cea de a două pagină destinație folosită în Cazul II. Putem concluziona astfel, că **pentru a crește performanța campaniei de marketing în Cazul I, este necesară revizuirea costurilor aferente accesării reclamelor**. O scădere a acestor costuri, ar conduce la creșterea numărului de vizitatori pe site.

Evenimentul ce constă în faptul că la un moment dat să nu existe nici o persoană în sistemul de așteptare, este asociat cu parametrul P_0 , probabilitatea pentru această situație fiind aproximativ aceeași în toate cele trei cazuri considerate.

Tab. 6.1 Valorile elementelor modelului de așteptare în cele trei cazuri

Parametrii modelului si elementele calculate ale modelului de promovare Google AdWords	Cazul 1 - o stație de servire	Cazul 2 - o stație de servire	Cazul 3 - două stații de servire
λ	92,1	129,62	159,09
m_{servire}	2 minute	5 minute	3,5 minute
μ	0,5	0,2	0,285
ρ	0,018	0,064	0,055
P_0	0,982	0,936	0,945
$-$ n	0,0186	0,0687	0,058
$-$ nf	0,0006	0,004	0,003
$-$ ns	0,018	0,064	0,055
t_s	2,016 minute	5,34 minute	3,715 minute
$P(n > \lambda)$	$3,68 * 10^{-163}$	$1,156 * 10^{-156}$	$2,211 * 10^{-202}$
$P(n \leq \lambda)$	$\cong 1$	$\cong 1$	$\cong 1$

Din punctul de vedere al clienților, în **Cazul I, serviciul este mult mai rapid**, durata totală de așteptare în sistem, t_s , fiind **2,016 minute**, față de **Cazul II**, unde timpul total petrecut în sistem este **de 5,34 minute**. Am putea concluziona că, **în prima situație modelul de așteptare este mai performant din această perspectivă** dar, deși în ambele situații a existat o singură stație de servire, obiectivele campaniei au fost diferite, iar atenția s-a concentrat în principal pe interacțiunea cu un număr cât mai mare de clienți și nu neapărat pe reducerea timpului petrecut de aceștia pe paginile de destinație.

Pentru a evalua procesul de alocare a bugetului campaniei, trebuie analizată probabilitatea ca în sistem să existe la un moment dat un număr de utilizatori mai mare decât numărul maxim de utilizatori precizat în fiecare din cele trei cazuri. Deși din tabel se poate vedea că valorile lui $P(n > \lambda)$ sunt foarte mici, totuși în Cazul III, există cea mai mare probabilitate să existe la un moment dat număr de utilizatori mai mare decât numărul maxim estimat. Prin urmare, o reajustare a bugetului alocat campaniei pe parcursul unui Sprint, ar putea fi revizuit în cel de al treilea caz, astfel încât să faciliteze un număr mai mare de accesări.

Utilizarea perioadelor de timp exacte, caracteristică principală a metodelor agile, a permis monitorizarea îndeaproape a evoluției campaniei pe parcursul fiecărui Sprint și ajustarea elementelor neperformante cu un impact minor asupra întregii campanii de promovare, deoarece toate inițiativele de redresare s-au realizat pe parcurs și nu la sfârșitul campaniei. Utilizarea principiilor agile din metoda Scrum au facilitat testarea celor trei pagini destinație și determinarea condițiilor care conduc în cel mai eficient mod la îndeplinirea obiectivelor campaniei. În Fig.6.15., Fig.6.16. și Fig.6.17., se prezintă evoluția campaniei în fiecare din cele trei cazuri prezentate anterior. Măsurarea indicatorului CTR (% Persoane care accesează o reclamă), redă procentul persoanelor care accesează o anumită reclamă raportat la numărul de afișări al reclamei pe site pe parcursul unui Sprint. Valori ridicate ale acestui indicator, semnifică o performanță ridicată a reclamelor afișate.

În Fig. 6.15, este redată **evoluția indicatorului CTR** raportat la numărul de accesări ale reclamelor campaniei **pe parcursul unui Sprint aferent Cazului I**. Pe parcursul Sprintului respectiv s-au obținut următoarele valori: $CTR_{\text{mediu}} = 0,11\%$, la un CPC_{mediu} (cost per click) = 0,38 €.

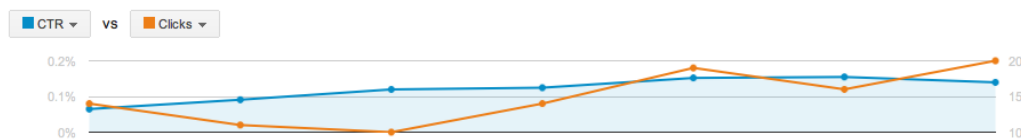


Fig. 6.15 Indicatorul CTR vs. numărul de accesări (Click-uri) (Cazul I)

În Fig. 6.16, este redată **evoluția indicatorului CTR** raportat la numărul de accesări ale reclamelor campaniei **pe parcursul unui Sprint aferent Cazului II**. Pe parcursul Sprintului respectiv s-au obținut următoarele valori: $CTR_{\text{mediu}} = 0,11\%$, la un CPC_{mediu} (cost per click) = 0,27 €.

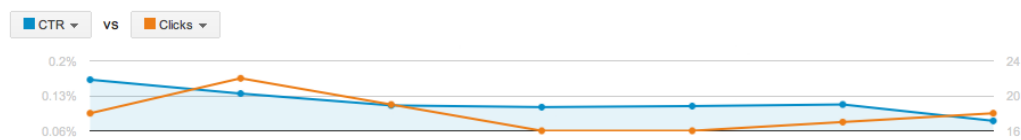


Fig. 6.16 Indicatorul CTR vs. numărul de accesări (Click-uri) (Cazul II)

În Fig. 6.17, este redată **evoluția indicatorului CTR** raportat la numărul de accesări ale reclamelor campaniei **pe parcursul unui Sprint aferent Cazului III**. Pe parcursul Sprintului respectiv, s-au obținut următoarele valori: $CTR_{\text{mediu}} = 0,07\%$, la un CPC_{mediu} (cost per click) = 0,22 €.

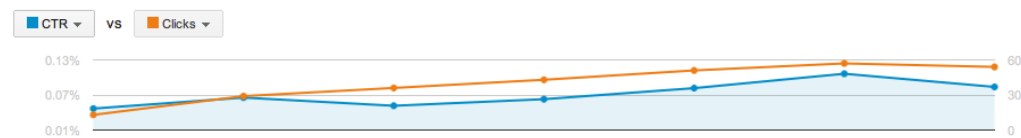


Fig. 6.17 Indicatorul CTR vs. numărul de accesări (Click-uri) (Cazul III)

Prin comparație, **CTR are cea mai scăzută valoare în Cazul III**, fiind egal cu 0,07%, comparativ cu 0,11% în celelalte două situații. **Performanța reclamelor are cel mai scăzut nivel în Cazul III** însă, trebuie avut în vedere și faptul **că acest caz este asociat cu cele mai multe accesări ale reclamelor**, $CPC_{\text{mediu}} = 0,22 \text{ €}$.

Modelele de așteptare utilizate în acest studiu, pot susține procesul decizional în diverse arii ale activității de marketing. Deși astfel de modele de așteptare sunt de regulă utilizate în servicii precum telecomunicații, ele își pot găsi aplicabilitate și în decizii de alocare a bugetelor pentru campanii de marketing online. Autoarea abordează aceste probleme în lucrarea proprie cu titlul "A response model to optimize resource allocation for the marketing communication mix", publicată în Analele Universității din Oradea în anul 2012 [71].

Pentru a utiliza cât mai eficient modelul considerat, putem spune că cel care ia deciziile legate de bugetul de marketing ar trebui să:

- 1) colecteze informații din piață despre activități similare desfășurate de alte organizații concurente, pentru a putea estima cât mai bine parametrii modelului;
- 2) să creeze un profil de comportament cât mai complex al clienților (utilizatorilor) țintă, în mediul online;
- 3) să determine cu exactitate obiceiurile de consum ale utilizatorilor și să preîntâmpine situațiile ce conduc la abandon;
- 4) să determine care sunt sursele din care vin utilizatorii (clienții) și, să se concentreze pe canalele care conduc la îndeplinirea obiectivelor de marketing propuse.

Alte direcții de dezvoltare ale modelelor de așteptare prezentate anterior pot fi avute în vedere și pentru alte activități de marketing din mediul online, deoarece comportamentul utilizatorilor în mediul online evoluează în permanență iar dorințele utilizatorilor se schimbă tot mai rapid.

Totodată, oamenii de marketing ar trebui să înceapă să facă uz și de alte modele matematice existente în literatură, precum cele de adoptare ale unei inovări sau cele de segmentare și poziționare, în cazul unor activități de marketing desfășurate în mediul online.

Putem concluziona, că **pentru creșterea performanței în marketing a campaniei Google AdWords DialogData GmbH&Co.KG**, se pot face următoarele **recomandări**:

- utilizarea simultană a câte unei pagini de destinație pentru fiecare din obiectivele propuse în campania de marketing;
- optimizarea reclamelor de la un Sprint la altul, pentru a crește valoarea indicatorului de performanță CTR și, limitarea numărului de afișări ale reclamelor pe site-uri ce nu fac parte din segmentul țintă;
- evaluarea permanentă, pe parcursul Sprint-urilor a costurilor per click (CPC) și menținerea unui nivel cât mai scăzut al acestora, astfel încât să conducă la sporirea numărului de accesări;
- ajustarea bugetului alocat fiecărui Sprint în funcție de performanță;
- testarea mai multor categorii de public, în limita funcționalităților oferite de platforma folosită.

6.4. Fazele de implementare ale campaniei agile în cadrul firmei DialogData GmbH&Co.KG

În Fig. 6.18 sunt sintetizate toate fazele de implementare ale campaniei de a-marketing realizată pentru firma DialogData GmbH&Co.KG. Campania de marketing s-a desfășurat pe parcursul a 3 luni de zile. Fazele de implementare ale acesteia formează **Marketing Backlog**-ul campaniei de a-marketing DialogData GmbH&Co.KG, conform metodologiei **Scrum**. Activitățile aferente fiecărei faze au fost cuprinse într-un Marketing Backlog, urmând ca ele să fie îndeplinite pe parcursul Sprinturilor campaniei, în ordinea priorității.

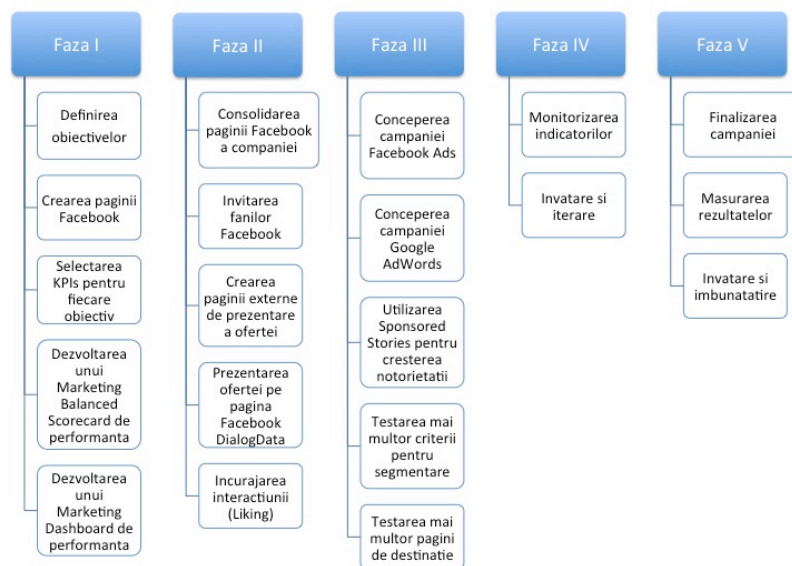


Fig. 6.18 Marketing Backlog-ul campaniei de a-marketing DialogData GmbH&Co.KG

Faza I: Începe cu **etapa de definire a obiectivelor**. Făcând uz de **metodologia Balanced Scorecard**, am definit obiectivele strategice ale campaniei pe cele patru perspective prezentate în modelul din Capitolul 3:

- **Financiară;**
- **Clienți;**
- **Procese interne;**
- **Concepte agile.**

Pentru alinierea indicatorilor cheie de performanță cu obiectivele strategice ale campaniei, s-a conceput o **Hartă a Strategiei**, care conectează direct rezultatele de performanță, cu activitățile care au condus la obținerea acelor rezultate. Pentru a măsura nivelul de agilitate al campaniei și contribuția Scrum în performanța campaniei de marketing, **s-au selectat și definit**, indicatori specifici pentru **cea de a patra perspectivă Balanced Scorecard** și anume, "**Concepte agile**". Faza I este cea mai cuprinzătoare. Definirea obiectivelor, respectiv a indicatorilor cheie de performanță este critică pentru succesul campaniei. În decursul acestei faze **s-au dezvoltat Balanced Scorecard-ul**, respectiv **Dashboard-ul a-marketing**. Atât scorecard-ul cât și dashboard-ul facilitează

monitorizarea indicatorilor, permițând o mai bună vizualizare a progresului campaniei. Toate activitățile prevăzute în această primă etapă de dezvoltare, se grupează pe mai multe **Sprint-uri cu durată de o săptămână**. Activitățile au fost clasificate pe Sprinturi în funcție de importanța lor. Având în vedere că unele dintre activitățile Fazei I, necesită mai mult timp pentru a fi finalizate, această primă fază a procesului de implementare acoperă cea mai lungă perioadă din proces.

Faza II: după ce toate instrumentele necesare măsurării și monitorizării au fost implementate, s-a focalizat tot efortul de marketing spre **proiectarea efectivă a campaniei prin platforma Google Adwords și a rețelei Facebook. Flexibilitatea Scrum**, a permis realizarea unor **teste de tipul A/B**³⁵ pentru criteriile de segmentare folosite în campanie și pentru paginile de destinație folosite pentru reclamele din campanie. Așa cum s-a amintit și în paragrafele anterioare, au fost folosite ca pagini de destinație:

- pagina Facebook DialogData GmbH&Co.KG, pentru îndeplinirea obiectivului de creștere a notorietății companiei pe piața din Timișoara;
- o pagina pe un site extern, pe care au fost prezentate locurile de muncă disponibile în cadrul companiei;

Ca argumente pentru utilizarea în cadrul acestei campanii a acestor două tipuri de pagini de destinație, se amintesc următoarele:

- în cadrul unei campanii de marketing prin Facebook, utilizarea unei pagini de destinație din interiorul rețelei este în general recomandată potrivit lui [157], deoarece utilizatorii sunt mai predispuși să rămână pe pagina respectivă și să petreacă mai mult timp, dacă este în interiorul rețelei. Totodată, o astfel de inițiativă este susținută și de Facebook, oferind un cost-per-click de până la 29% mai mic pentru reclamele a căror pagină destinație se regăsește în interiorul rețelei.
- utilizarea unei pagini externe se impune pentru această campanie, pentru a stârni interesul utilizatorilor în a accesa și alte resurse ale companiei, resurse care ar putea prezenta interes pentru ei. Cei care doresc să obțină mai multe informații despre companie, au posibilitatea să facă acest lucru prin intermediul acestui site extern unde se regăsesc o multitudine de articole pe teme de interes din cadrul organizației.

Accesând oricare din aceste două pagini, utilizatorii au posibilitatea să aplice la oferta promovată și să interacționeze cu compania.

Faza III: se focalizează pe activitatea de promovare folosind platforma Google AdWords și Facebook. S-au realizat teste A/B pentru diferite criterii de segmentare și pentru cele două pagini de destinație. Obiectivul realizării acestor teste a fost de a identifica acele segmente de public care generează cel mai ridicat nivel de răspuns. **S-a realizat testarea diferitelor reclame și a diferitelor criterii de segmentare pe parcursul mai multor Sprint-uri**, făcând diverse ajustări de la un Sprint la altul pentru a atinge rezultatele dorite.

Faza IV: indicatorii cheie de performanță ai campaniei definiți în Faza I, sunt monitorizați prin intermediul dashboard-ului a-marketing și **permit măsurarea rezultatelor campaniei în fiecare Sprint**. Procesul de măsurare și monitorizare este unul iterativ, ajustările s-au efectuat dintr-un Sprint în altul și au

³⁵Testele A/B sau testarea divizată, reprezintă o metodă de testare în marketing prin care o mostră de referință a unei reclame de exemplu, este comparată cu mai multe alte mostre de testare dependente de o singură variabilă, pentru a îmbunătăți răspunsul publicului sau rata de conversie. De exemplu, pentru un site de e-commerce, pâlănia vânzărilor este foarte potrivită pentru testare A/B, în care modificări minime pot avea ca efect creșterea substanțială a nivelului vânzărilor [164].

ajutat la înțelegerea și învățarea modului de răspuns la schimbare în timp real, asigurând astfel o implementare mai eficientă a unor campanii viitoare.

Faza V: se concretizează cu atingerea țintelor pentru indicatorii cheie de performanță definiți și participarea efectivă a aplicanților la interviu. Măsurarea rezultatelor din această ultimă fază de implementare, arată gradul de realizare a celor două obiective propuse inițial. Conform modelului din Fig. 6.1, evaluarea post campanie e critică în asigurarea succesului pe termen lung. Compania va trebui să asigure un nivel ridicat al satisfacției utilizatorilor cu care interacționează, pentru a genera recomandări pozitive din partea acestora, **fenomenul de word-of-mouth (WOM) fiind fundamental pentru o campanie desfășurată în mediul online.**

Finalizarea procesului de implementare reflectă totodată și beneficiile pe care le are utilizarea unei metodologii agile precum Scrum într-un astfel de proces. **Duratele exacte ale Sprint-urilor, respectiv caracterul iterativ, permit o mai bună alocare a resurselor și o creștere a nivelului de adaptabilitate al activităților de marketing** la cerințe noi și la schimbările frecvente din piață.

6.4.1 Definirea Sprinturilor

Campania de a-marketing DialogData GmbH&Co.KG s-a desfășurat pe parcursul a 3 luni, **durata Sprint-urilor** a fost de câte **o săptămână**, în total având **12 Sprinturi**. Conform metodologiei Scrum, în fiecare Sprint s-a definit o **Campaign Backlog**, cu activitățile ce urmau a fi efectuate în intervalul respectiv de timp. Activitățile regăsite în Campaign Backlog trebuie alese de așa natură, încât să poată fi realizate în perioada de timp alocată unui Sprint.

Conform principiilor Scrum, din **Marketing Backlog** s-au extras înaintea fiecărui Sprint, acele activități care au format **Campaign Backlog**-urile. Activitățile au fost alese în ordinea importanței lor și astfel încât să poată fi realizate în termen de o săptămână.

Pentru facilitarea implementării metodologiei agile în desfășurarea campaniei, s-a folosit software-ul Moovia. Moovia³⁶ este un instrument de colaborare și management de proiect care utilizează terminologia agilă, precum Sprint-uri, activități, burndown chart-uri³⁷, backlog-uri etc. Acesta permite vizualizarea tuturor activităților pe Sprint-uri, duratele acestora, dacă activitățile sunt finalizate în progres sau întârziate și permite, totodată, tuturor membrilor să își formeze o viziune de ansamblu a întregului progres al proiectului.

Sprint I

Întotdeauna primul Sprint este cel mai dificil. În prima fază, de regulă, se întâmpină dificultăți în a estima corect munca ce va putea fi desfășurată într-un Sprint. În Fig. 6.19 sunt prezentate activitățile din Campaign Backlog.

³⁶ www.moovia.com

³⁷ Burndown chart este o reprezentare grafică a muncii rămase în cadrul unui proiect în funcție de timp. Un astfel de grafic este utilizat pentru a evidenția momentul în care întreaga muncă dintr-un proiect este finalizată. Graficele de tip burndown sunt folosite de regulă în dezvoltarea agilă de software dar, pot fi utilizate în orice tip de proiect al cărui progres poate fi monitorizat în funcție de timp [165].

