

ВИКОРИСТАННЯ SCRUM МЕТОДОЛОГІЇ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

USE OF SCRUM METHODOLOGY IN MARKETING ACTIVITIES OF ENTERPRISES

УДК 339.138:004.001

Ярмолюк О.Я.

к.е.н., доцент кафедри маркетингу
Національний авіаційний університет

Сабірова І.М.

асистент кафедри маркетингу
Національний авіаційний університет

У статті розглянуто сутність scrum методології та особливості її використання маркетинговій діяльності підприємств. Проведено порівняння класичних підходів до маркетингової діяльності та підходів з використанням scrum методології. Обґрунтовано ключові принципи використання agile-маркетингу.

Ключові слова: agile-маркетинг, маркетинг, скрам, маркетингова діяльність, маркетинг взаємодієносини.

В статье рассмотрены сущность scrum методологии и особенности ее использования маркетинговой деятельности предприятий. Проведено сравнение классических подходов к маркетинговой деятельности

и подходов с использованием scrum методологии. Обоснованно ключевые принципы использования agile-маркетинга.

Ключевые слова: agile-маркетинг, маркетинг, скрам, маркетинговая деятельность, маркетинг взаимоотношений.

In the article the essence of scrum methodology and peculiarities of its use of marketing activity of enterprises are considered. A comparison of classical approaches to marketing activities and approaches using the scrum methodology was carried out. The key principles of using agile-marketing are grounded.

Key words: agile-marketing, marketing, scrum, marketing activity, relationship marketing.

Постановка проблеми. Нестабільність зовнішнього та внутрішнього середовища економіки нашої країни, зростання рівня конкуренції та інші фактори, стають передумовами для пошуку більш ефективних методів управління маркетинговою діяльністю. Також рушійними чинниками, що впливають на пошук більш ефективного управління маркетинговою діяльністю є постійна зміна вподобань споживачів, підвищення ними вимог до продукції або послуг та їх наміри брати активну участь у процесах створення цінності продукту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням використання скрам методології в маркетингу присвячені праці таких вчених, як: Х. Такеучі [1], Д. Рігбі і Дж. Сазерленд [2], К. Уотерс [4], Сердюк С. [5] та інші.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення маркетингових аспектів та принципів використання скрам методології в маркетинговій діяльності підприємств України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для розкриття суті нашої теми перш за все потрібно звернутись до історії, а саме: звідки бере свій початок скрам методологія. Вперше дану методологію описали Хіротака Такеучі і Ікудзіро Нонака у своїй статті The New Product Development Game [1]. Ними було встановлено, що проекти, над якими працюють невеликі команди з фахівців різного профілю, зазвичай систематично проводять кращі результати, і назвали такий підхід – «підхід регбі». Термін SCRUM (пер. з англ. сутичка) взято з регбі і означає метод командної гри, що дозволяє заволодіти м'ячем і вести його далі по полю, а для цього потрібні злагодженість, єдність намірів і чітке розуміння мети. «Сутичка» представляє собою ідеальну модель повної взаємодії гравців у командній роботі.

Така методологія не залишилася без уваги в компаніях, що займаються розробкою програм-

ного забезпечення, але вона з легкістю може бути використана і в підприємствах інших галузей економіки, у тому числі і в авіапідприємствах.

Scrum – це набір принципів, на яких будується процес розробки, що дозволяє в жорстко фіксовані і невеликі за часом ітерації, так звані спринти (sprints), надавати кінцевому користувачеві працююче програмне забезпечення з новими можливостями, для яких визначено найбільший пріоритет. Можливості програмного забезпечення до реалізації в черговому спринті визначаються на початку спринту на етапі планування і не можуть змінюватися на всьому його протязі. При цьому строго фіксована невелика тривалість спринту надає процесу розробки передбачуваність і гнучкість.

Таким чином головною ідеєю методології scrum – є ітеративний підхід до планування і виконання всього проекту.

На відміну від класичного каскадного (модель водопаду) підходу, коли проект має бути спланованим від самого початку та до завершення, а результат буде видітись на кінцевій стадії, скрам методологія дозволяє в короткі терміни та з мінімальними витратами отримати готовий продукт (на рівні прототипу), який вже можна показувати замовникам та використовувати. Під час проекту виконавець підтримує постійний зворотний зв'язок з клієнтом (власник продукту), на основі якого здійснюється циклічне нарощування функціональності, а також вдосконалення продукту.

Основна характеристика scrum методології – це гнучкість (адаптивність). Що дозволяє оперативно реагувати на зміни у вимогах замовника і швидко адаптувати продукт до них.

