

ЗАЧЕМ МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ

Agile-подход

Елена ЕЛОВАЯ

Эксперт журнала

ЧТО НАС НЕ УБИВАЕТ, ТО ДЕЛАЕТ НАС СИЛЬНЕЕ. ДАННОЕ УТВЕРЖДЕНИЕ БЫЛО ВСЕГДА АКТУАЛЬНЫМ И КАК НИКОГДА ВАЖНО СЕЙЧАС – ВО ВРЕМЯ СТРЕМИТЕЛЬНОЙ ИНФОРМАТИЗАЦИИ И ЦИФРОВИЗАЦИИ, ИЗМЕНЧИВОСТИ МИРА, ПАНДЕМИЧЕСКОГО КРИЗИСА. ПОЭТОМУ ТОТ, КТО УМЕЕТ ЛУЧШЕ И БЫСТРЕЕ ПРИСПОСАБЛИВАТЬСЯ К ДАННОЙ СРЕДЕ И ИЗМЕНЕНИЯМ В НЕЙ, ТОТ И УСПЕШНЕЕ. В ЭТОМ ПОМОГАЕТ AGILE-ПОДХОД (ОТ АНГЛ. AGILE – ШУСТРЫЙ, ПРОВОРНЫЙ)...

ШЕСТЬ ПРИЧИН

Все это актуально и для маркетинга, в котором успех рекламной кампании зависит от скорости реагирования на изменения в digital-среде и оригинальности решений.

Сегодня в любом клиентском сегменте медиасферы можно наблюдать картину, характеризующуюся следующими реалиями:

- 1) рост спроса у бизнеса на хорошие маркетинговые команды;
- 2) избегание рисков, оптимизация затрат и выделение средств только на каналы с предельно понятной эффективностью;
- 3) рынки перенасыщены конкурентами, которые постоянно проявляют активность и пробуют новые инструменты, даже размер бюджета не решает задачи быть первыми;
- 4) формируется понимание, что привлечение клиентов является собой не строгую в своей последовательности воронку, а довольно хаотичную череду соприкосновений с ними при использовании широкого набора маркетинговых инструментов;
- 5) ключевыми и связующими элементами маркетинга становятся сквозная аналитика и построение взаимоотношений с клиентом в различных точках контактов;
- 6) digital-коммуникации находятся в постоянном развитии, регулярно изменяются старые инструменты и появляются новые, требуется постоянный контроль.

Все вышеперечисленные факторы диктуют необходимость быстрее и лучше адаптироваться в конкурентной борьбе под меняющийся рынок

Справка «МаркИТ»

Методология Agile была создана в США в начале 70-х годов прошлого века как комплекс гибких методов разработки программного обеспечения, получила широкое распространение в управлении проектами в разных сферах бизнеса.

Основной смысл Agile-практик сосредоточен в Манифесте гибкой разработки программного обеспечения (Agile Manifesto), который ставит в приоритет:

- людей и их взаимодействие, а не рабочие процессы и инструменты;
- работающий продукт, а не регламенты, описания, инструкции и т.п.;
- продуктивную коммуникацию с заказчиком, а не формальное согласование условий договора;
- адаптивность и скорую реакцию на изменения, а не слепое следование плану.

Манифест Agile был сформулирован в феврале 2001 г. инициативной группой из 17 программистов, назвавших себя Agile Alliance. Это время считается началом повсеместного распространения гибкой методологии как практики управления проектами и организации бизнес-процессов не только в области разработки, но и в других областях, среди которых и маркетинг.

и в условиях ограниченных ресурсов выстраивать гибкую маркетинговую стратегию, получая существенный рост прибыли.

Помогает с этим справляться Agile-подход со своим гибким планированием, быстрым темпом, экспериментами и короткими итерациями (новыми циклами). Преимущество такого решения еще и в том, что его внедрение не требует больших дополнительных вложений, за исключением административных ресурсов, а измеримые результаты можно получить уже в первые месяцы.

Разумеется, при внедрении Agile есть свои сложности и не всегда очевидные на первый взгляд проблемы, но сам подход весьма прост и доступен любой компании. Общий смысл заключается в отказе от жесткого долговременного планирования в пользу более коротких циклов.

ПРИНЦИПЫ AGILE-МАРКЕТИНГА

По примеру программистов и их Agile Manifesto группа маркетеров выработала и сформулировала Манифест Agile-маркетинга. Данный Манифест провозглашает следующие установки.