Pri	Task Name	Assignee	Deadline	Est. H	%	Used H	Status	Notes
0	Definirea obiectivelor de marketing pe ceL...		(03/13)	10.0	100%	10.0	done	+ ⌚
5	Realizare Harta Strategiei		(03/13)	10.0	100%	12.0	done	+ ⌚
10	Selectarea indicatorilor cheie de performa...		(03/13)	10.0	100%	14.0	done	+ ⌚
15	Definirea indicatorilor cheie de performant...		(03/13)	10.0	100%	5.0	done	+ ⌚
Summary (4 Tasks)				40.0		41.0		

Fig. 6.19 Campaign Backlog Sprint I

Activitățile din Campaign Backlog:

- ✓ definirea obiectivelor de marketing ale campaniei pe cele patru perspective Balanced Scorecard; timp estimat de realizare, 10 ore;
- ✓ realizarea Hărții Strategiei; timp estimat de realizare, 10 ore;
- ✓ selectarea indicatorilor cheie de performanță pentru fiecare obiectiv din Balanced Scorecard; timpul estimat de realizare, 10 ore;
- ✓ definirea indicatorilor cheie de performanță pentru fiecare obiectiv din Balanced Scorecard; timpul estimat de realizare, 10 ore.

S-au selectat inițial 15 obiective strategice adecvate, clasificate în funcție de următoarele patru criterii:

1) Semnificație strategică: pentru a stabili importanța strategică a unui anumit obiectiv, se evaluează contribuția acestuia în realizarea strategiei organizaționale în ansamblul ei.

2) Potențialul de îmbunătățire: obiectivele strategice cu cel mai mare potențial de îmbunătățire trebuie să aibă prioritate, deoarece ele vor găzdui de asemenea și stabilirea inițiativelor strategice fezabile ce vor alege într-o fază ulterioară a proiectului.

3) Fezabilitatea implementării/aplicabilității: obiectivele alese în a forma ulterior Harta Strategiei trebuie poată fi cuantificate și măsurate așadar, acele obiective care întâmpină dificultăți în măsurare ar trebui omise.

4) Corelația cu alte obiective strategice: Harta Strategiei se bazează pe relațiile cauză-efect dintre obiectivele strategice pe diferite perspective, astfel că realizarea simultană a tuturor obiectivelor va conduce la sporirea performanței. Se consideră prioritare obiectivele cu cel mai puternic potențial de corelație.

Din cele 15 obiective selectate inițial, s-a redus lista la un număr de **10 obiective, câte două sau trei, pentru fiecare perspectivă Balanced Scorecard**. Aceste obiective au fost împărțite pe două teme strategice, așa cum se poate vedea în Fig. 6.20.

Harta strategiei companiei de marketing agil DialogData in mediul online

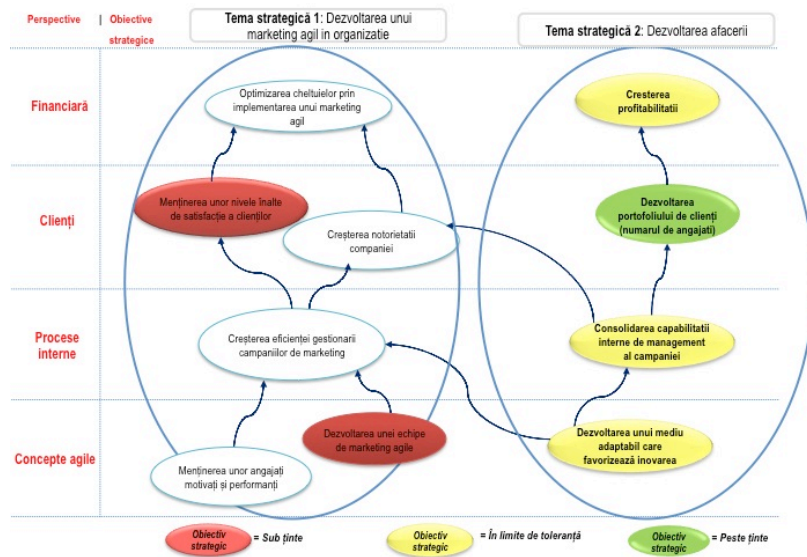


Fig. 6.20 Harta Strategiei companiei de a-marketing DialogData GmbH&Co.KG în mediul online

Tema strategică 1: Dezvoltarea unui a-marketing în organizație cu un număr de **6 obiective strategice**.

Tema strategică 2: Dezvoltarea afacerii cu un număr de **4 obiective strategice**.

Fig. 6.20 reunește cele 10 obiective strategice definite în campanie, sub forma unei **Hărți Strategice**, pe care autoarea tezei a realizat-o după modelul pus la dispoziție de firma Acumen Integrat prin intermediul website-ului www.indicatorideperformanta.ro. În Tab. 6.2 se prezintă toate obiectivele strategice definite pentru fiecare perspectivă din Balanced Scorecard.

Tab. 6.2 Obiectivele strategice ale companiei pe fiecare perspectivă BSC

Perspectivile Balanced Scorecard	Obiective strategice
Financiară	- Creșterea profitabilității companiei prin creșterea numărului de specialiști IT recrutați în urma campaniei de promovare din mediul online; -Optimizarea cheltuielilor prin implementarea unui a-marketing ce facilitează inovarea și adaptabilitatea campaniilor;
Clienți	- Dezvoltarea portofoliului de clienți (numărul de specialiști IT) prin organizarea unor evenimente de prezentare promovate prin campanii în mediul online; - Creșterea notorietății companiei prin utilizarea canalelor social media ce facilitează și susțin acest proces;
Procese Interne	- Creșterea eficienței reclamelor utilizate în prin ajustările aduse de la un Sprint la altul; -Consolidarea capacității interne de management al companiei în urma măsurării și realocării resurselor companiei pentru activitățile ce aduc valoare;

Concepte agile	<ul style="list-style-type: none"> - Creșterea gradului de implicare al clienților prin utilizarea metodologiei Scrum care facilitează acest proces; - Crearea unei echipe de a-marketing prin facilitarea comunicării și adaptării echipei la cerințe noi; - Dezvoltarea unei campanii adaptabile (agile) prin utilizarea instrumentelor specifice metodelor agile care susțin acest demers.
-----------------------	--

În acord cu obiectivele strategice definite anterior, **s-au selectat și definit indicatorii cheie de performanță** corespunzători. Pentru fiecare dintre aceste activități a fost alocat un interval de 10 ore.

În Tab. 6.3 sunt prezentați **indicatorii cheie de performanță** selectați pentru fiecare obiectiv strategic definit în **Balanced Scorecard**.

Tab. 6.3 Indicatorii cheie de performanță ce măsoară progresul obiectivelor strategice din Balanced Scorecard³⁸

Perspectiva BSC	Obiective strategice	Indicatori cheie de performanță
Financiară	- Creșterea profitabilității companiei prin creșterea numărului de specialiști IT recrutați în urma campaniei de promovare din mediul online;	- # Valoarea actualizată netă (NPV); -% Rata internă a rentabilității (IRR);
	-Optimizarea cheltuielilor prin implementarea unui a-marketing ce facilitează inovarea și adaptabilitatea campaniilor;	- \$ Economii de costuri ale campaniei rezultate din inovare (adaptabilitate);
Clienți	- Dezvoltarea portofoliului de clienți (numărul de specialiști IT) prin organizarea unor evenimente de prezentare promovate prin campanii în social media;	- # Clienți înregistrați;
	-Creșterea notorietății companiei prin utilizarea canalelor social media ce facilitează și susțin acest proces;	- % Rata de conversie a tranzacției (TCR); - % Persoane care acceptă oferta (Take-rate);
Procese interne	-Creșterea eficienței reclamelor utilizate în prin ajustările aduse de la un Sprint la altul;	- # Accesări ale unei reclame;
	- Consolidarea capabilității interne de management al campaniei în urma măsurării și realocării resurselor campaniei pentru activitățile ce aduc valoare;	- \$ Bugetul per Sprint;
Concepte agile	- Creșterea gradului de implicare	- # Gradul de implicare al

³⁸În Tab. 6.3. s-au folosit următoarele notații: # - reprezintă valoare numerică, % reprezintă valoare procentuală, \$ - reprezintă valoare bănească.

	al clienților prin utilizarea metodologiei Scrum care facilitează acest proces;	clienților;
	- Crearea unei echipe de a-marketing prin facilitarea comunicării și adaptării echipei la cerințe noi;	- # Gradul de interacțiune dintre membrii echipei de marketing; - % Motivarea echipei de marketing;
	- Dezvoltarea unei campanii adaptabile (agile) prin utilizarea instrumentelor specifice metodelor agile care susțin acest demers.	- % Gradul de adaptabilitate al campaniei la cerințe noi; - % Sprint-uri finalizate cu succes;

Definițiile și modalitățile de calcul pentru fiecare indicator selectat, sunt prezentate în detaliu în Tab. 6.4.

Tab. 6.4 Definițiile indicatorilor cheie de performanță din Balanced Scorecard aMK

Indicator	Definiție	Formulă de calcul
# Valoarea actualizată netă (NPV) <i>*tendință crescătoare</i>	Este un indicator financiar care arată câtă valoare aduce o investiție sau un proiect unei firme. Pentru a justifica investiția realizată, NPV (VAN) trebuie să fie mai mare ca zero, dacă ia valori negative proiectul fiind respins. Cu cât NPV este mai mare, cu atât proiectul este mai rentabil. Reprezintă practic profitul (beneficii-costuri) pentru fiecare perioadă, raportat la valoarea în timp a banilor (randament). NPV se calculează în momentul inițial al investiției; se actualizează toate sumele obținabile în viitor pentru a da o măsură reală și pentru a permite comparabilitatea acestor sume.	C = costul de marketing; B = venitul în bani pentru fiecare perioadă considerată; t = timpul, $t \in [0, n]$; r = rata de rentabilitate; $NPV = -C_0 - \sum_{t=1}^n (B_t - C_t) / (1 + r)^t$
% Rata internă a rentabilității (IRR)	Exprimă capacitatea medie de valorificare a resurselor utilizate pentru realizarea proiectului pe întreaga durată de viață a acestuia. Utilizată ca rată de rentabilitate în calculul NPV, conduce la NPV = 0 respectiv la o valoare egală a cheltuielilor investiționale și a sumei fluxurilor financiare actualizate generate de campanie [192]. Dacă IRR este mai mare decât rata de rentabilitate atunci proiectul este acceptat iar dacă IRR este mai mică decât r, atunci proiectul este respins.	C = costul de marketing B = venitul în bani pentru fiecare perioadă considerată t = timpul, $t \in [0, n]$; r = rata de rentabilitate; r = IRR; $0 = -C_0 - \sum_{t=1}^n (B_t - C_t) / (1 + IRR)^t$
\$ Economii de costuri ale	Măsoară economiile de costuri la nivel de campanie, înregistrate	A = \$ Economii de costuri ale proiectului rezultate din inovații;

campaniei rezultate din inovare (adaptabilitate)	ca urmare a unei inovații sau ajustări. Indicatorul nu oferă nici o informație cu privire la natura inovațiilor care au determinat economiile de proiect, nici la nivelul economiilor din bugetul total al proiectului. Indicatorul se poate potrivi cel mai bine în proiecte derulate în departamentele IT sau C&D, unde este implicat un nivel mai mare de muncă creativă [184].	
# Clienți înregistrați <i>*tendință crescătoare</i>	Măsoară numărul de utilizatori care au accesat oferta prezentată, în fiecare Sprint.	A = # clienți care accesează oferta în fiecare Sprint;
% Rata de conversie a tranzacției (TCR) <i>*tendință crescătoare</i>	Măsoară procentul clienților care răspund la campanie prin intermediul site-ului ca urmare a accesării unei reclame pe parcursul unui Sprint.	A = # clienți care accesează oferta în fiecare Sprint ; B = # de accesări ale reclamei; TCR = (A / B) * 100
% Persoane care acceptă oferta (Take-rate) <i>*tendință crescătoare</i>	Măsoară procentul clienților care acceptă o anumită ofertă pe parcursul unui Sprint.	A = % rata de click (CTR); B = % rata de conversie a tranzacției (TCR); Take-rate = A*B
# Accesări ale unei reclame <i>*tendință crescătoare</i>	Măsoară numărul de accesări ale unei anumite reclame de către persoanele din segmentul țintă pe parcursul unui Sprint.	A = # numărul de click-uri pe care le primește o reclamă într-un Sprint;
\$ Bugetul per Sprint	Măsoară nivelul bugetului alocat pentru reclame în rețele sociale în fiecare Sprint.	A = \$ bugetul alocat pentru reclame pe zi; n = durata unui Sprint; $\sum_{t=1}^n A_i$
# Gradul de implicare al clienților <i>*tendință crescătoare</i>	Numărul de persoane unice care au creat sau au discutat despre pagina companiei sau despre diverse acțiuni de pe pagina companiei.	A = # utilizatori unici care au discutat pe marginea acțiunilor de marketing ale companiei
% Motivarea echipei <i>*tendință crescătoare</i>	Măsoară nivelul de motivație în raport cu natura muncii și a mediului de lucru: responsabilități ale postului ocupat, echipă și management, oportunitățile de dezvoltare profesională etc. Indică nivelul motivării angajaților. Niveluri înalte de satisfacție minimizează rata de fluctuație a personalului, conducând la un nivel înalt al performanței și la furnizarea de servicii superioare.	A = % motivarea echipei, bazat pe sondaj
# Gradul de interacțiune dintre membrii echipei de	Măsoară nivelul de comunicare dintre membrii echipei de marketing și capacitatea de	A = # întâlnirilor pe care le are echipa de marketing pe parcursul campaniei

marketing *În interval: Rosu: <2 , >5 Galben:2,5 Verde:3,4	adaptare a echipei la schimbare.	
% Gradul de adaptabilitate al campaniei la cerințe noi *tendință crescătoare	Măsoară nivelul de adaptabilitate al campaniei la modificari sau cerinte noi pe parcursul desfășurării fiecărui Sprint al campaniei.	A = # modificări datorate comportamentului utilizatorilor; B = # total modificări; (A / B) * 100
% Sprint-uri finalizate cu succes *tendință crescătoare	Măsoară procentul Sprinturilor cu 70% muncă realizată din Marketing Backlog, raportat la numărul total de Sprinturi. Un nivel scăzut al indicatorului poate avea un impact negativ asupra afacerii și poate genera insatisfacția clienților. O valoare ridicată a indicatorului poate conduce însă spre creerea loialității.	A = # Sprint-uri cu 70% din activități (cerințe) realizate; B = # Sprint-uri; (A / B) * 100

În Fig. 6.21 este prezentat efortul depus de echipă pentru realizarea activităților din primul Sprint.

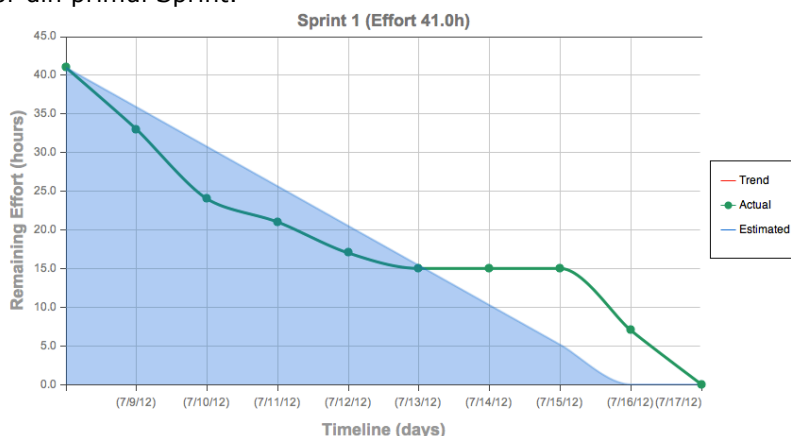


Fig. 6.21 Efortul depus de echipă pe parcursul primul Sprint, în funcție de timp

Sprint II

În Fig. 6.22, sunt prezentate activitățile din Campaign Backlog-ul aferent celui de al-II-lea Sprint:

Pri	Task Name	Assignee	Deadline	Est. H	%	Used H	Status	Notes
0	Selectarea indicatorilor cheie de performa...		(03/27)	10.0	100%	12.0	done	+ ⌚
1	Dezvoltare Marketing Balanced Scorecard		(03/20)	20.0	86%	18.5	issue	+ ⌚
6	Definirea indicatorilor cheie de performant...		(03/20)	10.0	100%	11.0	done	📄 ⌚
Summary (3 Tasks)				40.0		41.5		

Fig. 6.22 Campaign Backlog Sprint II

Activitățile din Campaign Backlog:

- ✓ Selectarea indicatorilor cheie de performanță din Dashboard aMK, timp estimat de realizare 10 ore;
- ✓ Definirea indicatorilor cheie de performanță din Dashboard aMK, timp estimat de realizare 10 ore;
- ✓ Dezvoltare Balanced Scorecard aMK, timp estimat de realizare, 20 ore;

Pe lângă indicatorii strategici definiți în Balanced Scorecard în **Sprint I**, **s-au selectat și definit în cadrul Sprintului II**, indicatorii cheie de performanță monitorizați în **Dashboard-ul aMK**. **Sistemul Balanced Scorecard aMK și Dashboard-ul aMK vor conlucra împreună**, furnizând **seturi diferite de indicatori**, oferind astfel companiei o imagine mult mai amplă a întregului proces de marketing ce se desfășoară pentru campania considerată. O astfel de abordare **reprezintă un sistem complex de măsurare a performanței companiei de a-marketing**.

Potrivit lui [126], pentru ca **un set de indicatori să fie optim ales**, autorii sugerează un set de întrebări ce pot fi adresate pentru a asigura selecția finală a acestora. **Indicatorii cheie de performanță trebuie să fie SMART³⁹** și, totodată, trebuie să fie **adaptabili**.

Pentru **Dashboard-ul aMK s-au selectat, inițial, 18 indicatori cheie de performanță**. Toți acești indicatorii au fost clasificați în funcție de un scor total obținut (Tab.6.5.). În urma analizei, s-au ales **un număr final de 10 indicatori** (Tab. 6.6). Utilizând abordarea din [126], în Tab. 6.5, **s-a acordat un scor între 1 și 10** pentru fiecare întrebare. Au fost selectați toți acei indicatori care au obținut un **scor mai mare sau egal cu 40**. S-a optat pentru această valoare ca fiind limita de jos pentru un indicator, considerând că indicatorii ce au un scor sub această valoare nu mai sunt relevanți pentru contextul actual și nu vor reflecta performanța companiei.

³⁹ SMART = Specific, Măsurabil, Atins, Relevant și Ancorat în Timp [126].

Specific = termenul se referă la a defini un indicator clar, fără ambiguități. El trebuie să arate echipei exact ceea ce se așteaptă, ceea ce este important, cine este implicat, unde se va întâmpla și ce atribute sunt importante.

Măsurabil = termenul se referă la definirea unui indicator ce poate cuantificat.

Atins (realizabil) = termenul se referă la importanța definirii unui indicator realist și ce poate fi realizat.

Relevant = termenul se referă la alegerea unui indicator care contează și este cu adevărat important pentru contextul abordat.

Ancorat în Timp = termenul se referă la importanța stabilirii unui interval de timp pentru care se poate efectua monitorizarea indicatorului [167].