На сьогоднішній день скрам – добре опрацьована методологія, яка зарекомендувала себе із найкращої сторони. Її популярність зростає з кожним днем, у тому числі і в нашій країні.

Agile-маркетинг (від англ. «agile» – «рухливий» – зазвичай використовують переклад, як гнучкий, адаптивний) – це підхід до маркетингу, який прийшов з Agile-розробки [3]. Як і в розробці програмного забезпечення, він має свої певні цінності і переваги на відміну від традиційного маркетингу, які ми розглянемо нижче.

Беручи до уваги стан економіки країни, ті процеси які відбуваються на мікро та макро рівнях, то першою цінністю може бути швидке реагування на зміни важливіше проходження попереднього плану. На відмінну від величезних бізнес-планів традиційного маркетингу, щоквартально складається план на одну сторінку, в якому описуються усі цілі і завдання, а також пріоритети по ним, що заплановані на даний проміжок часу. Через кожні 2-4 тижні пріоритети перевстановлюються.

Другою цінністю є швидкі (невеликі) цикли (ітерації) на відміну від тривалих кампаній. Зазвичай у традиційному маркетингу запускають кампанію на період від 3-6 місяців до року, з розписаним планом по маркетинговій діяльності в її межах, використовують значну суму коштів і в кінці дивляться на результат. У agile-маркетингу використовується ітеративний підхід, який починається з невеликою стратегією (зазвичай перша зустріч може тривати від чотирьох годин). Кожен день починається з короткої зустрічі (stand up meeting) від п'ятнадцяти хвилин до півгодини-години, щоб розібратися, що зроблено, що може спрацювати (буде зроблено), які є проблеми. Потім розбирається, як це можна протестувати та вимірюються отримані результати, після чого обов'язково все це документується. Таким чином цикл триває і ми отримуємо результат.

Третьою цінністю є тестування й факти замість думок. Перевірка гіпотез і реальні дані важливіше думок і умовностей. Agile маркетинг не має за мету тривалі попередні дослідження, вивчення чужого досвіду, думки, минулі результати маркетингових активностей, а тільки часті та невеликі експерименти і обов'язковий аналіз результату. У скрам методології дуже важливо обрати правильні метрики, а не ті, що дають можливість відчувати себе краще, але насправді не призводять до поліпшення бізнесу.

Четвертою цінністю agile є проведення великої кількості невеликих експериментів замість одного великого. Завдяки привнесенню такої роліової ясності можна дуже різко підвищити ККД і реалізувати той потенціал, який існує в невеликих колективах, де велика ступінь зв'язності, відкритості, довіри і взаємодії.

П'ятою цінністю даної методології є співпраця замість ієрархічної моделі керування та роз'єднаності. Поширеним явищем в компаніях, що ведуть традиційну маркетингову діяльність є те, що окремі підрозділи часто не контактують один з одним. Маркетологи не спілкуються з менеджерами по продажах або ж маркетинг не цікавить вище керівництво. При використанні

agile-маркетингу використовуються процеси, що забезпечують співпрацю між різними групами в організації. Тобто, спираючись на маркетинг взаємовідносин та використання CRM систем [6] для ведення маркетингової діяльності. А в результаті можна краще встановлювати пріоритети та аналізувати результати діяльності компанії.

Таким чином, можна визначити цілі Agile-маркетингу – збільшити швидкість маркетингової діяльності, прогнозованість, прозорість та гнучкість до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

На основі вищезазначеного agile-маркетинг має ряд наступних переваг перед традиційною моделлю проведення маркетингової діяльності [4].

Першою перевагою є адаптація до змін. Невід'ємною частиною маркетингової діяльності є зміни. І використовуючи скрам, можна з легкістю реагувати на них.

Другою перевагою є можливість зробити більше. Зростання продуктивності вдається досягти за рахунок роботи над правильними пріоритетами та за рахунок відсутності переробок.

Третьою перевагою є те, що робиться тільки те, що потрібно. У продуктивних компаніях керівництво працює над визначенням пріоритетів для запланованих заходів. За допомогою гнучкого маркетингу маркетологи завжди можуть підказати керівництву, що потрібно робити в першу чергу.

Agile-маркетологи також слідує декількома принципами – твердженням, що допоможуть зрозуміти, що значить agile для маркетингу.

Перший принцип, найголовніший пріоритет для компанії – це задовольнити потребу покупця за допомогою раннього та постійного маркетингу, який вирішує проблеми і створює цінність для всіх стейкхолдерів [7].

