

Agile- марке- ТИНГ

Хакерские
практики
для
эффективного
бизнеса

Скотт Бринкер

Скотт Бринкер

Agile-маркетинг

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2016

УДК 339.138
ББК 65.290-2

Бринкер С.

Agile-маркетинг / С. Бринкер — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2016

Из этой книги вы узнаете, как agile-методология, разработанная в сфере информационных технологий, применяется в маркетинге. Agile позволяет маркетологам быстрее реагировать на обстоятельства, ставить эксперименты и снижать риск провала продукта, а также менять стратегию, адаптируясь к изменениям рынка. Книга будет полезна как тем, кто только делает первые шаги в маркетинге, так и опытным маркетологам, стремящимся расширить свой инструментарий. На русском языке публикуется впервые.

УДК 339.138

ББК 65.290-2

© Бринкер С., 2016
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2016

Содержание

Предисловие научного редактора	6
Введение	7
Управление маркетингом в цифровом мире	8
Хакерские практики	9
Часть I. Маркетинг ≈ цифровой ≈ программное обеспечение	10
Глава 1. Хакерство – это хорошо	10
Facebook и путь хакера	10
Почему это имеет значение для вас	11
Глава 2. Маркетинг – цифровая сфера деятельности	13
Маркетинг в цифровом мире	13
Почему маркетинг стал цифровым	14
Глава 3. Что же такое цифровая динамика?	17
Скорость	18
Адаптивность	18
Сопредельность	19
Масштаб	20
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Скотт Бринкер

Agile-маркетинг. Хакерские практики для эффективного бизнеса

Научный редактор Юлия Тегель

Издано с разрешения John Wiley & Sons International Rights, Inc. и литературного агентства Александра Корженевского

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Scott Brinker, 2016

All Rights Reserved.

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

* * *

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

Введение

*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*

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 шахте¹, 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 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.

¹ 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.

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.

[Часть III](#), [часть IV](#) и [часть 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.

Часть I. Маркетинг ≈ цифровой ≈ программное обеспечение

Глава 1. Хакерство – это хорошо

Большинство людей под *хакерством* подразумевают что-то плохое. Они представляют себе киберпреступников, которые взламывают компьютерные системы, чтобы украсть данные кредитных карт или испортить сайты. Они вспоминают такие сенсационные события, как взлом серверов Sony Pictures Entertainment в 2014 году, приведший к публикации в интернете внутренней переписки компании. Эта новость вызвала сильное смтение среди голливудской элиты. Кроме того, зарегистрированы взломы правительственных систем иностранными шпионами, нанешие немалый ущерб.

Хакеры, совершавшие все эти безобразия, нередко становились кинематографическими персонажами. В «Крепком орешке 4.0», четвертом фильме из популярной серии, Брюс Уиллис в роли полицейского Джона Макклейна борется с хакером, который, намереваясь добиться финансового краха США, устраивает панику на фондовом рынке и нарушает работу электрической, транспортной сети и других ключевых компонентов инфраструктуры страны, управляемых компьютерами.

Вероятно, сейчас вы задумались: не купили ли по ошибке пособие по взлому компьютеров с целью разнюхать планы конкурентов или нарушить работу их маркетинговых систем? Ведь именно это подразумевается под «хакерскими практиками»? Не беспокойтесь. Конечно же нет!

У слова «хакерство» есть и положительное значение. В кругах разработчиков программного обеспечения так называется изобретательность. Программист создает замечательный фрагмент программы, особенно в порыве вдохновения, – вот это хакерство! Инженер придумывает новаторское решение для трудноразрешимой проблемы – это хакерство. Любитель-энтузиаст, создающий самодельных роботов, электронику и другие интересные вещи, придумывает новую конструкцию и собирает из имеющихся под рукой деталей полезное устройство, – это тоже хакерство.

Представьте себе Марка Цукерберга, который глубокой ночью в общежитии Гарвардского университета самозабвенно работает над первой версией Facebook. Ведь Марк придумал новый способ общения: люди могут взаимодействовать через сайт, и им ничто не мешает. Это было начало золотой эпохи социальных сетей. И это тоже хакерство. Фактически Facebook открыл новый уровень управления бизнесом.

Facebook и путь хакера

В основе Facebook лежат принципы хакерства – его положительной стороны. Такой подход позволил сайту превратиться в крупную компанию стоимостью около 200 миллиардов долларов.

Когда в 2012 году компания решила стать публичной и выпустить акции, Цукерберг написал открытое письмо будущим акционерам, а в регистрационной форме, направленной в Комиссию по ценным бумагам и биржам США, обрисовал свое видение компании². Хорошо

² Facebook, “Form S-1 Registration Statement: Facebook, Inc.,” February 1, 2012. www.sec.gov/Archives/edgar/data/1326801/000119312512034517/d287954ds1.htm.