Tab. 6.5 Scorul indicatorilor cheie de performanță selectați în Dashboard-ul aMK

	Specific?	Măsurabil?	Atins?	Relevant?	Ancorat în timp?	Scor Total
1) # Gradul de implicare al utilizatorilor;	7	6	7	8	9	37
2) # Aprecieri pozitive în fiecare Sprint (Like);	9	9	10	7	9	44
3) % Rata de click (Click through rate);	9	9	7	10	9	44
4) # Accesări ale reclamelor afișate cu numele unui prieten care a adus o apreciere pozitivă sau a acceptat oferta;	9	10	9	10	8	46
5) # Acțiuni ale utilizatorilor ce vizualizează reclama;	9	10	9	10	8	46
6) # Accesări ale unei reclame;	5	10	6	6	7	34
7) \$ Cost-per-click;	7	9	8	9	9	42
8) % Efortul depus de echipă per sarcină de lucru;	8	7	8	9	9	41
9) % Flexibilitatea managementului, echipei sau a tehnologiei;	7	8	8	10	8	41
10) \$ Costul per 1000 de afișări ale reclamei;	9	10	9	7	10	45
11) # Sfera de cuprindere a instrumentelor social media (Word-of-mouth);	9	7	9	10	10	45
12) # Utilizatori la care au văzut orice fel de conținut despre pagina Facebook DialogData GmbH&Co.KG;	6	9	9	5	7	36
13) # Vârsta persoanelor care au văzut orice fel de conținut	7	8	8	6	7	36

despre pagina Facebook DialogData GmbH&Co.KG;						
14) % Rentabilitatea investițiilor în publicitate;	9	9	6	7	6	37
15) \$ Costul mediu de achiziție al unui client;	9	9	8	6	6	37
16) # Gradul de cunoaștere al produsului (al companiei);	8	6	7	7	6	34
17) # Gradul de angajament al unui client (participant);	6	8	7	7	6	34
18) % Bounce rate (rata ieșirilor de pe site)	8	10	9	9	9	45

Lista finală a **indicatorilor cheie de performanță selectați** pentru **Dashboard aMK** și definițiile acestora sunt prezentate în Tab. 6.6.

Tab. 6.6 Indicatorii cheie de performanță din Dashboard-ul aMK

Indicator	Definiție	Formulă de calcul
# Accesări ale reclamelor afișate cu numele unui prieten care a adus o apreciere pozitivă sau a acceptat oferta <i>*tendință crescătoare</i>	Măsoară numărul de persoane unice care au văzut reclama cu numele prietenilor lor care au întreprins o acțiune, cum ar fi înregistrarea la un eveniment.	# Accesări ale reclamelor afișate cu numele unui prieten care a adus o apreciere pozitivă sau a acceptat oferta (social clicks)
# Like-uri (Aprecieri pozitive) din fiecare Sprint <i>*tendință crescătoare</i>	Măsoară numărul de Like-uri pe care le obține pagina Facebook a companiei pe parcursul fiecărui Sprint;	# Like-uri (Aprecieri pozitive) din fiecare Sprint
% Rata de click (Click through rate) <i>*tendință crescătoare</i>	Măsoară procentul utilizatorilor care accesează o reclamă, raportat la numărul de afișări ale reclamei respective;	% Rata de click
# Acțiuni ale utilizatorilor ce vizualizează reclama <i>*tendință crescătoare</i>	Măsoară numărul total de acțiuni întreprinse de utilizatori în termen de 24h de la vederea unei reclame sau în 28 de zile de la accesarea reclamei;	# Acțiuni ale utilizatorilor ce vizualizează reclama
\$ Cost-per-click <i>*tendință descrescătoare</i>	Măsoară suma alocată pentru o accesare a unei reclame pe parcursul unui Sprint.	\$ Cost-per-click
# Efortul depus de echipă per sarcină de lucru <i>* În interval: Rosu: <5; >11; Galben: 5-6; 10-11;</i>	Măsoară munca necesară a fi realizată de către echipă, pentru a îndeplini sarcinile prevăzute în Campaign Backlog. Indicatorul ar trebui măsurat	# Efortul depus de echipă per sarcină de lucru

Verde: 6-10	continuu pentru a verifica progresul în raport cu planul și estimarea muncii în raport cu orele rămase (pentru a estima finalizarea proiectului conform planului).	
% Flexibilitatea managementului, echipei sau a tehnologiei <i>*tendință crescătoare</i>	Măsoară nivelul de flexibilitate la nivelul echipei și al instrumentelor utilizate.	A = # modificări realizate de echipă; B = # modificări solicitate; $(A / B) * 100$
\$ Costul per 1000 de afișări ale reclamei <i>*tendință descrescătoare</i>	Măsoară suma alocată pentru 1000 de afișări ale unei reclame pe parcursul unui Sprint.	A = \$ costul pe 1000 de afișări
# Sfera de cuprindere a instrumentelor social media (Word-of-mouth) <i>*tendință crescătoare</i>	Măsoară traficul generat pe un site sau pentru o anumită reclamă, datorat recomandărilor primite de la alte persoane.	A = # accesări directe; B = # accesări din recomandări; $(A+B) / A$
% Bounce rate <i>*tendință descrescătoare</i>	Reflectă procentul de vizite pe o singura pagină pe site sau vizite în care vizitatorul a părăsit site-ul de la intrarea pe pagină, decât să continue pe alte pagini în interiorul aceluiași site, în aceeași fereastră de browser.	A = # Vizitatori pe website care părăsesc site-ul imediat după deschiderea paginii de pornire; B = # Vizitatori pe website; $(A / B) * 100$

Tot în cadrul acestui Sprint a început dezvoltarea efectivă pentru Balanced Scorecard aMK.

Pe parcursul **Sprinturilor III, IV, V**, s-a dezvoltat Balanced Scorecard-ul aMK și Dashboard-ul aMK, utilizate pentru măsurarea și monitorizarea performanței campaniei de a-marketing prin Social Media.

În **Sprint VI și Sprint VII**, s-a realizat pregătirea campaniei de a-marketing prin intermediul rețelei Facebook. Pentru a realiza Campaign Backlog-urile aferente acestor două Sprinturi, din Fig. 6.16 au fost selectate toate etapele aferente Fazelor II și III din figura precizată.

În cadrul următoarelor Sprint-uri: **VIII, IX, X și XI**, s-a desfășurat **activitatea de promovare efectivă prin intermediul rețelei Facebook** și prin platforma **Google AdWords**. Evaluarea performanței campaniei derulate prin Google AdWords a fost tratată în paragraful 6.3.1. al prezentului capitol. Așadar, în continuarea autoarea tezei discută evoluția campaniei prin platforma Facebook. Indicatorii definiți în Sprinturile anterioare au fost monitorizați pentru a măsura rezultatele campaniei prin rețeaua Facebook. În funcție de valorile obținute pentru indicatorii de performanță definiți, au fost identificate direcțiile ce au necesitat diverse ajustări pentru a îmbunătăți performanței de marketing a campaniei desfășurate. Aceste ajustări au fost implementate de la un Sprint la altul, evidențiind astfel avantajele pe care le oferă o abordare agilă a activității de marketing. Monitorizarea și măsurarea indicatorilor de performanță în fiecare din aceste Sprint-uri a permis identificarea foarte rapidă a direcțiilor din campanie ce întâmpină probleme și, contracararea eventualelor probleme într-un timp foarte scurt și cu costuri minime.

În Fig. 6.23, Fig. 6.24, Fig. 6.25 și Fig. 6.26 sunt prezentate activitățile din Campaign Backlog-urile aferente Sprinturilor VIII, IX, X și XII:

182 MODEL AGIL - DIALOGDATA GMBH&CO.KG-6

▼ Sprint 8 (05/01 to 05/08) (completed)

+ Type in to add a Task... Add Task Burndown

Pri	Task Name	Assignee	Deadline	Est. H	%	Used H	Status	Notes
0	Monitorizarea indicatorilor din Marketing D...		(05/01)	10.0	100%	12.0	done	+ ⌚
1	Implementarea ajustarilor in urma masurar...		(05/01)	10.0	100%	6.5	done	+ ⌚
6	Monitorizarea indicatorilor din Balanced Sc...		(05/01)	7.0	100%	8.0	done	+ ⌚
11	Propunerea ajustarilor		(05/01)	9.0	100%	7.0	done	+ ⌚
Summary (4 Tasks)				36.0		33.5		

Fig. 6.23 Campaign Backlog Sprint VIII

▼ Sprint 9 (05/08 to 05/15) 27 days late (completed)

+ Type in to add a Task... Add Task Burndown

Pri	Task Name	Assignee	Deadline	Est. H	%	Used H	Status	Notes
0	Monitorizarea indicatorilor din Marketing D...		(05/08)	12.0	100%	11.5	done	+ ⌚
1	Implementarea ajustarilor in urma masurar...		(05/08)	8.0	100%	7.0	done	+ ⌚
6	Monitorizarea indicatorilor din Balanced Sc...		(05/08)	10.0	100%	9.0	done	+ ⌚
11	Propunerea ajustarilor		(05/08)	7.0	100%	7.5	done	+ ⌚
Summary (4 Tasks)				37.0		35.0		

Fig. 6.24 Campaign Backlog Sprint IX

▼ Sprint 10 (05/15 to 05/22) (completed)

+ Type in to add a Task... Add Task Burndown

Pri	Task Name	Assignee	Deadline	Est. H	%	Used H	Status	Notes
0	Monitorizarea indicatorilor din Marketing D...		(05/15)	12.0	100%	11.5	done	+ ⌚
1	Implementarea ajustarilor in urma masurar...		(05/15)	6.0	100%	5.0	done	+ ⌚
6	Monitorizarea indicatorilor din Balanced Sc...		(05/15)	7.0	100%	10.0	done	+ ⌚
11	Propunerea ajustarilor		(05/15)	7.0	100%	12.0	done	+ ⌚
Summary (4 Tasks)				32.0		38.5		

Fig. 6.25 Campaign Backlog Sprint X

▼ Sprint 11 (05/22 to 05/29) (completed)

+ Type in to add a Task... Add Task Burndown

Pri	Task Name	Assignee	Deadline	Est. H	%	Used H	Status	Notes
0	Monitorizarea indicatorilor din Marketing D...		(05/22)	11.0	100%	10.5	done	+ ⌚
1	Implementarea ajustarilor in urma masurar...		(05/22)	11.0	100%	10.0	done	+ ⌚
6	Monitorizarea indicatorilor din Balanced Sc...		(05/22)	8.0	100%	7.0	done	+ ⌚
11	Propunerea ajustarilor		(05/22)	10.0	100%	11.0	done	+ ⌚
Summary (4 Tasks)				40.0		38.5		

Fig. 6.26 Campaign Backlog Sprint XI

Sprint XII

Sprintul XII a fost ultimul Sprint al campaniei de a-marketing. Acesta a fost dedicat activităților de finalizare a campaniei și de măsurare a rezultatelor obținute, așa cum reiese din Fig. 6.27:

Pri	Task Name	Assignee	Deadline	Est. H	%	Used H	Status	Notes
0	Finalizarea campaniei		(05/29)	15.0	100%	10.0	done	
5	Invatate si imbunatatire		(05/29)	3.0	100%	3.0	done	+
10	Masurarea rezultatelor		(05/29)	12.0	100%	13.0	done	+
Summary (3 Tasks)				30.0		26.0		

Fig. 6.27 Campaign Backlog Sprint XII

6.4.2 Monitorizarea și măsurarea performanței în marketing a campaniei pentru firma DialogData&Co.KG

În cadrul acestui paragraph, autoarea tezei prezintă evoluția campaniei de a-marketing în Social Media. În funcție de valorile obținute pentru indicatorii de performanță utilizați în campanie, acțiunile de marketing au fost ajustate de la un Sprint la altul, astfel încât să se obțină creșterea performanței acesteia.

În continuare sunt prezentate graficele indicatorilor din Dashboard-ul aMK.

În Fig.6.28, Fig.6.29, Fig.6.30 și Fig.6.31 este prezentat modul în care a evoluat numărul de accesări ale reclamelor în paralel cu numărul de accesări afișate cu numele unei persoane cunoscute care a făcut o apreciere pozitivă vis-a-vis de activitatea de promovare desfășurată în timpul campaniei.

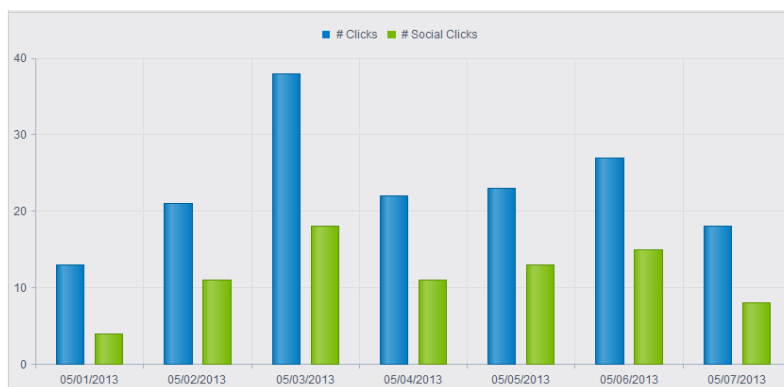


Fig. 6.28 Numărul de accesări ale reclamelor vs. Numărul de accesări ale reclamelor afișate cu numele unui prieten care a adus o apreciere pozitivă sau a acceptat oferta în Sprintul VIII

De remarcat, că cea mai bună evoluție privind numărul de accesări ale reclamelor a fost în Sprintul IX (Fig. 6.29). Aceste rezultate se datorează modificării conținutului reclamelor la sfârșitul celui de al-VIII-lea Sprint, fapt ce a condus la

identificarea mult mai exactă a preferințelor publicului țintă și automat la creșterea indicatorilor aferenți.

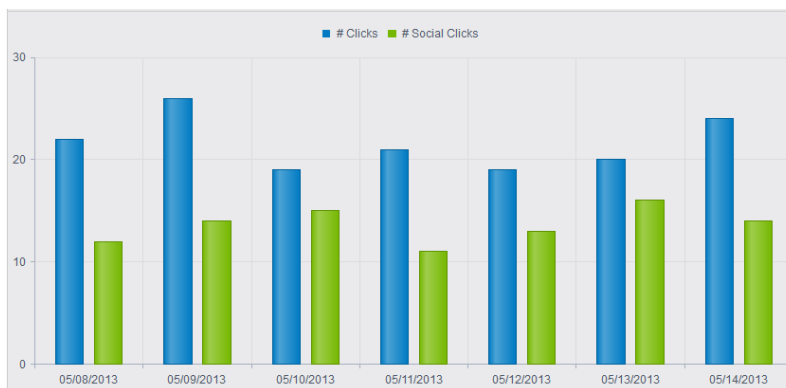


Fig. 6.29 Numărul de accesări ale reclamelor vs. Numărul de accesări ale reclamelor afișate cu numele unui prieten care a adus o apreciere pozitivă sau a acceptat oferta în Sprintul IX

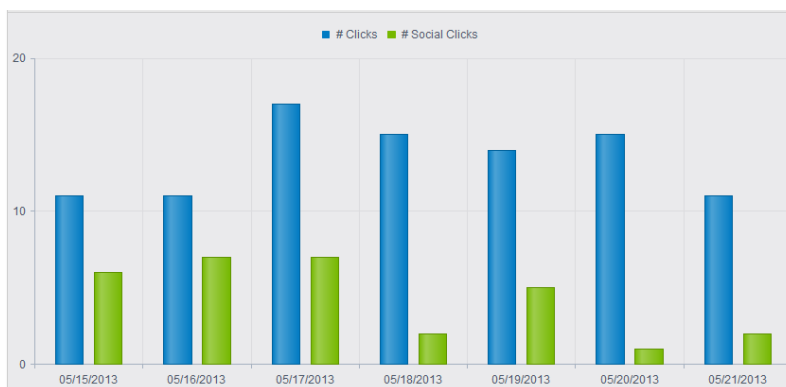


Fig. 6.30 Numărul de accesări ale reclamelor vs. Numărul de accesări ale reclamelor afișate cu numele unui prieten care a adus o apreciere pozitivă sau a acceptat oferta în Sprintul X

În urma rezultatelor obținute în Sprintul VIII și datorită faptului că la finalul săptămânii respective indicatorul #Clienți înregistrați a fost de doar 30 (Fig. 6.42), s-a optat pentru modificarea criteriilor de segmentare. S-au folosit criteriile de segmentare specifice domeniului IT, restrângând piața potențială la aproximativ 2200 de persoane.

Ca urmare a inițiativelor luate la finalul Sprintului IX, numărul de accesări ale reclamelor a scăzut, însă numărul de clienți înregistrați a crescut la 74 de persoane la finalul Sprintului X. Pe parcursul Sprintului XI, numărul de accesări ale reclamelor, respectiv numărul de clienți înregistrați (Fig. 6.42), a scăzut din nou, dar gradul de implicare al clienților (Fig. 6.43) a crescut semnificativ față de celelalte Sprinturi.

Acest lucru este valoros pentru companie deoarece înseamnă că acele persoane care au interacționat deja cu organizația, au revenit și au început să se implice în diverse acțiuni privind compania. De menționat faptul că o astfel de implicare susține îndeplinirea obiectivului companiei de a-și crește notorietatea.

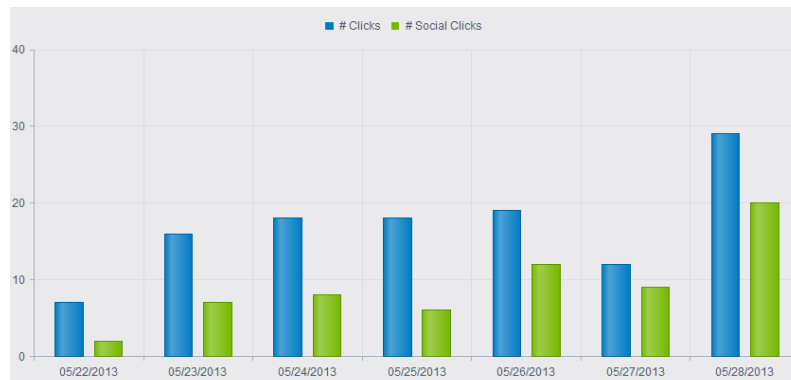


Fig. 6.31 Numărul de accesări ale reclamelor vs. Numărul de accesări ale reclamelor afișate cu numele unui prieten care a adus o apreciere pozitivă sau a acceptat oferta în Sprintul XI

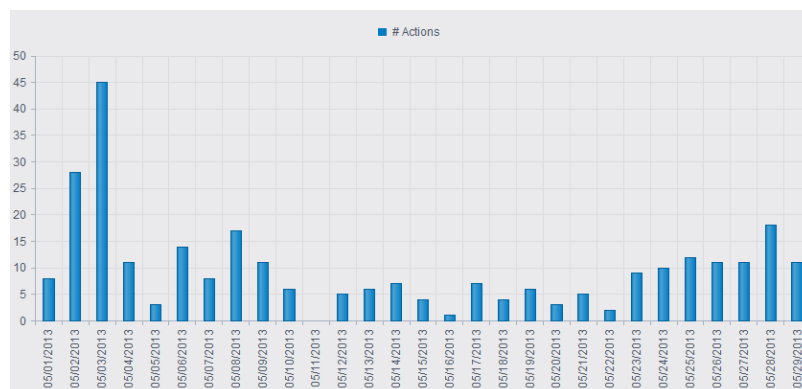


Fig. 6.32 Numărul de acțiuni ale utilizatorilor ce au vizualizat reclamele pe parcursul campaniei

În Fig. 6.32 este prezentată evoluția acțiunilor utilizatorilor ce au vizualizat reclamele campaniei. Vârful s-a atins pe parcursul primului Sprint în care au fost afișate reclamele (Sprint VIII) datorită factorului de noutate relativ la oferta prezentată de companie. Pe parcursul celorlalte trei Sprints nu au fost modificări semnificative în ceea ce privește evoluția numărului de acțiuni. Se observă totuși că, în Sprintul XI a existat o creștere, acest rezultat fiind corelat cu creșterea gradului de implicare al clienților (Fig. 6.43) și cu creșterea numărului de aprecieri pozitive primite pe pagina companiei, conform Fig.6.33.