Абсолютна концентрація на досягненні мети всіх членів команди. Кожен учасник, незалежно від своєї ролі в команді, повинен знати і розуміти кінцеву мету. Скрам не має на увазі жорсткий контроль з боку керівника, а спирається на усвідомленість, мотивацію і співробітництво усіх членів команди.

Автономність. Команда повинна мати у своєму розпорядженні можливість вільно приймати самостійні рішення, могли діяти на власний розсуд. Суть у здатності працювати нестандартно в будь-якій ситуації.

Багатофункціональність. Команда повинна мати такий набір фахівців, які володіють усіма навичками, необхідними для завершення проекту, яка б не була поставлена задача.

Колектив компанії готовий та відкритий до змін. А здатність швидко відповідати на зміни – це конкурентна перевага компанії.

При agile-маркетингу розробляються нові маркетингові активності та намагаються якомога зменшити інтервали між активностями та намагаються запускати їх раз на два тижні, максимум – раз в два місяці.

Хороша маркетингова діяльність передбачає тісну взаємодію з бізнесом, продавцями і командою розробки продукту чи послуги.

Мотивовані співробітники розробляють найкращі маркетингові програми. Якщо компанія буде зацікавлена у своїх робітниках, створить для них необхідне середовище та надасть максимальну підтримку та довіру, працівники зроблять свою роботу.

Знання, отримані в результаті процесу «розробки-протестуй-врахуй помилки» – основа для прогресу у скрам проектах.

У Agile-маркетингу відповідальність за результат – загальна. У команді повинна бути можливість взаємозамінності.

Стійка успішна маркетингова діяльність вимагає збереження постійного темпу та різноманітності активностей.

Для того, щоб більш чітко розібрати структуру скрам методології, необхідно виділити наступні елементи, з яких вона складається [3]:

1. Артефакти. В Agile-маркетингу є три основні документи (або артефакти):

Беклог продукту (Product Backlog) – це пріоритизувати список справ, необхідних для створення продукту. Наповненням та оновленням беклога займається власник продукту (Product owner).

Беклог спринту (Sprint Backlog) містить всі завдання поточного спринту. Завдання в даному беклогу узгоджуються на зборах (meeting) з планування спринту.

Діаграма згоряння завдань (Burndown Chart) – це візуальне відображення прогресу команди в поточному спринті. Кожен учасник повинен щодня звірятися з ним, щоб знати скільки невиконаних завдань залишилося до завершення спринту.

2. Ролі. У Agile-маркетингу є три основні ролі. Всі вони автономні, крос-функціональні, самоорганізуються і несучі колективну відповідальність:

Власник продукту – відповідальний за планування роботи. Розпоряджається беклогом (це список, що відслідковує завдання і прогрес кожного проекту). Власник призначає пріоритети завданням, приймає або відхиляє роботи.

Розробник (Implementer) – член команди, відповідальний за виконання надходить роботи. Він здатний організувати свою роботу і виконати її якнайкраще. До тих пір, поки робота виконується правильно і у строк, розробник зберігає повну автономність.

Скрам-майстер (Scrum Master) – організовує роботу команди, несе відповідальність за її ефективність. Скрам-майстер забезпечує проведення ритуалів і усуває будь-які перешкоди, які могли б зашкодити команді виконати свої завдання. Він також допомагає власникові продукту в плануванні.

3. Ритуали. Ритуали Scrum – це три різні типи зустрічей в Agile-маркетингу. На відміну від традиційної структури зборів, ритуали мають високу ефективність.

Щоденний скрам – щоденна зустріч команди, що дозволяє бути в курсі поточного стану справ. Його мета – вирішення будь-яких нагальних проблем. Зазвичай такі наради проводяться стоячи, тому їх тривалість не перевищує 15 хвилин. На цих зборах команда повинна відповісти на наступні 3 питання:

Що ви зробили вчора, щоб просунути команду ближче до результату?

Що ви будете робити сьогодні?

Які є проблеми?

Планування спринту – зустріч з планування спринту (тривалістю близько 1 години), на якій власник продукту повідомляє розробникам основні вимоги і завдання спринту. Після обговорення деталей з власником продукту розробники переходять до виконання певного переліку завдань, які можливо виконати до кінця спринту.

Ретроспектива і огляд спринту – зустріч, яка проводиться по завершенню спринту (тривалістю близько 1 години), для аналізу отриманих результатів. Ретроспективна частина цієї зустрічі зосереджена на обговоренні того, що спрацювало, а що ні. На підставі цієї інформації команда повинна виробити пропозиції і план дій щодо поліпшення результатів і підвищення ефективності в наступному спринті.