известно, что на страницах 69–70 этой формы в разделе «Путь хакера» объяснялась уникальная внутренняя культура компании и причины того, почему именно она – важный источник конкурентных преимуществ.

Цукерберг возражал против негативного значения понятия «хакерство», распространяемого СМИ: «Хакерство означает всего лишь быстрое создание чего-либо или проверку возможностей сделанного». Ему понадобилось менее 800 слов, чтобы описать, почему хакерство нужно считать творческой силой и почему оно появилось в культуре Facebook и внедрено в принципы ее управления.

«Путь хакера – это такой подход к созданию программного обеспечения, который включает в себя непрерывные, последовательные улучшения. По мнению хакеров, все поддается улучшению, ничто не может быть совершенным. Они должны исправить, усовершенствовать продукт – и часто делают это вопреки воле людей, которые говорят, что это невозможно, или довольны статус-кво».

Цукерберг несколько раз повторил тезис о важности последовательных улучшений, быстрой отработки. «Хакеры стараются строить лучшие сервисы, выпуская частые релизы и обучаясь на небольших итерациях, вместо того чтобы постараться сделать все правильно с первого раза».

Цукерберг новаторски изменил подход к разработке программного обеспечения. «Вместо того чтобы несколько дней обсуждать, осуществима ли идея и как ее лучше всего воплотить в жизнь, хакеры просто создадут прототип и посмотрят, работает ли он».

Он сформулировал ценности компании – стать быстрой, смелой и открытой, – вдохновленные хакерством. Для Цукерберга быть открытым означало поддерживать высокий уровень прозрачности в управлении компанией, поскольку он твердо убежден: чем больше у людей информации, тем лучше их решения и тем сильнее влияние, которое они окажут. «Мы упорно трудимся над тем, чтобы каждый в Facebook имел доступ ко всей возможной информации, чтобы принять наиболее правильные решения и достичь высокого результата».

Цукерберг не первым сформулировал цели и идеалы хакерства. Это течение возникло в 1960-х годах в Массачусетском технологическом институте, за двадцать лет до рождения Марка³. Его обращение к инвесторам, написанное в традиционном для Уолл-стрит стиле, выделялось тем, что представляло хакерство как основу бизнес-философии компании. Такой вот блестящий образец маркетинга – позиционирование Facebook как перспективной новаторской компании в цифровом мире. Но это был также управленческий манифест, заявляющий о том, что компания намеревается вести в таком стиле весь свой бизнес, а не только разработку программ.

Идеалистично? Возможно.

Вы должны признать невероятный успех Facebook. Появился новый тип компаний – гигантская социальная сеть, сметающая все на своем пути, деятельность которой привела и к изменениям в обществе. Менее чем за десятилетие скромное увлечение студента-второкурсника, которому он посвящал свободное время, превратилось в одну из наиболее уважаемых компаний, устоявшую в борьбе с многочисленными конкурентами на высокоинновационном рынке, где действуют множество компаний – от агрессивных стартапов до крупнейшего интернет-гиганта Google.

Почему это имеет значение для вас

Ваш бизнес, скорее всего, не похож на Facebook, и словечко «хакерство» для вас – нечто из лексикона инженеров или людей, жонглирующих программным кодом в Кремниевой

³ Brian Harvey, “What Is a Hacker?”. Опубликовано 23 ноября 2015 года на сайте www.cs.berkeley.edu/~bh/hacker.html.

долине. Актуальна ли эта тема для обычного бизнеса и какое отношение она имеет к маркетингу? Ответам на эти вопросы и посвящена книга.

Во-первых, Facebook показал, что дух хакерства можно адаптировать к общему управлению бизнесом, а не только к инновациям. Не всегда он полезен лишь технарям.

Во-вторых, Facebook доказал, что такую философию управления можно распространить даже на компании, в штате которых тысячи сотрудников, разбросанных по всему миру. Она годится не только для стартапов.

И в-третьих, даже если ваша компания не ведет чисто цифровой бизнес, как Facebook, мы все равно живем и работаем в цифровом мире. Маркетинг, в частности, во многом зависит от цифровых каналов связи и способов работы с клиентами – как на потребительском, так и на организованном рынке. Следовательно, все, что происходит, влияет на нас независимо от отрасли, размера и местоположения бизнеса. Словом, у вас больше общего с Facebook, чем вы думаете.

Вначале эта мысль пугает. Однако вдумайтесь: ведь это новые возможности! Цифровая среда обеспечивает бизнесу гораздо больше гибкости, инновационности и масштабируемости, чем доступно в обычном мире. Но освоение этого потенциала требует других подходов к управлению, которые используют динамичность цифровой среды, а не борются с ней. К счастью, вам не придется разбираться в этом самостоятельно. Вы можете опереться на более чем двадцатилетний опыт успешной управленческой практики в цифровых бизнесах и профессиях, в частности в разработке программного обеспечения, и адаптировать его к современному управлению маркетингом. В этом гораздо больше сходства с управлением разработкой ПО, чем кажется. Вы узнаете, как использовать такие параллели в своих интересах. Книга призвана привнести немного хакерского духа в управление и практику маркетинга. Можете быть уверены: в цифровом мире это очень полезно.