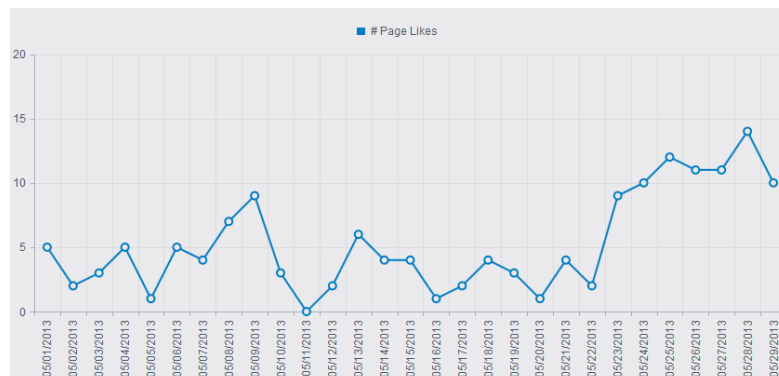


Fig. 6.33 Evoluția numărului de aprecieri pozitive primite pe parcursul campaniei

Din Fig. 6.33 se remarcă o creștere a numărului de aprecieri pozitive primite în ultimul Sprint în care au fost afișate reclamele. Această creștere se datorează faptului că deja utilizatorii au început să devină familiari cu organizația, iar procesul de comunicare între companie și utilizatori a început să se dezvolte tot mai mult.

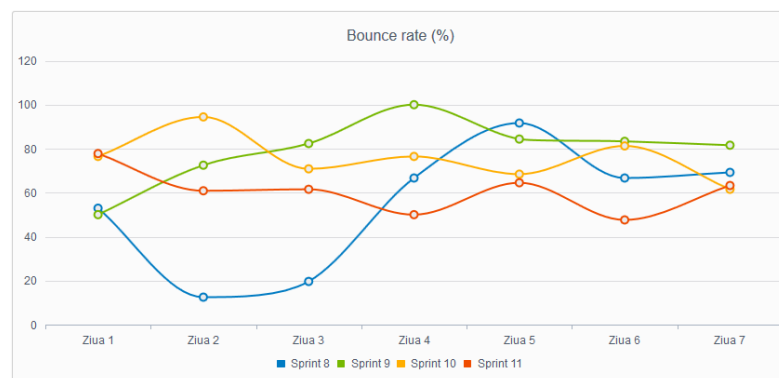


Fig. 6.34 Evoluția ieșirilor de pe site pe parcursul Sprinturilor VIII, IX, X și XI

Rata ieșirilor de pe site monitorizează acei utilizatori care, în urma accesării unei reclame, părăsesc pagina destinație într-un timp foarte scurt. Valori ridicate ale acestui indicator implică costuri mai ridicate ale campaniei și fără a obține beneficii evidente pe termen scurt. Conform Fig. 6.34, rata ieșirilor de pe site a avut cele mai scăzute valori pe parcursul primului Sprint în care au fost afișate reclamele (Sprintul VIII) iar numărul de accesări ale reclamelor a fost cel mai ridicat (Fig. 6.28). Acest lucru se datorează gradului de noutate al ofertei prezentate în rândul utilizatorilor. Celelalte trei Sprint-uri au avut o evoluție similară deși gradul de implicare al clienților a crescut pe parcursul ultimelor două Sprinturi (Fig. 6.43), ceea ce contribuie la creșterea notorietății companiei.

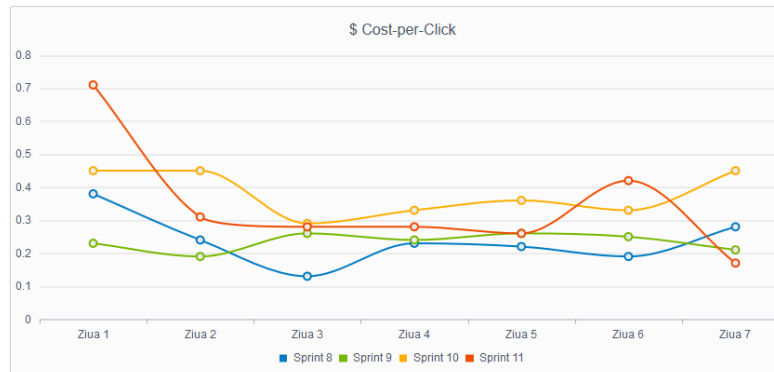


Fig. 6.35 Evoluția costului pe accesare a unei reclame pe parcursul Sprinturilor VIII, IX, X și XI

Conform Fig. 6.35, cel mai mare cost per click s-a înregistrat în prima zi a Sprintului XI (0,71 €). Acest lucru s-a datorat numărului scăzut de accesări pe care le-au avut reclamele în ziua respectivă. În schimb costul cel mai redus per accesare a fost pe parcursul Sprintului VIII, însă, deși mulți utilizatori au accesat reclamele în cadrul Sprintului VIII, ei nu au interacționat la fel de mult cu organizația cum au făcut-o în cadrul Sprintului XI. Un număr ridicat de utilizatori susține creșterea notorietății, în schimb, un grad de interacțiune ridicat între utilizatori și companie susține un potențial proces de recrutare.

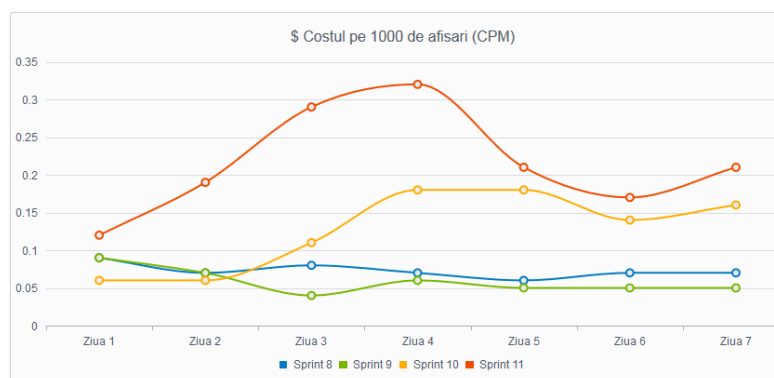


Fig. 6.36 Evoluția costului pe 1000 de afișări ale unei reclame pe parcursul Sprinturilor VIII, IX, X și XI

La fel ca și în cazul costului per accesare, costul pentru 1000 de afișări ale reclamelor a atins punctul maxim pe parcursul Sprintului XI (Fig.6.36). Aceste costuri mai ridicate sunt efectul inițiativelor luate după Sprintul IX când s-au modificat criteriile de segmentare reducând semnificativ piața potențială, de la aproximativ 49.000 utilizatori la 2200 de utilizatori. Prin urmare și numărul de persoane care au accesat reclamele s-a redus, de aici rezultând costuri mai mari pentru fiecare accesare sau afișare a reclamelor. S-a optat pentru o astfel de inițiativă deoarece deși în primele Sprints au fost mai multe accesări, un număr mai mare de utilizatori care au ales în a accesa aceste reclame nu au fost interesați în a aplica pentru oferta de locuri de muncă pusă la dispoziție pe pagina companiei.

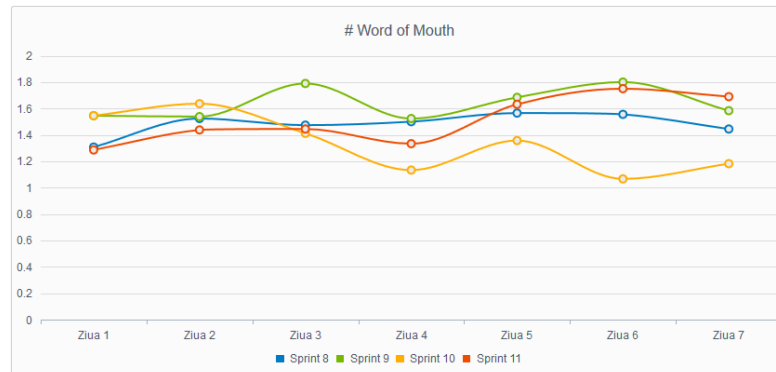


Fig. 6.37 Sfera de cuprindere a instrumentelor Media pe parcursul Sprinturilor VIII, IX, X și XI

În Fig.6.37, sfera de cuprindere a instrumentelor media se referă la traficul generat pe pagina companiei, datorat recomandărilor venite de la alte persoane. Fiind vorba de o campanie în Social Media unde recomandările de la om la om sunt esențiale, pe parcursul campaniei indicatorul a avut o evoluție similară în fiecare din cele patru Sprinturi și a atins cote satisfăcătoare în cazul prezentei campanii.

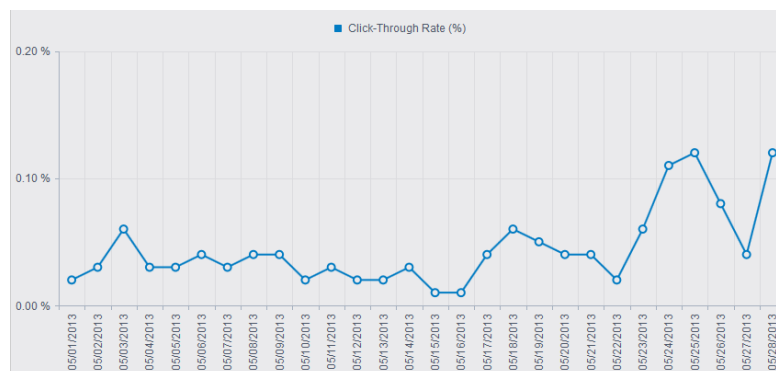


Fig. 6.38Evoluția %Ratei de clickpe parcursul Sprinturilor VIII, IX, X și XI

Fig.6.38 arată evoluția ratei de click în decursul Sprinturilor VIII, IX, X și XI. Tendința indicatorului fiind crescătoare, se remarcă faptul că cele mai ridicate valori ale indicatorului s-a atins în Sprintul XI. Prin indicatorul % rata de click, se măsoară de fapt performanța unei anumite reclame. Așadar se poate afirma că în decursul Sprintului XI, reclamele afișate au avut cea mai ridicată performanță. Acest lucru se datorează faptului că piața potențială a fost restrânsă, iar probabilitatea ca persoanele din segmentul țintă să manifeste interes față de oferta prezentată, a crescut.

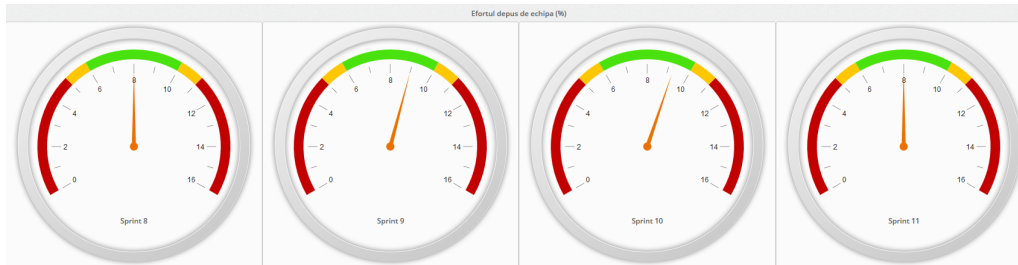


Fig. 6.39 Efortul depus de echipă în Sprinturile VIII, IX, X și XI

În cele patru Sprinturi din Fig. 6.39, indicatorul #Efortul depus de echipă se situează în zona verde a graficelor, atingând astfel țintele din Tab. 6.6. Conform datelor colectate în campanie, acest indicator s-a regăsit în zona roșie a graficelor doar în Sprintul VI, atunci când a început pregătirea campaniei efective de afișare a reclamelor în mediul online. Acest lucru s-a datorat faptului că activitățile din Campaign Backlog au avut un grad de nouitate ridicat iar timpul alocat finalizării acestor activități a fost subestimat.

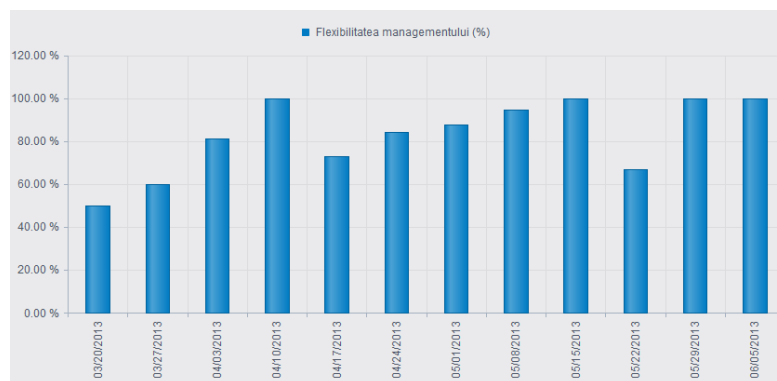


Fig. 6.40 Flexibilitatea managementului, echipei sau a tehnologiei pe parcursul derulării campaniei

Din Fig. 6.40, se observă o evoluție satisfăcătoare a indicatorului de flexibilitate pe parcursul întregii campanii. Flexibilitatea se referă la modificările efectuate de echipă raportate la numărul de modificări solicitate. Având în vedere că flexibilitatea este o caracteristică esențială a sistemelor agile, faptul că în 4 din cele 12 Sprinturi au fost atinse valori de 100% ale acestui indicator, arată maleabilitatea cu care s-a desfășurat campania de a-marketing.

În continuare vor fi prezentate graficele aferente indicatorilor din Balance Scorecard-ul aMK.

În Fig.6.41. se prezintă numărul de accesări ale reclamelor pe parcursul celor patru Sprinturi în care acestea au fost afișate. Deși în Sprintul VIII au fost cele mai multe accesări ale reclamelor (184), acest lucru s-a materializat prin înregistrarea a doar 45 de utilizatori. Prin urmare, conținutul reclamelor a fost reevaluat iar, în Sprintul X, criteriile de segmentare au fost modificate pentru a ținti grupuri mai restrânse de potențiali candidați și pentru a reduce costurile rezultate din accesări.

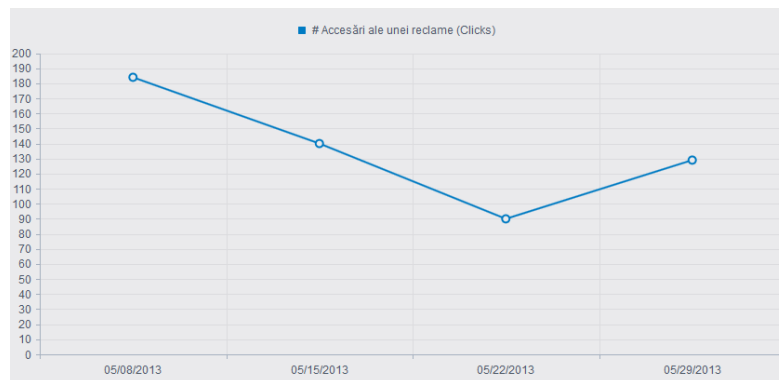


Fig. 6.41 Numărul de accesări ale reclamelor în fiecare Sprint

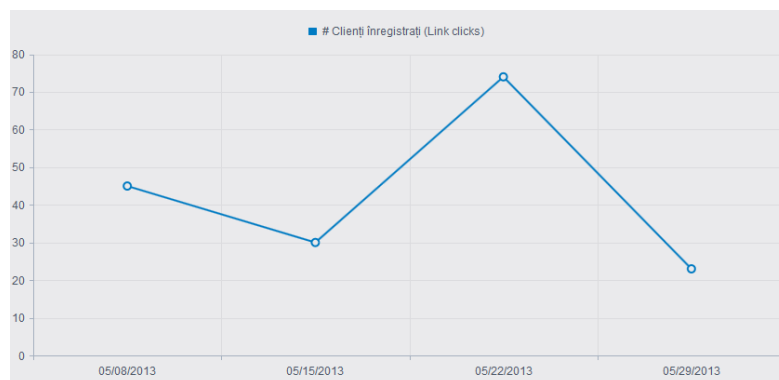


Fig. 6.42 Numărul de clienți înregistrați în fiecare Sprint

Conform Fig.6.42, cei mai mulți clienți care s-au înregistrat pentru oferta companiei a atins o valoare maximă de 74 utilizatori în Sprintul X, după ce la finalul Sprintului anterior s-a luat decizia de a reevalua criteriile de segmentare. S-au abordat grupuri specifice de utilizatori după criterii precum: #Java (programming language), #Software Engineering sau #Computer programming.

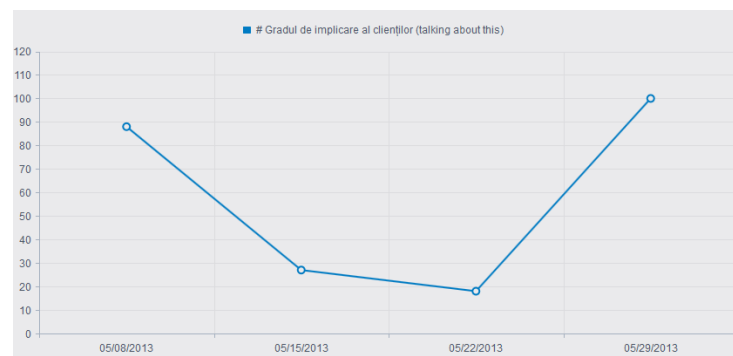


Fig. 6.43 Gradul de implicare al clienților în fiecare Sprint

Gradul de implicare al clienților a crescut semnificativ în ultimul Sprint în care au fost afișate reclamele (Fig. 6.43.).

Utilizatorii au devenit mai familiari vis-a-vis de conținutul postat pe pagina companiei și au început să interacționeze din ce în ce mai mult cu organizația.

Creșterea gradului de interacțiune este benefic atât pentru creșterea notorietății companiei cât și în ipoteza recrutării unor specialiști IT.

Deși în Sprintul XI costurile pentru 1000 de afișări ale reclamelor, respectiv costul per accesare au avut valori mai ridicate, persoanele care au accesat aceste reclame au fost utilizatori relevanți pentru organizație, care au început să ia diverse inițiative astfel contribuind la îndeplinirea obiectivelor campaniei.

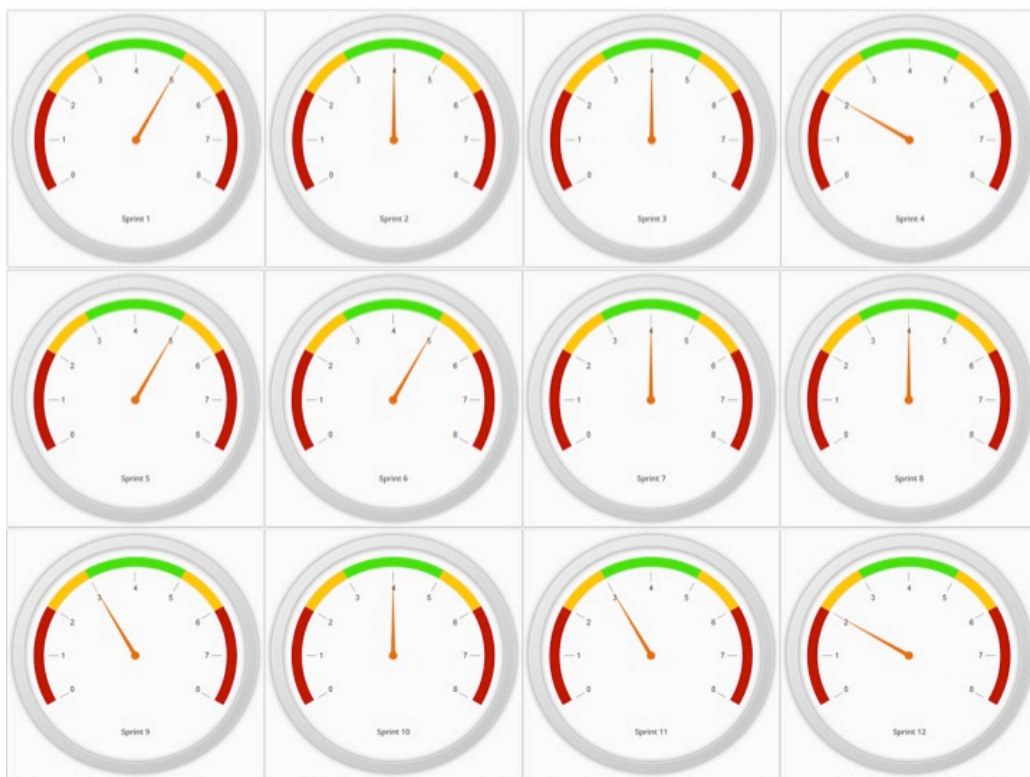


Fig. 6.44 Gradul de interacțiune dintre membrii echipei de marketing pe parcursul campaniei

În Fig.6.44 indicatorul #Gradul de interacțiune dintre membrii echipei de marketing a măsurat procesul de comunicare la nivelul echipei și capacitatea acesteia de a se adapta la schimbare. Fiind un indicator agil, este foarte important ca valorile măsurate să se regăsească în țintele stabilite în Tab. 6.6.

