

МИХАИЛ БАКУНИН



**AGILE  
МАРКЕТИНГ  
В ИНТЕРНЕТЕ**

Руководство по привлечению клиентов  
в условиях постоянных изменений

#БизнесНаставник

Михаил Бакунин

# **Agile-маркетинг в интернете**

«Издательство АСТ»

2020

УДК 339.138:004.77  
ББК 65.291.3+32.971.353

**Бакунин М. О.**

Agile-маркетинг в интернете / М. О. Бакунин — «Издательство АСТ», 2020 — (#БизнесНаставник)

ISBN 978-5-17-116151-4

Автор книги «Agile-маркетинг в интернете» Михаил Бакунин — профессиональный маркетолог с многолетним стажем работы, основатель маркетингового агентства Cool Content и управляющий партнер консалтинговой компании Vakunin & Partners. Современный мир — это мир постоянных изменений, и некоторые из них непредсказуемо меняют его лицо. Компании любого размера вынуждены адаптироваться, чтобы избежать потерь и сохранить бизнес в условиях перемен. В последнее десятилетие стали популярными методы и принципы Agile. Изначально зародившись в области разработки программного обеспечения, они стали применяться и в других сферах бизнеса. Данный подход в управлении доказал свою эффективность, так как помогает своевременно реагировать на изменения рынка и внешней среды. В книге рассматривается применение принципов Agile в маркетинге. Описанные методы и инструменты позволяют системно управлять привлечением клиентов и выстраивать адаптивную маркетинговую стратегию компании. В формате a4-pdf сохранен издательский макет книги.

УДК 339.138:004.77  
ББК 65.291.3+32.971.353

ISBN 978-5-17-116151-4

© Бакунин М. О., 2020  
© Издательство АСТ, 2020

# Содержание

1 глава	7
VUCA наших дней	8
Agile во спасение	11
Универсальность принципов Agile	12
Лидерство взяли ИТ-компании	15
Конец ознакомительного фрагмента.	17

# **Михаил Олегович Бакунин**

## **Agile-маркетинг в интернете**

© Бакунин М.О., текст

© ООО «Издательство АСТ»

## 1 глава

# В чем суть Agile

Мы живем в быстро меняющемся неопределенном мире, в котором сложно делать какие-либо прогнозы. Не всегда просто бывает найти здесь какие-то ориентиры, точки опоры, шаблоны, которые могут облегчить ежедневное принятие решений. Многие компании сегодня уходят с рынка просто потому, что не успевают адаптировать свои стратегии развития под быстро меняющиеся правила.

Скорость происходящих событий настолько высока, что долгосрочное планирование, откладывание идей и решений больше не применимы. Необходимо идти на риск, участвовать в экспериментах, чтобы найти свой путь, свое уникальное решение. И расслабляться на этом пути нельзя: однажды определив свое ноу-хау, день за днем нужно взаимодействовать с аудиторией и вносить обновления, вводить новые правила игры. Бизнесу, действующему в состоянии неопределенности, приходится постоянно быть гибким и готовым реагировать на изменения.