Глава 2. Маркетинг – цифровая сфера деятельности

Главная идея книги состоит в том, что маркетологам выгодно внедрять методы управления, «выкованные» цифровым ремеслом разработчиков ПО, потому что маркетинг сегодня тоже стал цифровым.

Вероятно, вас удивляет это утверждение. Конечно, некоторые направления маркетинга чисто цифровые: сайты, имейл-рассылки, реклама в интернете, SEO-оптимизация, социальные медиа. За последнее десятилетие мы стали относить все это к *цифровому маркетингу*. Однако в маркетинге остается еще много направлений нецифрового характера. Это реклама на телевидении и радио, в печатных изданиях, наружная реклама. Выставочные мероприятия. Маркетинговые акции в магазинах. Связи с общественностью. Бренд-менеджмент. Управление каналами продаж. Маркетинговые исследования. Ценообразование. Как можно считать маркетинг цифровым, если так много его важных компонентов по-прежнему работают вне цифрового мира?

Маркетинг в цифровом мире

Когда Клайва Сиркина назначили директором по маркетингу компании Kimberly-Clark, выпускающей продукты таких серьезных брендов, как бумажные салфетки Kleenex, памперсы Huggies и бумажные полотенца Scott, он заявил, что больше не верит в цифровой маркетинг, зато верит в маркетинг в цифровом мире⁴. Это было простое, но дальновидное наблюдение.

В большинстве организаций цифровой маркетинг развивался изолированно от остальных подразделений. Обычно это обосновывалось двумя причинами. Во-первых, основная часть компаний не полагалась на цифровые каналы коммуникации как главное средство связи с потенциальными клиентами. Конечно, у них был сайт, имейл-рассылка и, возможно, интернет-реклама, но не как основа бизнеса. А во-вторых, для цифрового маркетинга требуются другие умения, поэтому компании привлекают к нему людей с подходящими способностями; в таких подразделениях часто формируется субкультура, отличная от культуры других маркетинговых команд. Цифровой маркетинг редко удавалось удачно объединить с другими маркетинговыми программами. На него, как правило, выделялся небольшой бюджет, и он слабо влиял на общую маркетинговую политику.

Но мир изменился. Расплодились смартфоны и планшеты с моментальным высокоскоростным подключением к интернету в любой точке земного шара. Поисковые системы, такие как Google, стали восприниматься как источники ответов практически на любой вопрос. Социальные сети и сотни специализированных сайтов – Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter, Yelp, TripAdvisor, Angie's List, Glassdoor – дали толчок всему миру к обмену информацией. Все виды приложений, мини-приложения, которые мы скачиваем на мобильные устройства, становятся частью нашей жизни. Мы постоянно подключены к облаку.

Примерно в 2012 году наступил переломный момент. Цифровые каналы и точки взаимодействия стали влиять на решения людей о покупке продуктов и услуг на каждом этапе их жизненного цикла. Такие цифровые взаимодействия перестали быть привязанными к определенным ситуациям (надо было подойти к компьютеру, чтобы посмотреть, что там в интернете). Они вплелись в повседневную жизнь, реальный и цифровой мир смешались, как горячая и холодная вода в кране.

Цифровизация все сильнее влияла на реальность.

⁴ Jack Neff, "K-C: 'We Don't Believe in Digital Marketing... [But] Marketing in a Digital World.'" Опубликовано 21 марта 2012 года на сайте <http://adage.com/article/cmo-strategy/kimberly-clark-elevates-clivesirkin-top-marketing-post/233451/>.

Заявление Сиркина оказалось прозрением. Когда покупатели начали рассматривать цифровой канал не как изолированный, а как универсальный источник информации, а также способ заказать услуги или свериться с общественным мнением при принятии решения о покупке, бренды, которые продолжали недооценивать цифровой маркетинг, подвергли свое будущее риску.

Теперь мы все маркетологи в цифровом мире.

Почему маркетинг стал цифровым

В условиях цифрового мира маркетинг стал цифровым – и не только в тех видах деятельности, которые и раньше были таковыми. Сегодня цифровизация затронула практически все направления маркетинга.

Во-первых, доля маркетинговых активностей в цифровых каналах коммуникации в общих расходах на маркетинг продолжает увеличиваться. Международная медиакомпания Carat оценила ежегодный рост расходов на цифровую рекламу двузначным числом. Это происходит в основном за счет рекламы в мобильных устройствах и онлайн-видеороликов⁵. Компания Forrester Research прогнозирует, что расходы на интернет-маркетинг скоро превысят затраты на телевизионную рекламу в США⁶. По данным исследования компании Econsultancy, в прошлом году 77 процентов поставщиков на рынке увеличили бюджет на цифровой маркетинг⁷. Очевидно, что чем больше мы вкладываем в цифровые каналы коммуникации, тем увереннее можем назвать маркетинг цифровой областью деятельности.