Singurele Sprints care au întâmpinat probleme din această perspectivă au fost Sprinturile IV și XII. Sprintul IV a fost încă alocat dezvoltării Balance Scorecard-ului aMK, respectiv Dashboard-ului aMK. Numărul de întâlniri ale echipei s-a redus, de aceea această valoare scăzută pentru indicator. În urma acestui rezultat s-au luat inițiative prin care situația a fost redresată în Sprintul următor (Sprintul 5).

În ceea ce privește Sprintul XII, indicatorul a avut o valoare mai scăzută, deoarece Sprintul a inclus activitățile de încheiere a campaniei și de finalizare a măsurării rezultatelor campaniei, ceea ce nu a mai necesitat un nivel de interacțiune ridicat între membrii echipei.

Prin succesul unui Sprint se înțelege finalizarea a minim 70% din activitățile prevăzute în Marketing Backlog pe parcursul perioadei alocate Sprintului.

Conform Fig.6.45 așa cum s-a previzionat, s-au întâmpinat dificultăți în primul Sprint al campaniei. Acest prim Sprint este cel mai dificil din perspectiva estimării cantității de muncă ce poate fi finalizată în intervalul de timp aferent Sprintului. Celelalte Sprints au avut o evoluție bună, în 4 dintre acestea atingându-se valoarea de 100%.

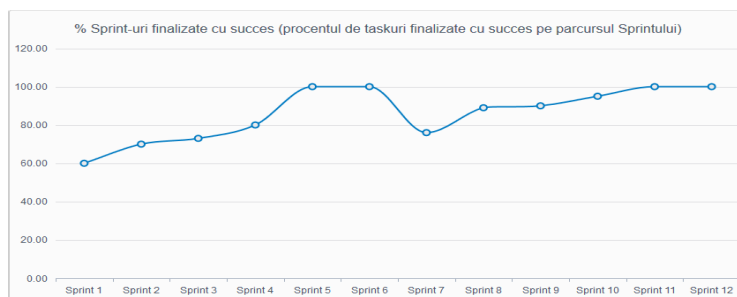


Fig. 6.45 Sprints finalizate cu succes

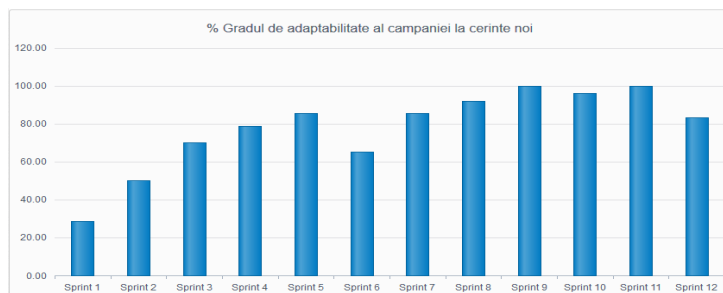


Fig. 6.46 Gradul de adaptabilitate al campaniei

Ținând cont că adaptabilitatea este o caracteristică esențială a sistemelor agile, Fig. 6.46 prezintă evoluția nivelului de adaptabilitate al campaniei în fiecare Sprint. De remarcat că trendul este crescător, acest lucru conferind campaniei un grad ridicat de flexibilitate și adaptare la schimbare. În ultimul Sprint a avut loc finalizarea campaniei și măsurarea rezultatelor obținute în campanie, de aceea nivelul de adaptabilitate s-a redus deoarece a scăzut numărul de modificări solicitate.

6.4.3 Concluzii privind performanța campaniei de a-marketing (aMK)

Campania de marketing agil pentru firma DialogData&Co.KG, s-a desfășurat prin aplicarea modelului Scrum marketing prezentat în capitolul 3 al tezei. Prin această campanie s-a urmărit:

- creșterea notorietății companiei pe piața din Timișoara;

- creșterea numărului de specialiști IT cu 50% până la finalul anului.

Campania s-a desfășurat folosind modelul de promovare Google AdWords și modelul de promovare Facebook. S-a optat pentru aceste două canale deoarece audiența vizată se regăsește în mediul online și s-a observat că fac uz de aceste instrumente pentru a colecta informații despre companiile din sectorul IT și pentru a identifica potențiale oportunități de dezvoltare în carieră.

Utilizarea unui model agil, precum Scrum, în desfășurarea campaniei prezentate a facilitat acordarea unei atenții sporite tuturor detaliilor legate de utilizatorii cu care s-a interacționat, minimizând erorile pe care le-ar fi implicat măsurarea rezultatelor campaniei doar la finalul acesteia. Se remarcă astfel că în contextul actual, activitatea de marketing se pretează perfect spre a fi dezvoltată într-o manieră iterativă.

Campania s-a desfășurat pe parcursul a 3 luni și a fost împărțită în 12 Sprinturi de câte o săptămână. Toate activitățile derulate în cadrul campaniei au fost monitorizate și măsurate cu ajutorul a 23 de indicatori cheie de performanță (KPIs).

Dintre acești KPIs, 13 au fost definiți pentru a măsura gradul de îndeplinire al obiectivelor strategice ale organizației definite într-un Balance Scorecard aMK, iar restul de 10 KPIs, au fost monitorizați cu ajutorul unui Dashboard aMK. Balance Scorecard-ul aMK și Dashboard-ul aMK au fost utilizate împreună, pentru a oferi o imagine cât mai detaliată asupra progresului campaniei.

În urma dezvoltării prezenței în mediul online, compania DialogData&Co.KG a reușit să își îndeplinească în procent de 100%, obiectivele propuse. Pentru a susține această afirmație se oferă următoarele argumente:

- un procent peste medie din potențialii candidați au aplicat datorită recomandărilor venite din partea unei persoane cunoscute, ceea ce se traduce prin creșterea notorietății companiei;
- 5 candidați au menționat că au luat decizia de a aplica după ce au vizitat pagina Facebook a companiei, considerând ca fiind interesantă și interactivă maniera în care organizația interacționează atât cu proprii angajați cât și cu mediul extern;
- organizația a primit un număr de CV-uri cu 50% mai mare față de perioada anterioară campaniei, când ofertele companiei erau prezentate pe un website de recrutare;
- la finalul anului 2013 firma avea un număr de 20 specialiști IT în filiala din Timișoara, deci cu 50% mai mult decât înaintea dezvoltării prezenței în mediul online.

În procesul de recrutare, un factor extrem de important l-au reprezentat recomandările de la om la om. Totodată, o influență semnificativă a avut-o și pagina de prezentare a companiei din rețeaua Facebook.

Fiind un proces agil de marketing, pentru evaluarea performanței campaniei s-au utilizat și indicatori ce au monitorizat nivelul de satisfacere al principiilor metodologiilor agile. Un astfel de indicator este %Gradul de adaptabilitate al campaniei la cerințe noi, care a atins cota maximă de 100% în 2 Sprinturi, iar valoarea minimă a fost de 65%. Activitățile desfășurate în cadrul campaniei au avut un grad mare de adaptabilitate și au permis modelarea campaniei astfel încât să conducă cât mai eficient la îndeplinirea obiectivelor propuse. De asemenea, flexibilitatea managementului a jucat un rol extrem de important în a menține acest proces de marketing agil (aMK), atingând cota de 100% în 4 din cele 12 Sprinturi ale campaniei.

6.5. Concluzii

Prezentul capitol oferă un cadru de lucru pentru dezvoltarea unei campanii de a-marketing în mediul online. Campania de a-marketing a fost implementată pentru firma DialogData GmbH&Co.KG. În derularea campaniei s-au utilizat două modele de promovare:

- prin intermediul rețelei Facebook;
- prin platforma Google AdWords;

Rezultatele campaniei prin platforma Google AdWords au fost modelate cu ajutorul cozilor de așteptare și au condus la o serie de rezultate ce au permis identificarea abordării optime ce se impune a fi luată în cazul campaniei de a-marketing. Mecanismul de servire sau stația de servire din teoria cozilor de așteptare este reprezentat de pagina web de destinație folosită în campania aMK DialogData GmbH&Co.KG, pagină pe care clienții vor ajunge și de pe care vor putea colecta informația dorită. Sistemele de așteptare pot avea una sau mai multe stații de servire.

În procesul de modelare s-au considerat trei situații, în funcție de numărul stațiilor de servire:

1. o singură stație de servire reprezentată de pagina de destinație cu obiectiv în creșterea notorietății (pagina de companie din cadrul rețelei Facebook);
2. o singură stație de servire reprezentată de pagina de destinație cu obiectiv în recrutarea de personal (pagina de prezentare a ofertelor companiei localizată pe un site extern rețelei Facebook);
3. două stații de servire, cele două pagini destinație de la cazurile 1 și 2.

În urma procesului de modelare pentru creșterea performanței în marketing a campaniei Google AdWords pentru compania DialogData GmbH&Co.KG s-au formulat următoarele recomandări:

- utilizarea simultană a câte unei pagini de destinație pentru fiecare din obiectivele propuse în campania de marketing;
- optimizarea reclamelor de la un Sprint la altul, pentru a crește valoarea indicatorului de performanță CTR și limitarea numărului de afișări ale reclamelor pe site-uri ce nu fac parte din segmentul țintă;
- evaluarea permanentă, pe parcursul Sprint-urilor, a costurilor per click (CPC) și menținerea unui nivel cât mai scăzut al acestora, astfel încât să conducă la sporirea numărului de accesări;
- ajustarea bugetului alocat fiecărui Sprint în funcție de performanță;
- testarea mai multor categorii de public în limita funcționalităților oferite de platforma folosită.

În continuarea capitolului, autoarea tezei prezintă în detaliu activitățile desfășurate în toate cele 12 Sprinturi ale campaniei. Fiecare Sprint s-a desfășurat conform unui Campaign Backlog ce a conținut toate activitățile aferente săptămânii respective. Campaign Backlog-urile au fost realizate prin selectarea săptămânală dintr-un Marketing Backlog a acelor acțiuni de marketing ce puteau fi realizate în decurs de o săptămână. Derularea primului Sprint a fost mai dificilă deoarece a fost mai greu de estimat volumul de muncă pe care echipa îl poate duce la bun sfârșit pe durata unui Sprint. Din acest motiv, indicatorul de performanță ce a monitorizat finalizarea cu succes a fiecărui Sprint a atins o valoare de doar 60% în prima săptămână.

Primele șapte Sprinturi ale campaniei au fost pregătitoare pentru campania de promovare efectivă. În Sprinturile VIII, IX, X și XI au fost afișate reclame prin

intermediul rețelei Facebook. Reclamele au fost concepute astfel încât să ducă la îndeplinire cele două obiective majore ale campaniei:

- creșterea notorietății companiei pe piața din Timișoara;
- recrutarea de specialiști IT;

Rezultatele obținute prin rețeaua Facebook au fost monitorizate și măsurate cu ajutorul unor indicatori cheie de performanță definiți într-un Balanced Scorecard aMK respectiv, într-un Dashboard aMK.

Monitorizarea indicatorilor cheie de performanță s-a realizat în fiecare Sprint al campaniei, permițând astfel realizarea unor ajustări, în cazul în care țintele nu au fost atinse. Această abordare a permis luarea unor inițiative foarte rapid, fără impact major și cu costuri minime.

Campania realizată arată modul în care activitatea de marketing poate fi desfășurată în manieră agilă, evidențiind avantajele pe care o astfel de abordare le oferă.

Un prim avantaj se referă la performanța campaniei, care datorită indicatorilor cheie monitorizați în fiecare Sprint, a oferit foarte rapid o viziune de ansamblu asupra evoluției campaniei, ceea ce permite luarea unor măsuri foarte rapid în cazul în care campania nu are performanța dorită.

Perioadele fixe de timp, gradul de interacțiune crescut care există între membrii echipei de marketing sau capacitatea de adaptare la schimbare, sunt toate beneficii pe care Scrum, ca metodologie agilă, le oferă. Acest model poate veni ca sprijin pentru organizațiile care desfășoară demersuri pentru a-și spori nivelul de agilitate și care au înțeles importanța activității de marketing în acest demers.

Contribuțiile autoarei în cadrul acestui capitol sunt următoarele:

- Realizarea unui model de comportament al utilizatorilor în Social Media;
- Prezentarea unui model clasic de marketing pentru organizațiile din sectorul IT;
- Prezentarea unui model de dezvoltare a activității de marketing în manieră agilă;
- Prezentarea tuturor fazelor de implementare ale campaniei de aMK pentru firma DialogData GmbH&Co.KG;
- Realizarea unei Hărți Strategice pentru campania de marketing agil cu obiectivele campaniei împărțite pe două teme strategice și pe cele patru perspective ce se regăsesc în Balanced Scorecard-ul aMK;
- Conceperea modelului de promovare Facebook pentru compania DialogData GmbH&Co.KG;
- Conceperea modelului de promovare Google AdWords pentru compania DialogData GmbH&Co.KG;
- Modelarea rezultatelor campaniei prin Google AdWords folosind teoria așteptării;
- Realizarea conceptuală a unui Balanced Scorecard aMK și a unui Dashboard aMK pentru campania realizată în cadrul firmei DialogData GmbH&Co.KG, München, Germania;
- Selectarea și definirea indicatorilor cheie de performanță ce monitorizează îndeplinirea obiectivelor campaniei;
- Implementarea campaniei, făcând uz de modelul teoretic Scrum pentru activitatea de marketing, model prezentat în capitolul 3 al tezei de doctorat;
- Monitorizarea și măsurarea indicatorilor cheie de performanță în fiecare Sprint al campaniei;
- Măsurarea rezultatelor campaniei desfășurate în rețeaua de socializare Facebook;

- Evaluarea performanței campaniei de a-marketing;
- Reprezentarea grafică a indicatorilor cheie de performanță pe parcursul campaniei de aMK;
- Prezentarea rezultatelor campaniei și evidențierea beneficiilor aduse de aplicarea modelului Scrum marketing.

7. CONCLUZII FINALE

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

- **Prezentarea concluziilor pentru fiecare capitol al tezei**
- **Propuneri privind direcțiile viitoare de cercetare**
- **Prezentarea contribuțiilor personale**

7.1. Analiza cercetării

Prezenta teză de doctorat este structurată pe **sapte capitole** reprezentând o nouă abordare a sistemului de marketing dintr-o organizație, pornind de la principiile metodologiilor agile, utilizate deja de mulți ani cu succes în domeniul dezvoltării de software.

Teza începe cu un **capitol introductiv**, care prezintă obiectivele de cercetare. Se continuă apoi cu **primul capitol**, în care se pun premisele privind necesitatea aprofundării domeniului măsurării performanței în marketing și adaptarea uneltelor de marketing existente pentru noua eră a marketingului. În literatură există multe studii privind categoriile de indicatori de performanță ce pot fi utilizați de o organizație pentru a-și monitoriza performanța marketingului, iar în cadrul acestui capitol, autoarea tezei a realizat un studiu bibliografic a celor mai semnificative cercetări pe această temă.

Tranziția marketingului spre mediul online a favorizat apariția a tot mai multe asemănări între modul în care se desfășoară activitatea de marketing și maniera în care se realizează dezvoltarea de software.

Ca urmare a acestei tranziții, autoarea tezei propune o nouă abordare a sistemului de marketing dintr-o organizație, făcând uz de principiile pe care se bazează metodologiile agile utilizate cu atât de mult succes în sectorul IT.

Agilitatea în marketing este un subiect de actualitate, autoarea tezei considerând oportună, în urma studiului bibliografic realizat, dezvoltarea literaturii privind acest concept și la nivelul României. Din ceea ce autoarea cunoaște, în România nu s-au desfășurat până în momentul de față astfel de studii care să trateze activitatea de marketing prin prisma metodologiilor agile utilizate în domeniul IT.

Deoarece subiectul agilității în marketing nu este bine documentat în literatura de specialitate, autoarea tezei prezintă în cadrul celui de-**al doilea capitol**, pentru prima dată, opiniile diferiților autori vis-a-vis de conceptul de agilitate și caracteristicile acesteia.

În contextul unei afaceri sau organizații, agilitatea se referă de regulă la abilitatea acelei organizații de a se adapta rapid la schimbările din piață, într-un mod productiv și eficient ca și costuri.

Organizațiile se orientează tot mai mult spre o abordare analitică pentru a-și optimiza eforturile de marketing, acest lucru devenind inevitabil în contextul actual pentru a putea supraviețui în piață; astfel, abilitatea de adaptare la schimbare este una din principalele provocări.

Adaptabilitatea marketingului unei organizații, de multe ori adresată și ca inovare, a primit destul de multă atenție în literatură mai ales în ultimii ani, ca fiind una dintre măsurile performanței. Aplicarea valorilor furnizate de metodologiile agile pot susține acest proces. Principiile ce stau la baza metodologiilor agile se bazează pe valori precum colaborarea clienților, adaptabilitate, dezvoltarea iterativă și munca în echipă. Aceste principii pot fi adaptate și pentru marketing, aspect scos în evidență de autoare pe parcursul prezentului capitol.

Se prezintă două definiții ale marketingului agil, formulate pe baza experiențelor specialiștilor de marketing care le-au furnizat. Acești specialiști au utilizat în practică modelele agile, făcând uz de beneficiile pe care acestea le oferă.

Autoarea furnizează la rândul ei o definiție a conceptului de marketing agil și propune ca acest concept să fie identificat prin terminologia a-marketing.

În cadrul capitolului se prezintă cele mai utilizate metodologii agile, particularizând apoi metodologia Scrum și punând astfel premisele ce au stat la baza modelului teoretic Scrum marketing, propus de autoarea tezei pe parcursul prezentei cercetări, model care are ca principal obiectiv creșterea performanței marketingului la nivelul unei organizații.

Măsurarea performanței și a productivității în marketing este multidimensională și poate fi realizată cu ajutorul mai multor tipuri de sisteme de măsurare a performanței în marketing, care utilizează diverse tipuri de indicatori de performanță.

Pentru a evidenția tipurile de sisteme de măsurare ce au fost utilizate în practică de-a lungul anilor, în cadrul **capitolului trei** se face o trecere în revistă a principalelor categorii de Sisteme Suport de Marketing Management, abordate atât de literatura de specialitate cât și de către companii.

Astfel de sisteme de măsurare pentru performanța marketingului sunt și Balanced Scorecard-ul, respectiv Dashboard-ul.

Autoarea tezei propune modificarea uneia dintre cele patru perspective clasice prezentate în literatură privind conceptul de Balanced Scorecard. Noua perspectivă a Scorecard-ului integrează astfel conceptele agile și va folosi indicatori de performanță specifici acestor activități. Noul concept de Scorecard poartă denumirea Balance Scorecard a-marketing. Indicatori agili de marketing vor monitoriza implementarea activităților de marketing conform principiilor agile. Indicatorii agili din Scorecard vor oferi o imagine de ansamblu asupra întregii activități de marketing, prezentând interes la nivel de top management.