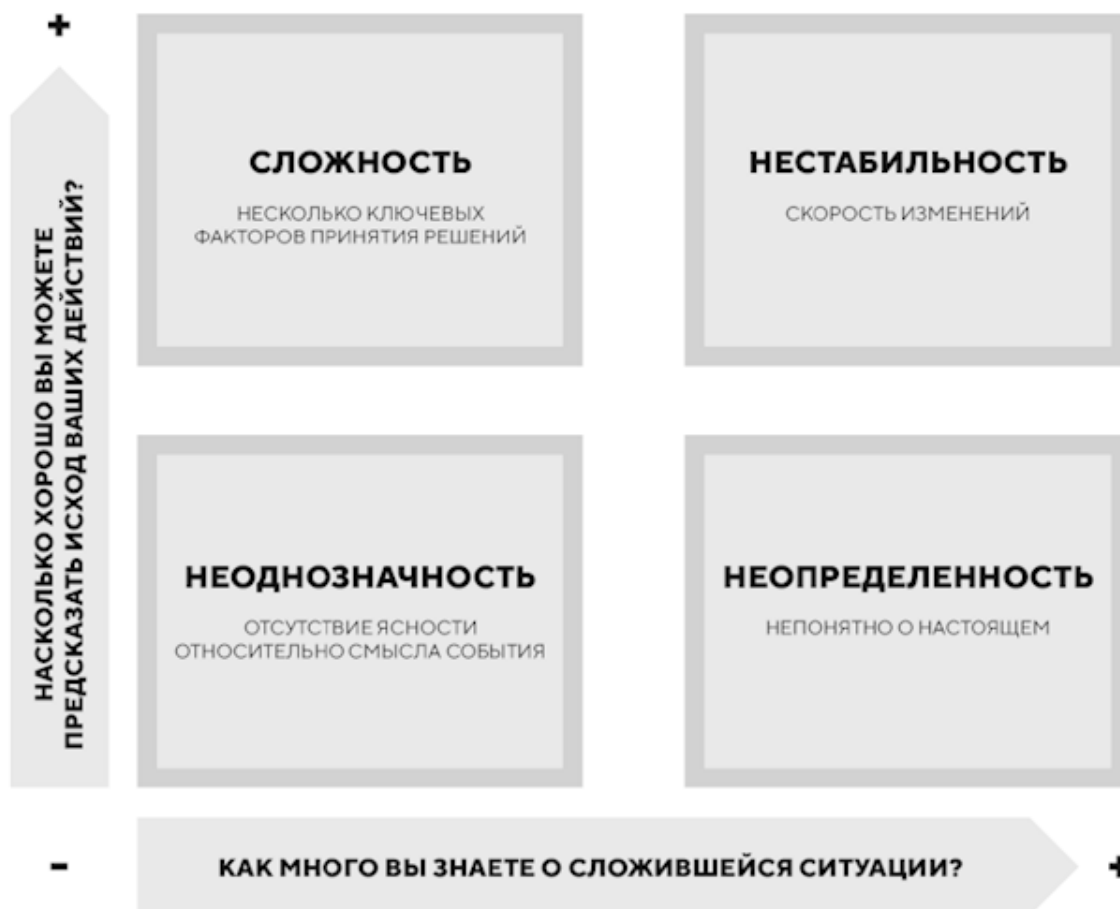
## VUCA наших дней

В наши дни большую популярность приобрел термин VUCA, и неслучайно он применяется в экономике, бизнесе и других сферах. Это понятие образовано от английских слов Volatility («изменчивость, отсутствие стабильности»), Uncertainty («неопределенность»), Complexity («запутанность, сложность»), Ambiguity («неясность, неоднозначность»). Данный термин используется для того, чтобы, во-первых, обозначить наличие неопределенности и быстрой изменчивости всех явлений в настоящем мире, и, во-вторых, акцентировать внимание на том, что понимание и принятие реальной ситуации позволяют приспособиться к ней и выработать стратегические и управленческие решения в соответствии с тенденциями.

Аббревиатура VUCA, впервые использованная в 1987 году, основана на теориях лидерства Уоррена Бенниса и Берта Нануса, ученых из США, для описания или отражения нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности общих условий и ситуаций. Армейский военный колледж представил концепцию VUCA для описания более нестабильного, неопределенного, сложного и неоднозначного многостороннего мира, воспринимаемого как результат окончания холодной войны.

Более частое использование и обсуждение термина VUCA началось в 2002 году и было связано с изначальным его пониманием в рамках военной стратегии. Американские эксперты (ученые и военные), которые впервые начали использовать понятие VUCA несколько лет назад, говорят о том, что VUCA-мир пришел на смену SPOD-миру, представлявшему собой более устойчивую и стабильную систему (Steady («устойчивый»), Predictable («предсказуемый»), Ordinary («простой»), Definite («определенный»)).

## МИР, В КОТОРОМ ЗАДАЧИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ТРУДНО РЕАЛИЗУЕМЫ.



В основу концепции VUCA легли некоторые закономерности военного дела, а именно: *Изменчивость*. Постоянное перемещение армии, военной техники, кораблей и атомных подводных лодок. Картина военных действий фиксируется в условиях частой перемены локаций, решения принимаются незамедлительно, с учетом последних оперативных данных.

