

Л.И. Архипова

Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники,
Минск, Республика Беларусь

L.I. Arkhipova

Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics,
Minsk, Republic of Belarus

AGILE-МАРКЕТИНГ В ЦИФРОВОМ БИЗНЕСЕ

AGILE-MARKETING IN DIGITAL BUSINESS

В статье изучается проблема возможности применения agile-методологии в управлении маркетингом. Рассматривается сущность понятия agile-маркетинга, а также анализируются проекты маркетинга, которые соответствуют принципам agile в цифровом бизнесе.

In article the problem of possibility of application of agile-methodology in management of marketing is studied. The essence of concept of agile-marketing is considered, and also projects of marketing which correspond to principles agile in digital business are analyzed.

Цифровая динамика бизнеса определяется скоростью, адаптивностью, масштабируемостью, неразрывностью и точностью информационных процессов, обеспечивающих и поддержи-

вающих интернет-маркетинг. Для того чтобы стратегии интернет-маркетинга приносили отдачу в заданные контролируемые периоды, маркетинговые/рекламные мероприятия должны быть не одноразовыми акциями, а стратегически выверенными решениями, которые базируются на данных. Рассмотрим целесообразность использования в этих условиях гибких (agile) технологий и правомерность выделения в маркетинге такой категории как «agile-маркетинг».

Agile возник в 2001 году в среде разработчиков программного обеспечения как ответ на необходимость сократить время вывода продукта на рынок, а также потребность заказчиков в информации о ходе разработки и том прогрессе, который подтверждает, что продукт требуемого качества и в согласованные сроки выйдет на рынок. Кроме того, заказчики были не удовлетворены тем, что не всегда конечный результат длительного проекта соответствовал их ожиданиям, что провоцировало конфликтные ситуации и вызывало недоверие к разработчику. На этой почве и появился agile-подход, который рекомендовал создать новую платформу для взаимодействия «заказчик-разработчик», упростить коммуникацию и сделать более прозрачным и понятным заказчику процесс разработки продукта. Ключевые идеи Agile-манифеста, разработанные IT-специалистами и представленные как способы разработки программного обеспечения, формулируются следующим образом [1]:

- Люди и взаимодействия важнее процессов и инструментов.
- Работающий продукт важнее исчерпывающей документации.
- Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта.
- Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Agile-методология, построенная на данных принципах, давно вышла за пределы IT-индустрии. На базе принципов agile получили дальнейшее развитие такие методы, как Scrum и Lean, которые также вышли за пределы разработки и производства. Scrum представляет собой методологию командной разработки, в основе которой лежит «спринт» – промежуток времени от одной до нескольких недель, по окончании которого должна быть получена минимально работоспособная версия продукта (MVP) или его инкремент, которые могут быть протестированы и представлены заказчику. Каждый спринт сопровождается совместным с заказчиком обсуждением (review – что сделано) и оценкой ретроспективы (как сделано). Все процессы и процедуры рассматриваются с фокусом на Lean-технологии, предполагающую непрерывные улучшения и оптимизацию процессов создания ценности путем устранения временных и материальных потерь, а также стандартизации процессов.

Концепция с доказательствами необходимости применения такого подхода в маркетинге представлена Скоттом Бринкером в его книге «Agile-маркетинг. Хакерские практики для эффективного бизнеса». В книге представлен разработанный автором манифест agile-маркетинга, основными принципами которого являются [2]:

- Многочисленные небольшие эксперименты важнее нескольких крупных активностей.
- Тестирование и данные важнее мнений и условностей.
- Мелкие аудитории пользователей важнее обезличенных массовых рынков.
- Вовлеченность и прозрачность важнее официальной риторики.

Рассмотрим более подробно, какой смысл вкладывается в понятие «agile-маркетинг».

Agile-маркетинг – это метод гибкого планирования маркетинговых стратегий, который заключается в отказе от классических долгосрочных планов по развитию и расходованию маркетингового бюджета в пользу коротких итераций и возможности вносить изменения в стратегию в любой момент времени [3].

Agile-маркетинг – это гибкий маркетинг, в котором рабочие процессы состоят из мелких задач и экспериментов. Гибкий маркетинг немедленно реагирует на рыночные условия и улучшает клиентский опыт по всем каналам. Конечная цель – вовлечение пользователей [4].