Procesul de dezvoltare a unui sistem Balanced Scorecard a-marketing sau a unui sistem Dashboard a-marketing se va realiza iterativ, astfel împrumutând unul dintre principiile de bază ale metodologiei Scrum.

Tot în cadrul acestui capitol autoarea tezei propune un model de dezvoltare pentru un sistem Dashboard a-marketing, sistem ce va monitoriza indicatori specifici la nivel de campanie de marketing.

În continuare se prezintă principiile metodologiei agile Scrum utilizate de regulă în software, făcându-se astfel introducerea, pentru a integra această metodă în dezvoltarea activității de marketing.

Tranziția spre Scrum presupune schimbarea întregului sistem de marketing al organizației împrumutând o mare parte dintre elementele modelului utilizat în dezvoltarea de software.

Capitolul se încheie cu propunerea autoarei tezei privind aplicarea modelului Scrum marketing, model ce își propune facilitarea procesului de măsurare și monitorizare a performanței marketingului, conducând astfel spre o creștere a performanței acestuia.

Pe parcursul ultimilor ani, definirea agilității a determinat un interes crescut atât din partea mediului academic cât și din partea mediului privat. Pentru a identifica maniera în care este abordat conceptul de agilitate în cadrul organizațiilor din România și care este contribuția marketingului agil în tranziția organizațiilor spre agilitate, în cadrul celui de **al patrulea capitol** este prezentată cercetarea realizată de autoarea tezei privind aceste aspecte.

Primul stadiu al cercetării a fost unul calitativ, pe baza de interviu, urmat apoi de un studiu cantitativ, și anume, un sondaj pe bază de chestionar.

Obiectivul interviului calitativ a fost de a aduce o contribuție teoretică la stadiul actual al tematicii studiate, utilizând experiențele împărtășite de respondenți din domeniul IT și din producție.

În cadrul cercetării s-a utilizat un interviu semi-structurat, autoarea tezei propunând un ghid pentru a structura discuțiile. Primul interviu s-a desfășurat cu managerul general al unei companii dezvoltatoare de software, cu o bogată experiență în utilizarea metodologiilor agile. Cel de al doilea interviu s-a realizat cu managerul general al unei companii având ca obiect de activitate producția de încălțăminte, pentru care metodologiile agile au reprezentat o preocupare constantă de-a lungul ultimilor ani. Pentru codificarea interviurilor, crearea teoriilor și analiza rezultatelor s-a utilizat pachetul software HyperResearch. În urma codificării s-a obținut o listă finală cu 16 coduri, formulându-se ulterior o teorie conform căreia, pentru ca o organizație să poată fi considerată agilă, ar trebui să satisfacă 8 condiții:

1. să fie adaptabilă și flexibilă;
2. să fie orientată spre clienți;
3. să răspundă la schimbările din mediu;
4. să creeze un mediu ce stimulează creativitatea și învățarea;
5. să facă uz de unelte IT pentru a genera valoare;
6. să fie o organizație bazată pe cunoaștere;
7. să se preocupe de implementarea unor procese și practici reconfigurabile;
8. să încurajeze cooperarea internă și externă.

În cazul companiei din sectorul IT, teoria a fost confirmată, iar în cazul companiei din sectorul producției de încălțăminte nu au fost îndeplinite 3 condiții, acest lucru conducând la neconfirmarea teoriei inițiale.

Rezultatele cercetării calitative au fost folosite ca suport pentru cea de-a doua etapă a studiului și anume, cercetarea cantitativă.

Cercetarea cantitativă s-a bazat pe un chestionar cu 20 de itemi și s-a desfășurat pe parcursul a trei luni, în perioada noiembrie 2012 - ianuarie 2013. Numărul de chestionare trimise a fost 750, din care 146 chestionare au fost returnate, având o rată răspuns satisfăcătoare de 19,46%. S-au obținut răspunsuri de la participanții provenind din 13 medii economice diferite.

Pentru studiul cantitativ s-au formulat 32 de ipoteze, iar, în urma prelucrării rezultatelor, autoarea tezei a prezentat procentul de îndeplinire al fiecăreia în parte. În urma ierarhizării procentelor de îndeplinire a ipotezelor cercetării, au rezultat mai multe concluzii prin care și următoarele:

- Organizațiile nu cunosc metodologii agile, dar se consideră ca fiind agile;
- Organizațiile sunt în stadiu incipient privind utilizarea metodelor agile în proiecte, considerând în aproape jumătate din cazuri departamentul de IT ca fiind cel mai agil din organizație;

- Aproape jumătate din firme utilizează rețele sociale pentru a menține contactul cu clienții și partenerii;
- Mai mult de jumătate dintre organizații colectează feedback de la clienți și angajați și sunt conștienți de faptul că agilitatea marketingului duce la succes;
- Totodată, organizațiile utilizează, într-o proporție peste medie, sisteme software dedicate pentru măsurarea performanței, deși foarte puțini utilizează indicatori de performanță pentru activitatea de marketing;
- Un procent peste medie, consideră marketingul important pentru adaptabilitatea sistemului organizațional, însă reticența personalului la inovare este identificată ca fiind principalul obstacol în acest sens. Totodată doar un procent de 64% dintre respondenți își cunosc propriile atribuții sau și ale coechipierilor, deci trebuie o educare a resursei umane pentru a putea afirma că organizația în care activează derulează inițiative pentru a deveni agilă. Astfel se cunosc doar teoretic factorii de competitivitate;
- Un procent majoritar conștientizează incertitudinea mediului economic și importanța agilității în contextul actual;
- Satisfacția clienților și consolidarea relației cu aceștia este considerată extrem de importantă pentru respondenți, fiind de altfel o condiție esențială a sistemelor agile.

În urma realizării cercetării, s-a observat că respondenții din sectorul IT sunt familiari cu metodologiile agile și recunosc importanța aplicării acestor metodologii în activitatea de marketing, iar între organizațiile din sectoarele non-IT nu există o înțelegere clară a caracteristicilor și principiilor agile. Majoritatea covârșitoare admit faptul că marketingul a evoluat foarte mult în ultimii ani, o mare parte dintre uneltele de marketing regăsindu-se în mediul online. Așadar, agilitatea marketingului nu mai este o doar opțiune, ci o necesitate.

Ținând cont de evoluția rapidă a instrumentelor de marketing în mediul online și mai ales în rețelele de socializare, în cadrul **capitolului cinci** se face o analiză a modelului de comportament al consumatorilor în mediul online. Această modelare pune de fapt bazele implementării practice ale modelului teoretic Scrum marketing prezentat în cadrul capitolului trei. Pornind de la modelul matematic Bass, autoarea tezei realizează o modelare a gradului de adoptare al unei tehnologii inovative de către utilizatorii prezenți în mediul online.

În cadrul prezentei cercetări, prin tehnologie inovativă se face referire la rețelele de socializare, mai exact la rețeaua socială Facebook. Modelul a realizat o previzionare a adoptării rețelei sociale Facebook la nivel global în două situații, cu valori diferite pentru parametrii de imitare și inovare, pe care se bazează modelul Bass. În urma modelării se poate afirma că vârful de adoptare al tehnologiei inovative (în acest caz rețeaua Facebook) va fi după 10 ani și jumătate de la lansare adică pe parcursul anului 2014.

Modelarea și previziunea adoptării inovațiilor tehnologice a ajutat ulterior la luarea deciziilor privind canalele de comunicare utilizate în aplicarea practică a modelului Scrum marketing, implementare realizată în cadrul capitolului următor.

Capitolul șase prezintă campania de a-marketing dezvoltată pe principiile Scrum pentru firma DialogData GmbH&Co.KG cu sediul în München, Germania și filială în Timișoara, România. În prima parte a capitolului, autoarea tezei prezintă un model clasic de marketing pentru organizațiile din sectorul IT și un model de desfășurare a activității de a-marketing.

Campania de a-marketing pentru firma DialogData GmbH&Co.KG s-a desfășurat pe parcursul a trei luni, având 12 Sprinturi cu durata de câte o săptămână. În derularea campaniei s-au utilizat două modele de promovare:

- prin intermediul rețelei Facebook;
- prin platforma Google AdWords;

Campania a avut două obiective majore: creșterea notorietății companiei pe piața din Timișoara și creșterea numărului de specialiști IT ai filialei din Timișoara cu 50% până la finalul anului 2013.

Rezultatele campaniei prin platforma Google AdWords au fost modelate cu ajutorul cozilor de așteptare și au condus la o serie de rezultate ce au permis identificarea abordării optime ce se impune a fi luată în cazul campaniei de a-marketing. Autoarea tezei prezintă toate fazele de implementare ale campaniei detaliind activitățile de marketing desfășurate în cadrul fiecărui Sprint.

Rezultatele campaniei prin rețeaua Facebook au fost monitorizate și măsurate cu ajutorul unor indicatori cheie de performanță. Acești indicatori au fost definiți într-un Balanced Scorecard aMK și au măsurat nivelul de îndeplinire al obiectivelor campaniei definite pe cele patru perspective din Scorecard-ul aMK.

Rezultatele obținute în fiecare Sprint al campaniei au fost măsurate cu ajutorul a 10 indicatori cheie de performanță definiți într-un Dashboard aMK.

Utilizarea modelului Scrum în dezvoltarea campaniei a facilitat monitorizarea evoluției acesteia la intervale scurte de timp, oferind foarte rapid o vizune de ansamblu asupra evoluției campaniei, ceea ce a permis luarea unor măsuri foarte rapide, în cazul indicatorilor cheie de performanță care nu au atins țintele.

Indicatorii cheie de performanță au fost reprezentați grafic pentru a oferi o imagine cât mai clară a evoluției campaniei. Pentru a urmări modul de implementare a principiilor agile în desfășurarea campaniei, s-au folosit indicatori agili precum: %Flexibilitatea managementului, %Efortul depus de echipă, %Gradul de adaptabilitate al campaniei la cerințe noi sau %Motivarea echipei.



Fig. 7.1 Conceptul de a-marketing pentru succesul organizației

În urma desfășurării campaniei, firma a reușit să își îndeplinească obiectivele în proporție de 100%.

Dezvoltarea campaniei conform principiilor agile a crescut transparența marketingului facilitând prioritizarea activităților și îmbunătățind capacitatea de previziune a firmei asupra modului în care evoluează piața.

În Fig. 7.1 este evidențiată concluzia autoarei privind caracteristicile marketingului agil ca factor de succes.

7.2. Cercetări viitoare

Prezenta cercetare oferă o nouă perspectivă de abordare a activității de marketing la nivel de organizație.

Propunerea autoarei privind modelul agil de implementare a campaniilor de marketing oferă un suport pentru studii viitoare în domeniul creșterii performanței în marketing.

Evidențierea similitudinilor existente la momentul actual între marketing și IT, oferă noi oportunități de abordare a studiilor din domeniul marketingului, dar și în domeniul ingineriei și managementului, unde agilitatea marketingului poate conduce spre performanță la nivel organizațional, în mediul actual de afaceri atât de competitiv.

7.3. Contribuții personale

Contribuțiile autoarei tezei de doctorat se regăsesc pe parcursul întregii cercetări, atât din punct de vedere teoretic, cât și practic, pornind de la studiul bibliografic realizat și continuând cu propunerile personale privind conceptele abordate.

Modelările realizate și conceptele teoretice propuse constituie un suport pentru studii viitoare.

În continuare se prezintă o listă detaliată a acestor contribuții:

- Analiza stadiului actual al bibliografiei privind categoriile de indicatori cheie de performanță propuși în literatura de specialitate. Autoarea tezei a realizat o trecere în revistă a celor mai utilizați indicatori cheie de către companii, în procesul de măsurare al performanței;
- Identificarea necesității aprofundării domeniului măsurării performanței în marketing. Datorită faptului că în literatură opiniile privind procesul de măsurare al performanței în marketing sunt diverse, autoarea tezei propune o nouă abordare ce realizează o punte de legătură între marketing și domeniul dezvoltării de software;
- Identificarea similitudinii existente între modul de desfășurare al activității de marketing și cel al dezvoltării de software și abordarea marketingului din această perspectivă. Evoluția instrumentelor digitale oferă noi oportunități imense marketingului, iar modul de abordare al activităților de marketing are din ce în ce mai multe elemente comune cu maniera de dezvoltare a produselor software. Făcând uz de metodologiile agile, autoarea tezei propune modelarea activităților de marketing conform principiilor acestor metodologii, similar cu modul de aplicare al acestora în domeniul IT;
- Sistematizarea literaturii existente privind conceptul de agilitate organizațională. Pentru a putea trata cât mai coerent conceptul de agilitate

- În marketing, autoarea tezei a tratat acest concept la nivel organizațional, particularizând ulterior principiile acestuia pentru activitățile de marketing;
- Definierea conceptului de marketing agil, denumit de autoare *a-marketing*;
 - Identificarea premiselor ce stau la baza realizării modelului de marketing agil. În domeniul IT există mai multe metode agile ce pot fi utilizate în procesul dezvoltării produselor software, modele care se individualizează printr-o serie de particularități. În cadrul capitolului, autoarea tezei identifică aspectele esențiale pe care modelul propus, de *a-marketing*, le va îngloba. Modelul propus va putea fi aplicat pentru activitatea de marketing în manieră similară cu modul în care principiile agile sunt aplicate în dezvoltare de produse software;
 - Prezentarea valorilor metodologiilor agile și identificarea avantajelor furnizate de metodologia Scrum ca model de dezvoltare a activității de marketing;
 - Sistematizarea principalelor categorii de Sisteme Suport de Marketing Management existente în literatură;
 - Definierea procesului de dezvoltare a unui sistem de măsurare a performanței bazat pe Balanced Scorecard;
 - Propunerea și prezentarea conceptului Balance Scorecard "*a-marketing*";
 - Prezentarea procesului clasic de dezvoltare al unui sistem Dashboard pentru monitorizarea și măsurarea performanței marketingului;
 - Propunerea unui model de dezvoltare a unui Dashboard "*a-marketing*";
 - Prezentarea principiilor și caracteristicilor metodologiei agile Scrum;
 - Propunerea unui model de dezvoltare Scrum pentru desfășurarea activității de marketing, cu evidențierea aspectelor ce pot conduce spre o performanță sporită în marketing, prin utilizarea unui astfel de model agil;
 - Realizarea unui studiu calitativ pe bază de interviu, pentru a identifica modul în care este privit conceptul de agilitate atât în sectorul IT, deja familiarizat demult cu principiile agile, cât și în producție, acolo unde aplicarea principiilor agile este la început;
 - Conceperea ghidului pe baza căruia s-a desfășurat interviurile din cadrul cercetării calitative;
 - Codificarea răspunsurilor primite în urma efectuării interviurilor și formularea unei teorii care a permis verificarea agilității organizației interviuate;
 - Realizarea unui studiu cantitativ pe bază de chestionar, pe 146 de organizații din România, pentru a identifica nivelul de cunoaștere și implementare a principiilor agile și de a determina maniera în care componenta de marketing influențează acest demers;
 - Identificarea percepției organizațiilor investigate privind aspectele esențiale ale unei organizații agile;
 - Analiza rezultatelor prin verificarea ipotezelor formulate de autor ce au stat la baza cercetării realizate;
 - Reprezentarea procentului de îndeplinire al ipotezelor studiului ce a permis evaluarea corectă și coerentă a rezultatelor cercetării;
 - Identifică importanța realizării activității de marketing în pași mici, iterativi, pentru a sesiza toate evenimentele și ipotezele posibile care vor conduce la soluții corecte adaptate mediului în schimbare;
 - Determinarea indicatorilor de performanță pentru activitățile de marketing agil (aMK);

- Melanjul între agilitate și marketing este, pentru prima dată în literatură, folosit în prezenta lucrare;
- Prezentarea unui model de management în trei faze pentru campaniile de marketing;
- Sistematizarea unor definiții prezente în literatură privind conceptul de Social Media;
- Propunerea unei definiții a rețelelor sociale;
- Identificarea importanței rețelelor sociale în formularea strategiilor de marketing ale unei organizații;
- Identificarea oportunităților pe care le oferă rețelele sociale unui marketing agil;
- Realizarea modelării comportamentului consumatorilor în mediul online și în Social Media;
- Modelarea procesului de previzionare a adoptării unei tehnologii inovative Social Media, particularizând pe rețeaua socială Facebook în două situații de estimare a parametrilor de imitare și inovare, pe care se bazează modelul Bass;
- Amendarea modelului propus de Wong. D.H. ș.a. [160] privind vârful maxim de adoptare a unei tehnologii inovative de tipul rețelelor sociale precum Facebook, a cărui presupunere este desuetă, în timp ce soluția autoarei tezei este confirmată de trendul real;
- Obținerea unor rezultate în urma procesului de modelare, în acord cu evoluția istorică a gradului de adoptare a tehnologiei de către utilizatori, ceea ce confirmă corectitudinea rezultatelor în ceea ce privește evoluția viitoare a numărului de utilizatori ce vor adopta tehnologia inovativă;
- Realizarea unui model de comportament al utilizatorilor în Social Media;
- Prezentarea unui model clasic de marketing pentru organizațiile din sectorul IT;
- Prezentarea unui model de dezvoltare a activității de marketing în manieră agilă;
- Prezentarea tuturor fazelor de implementare ale campaniei de aMK pentru firma DialogData GmbH&Co.KG;
- Realizarea unei Hărți Strategice pentru campania de marketing agil cu obiectivele campaniei împărțite pe două teme strategice și pe cele patru perspective ce se regăsesc în Balanced Scorecard-ul aMK;
- Conceperea modelului de promovare Facebook pentru compania DialogData GmbH&Co.KG;
- Conceperea modelului de promovare Google AdWords pentru compania DialogData GmbH&Co.KG;
- Modelarea rezultatelor campaniei prin Google AdWords folosind teoria așteptării;
- Realizarea conceptuală a unui Balanced Scorecard aMK și a unui Dashboard aMK pentru campania realizată în cadrul firmei DialogData GmbH&Co.KG, München, Germania;
- Selectarea și definirea indicatorilor cheie de performanță ce monitorizează îndeplinirea obiectivelor campaniei;
- Implementarea campaniei, făcând uz de modelul teoretic Scrum pentru activitatea de marketing, model prezentat în capitolul 3 al tezei de doctorat;
- Monitorizarea și măsurarea indicatorilor cheie de performanță în fiecare Sprint al campaniei;

- Măsurarea rezultatelor campaniei desfășurate în rețeaua de socializare Facebook;
- Evaluarea performanței campaniei de a-marketing;
- Reprezentarea grafică a indicatorilor cheie de performanță pe parcursul campaniei de aMK;
- Prezentarea rezultatelor campaniei și evidențierea beneficiilor aduse de aplicarea modelului Scrum marketing.