*Неопределенность*. Планирование опирается на прогноз действий противника, учитывающий разные сценарии. Ход событий может измениться в любой момент.

*Сложность*. Большим количеством подразделений и единиц техники необходимо управлять с учетом их перемещений, задач и т. д.

*Неоднозначность, или двусмысленность*. Возможность получения дезинформации, намеренного искажения реальных событий, которые всегда необходимо учитывать при принятии ключевых решений.

Учитывая все вышеперечисленные особенности, концепция VUCA может применяться не только в боевой обстановке, но и в современном бизнесе, где она поможет быстро адаптироваться к изменениям и извлекать максимальную пользу из них. Моменты «турбулентности» рынка должны стимулировать к активным действиям. Помочь найти опору и стратегию в этом безумном мире как раз и призвана методология Agile.

КОНЦЕПЦИЯ VUCA ДЕЛАЕТ СТАВКУ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ И ОПЕРАТИВНОМ ПЛАНЕ НА ЛИДЕРСТВО И РАЗВИТОЕ МЫШЛЕНИЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ТЕХНИЧЕСКИХ, СОЦИАЛЬНЫХ, ПОЛИТИЧЕСКИХ,

## **РЫНОЧНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕАЛИЙ СРЕДЫ, В КОТОРОЙ РАБОТАЮТ ЛЮДИ.**

Если говорить непосредственно о бизнесе, именно лидеры компаний, которые берут на себя управление в период «турбулентности», могут стать движущей силой для выживания и устойчивости в сложном мире.

## Agile во спасение

Давайте хорошенько рассмотрим суть понятия Agile, которое сейчас у всех на слуху, но уже успело обрасти множеством мифов и неоднозначных толкований, что очень мешает применять его на практике.

Итак, понятие Agile («проворный, сообразительный») корнями уходит в 2001 год, когда группа программистов, возглавлявших движение по разработке различных методик в сфере ПО, собралась на лыжном курорте в американском штате Юта. Они создали там манифест Agile, а впоследствии – некоммерческую организацию Agile Alliance, которая поставила своей целью продвижение гибких методологий во всем мире. Во многом благодаря ей возникла новая «экосистема», включающая в себя конференции, консультации, книги и журналы.

Манифест в первую очередь касался методологий разработки программного обеспечения. Вот его основополагающие принципы:

- Наивысшим приоритетом для нас является удовлетворение потребностей заказчика благодаря регулярной и ранней поставке ценного программного обеспечения.

- Изменение требований приветствуется даже на поздних стадиях разработки. Agile-процессы позволяют использовать изменения для обеспечения конкурентного преимущества заказчика.

- Работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью от пары недель до пары месяцев. На протяжении всего проекта разработчики и представители бизнеса должны ежедневно работать вместе.

- Над проектом должны работать мотивированные профессионалы. Чтобы работа была сделана, создайте условия, обеспечьте поддержку и полностью доверьтесь им.

- Непосредственное общение является наиболее практичным и эффективным способом обмена информацией как с самой командой, так и внутри команды.

- Работающий продукт – основной показатель прогресса.

- Инвесторы, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный ритм работы. Agile помогает наладить такой устойчивый процесс разработки проекта.

- Постоянное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает гибкость проекта.

- Простота – искусство минимизации лишней работы – крайне необходима.

- Самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются у самоорганизующихся команд.

- Команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы.

Изначально речь в Agile-манифесте шла не о бизнесе, а о программировании. О том, как нужно работать в данной сфере и какими принципами руководствоваться. Именно поэтому, наверное, не очень корректно называть Agile методологией, это скорее набор принципов или даже философия. Однако, как мы видим, основные пункты этого «программного документа» универсальны и их с успехом можно использовать в бизнесе (что и делается на практике).

