

# Agile- марке- тинг

## Хакерские практики для эффективного бизнеса

Скотт Бринкер

[<<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# 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

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

### Часть III. Инновации

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

### Часть IV. Масштабируемость

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

### Часть V. Таланты

<b>Глава 25.</b> 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 вырываться 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, применяющиеся 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.