



[Купить бумажную или электронную книгу](#)

Agile-маркетинг

Хакерские практики для эффективного бизнеса

(Hacking Marketing)

Скотт Бринкер • Манн, Иванов и Фербер © 2019 • 272 с.

Менеджмент / Концепции менеджмента / Agility

Маркетинг / Маркетинговые стратегии

Основные идеи

- “Хакерство” в маркетинге – это применение к маркетингу инновационных методов из сферы ИТ.
- Для “цифровой динамики” характерны пять особенностей: “скорость, адаптивность, сопредельность, масштаб и точность”.
- Авторы онлайн-рецензий и блогеры сильнее влияют на общественное мнение, чем маркетинговые кампании брендов.
- Четыре характерные черты современного управления маркетингом – это “гибкость, инновации, масштабируемость и человеческий ресурс”.
- К элементам метода Scrum относятся: “бэклог” – перечень задач, рабочие циклы–“спринты”, межфункциональные команды, короткие ежедневные совещания и обзоры спринтов.
- Темп спринтов ускоряет принятие решений и “метаболизм управления”.
- Основные понятия итеративно-инкрементального подхода – это итерации (улучшения) и инкременты (части или этапы).
- Мелкие малозатратные тесты позволяют опираться на данные, а не на интуицию маркетологов.
- Руководство должно поддерживать культуру “большого тестирования”, готовность компании постоянно проводить исследования и масштабные эксперименты.
- Необходимо бороться с чрезмерной сложностью: тщательно продумывать, какие технологические инновации стоит внедрить, а от каких следует отказаться.

Рецензия getAbstract

Специалист по цифровому маркетингу Скотт Бринкер призывает маркетологов заняться “хакерством”, под которым имеет в виду применение к маркетингу методологий разработки нового продукта, доказавших свою эффективность в сфере ИТ. Круг затрагиваемых в книге тем обширен и включает практику управления, инновации, тестирование, масштабирование и многое другое. Автор убедительно доказывает, что маркетологи должны освоить методы agile-менеджмента и бережливого управления. Цифровые маркетологи по достоинству оценят предложенную Бринкером гибридную концепцию, объединяющую принципы менеджмента в области маркетинга и разработки ПО.

Краткое содержание

“Хакерство” в маркетинге

Для современных маркетологов слово “хакерство” означает применение к маркетингу новаторских подходов, возникших в сфере разработки программного обеспечения. Несмотря на то что нецифровые маркетинговые каналы – печатная, теле- и радиореклама – все еще играют определенную роль, маркетинг на глазах превращается в цифровую профессию. Изобилие цифровых устройств и возможность потребителей в любом месте зайти в Интернет радикально изменили процесс принятия ими покупательских решений. Те компании, которые по-прежнему относятся к цифровому маркетингу как к отдельному, узкоспециальному направлению работы, скоро неумолимо начнут отставать.

“Цифровая динамика”

Цифровая динамика – это процессы, возникающие под воздействием пяти особенностей: “скорости, адаптивности, сопредельности, масштаба и точности”. Цифровые коммуникации практически мгновенны. Цифровые приложения, например веб-сайты, могут бесконечно адаптироваться: изменения не требуют больших усилий и средств и могут быть запрограммированы. “Сопредельность” позволяет попадать с одного веб-сайта на другой в один клик. Масштабируемость контента ограничена лишь способностью человека его осмысливать. Затраты на то, чтобы донести информацию о вашей компании, товарах или услугах до 10 человек или до 10 миллионов, сегодня примерно одинаковы. Объемы цифровых хранилищ информации и вычислительные мощности практически безграничны. Отслеживание действий, совершаемых в цифровом мире, достигло высокой точности и позволяет получать данные, используемые для принятия стратегических решений.

“Мы можем перенять опыт у разработчиков ПО, позаимствовать у них закаленные в цифровом пламени идеи, касающиеся актуальных проблем, и адаптировать их к особенностям маркетинга”.

За последнее десятилетие цифровизация затронула все аспекты маркетинга:

1. На цифровую рекламу, в том числе для мобильных устройств и видеоролики в Интернете, приходится все большая доля маркетинговых бюджетов.