Во-вторых, маркетинговые точки взаимодействия в реальном мире все чаще подключены к цифровому миру. QR-коды, или двумерные штрихкоды (одно из первых изобретений для интеграции онлайн- и офлайн-маркетинга), соединили печатные материалы с сайтами. Bluetooth-маячки, установленные в магазинах и местах массовых мероприятий, дали возможность показывать рекламные предложения оказавшимся рядом людям на их мобильных устройствах. В цифровом мире получили распространение электронные метки, прикрепляемые к товарам и использующие радиочастотные идентификаторы (radio-frequency identification, RFID) и технологию ближней бесконтактной связи (near field communication, NFC). Такие метки сделали товары видимыми для электронного управления каналами распределения, бесконтактных рекламных предложений торговых точек и позволяют поддерживать коммуникацию с клиентом после совершения продажи. Мобильные приложения, создаваемые авиакомпаниями, гостиницами и магазинами, опираются на данные глобальной системы позиционирования (GPS), чтобы показать клиенту специальные предложения и предоставить другие выгоды. Гаджеты, использующие Wi-Fi, создали новый способ маркетингового взаимодействия, внедрившийся в жизнь людей. Хороший пример – Amazon Dash Button⁸. Это кнопка, на которую покупатель может нажать, чтобы мгновенно заказать нужные товары, например стиральный порошок Tide. Для этого достаточно нажать на кнопку на своей стиральной машине.

⁵ Jamie Truscott-Howell, “Carat Predicts Digital Spend to Reach More Than 25 % of Total Advertising Spend in 2016,” Carat. Опубликовано 24 марта 2015 года на сайте www.carat.com/uk/.

⁶ Shar VanBoskirk, “US Digital Marketing Will Pass TV in Two Years, Topping \$100B by 2019,” Forrester Research, November 6, 2014. Опубликовано 6 ноября 2014 года на сайте http://blogs.forrester.com/shar_vanboskirk/14-11-06-us-digital-marketing-will-pass-tv-in-two-years-topping-100b-by-2019.

⁷ Graham Charlton, 2015. “77 % of Businesses Plan to Increase Digital Marketing Budgets This Year,” Econsultancy, February 26, 2015. Опубликовано 26 февраля 2015 года на сайте <https://econsultancy.com/blog/66135-77-of-businesses-plan-to-increasedigital-marketing-budgets-this-year/>.

⁸ Amazon Dash Button – «умная» кнопка, предназначенная для того, чтобы одним касанием заказать нужный товар, на который она настроена в специальном мобильном приложении-компаньоне; с ним кнопка связывается по домашней сети Wi-Fi. Прим. перев.

Вот так обычные каналы продаж попадают в цифровое измерение, с помощью которого ими можно управлять.

В-третьих, цифровая трансформация бизнеса (в случае, когда предложения и операции нецифрового вида деятельности переделываются ради использования преимуществ цифровых технологий) теперь затрагивает практически все отрасли. Некоторые интересные примеры этого явления – наложение цифровых «слоев», которые завоевывали крупные рынки, поверх материального мира. Так, компания Uber вызвала потрясение на рынке такси. С помощью мобильных приложений, данных о местоположении, цифровых платежей и организации взаимодействия водителей и пассажиров она фактически создала новую транспортную сеть. (Обычные таксисты стараются отвоевать свою территорию, внедряя собственные мобильные приложения.) Но есть и более простые способы узнать подробную информацию о компании и ее предложениях, – совершить сделку или решить проблемы в службе поддержки на сайте или через мобильное приложение. Эти цифровые бизнес-инструменты, правда, выходят за рамки маркетинга. Однако в его зоне ответственности понимание, претворение в жизнь и продвижение новой волны цифрового взаимодействия с клиентами.

В-четвертых, ввиду существования поисковых систем и социальных сетей даже те компании, продукты которых совсем не связаны с цифровым миром, зависят от того, как они представлены в интернете. И речь не только о том, что опубликовано в сети официально. Гораздо важнее то, что говорят о них клиенты, партнеры, сотрудники и лидеры мнений в своих блогах, отзывах и социальных сетях. Мнение о вашем бизнесе может быть донесено до других мгновенно, распространиться, словно вирус, и навсегда остаться в результатах поиска Google. На все, что вы делаете сегодня для маркетинга, накладываются эффекты цифровой обратной связи. Можно потратить месяцы на великолепную телевизионную рекламу, за которую интернет-аудитория в социальных сетях либо расхвалит, либо раскритикует вас всего за несколько минут, что отразится на потенциальных покупателях гораздо сильнее, чем приобретенное вами рекламное время. Маркетинг должен следить за мнениями, которыми обмениваются в цифровой среде, и эффективно на них реагировать.