Agile-маркетинг – это процесс динамического изменения стратегии продвижения бизнеса [5].

Определения, представленные в источниках [2-5], подчеркивают, что agile-маркетинг не противоречит методологии agile и даже усиливает потребность в итерационном подходе при решении задач маркетинга.

Почему agile-подход легко адаптируется и рекомендуется к применению в электронном маркетинге? В электронном маркетинге можно выделить два основных направления проектной деятельности:

первое – связано с внедрением современных программных решений (ПО), обеспечивающих и поддерживающих электронный маркетинг;

второе – поиск идей и разработка новых рыночных продуктов, включая кастомизированные.

К первой *группе проектов* маркетинга можно отнести внедрение цифровых технологий на базе BigData и MachineLearning, достаточно широко применяемые в практике и web-аналитике маркетинга:

1) Алгоритмический маркетинг: обеспечивает автоматизацию маркетинговых процессов на базе алгоритмов, способных анализировать данные с применением технологий машинного обучения, выбирать и реализовывать оптимальные решения в соответствии с поставленной целью. Основные области маркетинга, требующие принятия микропрограммных решений – целевые акции и рекламные объявления, поиск, рекомендации, динамическое ценообразование, оптимизация ассортимента, др.

2) Programmatic-реклама: автоматизированные платформы и алгоритмы искусственного интеллекта, которые принимают решения о показе рекламного сообщения через торги в режиме реального времени (RTB –аукцион).

3) CRM-маркетинг: эффективная модель взаимодействия с клиентами (Customer Relationship Management), реализуется путем цифровизации и автоматизации процессов взаимодействия с потенциальными клиентами, этапов продаж и др.

Каждое из перечисленных направлений представляет собой маркетинговый проект, который использует определенные алгоритмы, процедуры и инструменты. Благодаря ИТ-решениям перечисленные проекты выполняются автоматически (полностью или частично) и накапливают массивы данных о точках касания, пользовательском опыте, рынках, каналах привлечения, трафике, конкурентах, ценах и др. Оценка результативности описанных маркетинговых проектов осуществляется путем мониторинга многочисленных метрик и KPI, что позволяет оперативно принимать решения по выбранным стратегиям.

Технические возможности цифровых сервисов, используемых в различных проектах, позволяют запускать автостратегии, быстро оценивать результаты для дальнейшей корректировки настроек по целям (например, в Яндекс Директи или Google Ads).

Ко второй *группе проектов* можно отнести блок маркетинговой ответственности по поиску идей, разработке и выводу на рынок новых продуктов. Наиболее популярной моделью разработки является каскадное управление проектами (waterfall), которое подразумевает последовательный переход с одного этапа на другой только после завершения предыдущего.

Приняв во внимание факт наличия *элементов проектного управления* в маркетинге, можно допустить возможность применения в нем современных *agile*-технологий.

Исходя из анализа сущности понятия «*agile*-маркетинга» также легко подтвердить, что принципы маркетинга абсолютно совместимы с *agile*-принципами и могут быть реализованы как на базе *agile*, так и с помощью традиционного подхода управления проектами.

Учитывая особенности и пути развития электронного маркетинга, постулаты *agile*-маркетинга можно интерпретировать следующим образом:

Данные и аналитика имеют приоритет над устоявшимися мнениями и интуитивными решениями. Этот принцип предполагает непрерывное исследование (рынка, клиентов, продуктов), измерение результатов, тестирование гипотез, внедрение решений.

Сотрудничество и ориентация на удовлетворение потребности клиентов. Этот принцип консолидирует усилия и фокусирует всех сотрудников организации на создание ценности для клиентов и формирование потоков дохода.

Гибкое планирование с возможностью внесения изменений имеет приоритет над утвержденными планами маркетинга. Это дает возможность учитывать результаты текущих исследований и анализа обратной связи для своевременной оценки новых гипотез и внесения изменений в планы маркетинга, включая перераспределение бюджетов.

Итеративность в разработке и реализации проектов, включая разработку новых продуктов/услуг, имеет приоритет над глобальными решениями. Краткосрочное тестирование гипотез должно поддерживать глобальные исследования, чтобы своевременно вносить изменения в долгосрочные проекты.