BIBLIOGRAFIE

- [1] Aaker, David A. (1991), *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
- [2] Aaker, David A. (1996), *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
- [3] Aaker, David A., Robert Jacobson (2001), The Value Relevance of Brand Attitude in High-Technology Markets, *Journal of Marketing Research*, 38 (November), 485-93.
- [4] Accardi-Petersen, M. (2011), *Agile Marketing*, Apress ISBN-13 (electronic): 978-1-4302-3316-9.
- [5] Acumen Integrat (2011), *Top 25 Indicatori de Performanță pentru Marketing în România, 2010*, Cluj Napoca, Romania.
- [6] Acumen Integrat (2011), *Balanced Scorecard în România, 2010 - Raportul studiului*. Cluj-Napoca, Romania.
- [7] Acumen Integrat (2012), *Managementul Performantei în România, 2011 - Raportul studiului*. Cluj-Napoca, România.
- [8] Ailawadi, Kusum L., Donald R. Lehmann și Scott A. Neslin (2002), A Product-Market-Based Measure of Brand Equity, Working Paper No. 02-102, Marketing Science Institute.
- [9] Ambler, T., Kokkinaki, Flora (1997), "Measures of Marketing Success", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp. 665-678.
- [10] Ambler, T. and all. (2001), *Assessing Market Performance: The Current State of Metrics*. Centre for Marketing Working Paper, Nr. 01-903, September 2001.
- [11] Ambler, T.; Kokkinaki, F., Puntoni, S. (2002), *Assessing Marketing Performance: The Current State of Metrics*, Centre for Marketing Working Paper, No. 01-903.
- [12] Ambler, T. (2006), Don't Cave in to Cave Dwellers, *Marketing Management*, Vol. 15, Iss.5, pp. 25-29.
- [13] Barkley, L. (2001), Key performance indicators: Primary drivers of information systems design. *Journal of Corporate Real Estate*, Volum 3, Nr. 2.
- [14] Barrant, J. (2006), *Le Manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence*, Dunod, Paris.
- [15] Barwise, P., John U. Farley (2003), "Which Marketing Metrics Are Used and Where?", Working Paper No. 03-111, Marketing Science Institute.
- [16] Bass, F.M. (1969), A New Product Growth Model for Consumer Durables. *Management Science* 15(5), pp. 215-227.
- [17] Bass, M. and all. (1994), Why the Bass model fits without decision variables, *Marketing Science*, Vol. 13, Nr. 3, pp. 204- 223.
- [18] Bass, F.M. (2004), Comments on A new product growth for model consumer durables: The Bass Model, *Management Science*, Vol. 50, No. 12., pp. 1833-1840.
- [19] Bauer, K. (2004), The CPM Dashboard: The Visuals, *DM Review*, 14(5), pp. 41.
- [20] Bhargava, M., Dubelaar, C. and Ramaswami, S. (1994), Reconciling Diverse Measures of Performance: A Conceptual Framework and Test of a Methodology, *Journal of Business Research*, Vol.31, pp.235- 246.

- [21] Bourne, M. and Neely, A. (2003), Implementing performance measurement systems: a literature review, *Int. J. Business Performance Management*, Vol. 5, No. 1.
- [22] Boyd, D.M. and Ellison, N.B. (2007), Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship, *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 13, pp. 210-230.
- [23] Bryman, A. and Bell, E. (2007), *Business Research Methods 2-nd Edition*. Oxford University Press, New York.
- [24] **Buciuman, C.F.**, Izvercian, M., Seran, S. (2012), The use of agile methods in conducting student marketing projects, The 7th International conference, Quality Management in Higher Education (QMHE), November 16th - 17th, 2012, Iași, ROMANIA.
- [25] **Buciuman, C.F.**, Izvercian, M., Seran, S. (2013), The concept of organizational agility in romanian companies, International Conference on Manufacturing Science and Education (MSE 2013), Sibiu, Romania, ISSN 1843-2522.
- [26] CMO Council (2011), The consumer brand social compatibility model. Disponibil online: http://www.cmocouncil.org/cat_details.php?fid=218, accesat la o dată anterioară, 20.06.2012.
- [27] CMO Council (2011), The state of marketing, Disponibil online: http://www.cmocouncil.org/current_program_details.php?pid=67, accesat la o dată anterioară, 20.06.2012.
- [28] Charbonnier-Voirin, A. (2010), *La dimension humaine de l'entreprise agile*, L'editions Universitaires Europeenes.
- [29] Charbonnier-Voirin, A., (2011), The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility, *Management*, vol. 14 no. 2, 2011, 119-156.
- [30] Cheung, C.M.K. and all. (2003), Online Consumer Behavior: A Review and Agenda for Future Research, 16th Bled eCommerce Conference eTransformation Bled, Slovenia, June 9 - 11.
- [31] Chuang, L.M. and all. (2011), Technological Entrepreneurship : Modeling and Forecasting the Diffusion of Innovation in LCD Monitor Industry. International Conference on Economics and Finance Research, IPEDR Vol.4, IACSIT Press, Singapore.
- [32] Clark, B. H. (1999), Marketing Performance Measures: History and Interrelationships, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, pp. 711-732.
- [33] Clark, B. H. (2001), A Summary of Thinking on Measuring the Value of Marketing, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 9 (June), 357-70.
- [34] Clark, B. H. și Ambler, T. (2001), Marketing performance measurement: evolution of research and practice, *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 3, No. 2-4, pp. 231 - 244.
- [35] Clark, B. H., ș.a. (2006), Behind the Wheel, *Marketing Management*, 15(3), pp. 18-23.
- [36] Clickable (2010), *Growing Your Business With Facebook Ads*.
- [37] Clickable (2011), *The insider's guide to Facebook pages*.
- [38] Cociu, N. (2001), *Metode ale cercetării operaționale în inginerie și management*, Editura Solness, ISBN 978-973-729-287-2.
- [39] Cohn, M., (2002), An overview of Scrum. MountainGoatSoftware Resources, <http://www.mountaingoatsoftware.com/presentations/30-an-overview-of-scrum>.

- [40] Cohn, M. (2010), *Succeeding with Agile. Software development using Scrum*. Pearson Education, Inc., Boston.
- [41] Consenza (2013), Disponibil online: <http://vincos.it/world-map-of-social-networks/>, accesat la o dată anterioară, 01.10.2013.
- [42] Constantinides, E., (2004), Influencing the online consumer's behavior: the Web experience, *Internet Research*, Vol. 14, Nr. 2, pp. 111-126, ISSN 1066-2243 DOI 10.1108/10662240410530835.
- [43] Creswell, J. W. (2007), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions* 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [44] Day, G.S. (1992), Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (May), 323-30.
- [45] Day, G.S. (1994), The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, Vol. 58 (Octombrie), pp. 37-52.
- [46] Dekimpe, Marnik G. and Hanssens, D. M. (1999), "Sustained Spending and Persistent Response: A New Look at Long-Term Marketing Profitability", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI (November 1999), pp. 397-412.
- [47] DiCicce B. and all. (2006), The qualitative interview, *Blackwell Publishing Medical Education*. Wiley Online Library, Vol. 40, Issue 4.
- [48] Donthu, Naveen, Edmund Hershberger, și Talai Osomonbekov (2005), "Benchmarking Marketing Productivity Using Data Envelopment Analysis," *Journal of Business Research*, 58 (November), 1474-82.
- [49] Doyle, P. (2000), *Value-Based Marketing - Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, John Wiley and Sons Ltd.
- [50] Durukan, T. and all. (2012), An Investigation of Customer Behaviours in Social Media, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* ISSN 1450-2275 Issue 44 (2012), EuroJournals, Inc. 2012. Disponibil online: <http://www.eurojournals.com/EJEFAS.htm> accesat la o dată anterioară, 10.01.2013.
- [51] Economist Intelligent Unit (2009), *Organisational agility: How business can survive and thrive in turbulent times*.
- [52] Emerson, R.M. and all. (1995), *Writing Ethnographic Fieldnotes*, University of Chicago Press.
- [53] Evans, D. and Bratton, S. (2008), *Social Media Marketing: An hour a Day*, John Wiley&Sons, ISBN: 978-0-470-34402-6.
- [54] Ewel, J., (2011), *Getting started with agile marketing*, Disponibil online: <http://www.agilemarketing.net>.
- [55] Forrester Research (2011), Disponibil online: <http://techcrunch.com/2011/02/28/forrester-online-retail-industry-in-the-us-will-be-worth-279-billion-in-2015>, accesat la o dată anterioară, 12.12.2012.
- [56] Frösen, J. (2008), *Measuring marketing performance from a shareholder perspective. The Use of Marketing Metrics in Finnish Companies*, Master Thesis, Helsinki School of Economics.
- [57] Gibson, D. (2005), Concurrency and Commitment: Network Scheduling and its Consequences for Diffusion. *Journal of Mathematical Sociology* 29(4), pp. 295-325.
- [58] Goldman, S., Nagel, R., Preiss, K., Dove, R. (1991), *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry Led View*. Bethlehem, PA: Iacocca Institute, Lehigh University.
- [59] Harris Interactive (2001), *Privacy Leadership Initiative*. Disponibil online: <http://www.ftc.gov/bcp/workshops/glb/supporting/harris%20results.pdf>, accesat la o dată anterioară, 12.12.2012.

- [60] Homburg, C. and all. (2012), Marketing Performance Measurement Systems: Does Comprehensiveness Really Improve Performance?, *Journal of Marketing* Volume 76 (May 2012), 56-77.
- [61] Hong, Y.W., Han Bing, C. (2011), Network Word of Mouth Marketing Strategy on Basis of Human Oriented Societal Communication Theory, *E-Business and E-Government ICEE, 2011 International Conference China*, pp.1-4.
- [62] Hu, X. (2011), *Social Media Business Model Analysis - Case Tencent, Facebook, and Myspace*, Department of Information and Service Economy Aalto, University School of Economics.
- [63] Hubspot (2012), *How to Use Facebook for Business: An Introductory Guide. Getting Started With Facebook to Achieve Business Goals*, Disponibil online: <http://www.slideshare.net/NunoCoelho2/how-to-use-facebook-for-business-an-introductory-guide>, accesat la o dată anterioară, 30.06.2012.
- [64] Hubspot (2013), Disponibil online: <http://blog.hubspot.com> accesat la o dată anterioară, 10.01.2013.
- [65] Ittner, Christopher D. and Larcker, David F. (1998), Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction, *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, Iss. 3, pp. 1-35.
- [66] Iver, M.R., (2009), Scrum is not just for software, [online], Scrum Alliance Resources, <http://www.scrumalliance.org/resources/548>.
- [67] Izvercian, M. (2002), *Elemente de marketing*, Editura Solness, Timisoara, Romania, ISBN 973-8472-19-9.
- [68] Izvercian, M., **Buciuman, C.F. (2012)**, An Agile Approach for measuring the performance of a marketing system, *Proceedings of the 7th European Conference on Entrepreneurship and Innovation (ECIE)*, Vol. 1 și 2, pp. 324-331, WOS:000321565500038.
- [69] Izvercian, M., Seran, S., **Buciuman, C.F. (2012)**, Changing Marketing Tools and Principles in Prosumer Innovation Management, *8th European Conference on Management, Leadership and Governance (ECMLG)*, Pafos, pp.246-255, Cipru, WOS:000321614900032.
- [70] Izvercian, M., Seran, S., **Buciuman, C.F. (2013)**, Transforming Usual Consumers into Prosumers with the Help of Intellectual Capital Collaboration for Innovation. *International Journal of Information and Education Technology*, Vol. 3, No. 3, June 2013.
- [71] Izvercian, M., **Buciuman, C.F. (2012)**, A response model to optimize resource allocation for the marketing communication mix, *Annals of the Oradea University, Fascicle of Management and Technological Engineering*, Volume XI (XXI), Nr.1.
- [72] Jeffrey, M., (2010), *Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know*, Wiley, 1st edition. ISBN-13: 978-0470504543.
- [73] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992), *The Balanced Scorecard. Measures that drive performance*, Harvard Business Review, pp. 70-79.
- [74] Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1993), *Putting the balanced scorecard to work*, Harvard Business Review, Septembrie/Octombrie, pp.134-147.
- [75] Kaplan, R., S., Norton, D., P. (1996), *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*, Harvard Business Review, 1996, pp. 75-85.
- [76] Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996), *Translating strategy into action - the Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.
- [77] Kaplan, A.M., Haenlein, M. (2009), *Users of the World, Unite. The Challenges and Opportunities of Social Media*, Business Horizons, Vol.53, pp. 59-68.
- [78] Kassim, N. M., Zain, M. (2004), *Assessing the measurement of Organizational Agility*. *The Journal of American Academy of Business*, 4(1), 174-177.

- [79] Keller, K. L. (1998), *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- [80] Kerzner, H., (2009), *Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 10th edition.
- [81] Kim, W., Jeong, O.R., Lee, S.W. (2010), On Social Web Sites. *Information System*, Vol. 35, pp. 215-236.
- [82] Kotler, P., and all. (2008), *Principles of Marketing*, 5th European Edition, Prentice Hall, ISBN: 978-0-273-71156-8.
- [83] Kotler, P. and all. (2009), *Marketing Management*, Pearson 1st edition, ISBN-13: 978-0273718567.
- [84] Kumar, Nirmayla (2004), *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*, Boston, Harvard Business School Press.
- [85] Kvale, S., Brinkmann, S. (2009), *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing 2nd Edition*, SAGE Publications Inc., USA.
- [86] LaPointe, P. (2005), *Marketing by the Dashboard Light*, Marketing NPV/Association of National Advertisers.
- [87] Lan, T.S. and all. (2011), Analysis of social network sites diffusion in Mongolia. *African Journal of Business Management* Vol. 5(23), pp. 9889-9895. Disponibil online: <http://www.academicjournals.org/AJBM>, DOI: 10.5897/AJBM11.1051, ISSN 1993-8233. Academic Journals Full.
- [88] Lehmann, D.R. (1971), Television show preference: Application of a choice model. *J. Morkeriny Res.* 8 (February), pp. 47-55.
- [89] Lehmann, Donald (2004), Metrics for Making Marketing Matter, *Journal of Marketing*, 68 (October), pp. 73-75.
- [90] Lehmann, Donald R. (2004), Linking Marketing to Financial Performance and Firm Value, *Journal of Marketing*, Vol. 68 (October 2004), pp. 73-75.
- [91] Lehmann, D. R. and Reibstein, D.J. (2006), *Marketing Metrics and Financial Performance*, Marketing Science Institute Monograph.
- [92] Lehtimki, T. and all. (2009), *Harnessing Web 2.0 for Business to Business Marketing-Literature Review and an Empirical Perspective from Finland*, Faculty of Economics and Business Administration, University of Oulu Working Papers, Nr.29.
- [93] Lenskold, J. (2007), Unlock Profit Potential, *Marketing Management*, Vol. 16, Iss. 3, pp. 26-31.
- [94] Lilien, G. and all. (2007), *Principles of marketing engineering*. DecisionPro, 2007, ISBN 1425113141, 9781425113148.
- [95] Lin, C. T., Chiu, H., & Chu, P. Y. (2006), Agility index in the supply chain, *International Journal of Production Economics*, 100(2), 285-299.
- [96] Little, J. D.C. (1979), Decision Support Systems for Marketing Managers, *Journal of Marketing*, 43(3), pp. 9-26.
- [97] Lukas, Bryan A., Gregory J. Whitwell, Peter Doyle (2005), How Can a Shareholder Value Approach Improve Marketing's Strategic Influence?, *Journal Business Research*, 58 (April), 414-22.
- [98] Maisel, L.S. (1992), Performance measurement: the Balanced Scorecard approach, *Journal of Cost Management* Summer, pp. 47-52.
- [99] Marangoz, M. (2007), Ağızdan Ağıza İletişimin Müşterilerin Satın Alma Davranışlarına Etkileri: Cep Telefonu Pazarına Yönelik Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, pp. 395-412.
- [100] MarketingNPV (2006), *Assessing Marketing Effectiveness and Efficiency with a Marketing Dashboard*, www.marketingnpv.com, accesat la o dată anterioară, 01.09.2011.

- [101]** Mayfield, A. (2008). Disponibil online: http://www.icrossing.co.uk/fileadmin/uploads/eBooks/What_is_Social_Media_iCrossing_ebook.pdf, accesat la o dată anterioară, 20.01.2013.
- [102]** McCunn, P. (1998), The balanced scorecard: the eleventh commandment, *Management Accounting*, Decembrie, pp.34-36.
- [103]** Mohammadi, A. M., Mohamed, B. (2011), Applying consumer behavior theory and grand models to attendees behavior in conference industry, *Book of Proceedings vol. 1, International Conference on Tourism & Management Studies, Algarve 2011*.
- [104]** Moore, G. (1999), *Crossing the Chasm*, Harper Collins, USA; Ediția 2.
- [105]** Morecroft, J.D. (1994), Executive Knowledge, Models, and Learning, *Modeling for Learning Organizations*, pp. 3-28.
- [106]** Morgan, Neil A., Bruce H. Clark, Rich Gooner (2002), Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment: Integrating Multiple Perspectives, *Journal of Business Research*, 55 (May), 363-75.
- [107]** Muntean, M., (2004), *Inițiere în tehnologia OLAP: teorie și practică*, Editura ASE, București.
- [108]** Nah, F.F., Davis, S. (2002), HCI Internet research issues in e-commerce, *Journal of Electronic Commerce Research*, special Issue: Human factors in Web-based interaction, Vol. 3, Nr.3. Disponibil online: <http://www.csulb.edu/web/journals/jecr/issues/20023/paper1.pdf>, accesat la o dată anterioară, 01.12.2012.
- [109]** Neely, A.D., Gregory, M.J., Platts, K. (1995), Performance Measurement System Design: a Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15 , No. 4, pp. 80-116.
- [110]** Nielsen (2010), *Global Trends in Online Shopping A Nielsen Global Consumer Report*. Disponibil online: <http://hk.nielsen.com/documents/Q12010OnlineShoppingTrendsReport.pdf>, accesat la o dată anterioară, 12.12.2012.
- [111]** Nielsen, N.M, Incite (2011), *The Most Valuable Digital Consumers*, Disponibil online: http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/infographic-the-most-valuable-digital-consumers, accesat la o dată anterioară, 28.06.2012.
- [112]** Niven, P.R. (2002), *Balanced Scorecard step by step: Maximizing Performance and Maintaining results*, Wiley 2nd Edition, New York, ISBN-13: 978-0471780496.
- [113]** Nosek, R. A. and all. (2001), *Queuing Theory and Customer Satisfaction: A Review of Terminology, Trends, and Applications to Pharmacy Practice*, *Hospital Pharmacy* Vol. 36, Nr. 3, pp 275-279.
- [114]** O'Sullivan, D., Abela, A.V. (2007), Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance, *Journal of Marketing*, 71(2), pp. 79-93.
- [115]** O'Sullivan, D., Abela A.V. (2009), Marketing Performance Measurement Ability and High Technology Firm Performance: An Examination of Mediating Influences, *European Journal of Marketing*, v. 43(5/6), pp. 843-862.
- [116]** Olve, N.G., and all. (2004), Twelve years later: understanding and realizing the value of Balanced Scorecards, *Ivey Business Journal* Mai/Iunie, pp. 1-7.
- [117]** Orzan, G. (2007), Tehnologii informatice inteligente de accesare multidimensională a bazelor și depozitelor de date de marketing, *Revista Online de Marketing*. Vol.1 Nr. 2, Aprilie.
- [118]** Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2002), *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*, 15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy, Bled, Slovenia, June 17-19.

