

Оглавление

Предисловие научного редактора	9
Введение	11

Часть I. Маркетинг ≈ цифровой ≈ программное обеспечение

Глава 1. Хакерство — это хорошо	19
Глава 2. Маркетинг — цифровая сфера деятельности	24
Глава 3. Что же такое цифровая динамика?	30
Глава 4. Современный маркетинг тесно связан с программным обеспечением	39
Глава 5. Теперь маркетологи создают ПО	45
Глава 6. Параллельные революции в программном обеспечении и маркетинге	52
Глава 7. Адаптация идей из области разработки ПО к маркетингу ...	63

Часть II. Гибкость

Глава 8. Зарождение agile-маркетинга	69
Глава 9. От больших водопадов к небольшим спринтам	78

Глава 10. Улучшение «метаболизма» в управлении маркетингом	87
Глава 11. Думайте масштабно, но воплощайте постепенно	96
Глава 12. Итерация = непрерывное тестирование и экспериментирование	107
Глава 13. Визуализация рабочего процесса с целью предотвращения хаоса	117
Глава 14. Задачи как истории на пути покупателя	128
Глава 15. Agile-команды и командная работа	140
Глава 16. Балансировка стратегии, качества и гибкости	153
Глава 17. Адаптируйте не только производство, но и процессы	164

Часть III. Инновации

Глава 18. Переход маркетинга от коммуникаций к опыту	171
Глава 19. Маркетинг в состоянии бесконечного бета-тестирования и «конвейер» инноваций	181
Глава 20. Совместные разработки и поиск новых идей	191
Глава 21. Большое тестирование важнее больших данных	202

Часть IV. Масштабируемость

Глава 22. Бимодальный маркетинг	215
Глава 23. Платформенное мышление и расслоение темпа для маркетинга	225
Глава 24. Укрощение естественных и случайных сложностей в маркетинге	238

Часть V. Таланты

Глава 25. В погоне за мифом о «десятикратных» маркетологах	251
Примечания	258
Благодарности	265
Предметно-именной указатель	267
Об авторе	270

ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

«Мир меняется, бизнес должен стать гибким, а маркетинг — драйвером бизнеса»... только и слышится сегодня со всех сторон. Да, но как?

Вы держите в руках замечательную, не побоюсь этого слова, *настольную* книгу современного маркетолога. В ней Скотт Бринкер детально описал все предпосылки для появления agile-маркетинга и его успешного развития в современном VUCA-мире.

- Почему именно маркетологи первыми адаптировали Agile-манифест разработки программного обеспечения?
- Как создать маркетинговые кампании, эффективно работающие в условиях цифровизации и постоянных изменений?
- А как насчет команд? Помогает ли иерархичная структура отделов маркетинга решать задачи и справляться со стоящими сегодня перед нами вызовами? А если нет, то тогда как по-другому?

На страницах этой книги вы найдете не только полные и логически выстроенные ответы на эти вопросы, но и конкретные примеры и руководства к действию. Все, что остается — проверить гипотезу в вашей команде!

И не важно, работаете ли вы на стороне клиента или агентства, а может быть, лично продвигаете свой бизнес, я уверена, вы найдете полезные для себя идеи и практики.

Когда-то, работая в рекламных агентствах, я и представить не могла, что можно жить без слов «а в брифе этого не было», не быть заваленным

миллионом срочных и важных задач, которые, безусловно, все самые приоритетные, и не получать «маленькие» комментарии, которые звучали как «все переделать», на последних этапах работы...

Agile — это не волшебная таблетка. Процесс перехода на новое мышление, культуру, как правило, труден. И конечно, хочется опереться на опыт других. Книга «Agile-маркетинг. Хакерские практики для эффективного бизнеса» поможет вам сделать первые шаги, а дальше, итеративно, постоянно улучшаясь, вы обязательно найдете свой путь.

Будьте Agile, и пусть ваши клиенты будут счастливы, а бизнес успешен!

*Юлия Тегель,
Agile-коуч, agile-маркетолог,
евангелист направления Agile-
маркетинг в России*

*Посвящается Джордану
Пусть воображение позволяет
тебе вырваться за рамки привычных
представлений*

*Моим родителям, которые руководили
маркетинговым агентством в непростые
времена и пробудили во мне желание
изучать вычислительную технику*

ВВЕДЕНИЕ

Сейчас замечательное время для работы в маркетинге, и оно отличается переменами огромного масштаба.

С каждым днем мир становится все более цифровым: в первую очередь перестраиваются взаимоотношения между клиентами и бизнесом. Покупатели располагают большей информацией и рычагами влияния, чтобы регулировать, где, когда и как им встречаться с продавцами. При этом увеличиваются и их ожидания, по мере того как передовые компании, такие как Amazon, Uber и им подобные, расширяют границы возможного по части исполнения желаний и удовлетворения требований клиентов.

В некоторых видах бизнеса перемены все еще кажутся далекими и не имеющими к ним отношения. Мало кто собирается тягаться с цифровыми вундеркиндами. Но с каждым днем появляется все больше признаков, что цифровая динамика встает между компаниями и их клиентами, тысячами разных способов подрывая продажи и маркетинговые усилия. Мы ощущаем, как из-под ног уходит земля, на которой

мы конкурируем. При внимательном рассмотрении выясняется: *новый мир гораздо ближе, чем мы думаем.*

В цифровом мире мы неизбежно оказываемся вовлеченными в цифровые взаимоотношения. Мы спрашиваем себя: «Каким образом мой бизнес стал цифровым?» И отвечаем, перефразируя Хемингуэя: «Двумя способами: сначала постепенно, потом внезапно». Независимо от размеров, географического положения или отрасли бизнеса, мы уже в цифровой эпохе. Ускоряющийся темп развития и вызванное им повышение сложности — особенно в маркетинге — одновременно и бодрит, и доводит до белого каления. Это вихрь возможностей и препятствий.