Промоутеры agile-подхода в маркетинге считают, что самое ценное в нем – это результат, полученный за счет высокой скорости выполнения проектов, а также инновационных идей, возникающих в ходе мотивированной командной работы.

Многоканальность маркетинга, непредсказуемые потоки запросов, минимальные сроки для принятия решений, ограниченность бюджетов – определяют динамику и сложность среды, формируя неопределенность. Это и есть условия, которые создают необходимость применения agile-подхода и его инструментария в маркетинге.

Agile-подход подразумевает выполнение незначительных действий, которые достаточно быстро влияют на результат. Здесь нет необходимости в долгосрочном планировании бюджетов и выстраивании длительных маркетинговых кампаний. Внимание фокусируется на конкретных задачах, которые дают ожидаемый результат, то есть решают либо проблемы маркетинга, либо проблемы клиентов. Например, совершенно разными будут решения компании, когда они сталкиваются с такими альтернативами, как:

- выбор и внедрение ПО для сквозной бизнес- и web-аналитики (проекты по развитию внутренних бизнес-процессов);
- выбор каскадного или agile-метода разработки нового продукта (проекты по формированию бизнес портфеля).

Ориентация на взаимодействие с клиентами и командная работа позволяют:

- добиваться результатов при минимальных затратах, используя сервисы по оптимизации бизнес-процессов маркетинга и продаж;
- изменять цели и стратегии маркетинговых/рекламных кампаний, используя алгоритмы и сервисы доступных программных средств;
- оперативно решать проблемы взаимодействия внутри организации за счет формирования межфункционального взаимодействия.

Можно выделить и некоторые *недостатки* исследуемого подхода для проектов маркетинга, связанных с разработкой и выводом на рынок новых продуктов:

- бесконечные изменения проекта могут привести к тому, что он не дойдет до завершения в установленные сроки;
- ресурсы проекта не всегда позволяют привлечь специалистов с требуемыми компетенциями и способностями к самоорганизации;
- сложность оценки конечной стоимости проекта из-за внесения изменений в ходе реализации проектов.

Что касается реализации проектов интернет-маркетинга, которые связаны с цифровизацией и автоматизацией бизнес-процессов, то здесь недостатки практически отсутствуют. Для таких проектов можно отметить, что agile-подход:

- оптимизирует бизнес-процессы, повышая не только уровень производительности, но и усиливая внимание к потребностям клиентов;
- повышает мотивированность сотрудников благодаря возможности самостоятельного планирования и принятия решений, а также ответственности за конечный результат;
- обеспечивает скорость, адаптивность и масштабирование успешных решений, основой которых являются данные и цифровые сервисы.

Agile не дает четких инструкций с описанными процедурами. Это концепция, которую каждая компания должна адаптировать под условия своего рынка, бизнеса и предлагаемой ценности для клиента. Наиболее эффективной является комбинация методов и процедур с применением сервисов и готовых технических решений, связанных с обработкой и анализом данных. Agile подходит для компаний, которые решают комплексные бизнес-задачи с недостаточно четкими ожидаемыми результатами, нерегламентированными процессами, то есть компаний, работающих в высоко конкурентной среде, где необходимо оперативно принимать решения и внедрять изменения, исходя из потребностей рынка.

Agile-маркетинг можно рассматривать в качестве прикладного применения agile-подхода к стратегии и тактике маркетинга, чтобы удовлетворять потребности клиентов и решать их проблемы за счет своевременного предоставления ценности.

Литература

1. Основопологающие принципы Agile-манифеста [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/principles.html>. – Дата доступа: 02.11.2020.
2. Бринкер, С. «Agile-маркетинг. Хакерские практики для эффективного бизнеса» / Скотт Бринкер. М.: – Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 272с.
3. Agile-маркетинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Agile-маркетинг>. – Дата доступа: 14.10.2020.
4. Agile-маркетинг: 10 принципов гибкого планирования в бизнесе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://geniusmarketing.me/lab/agile-marketing-10-principov/>. – Дата доступа: 12.10.2020.
5. Agile маркетинг: 6 вещей, которые нужно о нем знать [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://yagla.ru/blog/marketing/agile-marketing-6-veshchey-kotorye-nuzhno-o-nem-znat/>. – Дата доступа: 30.10.2020.