2. Геолокационный маркетинг, например использование QR-кодов или Bluetooth-маячков, сближает традиционные и виртуальные каналы маркетинга.
3. Цифровые технологии, такие как мобильные приложения и электронные платежи, изменили бизнес-операции во всех отраслях.
4. Лидеры мнений в социальных сетях, авторы онлайн-рецензий и блогеры сегодня оказывают большее влияние на общественное сознание, чем маркетинговые кампании брендов.
5. Большинство аспектов маркетинга – аналитика, управление взаимоотношениями с клиентами, рекламными кампаниями, контентом – опираются на цифровую инфраструктуру и цифровые инструменты.

Современное управление маркетингом

Сегодня маркетологов связывает с потребителями программное обеспечение, в том числе маркетинговое ПО, поисковые системы, социальные сети и ПО для цифровых устройств. Маркетологи должны понимать, как работают этот цифровой канал и лежащее в его основе ПО, поэтому они сами превращаются разработчиков. Всеми техническими аспектами создания веб-сайтов, естественно, занимаются профессиональные программисты, но ведут такие проекты маркетологи: они составляют спецификации, которым должны удовлетворять веб-сайты. Подобно тому как маркетинг стал дисциплиной, опирающейся на программное обеспечение, так и управление маркетингом приобрело черты управления разработкой ПО. Четыре характерные особенности современного управления маркетингом – это “гибкость, инновации, масштабируемость и человеческий ресурс”.

Движение agile-менеджмента

Концепция гибкого (agile) менеджмента возникла у разработчиков ПО в ответ на экспоненциальное повышение скорости и масштаба, а также частоты непрерывных изменений в отрасли. Кен Швабер и Джефф Сазерленд разработали agile-методологию Scrum, главная идея которой – короткие рабочие циклы, называемые “спринты”. Scrum предполагает наличие доступного всем участникам журнала задач, которые они разбивают на спринты, ранжируя эти задачи по приоритетности. Спринты осуществляются небольшими межфункциональными командами. Гибкость обеспечивается проведением ежедневных 15-минутных совещаний, “обзоров спринтов” и ретроспективных встреч для обсуждения результатов и внесения изменений в будущие спринты.

“В современном маркетинге гораздо больше сходства с управлением разработкой ПО, чем кажется”.

На agile-менеджмент также оказала большое влияние японская система под названием канбан, которую применил к разработке ПО Дэвид Андерсон. Канбан-команды работают внутри существующей структуры компании, но обладают достаточной гибкостью для быстрого реагирования на изменения в цифровой среде. Один из основных элементов этой системы – канбан-доска для визуализации задач, потока работ и достигнутого прогресса. Позже Кори Ладасом был разработан гибрид этих двух методологий – Scrumban, в котором центральное место также занимают короткие адаптируемые циклы-итерации разработки продукта.

“У слова «хакерство» есть и положительное значение. В кругах разработчиков программного обеспечения так называется изобретательность””.

В 2011 году Эрик Рис привнес в agile-методологию принципы бережливого управления. К важнейшим идеям его книги “Бизнес с нуля” относятся концепция “минимально жизнеспособного продукта”, применение А/В-тестирования для оценки потенциального успеха продукта на рынке и внесение изменений в разрабатываемый продукт в зависимости от результатов тестирования и аналитики.

Спринты

Согласно agile-методологии большие проекты должны разбиваться на короткие этапы, или спринты, длительностью 1–3 недели. Первый этап спринта – собрание, посвященное планированию, на котором из общего списка (бэклога) выбираются высокоприоритетные задачи. Бэклог непрерывно обновляется: потерявшие актуальность приоритеты удаляются и вносятся новые задачи. Этап разработки начинается, когда команды приступают к выполнению отобранных задач. На этом этапе команды ежедневно собираются на 15-минутные встречи, которые обычно проводятся стоя и поэтому называются “стендапы”. Каждый участник должен ответить на вопросы: “Что я сделал вчера?”; “Что я буду делать завтра?” и “Что может помешать мне или команде достичь цели спринта?”

“В истории маркетинга еще не было более подходящих условий для маркетологов, которые желают привнести перемены в свои компании, карьеру, профессию””.

После завершения спринта члены команды и другие заинтересованные лица проводят “обзор спринта”, чтобы поделиться информацией, получить обратную связь, обсудить новые идеи и отметить индивидуальные и командные достижения. На завершающем, “ретроспективном” собрании члены команды обсуждают, что прошло успешно, какие возникли проблемы и что нужно улучшить. Методология спринтов в применении к маркетингу дает возможность быстро реагировать на рыночные изменения, более оперативно запускать маркетинговые инициативы, вносить изменения по результатам обратной связи, тестировать новые идеи, обнаруживать и устранять случаи неэффективной организации работы и расходования ресурсов.