И в-пятых, как видно на рис. 2.1, в управлении своей деятельностью современный маркетинг опирается на огромную цифровую инфраструктуру. Маркетологи завалены программными приложениями. Эти инструменты, начиная с Excel и Photoshop, развивались в течение долгого времени. Сейчас мы используем специализированное ПО для аналитики, управления рекламными кампаниями, контентом, цифровыми активами, программируемой рекламой, взаимоотношениями с клиентами, ресурсами и прочим. Маркетинг стал цифровым видом деятельности во многом потому, что мы уделяем много времени работе с цифровыми инструментами. На нас влияет и развитие самих инструментов, в частности короткие циклы обновления, обычные как для программного обеспечения, так и для других сервисных продуктов. И самое важное, у этих инструментов есть потенциал обеспечить цифровые рычаги – увеличение скорости, масштабов, адаптивности, взаимодействия и точности – во многих операционных отделах. Я использовал слово «потенциал», поскольку для эффекта цифрового рычага необходимо переосмыслить способ действий, ведь применение новых возможностей действительно может принести пользу.

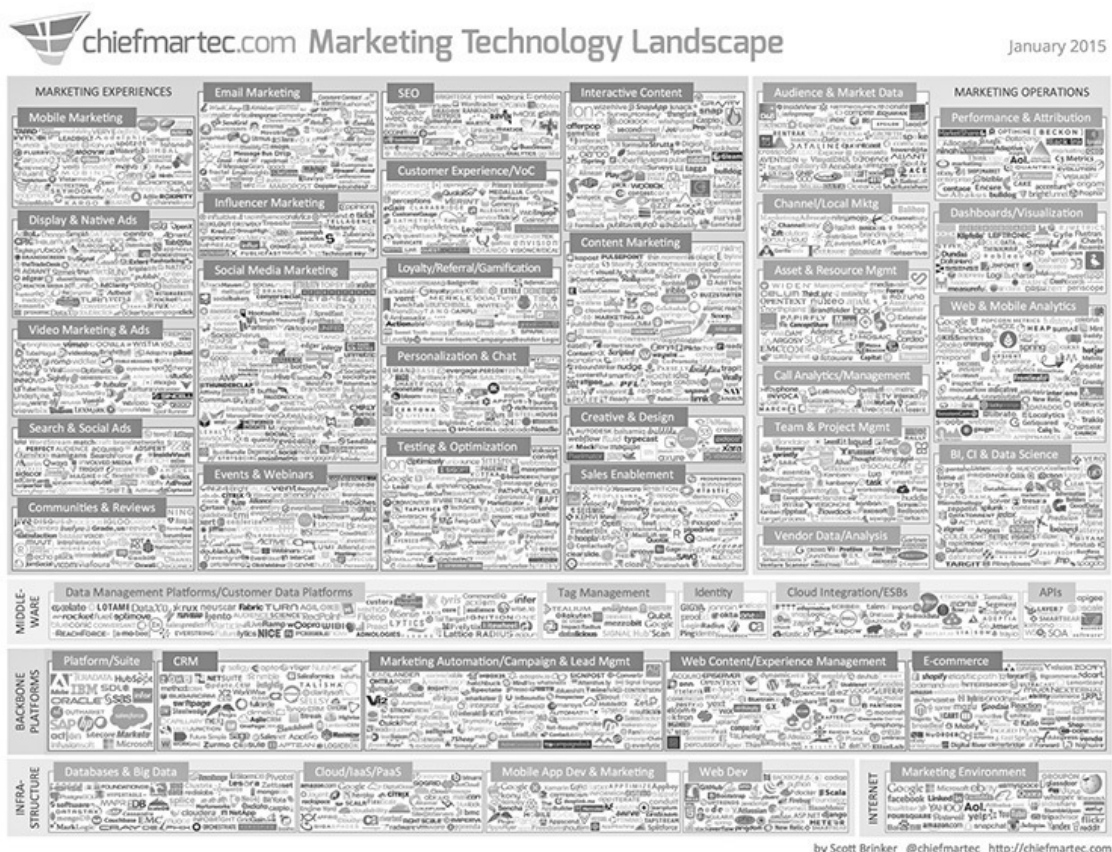


РИС. 2.1. КАРТА МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Примечание. SEO (search engine optimization) – поисковая оптимизация; VoC (voice of the customer) – голос клиента; BI (business intelligence) – бизнес-аналитика; CI (commercial intelligence) – сбор коммерческой информации; ESB (enterprise service bus) – сервисная шина предприятия; API (application programming interface) – программный интерфейс приложений; CRM (customer relationship management) – система управления взаимоотношениями с клиентами; IaaS (infrastructure as a service) – «инфраструктура как услуга»; PaaS (platform as a service) – «платформа как услуга».

