

МИХАИЛ БАКУНИН

AGILE-
МАРКЕТИНГ
В ИНТЕРНЕТЕ



ИЗДАТЕЛЬСТВО АСТ
МОСКВА

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, откладыва-

ние 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, обоз-

Михаил Бакунин
Agile-маркетинг в интернете

начить 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 Хануса, 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

МИР, В КОТОРОМ ЗАДАЧИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ТРУДНО РЕАЛИЗУЕМЫ.



более устойчивую и стабильную систему (Steady («устойчивый»), Predictable («предсказуемый»), Ordinary («простой»), Definite («определенный»)).

В основу концепции VUCA легли некоторые закономерности военного дела, а именно:

Михаил Бакунин
Agile-маркетинг в интернете

Изменчивость. Постоянное перемещение армии, военной техники, кораблей и атомных подводных лодок. Картина военных действий фиксируется в условиях частой перемены локации, 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 СТРАТЕГИЧЕС-
КОМ И ОПЕРАТИВНОМ
ПЛАНЕ НА ЛИДЕРСТВО
И РАЗВИТОЕ МЫШЛЕНИЕ
ДЛЯ ОЦЕНКИ ТЕХНИЧЕС-
КИХ, СОЦИАЛЬНЫХ, ПОЛИ-
ТИЧЕСКИХ, РЫНОЧНЫХ
И ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕА-
ЛИЙ 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.

Михаил Бакунин
Agile-маркетинг в интернете

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;

Михаил Бакунин
Agile-маркетинг в интернете

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.