## Универсальность принципов Agile

Ключевыми принципами Манифеста можно считать следующие:

- 1) люди и взаимодействие между ними важнее, чем рабочие процессы и инструменты;
- 2) функционирующий продукт важнее, чем регламенты, графики, задания, написание инструкции и прочее;
- 3) ключевое значение имеет сотрудничество с заказчиком, а не просто подписание договора;
- 4) адаптивность и оперативная реакция на изменения важнее, чем слепое следование первоначальному плану.

Хотелось бы подробнее остановиться на каждом из принципов. Первый: люди и взаимодействие между ними важнее, чем рабочие процессы и инструменты. Суть принципа заключается в том, что весь бизнес, а также вся разработка ПО и других технологий основываются на людях. Всю работу делают люди для людей, и отношения между ними важнее регламентов, процессов и т. д. Это выражается в том, что каждый участник команды может обратиться к коллеге, невзирая на должности и титулы. А если подняться на уровень выше, то всегда важно помнить, что любая система, любой продукт создаются для человека. И такой человекоцентрированный подход позволяет больше фокусироваться на главном – на удобстве разработки, на том, чтобы она была используемой, – и поставить себя на место конечного пользователя данного продукта.

Второй: работающий продукт важнее исчерпывающей документации. Иными словами, результат важнее процесса. Не так важно, какими путями вы придете к завершению работы, важно, что будет в итоге. О документации говорят, прежде всего, когда речь идет о программном обеспечении, но также этот пункт транслируется на любую другую деятельность. Он применим и в маркетинге: неважно, какой у вас медиа-план или стратегия, главное, каким будет результат. Если он будет соответствовать вашей задаче, тогда все отлично. И именно результат – основной критерий при принятии решений.

Третье: сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта. Имеется в виду, что любой проект имеет некую первоначальную задачу, но мир изменчив, и постоянно возникают новые переменные – новые условия, внутренние обстоятельства, происходят незапланированные события. Если говорить о маркетинге, то ситуация выглядит так: начиная какой-либо проект, мы обладаем некоторыми знаниями о рынке, на котором работаем, и о потребителях, их предпочтениях, поведении. На основании этих знаний мы планируем наши кампании и выстраиваем стратегию. Мы исходим из нескольких условий: например, наш клиент при покупке того или иного товара руководствуется определенными параметрами. И мы продумываем нашу кампанию, опираясь на эти знания. В дальнейшем мы, инвестировав время и ресурсы, проверяем, насколько это соответствует ожиданиям, имеющимся у потребителя. И этот опыт сразу позволяет нам дополнить базу знаний о конечном пользователе вне зависимости от того, какой результат мы получили. Если мы корректно фиксируем итоги этого этапа, то мы уже знаем о потребителе больше, чем в самом начале, можем лучше понять его.

**ПРЕДСТАВЛЕНИЯ, ИЗ КОТОРЫХ МЫ ИСХОДИМ НА СТАРТЕ, МОГУТ КОРРЕКТИРОВАТЬСЯ В ПРОЦЕССЕ, НО ВСЕ НАШЕ ДВИЖЕНИЕ ДОЛЖНО БЫТЬ НАПРАВЛЕНО К ОСНОВНОЙ ЦЕЛИ, И ИМЕННО ЭТО ПОМОЖЕТ НАМ ДОСТИЧЬ УСПЕХА.**

Четвертое: готовность к изменениям важнее первоначального плана. Этот пункт тесно связан с предыдущим, и он обращает наше внимание на то, что происходящие в период реа-

лизации проекта изменения естественны, нужно быть к ним готовыми и уметь адаптироваться. Эта готовность к изменениям и означает необходимую в современных условиях гибкость.

Принципы выглядят довольно просто, но при этом они удивительно универсальны и отлично подходят к работе над любым продуктом (процессом). Согласно философии Agile, в приоритете оказываются люди, а также продукт и конечный результат, который представляет собой единое целое. Клиенты счастливы, когда получают продукт через регулярные промежутки времени, иными словами, получают целое по частям, каждая из которых имеет большое значение и несет в себе определенную функцию. Проиллюстрируем это, скажем, примером из строительной сферы. Традиционно принято сдавать многоквартирный дом целиком. А потом, как это обычно бывает, устранять недостатки, обнаруженные во время приемки или уже в ходе эксплуатации. Если бы строительство велось с учетом принципов Agile, то сдавали бы дом поквартирно или поподъездно – законченными блоками с готовыми коммуникациями и отделкой. И каждая из таких частей была бы полностью функциональной и готовой к использованию. И при завершении всего процесса исполнитель и заказчик были бы полностью уверены, что весь продукт функционирует так, как и было задумано.