Глава 3. Что же такое цифровая динамика?

Итак, мы увидели, что маркетинг стал цифровым видом деятельности, и поговорили о том, как на него влияет цифровая динамика. Но что такое *цифровая динамика*?

Цифровой мир ведет себя совсем не так, как физический, в силу пяти особенностей: скорости, адаптивности, сопредельности, масштаба и точности. Цифровая динамика – это эффекты, создаваемые этими силами, и большая часть цифровых преимуществ обеспечивается тем, что они делают возможным. Однако эти силы трудно обуздать методами управления доцифрового мира. Это все равно что пытаться вести самолет, прочитав учебник по вождению автомобиля. И то и другое транспорт, но приходится иметь дело с другими рычагами и датчиками, и движение происходит в иной физической среде, по другим законам. Цифровая деятельность, которая осуществляется по правилам нецифрового управления, накладывает искусственные ограничения на работу и ведет к организационному разладу. Мы же хотим применять методы управления, которые усиливают эффекты цифровой динамики, а не борются с ними.

Итак, давайте рассмотрим каждую из пяти цифровых характеристик, изображенных на рис. 3.1, чтобы убедиться, что мы правильно понимаем их сущность и значение. Это поможет оценить как существующие управленческие подходы, так и предназначенные для новой среды и созданные с учетом цифровой динамики.

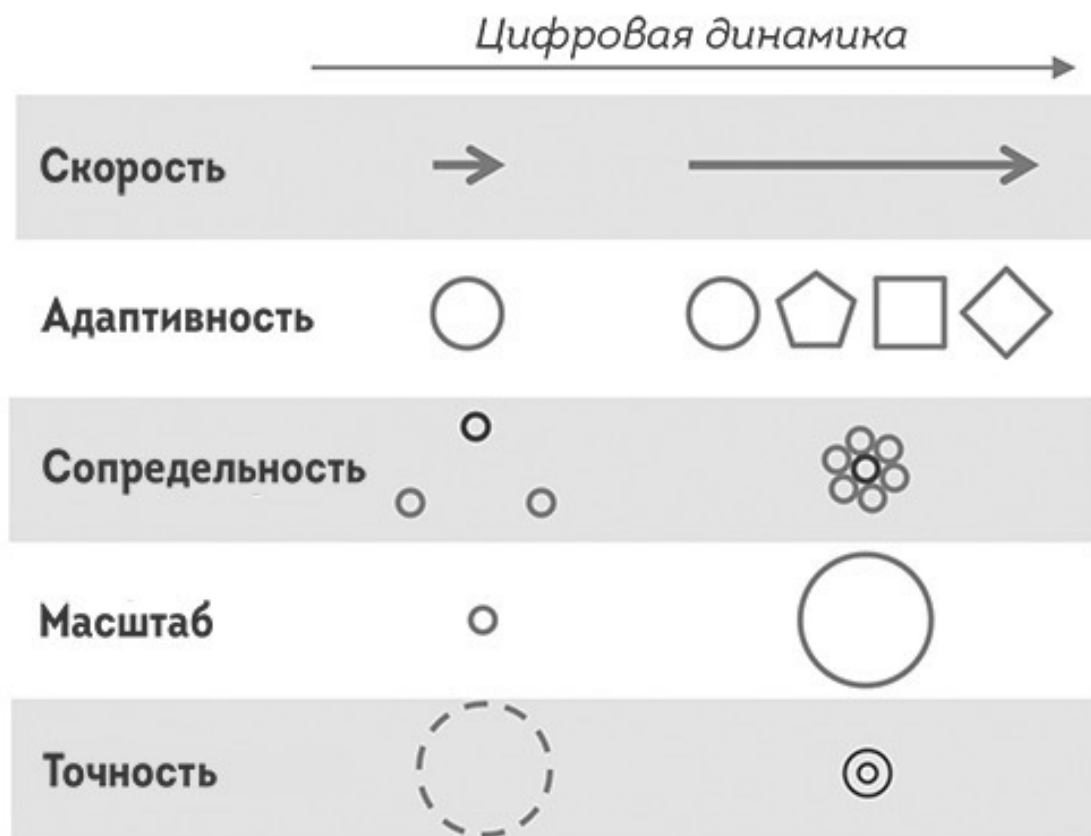


РИС. 3.1. ХАРАКТЕРИСТИКИ ЦИФРОВОЙ ДИНАМИКИ

Скорость

Скорость – наиважнейший фактор в цифровом мире. Коммуникация сегодня происходит быстрее, чем в прежние времена. Можно в любое время мгновенно, и почти бесплатно, устроить видеоконференцию с людьми на другом конце света. В социальных сетях все – от потрясающих новостей до глупых мемов – может захватить внимание миллионной аудитории в считанные минуты. В большинстве компаний сказанное слово тут же распространится среди персонала – в отзывах, комментариях и популярных постах. Маркетологи имеют возможность немедленно разослать по электронной почте любое заявление, отправив его во вселенную, или хотя бы всем, чей электронный адрес у них есть. Скорость – огромная сила, но ее легко использовать во вред («*пожалуйста*, прекратите слать мне спам!»).