- [119] Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, Wiley, 1st Edition, ISBN-10: 0470876417, ISBN-13: 978-0470876411.
- [120] Papalexandris, A. and all. (2005), An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action, *European Management Journal* Vol. 23, Nr. 2, pp. 214-227.
- [121] Pauwels, K. and all. (2008), *Dashboards&Marketing: Why, What, How and What Research is Needed?*. <http://www.marketing.uni-frankfurt.de/fileadmin/Publikationen/MSI-Marketing-Dashboard-Paper.pdf>
- [122] Peres, R. and all. (2010), Innovation Diffusion and New Product Growth Models: A Critical Review and Research Directions. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 27, Issue 2, pp. 91-106.
- [123] PriceWaterhouseCoopers (2012), IAB internet advertising revenue report first six months' results. Disponibil online: http://www.iab.net/media/file/IAB_Internet_Advertising_Revenue_Report_HY_2012.pdf, accesat la 14.12.2012.
- [124] Rangaswamy, Arvind, Raymond R. Burke, Terence A. Oliva (1993), Brand Equity and the Extendibility of Brand Names, *International Journal of Research in Marketing*, 10 (1), 61-75.
- [125] Rao, A.G., Lilien, G. (1972), A system of promotional models, *Management Science*, Vol. 19, Nr. 2.
- [126] Rasmussen, Claire Y. Chen, Manish Bansal (2009), *Business Dashboards: a visual catalog for design and deployment*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- [127] Rico, D., Sayani, H.H., Sone, S. (2009), *The Business Value of Agile Software Methods - Maximizing ROI with Just-in-Time Processes and Documentation*, J. Ross Publishing, ISBN: 978-60427-031-0.
- [128] Roberts, H., Lilien, G. (1993), *Explanatory and Predictive Models of Consumer Behavior* Eds., *Handbooks in OR & MS*, Vol. 5, Elsevier Science Publishers B.V.
- [129] Rohlfs, J. (2001), *Bandwagon effects in high-technology industries*, Cambridge, MA: MIT Press.
- [130] Ross, J. W. (2008), *Innovation vs. agility: the path to profitable growth*, MIT Sloan CISR.
- [131] Rust, R. and all. (2004), *Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions*, *Journal of Marketing*, 68 (October), 76-90.
- [132] Rust, R. and all. (2007), *Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions*, *Journal of Marketing* Vol. 68, 76-89.
- [133] Safko, L., Brake, D. (2009), *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*, Wiley publication, US, 771.
- [134] Saldana, J., (2008), *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE Publications Ltd, Second Edition, ISBN-13 978-1446247372.
- [135] Sanchez, J. (2002), *Customer Relationship Marketing Building Customer Relationships for Enduring Profits in a Wired Economy*, Disponibil online: http://www.zunch.com/zunch/files/Zunch_CRM.pdf, accesat la o dată anterioară, 20.06.2012.
- [136] Schwaber, K., (2004), *Agile Project Management with Scrum*, Microsoft Press, Redmond Washington, ISBN 0-7356-1993-X.
- [137] Schwaber, K. and Sutherland, J., (2011), *Scrum Guide*, <http://www.scrum.org/scrumguides>.
- [138] Search Engine College (2012), *Pay-per-Click Starter, Lesson 10*, curs online: <http://searchenginecollege.net>.

- [139] Seggie, S.H. and all. (2007), Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics. *Industrial Marketing Management* 36, pp. 834-841.
- [140] Seran, S., Izvercian, M., **Buciuman, C.F. (2012)**, A TQM prosumer oriented model for innovative educational organizations, The 7th INTERNATIONAL conference, Quality Management in Higher Education (QMHE), November 16th - 17th, 2012, Iași, ROMANIA.
- [141] Srivastava, Rajendra K. and Allan D. Shocker (1991), Brand Equity: A Perspective on its Meaning and Measurement, Working Paper No. 91-124, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- [142] Stoelhorst, J. W. and van Raaij, Erik M. (2004), On explaining performance differentials - Marketing and the managerial theory of the firm, *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 462-477.
- [143] Sutherland, J. (2010), *Scrum Handbook*, The Scrum Training Institute. <http://jeffsutherland.com/scrumhandbook.pdf>.
- [144] Takeuchi, H., Nonaka, I., (1986), The New New Product Development Game. *Harvard Business Review*, Reprint 86116.
- [145] Thackeray, R. and all. (2008), Enhancing Promotional Strategies within Social Marketing Programs: Using of Web 2.0 Social Media, *Health Promotion Practice*, Vol.9.
- [146] Thaker, K., Performance Measurement of Marketing Function: Practices and Management Control Challenges, disponibil online la <http://ssrn.com/abstract=1412629>, accesat la o dată anterioară, 25.05.2012.
- [147] Thaker, K., (2012), How Does Business Performance Measures Perform: An Empirical Analysis, *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 12, Issue 4.
- [148] Unilever (1998), Presentation to The Marketing Council Seminar on Measuring Marketing, London, 2 December.
- [149] Ushold, M., Kind, M. (1995), Towards a Methodology for Building Ontology, Workshop on Basic Ontological Issues in Knowledge Sharing, Montreal.
- [150] Valtech (2012), Agile marketing, the new imperative, Disponibil online: <http://www.valtech.com/agile-marketing-new-imperative>.
- [151] Van Bruggen, Gerrit H.; Smidts, A., Wierenga, B. (1998). Improving decision making by means of a marketing decision support system, *Management Science*, Vol. 44, Iss. 5, pp. 645-658.
- [152] Van Oosterhout, M., (2010), Business Agility and Information Technology in Service Organizations, Erasmus Research Institute of Management - ERIM Rotterdam School of Management (RSM) Erasmus School of Economics (ESE) Erasmus University Rotterdam. <http://www.irim.eur.nl> ERIM.
- [153] Walker, Orville C. and Ruekert, Robert W. (1987), "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework", *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 3, pp. 15-33.
- [154] Webster, Frederick E. (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, 56 (October), 1-17.
- [155] Wierenga, B. and all. (1999), The Success of Marketing Management Support Systems, *Marketing Science*, 18 (3), pp. 196-207.
- [156] Wierenga, B., Van Bruggen, G.H. (2000), *Marketing Management Support Systems: Principles Tools and Implementation*, International Series in Quantitative Marketing Boston: Kluwer Academic Publishers.

- [157] Wildfire (2012), Social Advertising, part 1: Facebook, Twitter and LinkedIn. Disponibil online: <http://www.wildfireapp.com>, accesat la o dată anterioară, 05.03.2013.
- [158] Wind, Y. (2005), Marketing as an engine of business growth: a cross-functional perspective, *Journal of Business Research*, 58(7), pp. 863-873.
- [159] Winer, Russell S. (2000), What Marketing Metrics Are Used by MSI Members?, Report No. 00-119, Marketing Science Institute.
- [160] Wong, D.H. and all. (2011), Predicting the Diffusion Pattern of Internet-Based Communication Applications Using Bass Model Parameter Estimates for Email, *Journal of Internet Business*, Issue 9.
- [161] Wright, M., Charlett, D. (1995), New Product Diffusion Models in Marketing: An Assessment of Two Approaches, *Mark Bull.*, pp. 32- 41.
- [162] Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M. , Gunasekaran, A. (1999), Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62, 33-43.
- [163] van Stekelenburg, J., (2012). Exploring organizational agility and the added value of human resources: Creating organizational agility by using individual competencies and organizational practices, Master's Thesis Human Resource Studies School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University.
- [164] http://en.wikipedia.org/wiki/A/B_testing, accesat la o dată anterioară, 06.07.2012.
- [165] http://en.wikipedia.org/wiki/Burn_down_chart, accesat la o dată anterioară, 09.07.2012.
- [166] <http://en.wikipedia.org/wiki/Facebook>, accesat la o dată anterioară, 02.07.2012.
- [167] http://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria, accesat la o dată anterioară, 09.07.2012.
- [168] <http://pewinternet.org/Reports/2012/Search-Engine-Use-2012/Summary-of-findings.aspx>, accesat la o dată anterioară, 10.01.2013.
- [169] <http://www.agilemarketing.net/what-is-agile-marketing/>, accesat la o dată anterioară, 5.11.2012.
- [170] <http://www.bassbasement.org/BassModel/BassMath.aspx>, accesat la o dată anterioară 02.07.2012.
- [171] <http://www.bizreport.com/2010/11/social-media-market-research---are-you-listening.html>, accesat la o dată anterioară 26.06.2012.
- [172] <http://www.ebalancedscorecard.ro>, accesat la o dată anterioară, 13.06.2012.
- [173] <http://www.idc.com/research/viewdocsynopsis.jsp?containerId=224079§ionId=null&elementId=null&pageType=SYNOPSIS>, accesat la o dată anterioară, 5.11.2012.
- [174] <http://www.slideshare.net/zalexandru/mtcs-9-interviul>, accesat la o dată anterioară, 10.12.2012.
- [175] <http://blog.compete.com/2010/02/22/online-shopper-intelligence-study-released/>, accesat la dată anterioară 14.01.2013.
- [176] www.agilemanifesto.org, accesat la o dată anterioară, 31.09.2012.
- [177] www.compete.com
- [178] www.dialogdata.de
- [179] www.en.wikipedia.org/wiki/Uniform_resource_locator, accesat la o dată anterioară, 05.12.2012.
- [180] www.en.wikipedia.org/wiki/Word_of_mouth, accesat la o dată anterioară, 22.06.2012.

- [181] www.euromentor.ucdc.ro/2011/ro/conceptuldeorganizatiebazatapecunoastereinmediuleconomicactualluciaovidiavreja.pdf, accesat la o dată anterioară, 20.11.2012.
- [182] www.facebrands.ro
- [183] www.google.com/insights
- [184] www.indicatorideperformanta.ro
- [185] www.moovia.com
- [186] www.wikipedia.org/AIDA_marketing.
- [187] [www.wikipedia.org/wiki/Conjoint_analysis_\(marketing\)](http://www.wikipedia.org/wiki/Conjoint_analysis_(marketing))
- [188] www.wikipedia.org/wiki/Iterative_and_incremental_development
- [189] www.wikipedia.org/wiki/Online_analytical_processing
- [190] [www.wikipedia.org/wiki/Scrum_\(development\)](http://www.wikipedia.org/wiki/Scrum_(development))
- [191] www.wikipedia.org/wiki/Waterfall_model
- [192] www.account.ro/management/evaluarea-investitiilor, accesat la o dată anterioară 05.07.2012.
- [193] www.webtrends.com
- [194] www.en.wikipedia.org/wiki/Business_agility, accesat la o dată anterioară 20.06. 2012.
- [195] www.dexonline.news20.ro/cuvant/inferenta.html, accesat la o dată anterioară, 12.03.2013.

ANEXE

Anexa 1. Chestionar pentru studiu de piață privind conceptul de agilitate

Orașul în care este localizată organizația în care activați:

Care este industria în care operează organizația în care activați?

- Tehnologia informației
- Comerț
- Asigurări
- Producție bunuri
- Telecomunicații
- Educație
- Turism
- Transport
- Construcții
- Energie
- Servicii bancare
- Recrutare
- Sănătate
- Bunuri de larg consum
- Servicii

Care este tipul de organizație în care activați?

- Societate în comandită simplă (SCS)
- Societate în nume colectiv (SNC)
- Societate pe acțiuni (SA)
- Societate în comandită pe acțiuni (SCA)
- Societate cu răspundere limitată (SRL)

Care este dimensiunea organizației în care activați?

- Mai puțin de 50 de angajați
- 50-100 de angajați
- 100-500 de angajați
- 500-1000 de angajați
- Peste 1000 de angajați

Care este poziția pe care o ocupați în organizație?

- Director general
- Director financiar
- Director de marketing
- Director resurse umane
- Director departament
- Angajat
- Consultant
- Altele

Care este departamentul în cadrul căruia vă desfășurați activitatea în cadrul organizației?

- IT
- Marketing
- Financiar contabil
- Resurse umane
- Consiliul de administrație

- Aprovizionare
- Productie
- Administratie
- Altele

1. Care din următoarele direcții contribuie cel mai mult la creșterea veniturilor în cadrul organizației în care activați? (Se vor alege toate variantele care sunt aplicabile)

- Pătrunderea pe noi piețe
- Introducerea de noi produse pe piață
- Îmbunătățirea serviciilor oferite
- Îmbunătățirea relațiilor cu furnizorii
- Îmbunătățirea relațiilor cu clienții
- Abordarea unor noi canale de distribuție
- Altele
- Nu știu

2. Care credeți că sunt prioritățile pentru următorul an, în cadrul organizației în care activați? (Se vor alege toate variantele care sunt aplicabile)

- Pătrunderea pe noi piețe
- Reducerea costurilor
- Reducerea timpului de distribuție a produselor pe piață
- Recrutarea și reținerea unui personal calificat
- Creșterea productivității
- Automatizarea proceselor
- Consolidarea relației cu clienții existenți
- Dezvoltarea portofoliului de clienți
- Creșterea gradului de adaptabilitate la schimbările frecvente din piață
- Nici una din variantele menționate anterior
- Nu știu

3. În opinia dumneavoastră, cât de importantă este agilitatea (capacitatea de adaptare) pentru succesul organizației în care activați?

- Extrem de importantă - este un factor esențial pentru succes
- Importantă - contribuie la succesul organizației
- Neutru - mulți factori contribuie la succesul organizației
- Oarecum neimportantă - sunt alți factori care influențează mai mult succesul organizației
- Deloc importantă - agilitatea nu reprezintă un factor relevant pentru succesul organizației

4. Care dintre următoarele afirmații caracterizează cel mai bine organizația în care activați?

- Organizația este extrem de agilă și se poate adapta la schimbările din piață atunci când se impune acest lucru
- Organizația este parțial agilă, se lucrează la îmbunătățirea capacității de reacție la schimbările din piață
- Organizația nu este deloc agilă, procesul decizional decurge lent și cu multă precauție
- Nu știu

5. Din ceea ce cunoașteți dumneavoastră, organizația din care faceți parte, aplică sau a aplicat cu succes metodele agile, în dezvoltarea cel puțin a unui proiect?

- Da, au aplicat aceste tehnici cu succes
- Da, au aplicat metodologia dar nu au avut succes
- Nu, nu au aplicat metodologia
- Nu știu

6. Care din următoarele atribute le considerați esențiale pentru creșterea competitivității, în contextul economic actual?(Se vor alege toate variantele care sunt aplicabile)

- Creșterea gradului de inovare
- Dezvoltarea unei echipe solide formate din specialiști cu o pregătire temeinică
- Capacitatea de adaptare la provocările și noile tehnologii din piață
- Dezvoltarea unei relații strânse de colaborare cu clienții
- Măsurarea performanței și dezvoltarea unui portofoliu de inițiative
- Abilitatea de a transforma cunoașterea în valoare
- Creșterea gradului de implicare a clienților în dezvoltarea produselor/serviciilor
- Practicarea unor prețuri scăzute în raport cu concurența
- Altele:

7. Sunteți sau nu, de acord cu următoarele afirmații?

	Acord	Dezacord
Organizația în care activez nu este suficient de agilă pentru a anticipa schimbările rapide din piață	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizația în care activez a luat cel puțin o inițiativă pentru a deveni agilă în ultimul an	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizația în care activez se concentrează pe reducerea costurilor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
În organizația în care activez, angajații comunică în mod activ între ei indiferent de nivelul ierarhic	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
În organizația în care activez, angajații își cunosc foarte clar atribuțiile precum și sarcinile de lucru ale celorlalți colegi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizația în care activez este focalizată pe creșterea gradului de colaborare cu clienții și implicit pe creșterea satisfacției acestora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
În organizația în care activez se pune accent pe monitorizarea și măsurarea performanței la nivel organizațional, departamental dar și individual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Pentru a spori gradul de inovare, organizația în care activați utilizează sau intenționează să utilizeze în viitor următoarele programe prezentate în continuare?

	Utilizează	Intenționează să utilizeze în următoarea perioadă	Nu știu	Nu utilizează
Rețele sociale pentru a identifica și împărtăși contacte sociale și de business	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sisteme de măsurare a performanței	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tehnologii de extragere a datelor din diverse aplicații	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procese pentru colectarea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

automată a feedback-ului de la clienți

Procese pentru colectarea feedback-ului provenit din partea angajaților	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Modele de previziune	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sistem de bonificații pentru angajații performanți	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

9. Care considerați că sunt cele mai mari riscuri pentru organizație în drumul său spre agilitate?(Se vor alege toate variantele care sunt aplicabile)

- Pierderea atenției asupra punctelor tari ale organizației
- Integrarea agilității ar necesita prea mult timp și ar distrage atenția de la alte inițiative
- Reticența personalului
- Infrastructura precară
- Securitatea datelor
- Costuri prea mari
- Nu știu/Nu mă pot pronunța

10. Puteți preciza o metodologie agilă utilizată de regulă în dezvoltarea de software? (Scrum, Kanban, Extreme Programming etc.)

11. Ce tehnologii considerați că au cea mai semnificativă contribuție asupra agilității organizației în care activați?(Se vor alege toate variantele care sunt aplicabile)

- Email
- File sharing
- Unelte de colaborare (ex: SharePoint)
- Pachetul MS Office
- Servicii de comunicare instant (ex: Skype)
- Altele:

12. În opinia dumneavoastră, care sunt caracteristicile esențiale ale unei organizații agile?(Se vor alege toate variantele care sunt aplicabile)

- Rapiditatea și execuția procesului decizional
- O cultură bazată pe performanță
- Abilitatea de a accesa informația corectă la momentul potrivit
- Management flexibil al echipelor de angajați
- Proces continuu de îmbunătățire
- Creșterea gradului de implicare al clienților
- Responsabilitate și credibilitate
- Transparență
- Optimizarea procesului de alocare a resurselor
- Creșterea performanței organizaționale dovedită prin monitorizare și măsurare
- Capacitate de adaptare rapidă la schimbările din mediul extern

13. În opinia dumneavoastră, care sunt principalele obstacole în sporirea agilității organizației în care activați?(Se vor alege toate variantele care sunt aplicabile)

- Conflicttele de priorități care apar între diferitele departamente
- Rezistența personalului în adoptarea unei inovări
- Infrastructura IT este inflexibilă
- Procesele nu sunt aliniate cu obiectivele organizației
- Dificultăți în măsurarea performanței
- Restricții de buget
- Agilitatea nu reprezintă în momentul de față o prioritate

- Lipsa susținerii din partea managementului a principiilor agile
- Lipsa personalului cu abilități potrivite
- Complexitatea proiectelor
- Nu știu
- Altele:

14. Care sunt departamentele din organizația dumneavoastră pe care le considerați ca fiind cele mai agile?(Se vor alege toate variantele care sunt aplicabile)

- Marketing
- Vânzări
- Relații cu clienții
- Cercetare și dezvoltare
- IT
- Financiar
- Resurse Umane
- Logistic
- Producție
- Juridic și risc
- Management/Board
- Nu știu
- Altele:

15. Care sunt departamentele din organizația dumneavoastră pe care le considerați ca având cel mai redus nivel de agilitate? (Se vor alege toate variantele care sunt aplicabile)

- Marketing
- Vânzări
- Relații cu clienții
- Cercetare și dezvoltare
- IT
- Financiar
- Resurse umane
- Logistic
- Producție
- Juridic și risc
- Management/Board
- Nu știu
- Altele:

16. Care dintre următoarele afirmații descrie cel mai bine nivelul dumneavoastră de cunoaștere al activităților desfășurate de ceilalți colegi de echipă?

- Cunosc activitățile zilnice ale tuturor membrilor echipei
- Cunosc activitățile doar anumitor membrii din echipă
- Cunosc într-o oarecare măsură activitățile celorlalți membrii de echipă
- Nu cunosc activitatea membrilor echipei, mă concentrez pe ceea ce am eu de realizat
- Altele:

17. Cât de importantă considerați că este contribuția activității de marketing pentru ca o organizație să își crească nivelul de adaptabilitate la schimbările din piață?

- Foarte importantă
- Importantă
- Puțin importantă
- Deloc importantă
- Nu știu

18. Organizația în care activați, calculează profitabilitatea de marketing (ROI) sau alți indicatori financiari similari, pentru a măsura performanța activității de marketing?(ROI = indicator reprezentând profitul sau pierderea rezultată dintr-o investiție, exprimat în procente, definit ca: (profit net din investiție/valoare investiție)X100)

- Da, se calculează ROI sau alți indicatori de profitabilitate pentru unele campanii/investiții de marketing
- Oarecum, se calculează anumiți indicatori financiari dar nu indicatori de profitabilitate precum ROI
- Nu, se utilizează indicatori de marketing tradiționali dar nu indicatori financiari
- Nu știu

19. Ținând cont de suportul tot mai crescut de care beneficiază activitatea de marketing din partea tehnologiei, cât de importantă considerați că ar fi pentru succesul organizației agilitatea procesului de marketing?

- Foarte importantă
- Importantă
- Puțin importantă
- Deloc importantă
- Nu știu

20. Care considerați că vor fi principalele provocări cu care se va confrunta organizația din care faceți parte, în următorii ani?(Se vor alege toate variantele care sunt aplicabile)

- Concurența
- Incertitudinea mediului economic
- Reducerea costurilor
- Schimbarea nevoilor clienților
- Resursa umană
- Dificultăți în creșterea productivității
- Legislația
- Necesitatea creșterii gradului de inovare
- Altele:

Vă mulțumim pentru colaborare!