“С каждым днем... перестраиваются взаимоотношения между клиентом и бизнесом””.

Быстрый темп спринтов повышает скорость принятия решений руководством. Это улучшает “метаболизм управления”. Раньше при необходимости отреагировать на неожиданные обстоятельства менеджеры проектов останавливали весь поток работ. Из-за таких неожиданных перерывов люди отвлекались от текущих проектов и часто не укладывались в сроки. В методологии спринтов неожиданные проблемы, обстоятельства и идеи добавляются в бэклог и становятся частью повестки дня следующего собрания, посвященного планированию. Если команда сталкивается со срочной проблемой, новые задачи могут быть включены в текущий спринт.

“«Размещение, размещение, размещение» – таким был девиз маркетологов XX века. Мантра XXI столетия – «тест, тест, тест»””.

Визуальное отслеживание статуса задач спринта по мере их выполнения обеспечивается канбан-доской. На ней члены команды видят, как все задачи продвигаются от одного этапа к другому, – это дает им ориентир для собственной работы. Простейшая канбан-доска представляет собой три колонки: “Сделать”, “В работе”, “Готово”. Из бэклога задачи сначала попадают в колонку “Сделать”. Далее происходит их распределение, при этом не руководитель распределяет задания между членами команды, а они сами “вытягивают” из этой колонки задачи, над которыми будут работать.

“Малые ставки, сделанные в небольших экспериментах, могут привести к крупным открытиям”.

После этапа “В работе” задача может перейти на дополнительный этап “Анализ” для получения одобрения коллег или руководителей. Некоторые задачи затем попадают на этап “Тестирование”. После завершения этих этапов задача попадает в колонку “Готово” и обсуждается на следующем “обзоре спринта”.

Итеративность и инкрементальность

В agile-менеджменте большие идеи разбиваются на мелкие составляющие, каждая из которых призвана помочь команде понять, что работает, а что нет, и спланировать следующие шаги. В цифровом мире тестирование и экспериментирование с идеями и предложениями не требует значительных усилий, затрат и времени. Благодаря этому в маркетинге может быть использован итеративный и инкрементальный подход. (Итерации – это версии, а инкременты – этапы.) Так, например, при разработке веб-сайта сначала создается упрощенная версия, а затем поэтапно добавляются контент, страницы, функции и ссылки. Этапы позволяют собрать отзывы клиентов и представить публике новые идеи, возникшие у членов команды. В сфере разработки ПО эту философию отражает известный принцип “выпускайте рано, выпускайте часто” (RERO). В маркетинге его можно перефразировать как “выводите на рынок рано, выводите на рынок часто” (МЕМО).

“При инкрементальном подходе масштабная идея, программа или проект реализуются посредством небольших последовательных шагов”.

В отличие от инкрементов, итерации – изменения в текущем предложении, а не составляющие большого проекта. Их цель – повышение эффективности. Возьмем, к примеру, коэффициент конверсии посадочной страницы, то есть процент посетителей сайта, выполнивших желаемое действие, такое как переход по ссылке или заполнение формы. Цель каждой итерации в разработке посадочной страницы – улучшение коэффициента конверсии. Выбирая оптимальный подход, маркетологи могут протестировать десятки идей. Небольшие, недорогие, практически не несущие риска тесты дают им возможность опираться в своих решениях не на интуицию, а на данные.

“Большое тестирование”

Цифровая адаптивность позволяет маркетологам проводить при помощи А/В-тестирования эксперименты с низким риском. “Большое тестирование”, иначе говоря, готовность компании тестировать идеи и экспериментировать в больших масштабах, включает в себя три положения. Первое: необходимо стремиться к “большим идеям”, подвергающим сомнению статус-кво и по-новому

использующим целевой маркетинг. Второе: требуется “широкий размах”. Руководство стимулирует к экспериментированию и предложению идей каждого сотрудника; в процессе “масштабного тестирования” члены команды должны выйти из зоны комфорта, внимательно изучить свою зону ответственности. Наконец, третье положение – это идея “большого дела” для руководства: высшие руководители целенаправленно поддерживают большое тестирование, благодаря чему оно становится неотъемлемой частью корпоративной культуры.

“История покупателя”

Создание историй покупателя помогает всем сосредоточиться на разработке предложений, решающих проблемы потребителей. Основа для них выглядит так: “Как ... покупатель (тип клиента), я хотел бы получить ... (контент или опыт), для того чтобы ... (выгода, причина)”. Например: “Как потенциальный клиент, я хотел бы получить информацию о ценах, чтобы определить, подходит ли ваше предложение для нашего бюджета”. Истории покупателя помогают членам команды установить приоритетность работ, выделив маркетинговые задачи, наиболее актуальные для потребителей.