Сегодня мы можем получить доступ к информации быстрее, чем раньше. Поисковик Google убедил всех, что в интернете найдется почти все и именно тогда, когда вам нужно. Такая возможность появилась с ростом вычислительной мощности компьютеров, и по мере ее увеличения устройства выдают ответы на все более сложные вопросы и быстрее решают усложнившиеся задачи.

Все эти феномены питают *современную культуру*. Мы ожидаем, что, зайдя на сайт страховой компании, по первому требованию узнаем актуальные цены и быстро заполним заявку. И чем короче форма заявки, тем лучше, потому что мы хотим все делать быстрее. Согласитесь, это совсем не то же самое, что запланировать встречу со страховым агентом на следующую неделю.

Вероятно, больше всего в цифровом мире нас пугает скорость изменений. Рынки, мнения, конкуренция, ожидания, возможности – все развивается невероятно быстрыми темпами. Отчасти это происходит из-за быстроты коммуникаций и доступа к информации, отчасти благодаря сверхскоростному развитию технологий. Далее мы подробнее рассмотрим этот вопрос, поскольку от этого зависит, правильно ли мы будем представлять себе управление инновациями.

Впрочем, ускорение темпа в бизнесе и жизни, обеспечиваемое цифровой скоростью, не всегда полезно. Перед нами встает вопрос: как управлять в цифровом мире? Это двойственная проблема, а значит, и наша задача тоже двойственная: с одной стороны, мы хотим решать задачи быстрее, поскольку увеличение темпа приносит пользу; с другой – хотим противостоять необдуманным, инстинктивным реакциям или чрезмерной активности в разрабатываемой нами стратегии.

Адаптивность

Гибкость, или адаптивность, – почти волшебное качество цифрового мира. Например, вы мгновенно, с легкостью можете в любой момент изменить контент на своем сайте. Наверняка многими это воспринимается как должное – обновление сайта кажется обычным делом, – но в физическом мире нет ничего, что удалось бы изменить так же запросто. Представляете, сколько понадобится времени, чтобы переустроить магазин, заново напечатать брошюры, поменять информацию на рекламных щитах (нецифровых) или переоформить стенд на выставке?

На практике простота управления сайтом зависит от программного обеспечения, правил и процессов компании и владения навыками. Любые затраты на внесение изменений на сайте зависят от человеческого и организационного факторов, тогда как расходы на распространение этих изменений по сети близки к нулю. И снова встает вопрос: как ослабить влияние чрезмерных организационных ограничений ради максимально полного применения цифровой гибкости?

Цифровые технологии еще гибче, поскольку нет необходимости вручную разрабатывать и внедрять каждое изменение. Кроме того, это делается без участия человека. Программное обеспечение само изменяет сайт: алгоритмы персонализации автоматически адаптируют контент для различных посетителей в зависимости от их предпочтений – явных или предсказанных этими алгоритмами. А/В-тестирование программного обеспечения позволяет показывать разные версии контента, чтобы выявить наиболее эффективный с точки зрения воздействия на поведение людей. Благодаря адаптивному дизайну варьируется отображение контента для разных устройств, используемых потребителями, – от маленьких экранов смартфонов до больших настольных мониторов. Могут существовать сотни, тысячи, даже миллионы вариаций сайта без необходимости явно определять каждую из них.

Как ни странно, научиться управлять в новых условиях – непростая задача. Мы привыкли к тому, что в нашем мире одна объективная реальность. Если мы с вами одновременно зайдём в один магазин, то увидим одинаковые спецпредложения. Но в цифровом мире адаптивность означает, что каждому посетителю сайта, и даже любому из сотрудников компании, может предоставляться разная информация.

Приведенные примеры относятся к сайтам, но адаптивность свойственна (и может быть обеспечена) всему, что является цифровым или имеет цифровую поддержку: мобильным приложениям, онлайн-рекламе и даже скриптам звонков, которые появляются на экране монитора сотрудника службы поддержки клиентов.

Сопредельность

В цифровом мире, где все подключено к интернету, понятие расстояния кажется несколько странным. Вы можете перейти от одного сайта к другому, нажав на ссылку или набрав новый адрес в браузере. Компании, владеющие сайтами, могут находиться на противоположных концах земли. Цифровое расстояние – это количество электронных шагов, которые нужно сделать (клики, поисковые запросы, просьбы порекомендовать, размещенные в социальных сетях), пока вы не найдете то, что хотите.