1. Анализ вместо мнений и условностей. Циклическая и постоянная работа, предполагающая изучение клиента, внесение изменений в текущую работу и оценку результатов. Никаких условностей, практик и мнения от топ-менеджмента, если анализ не выявил пользы.
2. Ориентированность на клиента, а не на внутреннюю иерархию и соперничество между отделами. В Agile на первом месте всегда ставятся интересы и потребности клиента.
3. Небольшие адаптивные кампании вместо масштабных и сложных. Классические маркетинговые стратегии плохо поддаются оперативной корректировке. В Agile кампании делятся на несколько кратких циклов, после каждого проводится анализ и при выявлении проблем вносятся изменения.
4. Изучение аудитории вместо прогнозирования. В классическом маркетинге исследование целевой аудитории проводят, как правило, раз в год. За этот период привычки и мнения аудитории могут поменяться несколько раз, а это значит, что ориентированные на нее кампании могут оказаться неэффективными. Agile-подход предполагает постоянное проведение исследований целевой аудитории с тем, чтобы при необходимости максимально быстро переориентировать рекламную кампанию.
5. Приоритет гибкого планирования перед жестким. Планирование в Agile остается, но без жесткой привязки к изначальному видению. С каждым новым циклом в план вносятся корректировки.
6. Оперативная реакция на изменения. Например, если появляется новый инструмент продвижения, то нужно быть готовым к его применению. В Agile важнее реагировать на изменения, чем придерживаться изначального плана.
7. Множество мини-экспериментов лучше, чем один большой. Долгосрочные исследования с множеством факторов и переменных менее достоверны, чем локальные краткосрочные тестирования.

ЦЕННОСТИ AGILE



Ценности Agile были изложены в 2001 г. в **AGILE-МАНИФЕСТЕ**

Манифест гибкой разработки программного обеспечения (англ. *Agile Manifesto*) — основной документ, содержащий описание ценностей и принципов гибкой разработки программного обеспечения, разработанный в феврале 2001 года на встрече 17 независимых практиков нескольких методик программирования, именующих себя «Agile Alliance».

НЕ ОТРИЦАЯ ВАЖНОСТИ ТОГО, ЧТО СПРАВА, МЫ ВСЕ-ТАКИ БОЛЬШЕ ЦЕНИМ ТО, ЧТО СЛЕВА



Рисунок 1. Манифест Agile-маркетинга

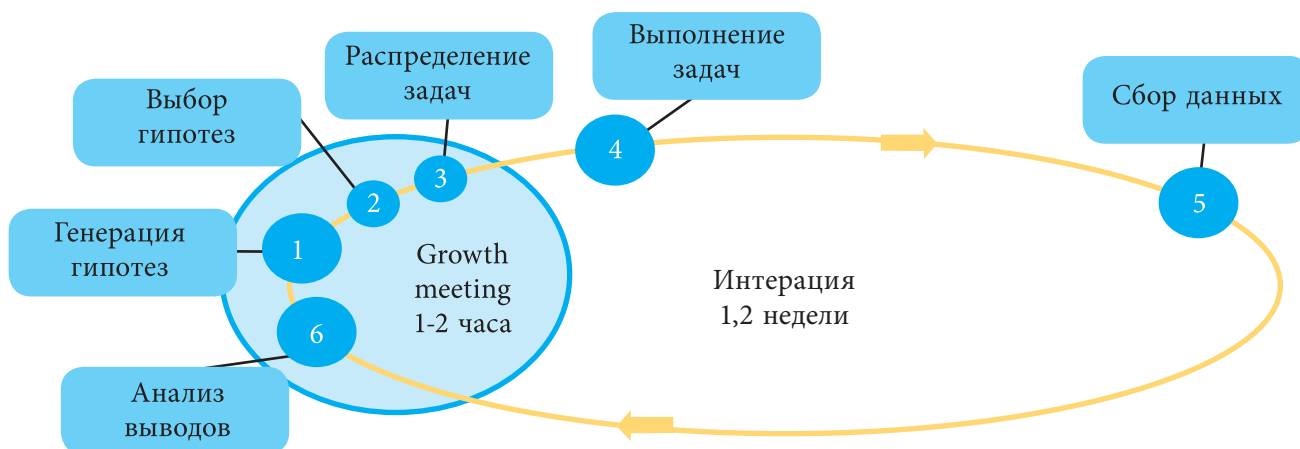


Рисунок 2. Процедуры Agile-маркетинга

HADI-циклы



Рисунок 3. Этапы HADI-циклов

ПРАВИЛА AGILE-МАРКЕТИНГА

С практической точки зрения, Agile-маркетинг строится на основе HADI-цикла. HADI – это простая модель, которая включает четыре последовательных шага.

1. *Гипотеза.* Генерация идей по улучшению маркетинговых активностей.
2. *Действие.* Внедрение и тестирование гипотез.
3. *Данные.* Анализ статистических показателей по итогам внедрения гипотез.
4. *Вывод.* Заключение относительно работоспособности выдвинутых идей.