Такой пункт, как внесение изменений, также оказывается безусловно важным для любого процесса. Во всех сферах продукты и услуги постоянно совершенствуются, поскольку изначально невозможно знать все требования и предугадать все события, которые будут происходить до завершения проекта. Отлично иллюстрирует этот пункт одно выражение: «купив свою первую машину, ты понимаешь, какой должна быть следующая». Иногда только получив первый результат, вы можете понять, куда двигаться дальше. И необходимо быть открытым к изменению изначальных требований, и все новые вводные, которые появляются в процессе, использовать в работе.

Безусловно, отношения между участниками любого проекта, сотрудничество с представителями заказчика (его самого или таких специалистов, как Product Owner или Product Manager) важно при создании любого продукта. Должно быть налажено постоянное взаимодействие, постоянная сверка между теми людьми, которые реализуют проект, и теми требованиями, которые предъявляются к продукту. Этот пункт также очень важен для маркетинга.

Все, что связано с людьми, имеет в философии Agile первостепенное значение, и здесь на первый план выходят поддержка, доверие, мотивация. Все это создает атмосферу в команде, которая в значительной степени влияет на то, каким будет результат. Команда всегда должна понимать, что она делает, куда движется, для чего. Это критично для бизнеса в целом, но для людей, которые работают над инновационными продуктами, в сфере интеллектуального труда, это невероятно важно.

Коммуникации необходимо выстраивать так, чтобы взаимодействие происходило «лицом к лицу», а именно – минуя различные барьеры (организационные, административные и т. д.), чтобы можно было общаться напрямую без различных должностных инструкций. Поскольку всякий формализм может значительно тормозить процесс и оказывать негативное влияние в работе над продуктом.

Основным критерием прогресса проекта является работающий продукт: программное обеспечение, любой другой инструмент. Если изменений не происходит, если процесс «зависает», не приносит пользы потребителям и заказчикам, то проект не может считаться успешным.

Поскольку принципы Agile просты, удобны в применении, эффективны, обеспечивают высокую скорость развертывания команд и реализацию проектов, к ним все чаще прибегают в различных сферах. И именно поэтому количество последователей философии Agile растет с каждым днем и сегодня исчисляется миллионами.

Указанные выше принципы в Agile содержат несколько методологий, которые относятся не только к разработке программного обеспечения, но и к управлению проектами в целом.

Самые популярные из них – Scrum и Kanban, они позволяют значительно повысить производительность за счет эффективного распределения ресурсов и нахождения баланса между коммуникациями и деятельностью.

Уникальные черты, присущие одновременно Scrum и Kanban, включают в себя гибкость, ограничения для незавершенных задач (что помогает избежать перегрузки и «зависания» этапов), дробление на мелкие подзадачи, эмпирический подход, высокую управляемость, отличную визуализацию, понятный результат на этапах, самоорганизующиеся команды.

Обе эти методологии пересекаются с принципами бережливого производства (lean production), которые использовались на заводах Toyota и на основе которых создавались уникальные технологии этой компании и ее философия. Концепцию бережливого производства разработал инженер и предприниматель компании Toyota Тайити Оно вместе с Сигео Синго. В дальнейшем она была внедрена и в американских компаниях.

Данный подход к управлению организацией предполагает повышение качества продукции при одновременном сокращении расходов. Как выяснилось, этого действительно можно добиться, соблюдая некоторые правила. Одно из них гласит, что в процесс оптимизации должен быть вовлечен каждый сотрудник компании, и эта деятельность полностью ориентирована на потребителя.

Главной задачей бережливого производства является непрерывное устранение потерь, поскольку только так возможно добиваться совершенства, снижать стоимость продукта и повышать его качество. Все производственные процессы, которые не представляют ценности для потребителя, должны быть постепенно ликвидированы. Лидеры Toyota не сомневаются, что любая компания обладает потенциалом для улучшения любой сферы своей деятельности.