Эта особенность существенно влияет на характер конкуренции. Посетители могут переместиться на сайт конкурента в одно мгновение. Они рассматривают продукт в обычном магазине, а потом делают заказ у более дешевого поставщика – нередко с помощью мобильного телефона. Конкуренты могут купить рекламу, которая появляется при поиске по ключевым словам, относящимся к чужому бизнесу. Они включаются в обсуждение вашей компании в социальных сетях. Любой задиристый стартап не против использовать эту тактику, чтобы обойти конкурентов, многократно превосходящих его по размеру. Цифровая сопредельность обеспечила появление целого направления – диверсионного маркетинга.

Сопредельность устраняет информационную асимметрию, которой пользовались продавцы для заманивания покупателей. В прежние времена, чтобы получить ответы на вопросы, люди вынуждены были полагаться на продавцов или специалистов по продажам. Особенно часто необходимость в этом возникала при заключении сложных сделок, например при принятии решения о том, у какой компании покупать. Сейчас пользователи находят ответы в интернете: там можно проанализировать детали предложений, сравнить альтернативы, выяснить, что говорят о компании и ее продукте другие клиенты, и исследовать практически неограниченный объем информации о покупке. Покупатели все еще используют контент, создаваемый маркетологами, и взаимодействуют с продавцами, но не полагаются на них в такой степени, как раньше. Сопредельность цифрового мира дает им огромное количество знаний о рынке.

Цифровая сопредельность используется также внутри организации. Сегодня можно предоставлять командам больше дополнительной информации, услуг и соратников, чем раньше. Интранет, Wiki, корпоративные социальные сети, электронные панели мониторинга,

другие общие приложения и базы данных позволяют сотрудникам выходить за пределы своего подразделения и эффективнее использовать коллективные знания компании. Технически это несложно. Сложность состоит в том, как именно изменять процессы, внутренние правила и модели поведения, чтобы поощрять эти перемены, то есть развивать корпоративную культуру, которая способствует большей открытости и сотрудничеству.

Сопредельность рождает прозрачность, преобразующую силу и на рынках, и в организациях. Поэтому методы управления менее прозрачной доцифровой эры выходят в отставку. Фактически их уход становится главным фактором повышения гибкости маркетинга.

Масштаб

Цифровой мир масштабируется совсем иначе, чем физический. То, что написано на вашем сайте, могут прочитать 10 человек или 10 миллионов человек, а разница в расходах компании окажется небольшой. Возможно, потребуется дополнительная пропускная способность канала и мощность, но по сравнению с физическими носителями, например стоимостью печати и доставки дополнительных каталогов, рост цифровых издержек невелик. Самое трудное – разработать контент, с которым захотели бы взаимодействовать 10 миллионов человек.

В более широком смысле информация о компании – не только публикуемая ею, но и та, которой делятся другие, – может активно распространяться через поисковые системы и социальные сети. Благодаря таким свойствам, как скорость и сопредельность, наиболее интересные материалы, получая вирусное распространение, расходятся среди очень широкого круга людей. Интернет активно обрабатывает такие быстрые изменения интересов, распространяя копии и обсуждения на множестве сайтов. (Сайт или услуга считаются интернет-масштабируемыми, если они в состоянии выдержать резкое увеличение количества обращений.)

Недостаток распределенной масштабируемости информации кроется в ее неподконтрольности. Как только что-то распространяется в сети, его невозможно стереть из коллективной памяти интернета, просто нажав кнопку «удалить».

Количество данных, сохраняемых в цифровом виде, увеличивается темпами, не имеющими аналогов в физическом мире. Мы можем хранить все больше и больше цифровых активов и сведений, притом что расходы на хранение быстро уменьшаются. С каждым годом объем информации растет, собирается все больше данных, которые мы храним все дольше. Жизненный цикл цифровых объектов асимптотически приближается к вечности. В этом движущая сила больших данных, но и проклятие информационной перегрузки.

Вычислительная мощность – еще один вид цифрового масштабирования. Компьютерные алгоритмы все чаще заменяют людей, обычно выполняя задачи на много порядков быстрее и дешевле. Например, при замене ручного подсчета эффективности менеджеров автоматизированной прогнозной аналитикой оценка становится более всеобъемлющей, быстрой и учитывает больше переменных. Программное обеспечение перелопачивает данные в таких огромных масштабах, которые выходят за пределы возможностей нашего мозга. Поэтому, очевидно, одной из социальных проблем XXI века станет преодоление последствий того, что машины будут выполнять работу, которая раньше считалась доступной только людям.

Разумеется, у цифровой масштабируемости есть ограничения. Обычно такие узкие места появляются на пересечении реального и цифрового миров. Люди способны воспринять ограниченное количество информации за день. Поэтому можно наложить ограничения на цифровой процесс, вставив шаги, требующие введения человеком каких-либо данных или подтверждения действий. В одних случаях такое вмешательство разумно, в других же неоправданно замедляет работу. Найти баланс между распространением автоматизации и принятием решений по усмотрению человека – вот новая проблема управления.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.