Маркетинг по Agile предполагает постоянную работу по HADI-циклу, круг за кругом, улучшение за улучшением. Короткие циклы обеспечивают возможность постоянной оптимизации рекламных кампаний. Ощутимые скачки при применении данного подхода обычно обнаруживаются через пару месяцев.

Критически важно здесь придерживаться следующих правил:

- 1) длина одного цикла должна составлять не более двух недель (в случае если выдвинутые гипотезы требуют для проверки большего времени, их режут на этапы, весь смысл заключается в краткосрочных рывках и высоком темпе);

- 2) гипотезы формулируются строго по SMART-требованиям: они должны быть конкретны (Specific), измеримы (Measurable), достижимы (Attainable), релевантны (Relevant) и ограничены во времени (Time-bound);
- 3) за один подход генерировать по 10-15 гипотез (практика показывает, что лучшие идеи приходят в конце, когда очевидное проговорено);
- 4) держаться высокого ритма работы (для контроля темпа даже выделяют отдельного маркетера – Scrum-мастера, который следит за тем, чтобы не «простаивали» задачи);
- 5) вовлекать коллектив в процесс. Главное здесь – это заинтересованные лица и немного фанатов, потому что Agile – это всегда про команду и людей и только потом про процессы.

ЭТАП ПОЛНОГО ЦИКЛА В AGILE-МАРКЕТИНГЕ

Agile-подход всегда реализуется небольшими командами. Это могут быть одна или несколько команд в зависимости от масштаба компании и стоящих перед ней задач. Для продуктивной работы одной команды требуются 3-6 человек. Большее количество людей затрудняет процесс принятия решения.

Минимальный состав маркетинговой команды включает три роли:

- 1) *владелец продукта* – тот, кто задает вектор работы, курирует и смотрит на проект «сверху», оценивая картину целиком. В небольших компаниях это может быть директор по маркетингу или непосредственно руководитель компании;
- 2) *специалист по приоритетному направлению*. Специалист подбирается в зависимости от того, какой канал продвижения будет основным. При планировании комплексного подхода специалистов может быть несколько, например: SEO-, контент-маркетолог, специалист по контенту и т.д.;
- 3) *веб-мастер*. Ведет работу с сайтом и посадочными страницами.

Команду можно усилить привлечением дополнительных экспертов, например:

- дизайнер. Отвечает за графический креатив, баннеры и т.д.;
- веб-аналитик. Занимается расшифровкой и сопоставлением аналитических показателей, вычисляет степень эффективности рекламных инструментов;
- scrum-мастер – помогает команде освоиться с фреймворком и решать различные проблемы на пути к созданию идеального продукта.

Правила взаимодействия руководителя с Agile-командой:

- задать вектор пути, т.е. единую глобальную цель в цифрах;
- определить административные и материальные ресурсы;
- позволить команде совершать ошибки (в Agile работает принцип «fail fast»: чем быстрее и больше совершается мелких ошибок, тем быстрее достигается цель);
- предоставить свободу действий, не мешать и не руководить на уровне микро-менеджмента.

Команда будет работать с двумя типами отчетов:

- файл с метриками проекта. Необходим для достижения целей и понимания пути.

Помогает избежать ошибку команды, когда сутью изменений становятся сами изменения, а не улучшение бизнес-показателей. Здесь собираются KPI рекламных кампаний (конверсии, CTR, трафик, продажи и т.д.);

- бэклог – файл для работы с гипотезами. Перед очередным циклом проводится творческая сессия, где генерируются идеи, каждая из которых расписывается в бэклоге по алгоритму: условие «если»: что хотим сделать; эффект «то»: что желаем получить в результате; обоснование «почему»: почему это заработает; «действия»: какие шаги следует совершить для проверки идеи. После чего участники команды, придя к общему заключению, коллективно выставляют каждой гипотезе очки по критериям «вера» и «сложность»: «вера» – степень уверенности команды, что идея принесет планируемый результат. От 0 до 3, где 0 – абсолютно не верю, а 3 – уверен, что сработает; «сложность» – как много ресурсов нужно для начала реализации. От 1 до 3, где 1 – задача на одного человека в течение дня, а 3 – работа команды на полный спринт. Затем выполняется расчет «веса» гипотезы с помощью формулы «вера, деленная на сложность». Далее гипотезы сортируются по «весу», в результате чего команда получает план работ на ближайшее время.

Такие сессии следует проводить 1 раз в 3-4 цикла и обновлять общий список гипотез. Для актуализации и сверки результатов с планами к обобщенным отчетным файлам рекомендуется обращаться в начале каждого цикла.

Agile-подход повсеместно внедряется в бизнес по всему миру. Его используют самые разные компании в самых разных сферах бизнеса, будь то разработка, строительство, маркетинг, реклама, финансы, управление и т.д. Эта методология произвела настоящий фурор, регулярно появляются все новые и новые кейсы ее успешного применения и вдохновляющих результатов.