Agile-команды

Благодаря распределенному лидерству agile-команды привыкают самостоятельно принимать решения. Для таких команд характерны приверженность прозрачности и ответственность за свою работу. “Вытягивая” задачи из бэклога, члены команды принимают на себя ответственность за их выполнение.

“В цифровом мире люди – важнейший фактор успеха маркетинга””.

Каждый элемент спринта доступен всем, от бэклога до канбан-доски и обзора спринта. Agile-команды управляют не деятельностью, а необходимыми результатами. Они постоянно сверяются с мнением публики, используя социальные сети и тестирование, и реагируют на возможности, не ожидая приказов. Спринты обеспечивают гибкое исполнение, но в вопросах стратегии agile-команды полагаются на лидеров, определяющих общую стратегию.

“Сложность – серьезнейшая операционная проблема современного маркетинга””.

Сегодня маркетинг опирается на инновации, которые повышают удовлетворенность клиентов за счет создания определенного потребительского опыта. На восприятие бренда потребителями влияет их опыт во всех точках соприкосновения с брендом. Маркетологи должны непрерывно внедрять инновации на каждой стадии взаимодействия с клиентами. Поэтому инновационные компании побуждают к творчеству каждого сотрудника. Руководство поддерживает инновации, предоставляя командам время и финансовые ресурсы для поиска и разработки новых идей.

“Бимодальный маркетинг”

Если установлено, что идея работает в небольших масштабах, нужно проверить ее масштабируемость. В маркетинге это может означать, что необходимо усилить внутреннюю поддержку и увеличить внешний охват. Число и разнообразие точек соприкосновения потребителя с бизнесом делают

масштабирование непростой задачей. Маркетологи переняли у разработчиков ПО так называемый бимодальный подход. Они разделяют “край” организации, где зарождаются и тестируются инновации, и “ядро”, куда они постепенно переносят удачные инновации для масштабирования. Продукты двигаются от края к ядру через ряд этапов, от исследования и создания прототипов до тестирования и производства. Когда программа достигает нужного масштаба, она становится “зрелой” и включается в основную маркетинговую программу.

“Естественные и случайные сложности”

Разработчики ПО выделяют два вида препятствий, осложняющих создание инноваций и решение проблем: естественные и случайные сложности. Случайная сложность – результат допущенной человеком ошибки или просчетов в разработке. Вероятность возникновения случайных сложностей обычно снижается методами agile и бережливого управления. Однако в сфере маркетинга высока естественная сложность, которая растет за счет многообразия точек соприкосновения с потребителем, увеличения числа каналов коммуникации, быстрой смены потребительских предпочтений и работы с большими данными.

“Есть только один способ справиться с естественными сложностями в маркетинге – упрощение”.

Чтобы снизить естественную сложность, целенаправленно и вдумчиво отбирайте наиболее оптимальные инновации. Не считайте своим долгом использовать каждую новую технологию. Избегайте чрезмерного усложнения – добавления новых функций или необязательных процессов. Избавляйтесь от устаревших систем и функций, оказавшихся непопулярными или неактуальными.

Таланты

Необходимость найти, воспитать и удержать талантливых людей – неотъемлемая черта современного маркетинга. Цифровые маркетологи хотят постоянно повышать свой уровень и решать сложные задачи. Они хотят работать автономно и при этом быть частью того, в чем видят высший смысл. Чтобы привлечь лучшие кадры, компании должны предложить им возможности использовать свою креативность, добиваться значимых достижений и развиваться профессионально.

Об авторе

Скотт Бринкер, редактор блога Chief Marketing Technologist, является соучредителем Ion Interactive, компании, разрабатывающей программное обеспечение.



Вам понравилось это краткое изложение?

Купите бумажную или электронную книгу
<http://getab.li/36226>

Правом на личное использование этого документа обладают сотрудники компании Tesco.

getAbstract несет полную редакторскую ответственность за любые части настоящего краткого изложения. Права авторов и издателей соблюдены. Все права защищены. Запрещается воспроизводить или передавать в любой форме и любым способом (электронным, способом фотокопирования или любым другим) любую часть настоящего краткого изложения без предварительного письменного разрешения компании getAbstract AG (Швейцария).