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ В ЦИФРОВОМ МИРЕ

Моя цель — помочь вам укротить этот цифровой вихрь. Существует много замечательных книг об огромном количестве новых стратегий и тактик в цифровом маркетинге — это и вовлекающий маркетинг, и контент-маркетинг, и маркетинг в социальных сетях и многие другие его направления. И все их объединяет одно: им уделялось гораздо меньше внимания, чем они заслуживают, и это серьезно повлияло на их развитие. И вот вопрос, ответ на который важен для развития всех этих направлений: как должно развиваться *управление маркетингом*, чтобы возможности каждого из них использовались наилучшим образом?

Управление — это обеспечение гармоничного сочетания всех стратегий и тактик, способ их объединения в единое целое ради выполнения миссии организации.

К сожалению, традиционные подходы к управлению маркетингом — типичные маркетинговые планы, составляемые и выполняемые независимо друг от друга в вертикальной структуре, — под давлением

цифрового мира деформируются. Слишком уж много происходит перемен, и часто стремительных. При этом возникают странные эффекты. Мы как будто несемся на автомобиле со сломанным рулем и неисправными тормозами. Ночью. С выключенными фарами.

Тем не менее есть и хорошо освещенный путь.

Маркетинг не первая область деятельности, где приходится бороться с непрерывными цифровыми переменами. Еще до того, как работники других сфер обнаружили, что их начинает потряхивать цифровая турбулентность, с этой проблемой столкнулись разработчики программного обеспечения. Требования к программам менялись постоянно. Быстро развивалась технология, увеличивалась сложность проектов, а заинтересованные лица, не понимающие сложностей всех этих проблем, выдвигали требования.

Разработчикам программного обеспечения, то терпевшим неудачи, то добивавшимся успехов в своих проектах, словно канарейкам в угольной шахте*, удалось обнаружить ряд принципов, которые объясняют, почему в битве с цифровым драконом что-то работает, а что-то нет. В результате наука и искусство управления при создании программного обеспечения достигли высокого уровня.

Но какое отношение все это имеет к маркетингу?

Гораздо большее, чем вы думаете. В цифровом мире разработка хорошего программного обеспечения сходна со сложными задачами успешного маркетинга. В обеих областях необходимо совмещать взрывной рост цифровых взаимодействий с торнадо непрерывных изменений и инноваций. И то и другое требует творческого и интеллектуального подхода, который опирается на предвидение и новые способы работы в команде, что позволяет накапливать опыт в условиях высокой конкуренции. И по мере того как мир становится все более цифровым, также увеличиваются объем и ответственность

* Канарейки обладают высокой чувствительностью к метану, утечка которого часто приводит к взрывам в угольных шахтах, поэтому раньше шахтеры носили их с собой в клетках. Если канарейка теряла сознание, значит, возникла угроза взрыва. *Прим. перев.*

работников, степень их влияния на результат — ценой сложности, растущей как на дрожжах.

Можно ли сказать, исходя из этих параллелей, а также того, что лидеры в области разработки программного обеспечения столкнулись с подобными трудностями намного раньше, что успешные концепции цифрового управления, применявшиеся сообществом разработчиков ПО, подойдут маркетологам и будут адаптированы для борьбы с их цифровыми драконами? На мой взгляд, да.

ХАКЕРСКИЕ ПРАКТИКИ

Эта книга не описывает техническую сторону вопроса, поэтому не требует от читателя знаний о разработке программного обеспечения и даже интереса к этой области. Необходимо только открыть свой разум, чтобы взглянуть на управление маркетингом под другим углом, поэтому пусть вас не пугает название книги.

Из главы 1 вы узнаете, что в среде разработчиков ПО слово «хакерство» имеет совсем иное значение, чем в СМИ. Оно обозначает не *взлом*, а *умение сделать*. Плохие хакеры вламываются в системы. Хорошие — изобретают что-то новое быстрыми, разнообразными и интересными способами. Предположив, что можно что-то сделать, они находят способы реализовать идею в обход установленных ограничений и в результате празднуют победу смелости и мастерства.

Взаимообогащение концепций управления в сфере программного обеспечения и маркетинга — хороший пример хакерства в организациях. И чтобы претворить его в жизнь, нужно внести дух хакерства во все маркетинговые действия.

Книга состоит из пяти частей. Часть I дает представление о динамичности цифровых технологий, в ней проводятся параллели между маркетингом и разработкой программ. В части II содержится углубленный анализ методов управления Agile и Lean применительно к маркетингу. В части III исследуются возможности и методы внедрения инноваций

в современном маркетинге. Часть IV предлагает идеи о том, как укротить сложный цифровой мир и получить доступ к масштабированию работ в маркетинге. В части V речь пойдет о талантах в области управления маркетингом в современной цифровой среде.

Часть II, посвященная agile-маркетингу, самая сложная: в ней закладываются основы для понимания того, как должно строиться разумное управление цифровым маркетингом, а также подробно рассматривается логическое обоснование гибкого управления и его ключевые методы, особенно применительно к маркетингу.

Части III, IV и V — это общий обзор различных концепций и основных положений из области управления разработкой программного обеспечения, которые прекрасно адаптируются к сложностям современного маркетинга. Мы подойдем к каждой из этих сложностей прагматично, с позиции их влияния на маркетинг сегодня.

Цель книги — расширить кругозор маркетолога и руководителя отдела маркетинга в цифровом мире, в котором все, и особенно маркетинг, меняется со скоростью появления нового программного обеспечения.