Ни одной организации не удалось скопировать эти технологии, но многие внедряют различные методы бережливого производства, причем достаточно успешно. По моим наблюдениям, применение этих принципов помогает компаниям быть более эффективными и достигать большего. За свою практику я часто бывал на разных производствах, в том числе автомобилей, сферы пищевой промышленности, а также товаров из сферы FMCG (fast moving consumer goods, «быстро оборачиваемые потребительские товары», или «товары повседневного спроса»). И убедился на практике, что принципы Agile отлично вписываются в производство и работают, помогая организациям выстраивать процессы и быть гораздо более эффективными.

Да, еще 15 лет назад казалось, что данная философия подходит лишь для сферы программного обеспечения. И действительно, те, кто так или иначе знаком с разработкой, понимают, что Agile является безусловно удобным, и в наше время уже нельзя представить, что может быть по-другому. И практически одновременно с ПО эта философия начала входить в другие сферы бизнеса. Эта тенденция значительно усилилась в течение последнего десятилетия. Это было обусловлено несколькими факторами. Ниже я перечислю их и дам комментарии по каждому пункту.

## Лидерство взяли ИТ-компании

Если мы оглянемся на несколько лет назад, то увидим, что тогда список самых дорогостоящих компаний мира возглавляли крупные промышленные корпорации, такие, как Exxon Mobil, General Electric и т. д. Сейчас же в топ вышли ИТ-компании. Ниже – список самых дорогих брендов мира за 2019 год по версии Forbes, и большинство из первой двадцатки – из сферы информационных технологий.

### САМЫЕ ДОРОГИЕ БРЕНДЫ В 2019 ГОДУ

МЕСТО	БРЕНД	СТОИМОСТЬ БРЕНДА	ОТРАСЛЬ
#1	APPLE	\$205,5 МЛРД	ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ
#2	GOOGLE	\$167,7 МЛРД	ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ
#3	MICROSOFT	\$125,3 МЛРД	ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ
#4	AMAZON	\$97 МЛРД	ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ
#5	FACEBOOK	\$88,9 МЛРД	ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ
#6	COCA COLA	\$59,2 МЛРД	ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ
#7	SAMSUNG	\$53,1 МЛРД	ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ
#8	DISNEY	\$52,2 МЛРД	РАЗВЛЕЧЕНИЯ
#9	TOYOTA	\$44,6 МЛРД	АВТОМОБИЛИ
#10	MCDONALD'S	\$43,8 МЛРД	РЕСТОРАНЫ

Поскольку эти компании лидируют в бизнесе, соответственно, они привносят на мировой рынок свои стандарты управления. И поскольку для каждой из них ключевой ценностью является программное обеспечение, то и способы его разработки (методы Agile) транслируются на весь деловой мир, включая банковскую сферу.

В частности, такой подход использует в своей деятельности «Альфа-банк», внутри которого работает мощное ИТ-подразделение, состоящее из команд, ведущих проекты. Они обновляют приложения, улучшают инструменты обслуживания и внедряют новый функционал. Например, «Альфа-банк» одним из первых начал роботизацию рутинных операций. Полгода использования новых технологий показало, что робот в среднем обрабатывает информацию в 2,64 раза быстрее человека, и доля ручного разбора в целом снизилась на 28 %. Даже с учетом эксплуатационных расходов, применение искусственного интеллекта по сравнению с ручным разбором данных позволяет экономить только в этом направлении более 76 тысяч долларов в год.

Все крупные мировые финансовые структуры сегодня поддерживают стартапы и инновации. Так, несколько месяцев назад стало известно о том, что несколько мировых банков (Credit Suisse, Barclays, UBS Group AG, Bank of New York Mellon, Deutsche Bank, Banco Santander и др.) вложили около 50 миллионов долларов в первый этап проекта по созданию новой криптовалюты. Ожидается, что начальные результаты деятельности новой компании Finality, на открытие которой пошли основные средства, будут объявлены уже в начале 2020 года.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.