Таким чином при використанні Agile підходів маркетингологи слідує scrum методології, яка покликана підвищити відповідність маркетингових активностей та бізнес цілей компанії, налагодити спілкування зі співробітниками відділу продажів, поліпшити комунікацію як всередині, так і поза маркетингової команди, налагодити зворотній взаємозв'язок зі споживачами, а також збільшити швидкість маркетингової діяльності. Процес близький до процесу agile-розробки ІТ компаній, але є деякі певні особливі відмінності.

Висновки з проведеного дослідження.

Сучасна маркетингова діяльність підприємств, що займаються різною бізнес діяльністю та хочуть бути адаптованими до постійних і швидких змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах, вимагає від керівників застосування відповідних управлінських методів. Agile-філософія проста, її принципи розумні. Але перехід до реального застосування agile – це серйозний виклик для кожної компанії. Потрібно не тільки освоїти новий підхід до управління проектами, але також підібрати людей, здатних працювати в такому режимі. Використання agile-маркетингу в управлінні маркетинговою діяльністю та і взагалі усією діяльністю компанії може прискорювати терміни реалізації їх планів, сприяє мінімізації та оптимізації використання ресурсів, часу та зусиль персоналу, а також призведе до підвищення рівня задоволеності споживачів та клієнтів від кінцевого результату та отримання ними бажаних цінностей, а також покращення конкурентних позицій підприємства на ринку України.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Takeuchi H., Nonaka I. The New New Product Development Game. Harvard Business Review. January 1986. URL: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>
2. Ригби Д., Сазерленд Дж., Такеучи Х. Новый рецепт инноваций: модель agile. Harvard Business Review (Россия). 22 июля 2016. URL: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/strategiya/a17966/>
3. Agile project management. URL: <http://searchcio.techtarget.com/definition/Agile-project-management>
4. Professional Sequence in Agile management/UC Berkeley Extension. URL: <http://extension.berkeley.edu/spos/agile.html>
5. Сердюк А. Agile-лікбез: що таке agile та для кого він підходить // Менеджмент.com.ua: Інтернет-портал для управлінців. 13 липня 2015 р. URL: <http://www.management.com.ua/notes/agile.html#print>
6. Ярмолюк О.Я. Вплив довірчого маркетингу в системі взаємовідносин з клієнтами – Проблеми системного підходу в економіці: Зб. наук.пр.-К.:НАУ, 2013. – Вип. 44. – С. 198-202.
7. <http://agilemanifesto.org/iso/ru/principles.html>

REFERENCES:

1. Takeuchi H., Nonaka I. The New New Product Development Game. Harvard Business Review. January 1986. URL: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>
2. Ryhby D., Sazerlend Dzh., Takeuchy Kh. Novyi retsept ynnovatsyi: model agile. Harvard Business Review (Rosssya). 22 yulua 2016. URL: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/strategiya/a17966/>
3. Agile project management. URL: <http://searchcio.techtarget.com/definition/Agile-project-management>
4. Professional Sequence in Agile management/UC Berkeley Extension. URL: <http://extension.berkeley.edu/spos/agile.html>
5. Serdiuk A. Agile-likbez: shcho take agile ta dlia koho vin pidkhodyt // Menedzhment.com.ua: Internet-portal dlia upravlintsiv. 13 lypnia 2015 r. URL: <http://www.management.com.ua/notes/agile.html#print>
6. Yarmoliuk O.Ya. Vplyv dovirchoho marketynhu v systemi vzaiemovidnosyn z kliientamy – Problemy systemnoho pidkходу v ekonomitsi: Zb. nauk.pr.-K.:NAU, 2013. – Vyp. 44. – S. 198-202.
7. <http://agilemanifesto.org/iso/ru/principles.html>

Yarmoliuk O.Ya.

Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer at Department of Marketing
National Aviation University

Sabirova I.M.

Assistant Lecturer at Department of Marketing
National Aviation University

USE OF SCRUM METHODOLOGY IN MARKETING ACTIVITIES OF COMPANIES

In the article the essence of scrum methodology and peculiarities of its use of marketing activity of enterprises are considered. A comparison of classical approaches to marketing activities and approaches using the scrum methodology was carried out. The key principles of using agile-marketing are grounded.

Agile and Scrum are currently the biggest buzz words in business today.

The agile process is the universal remedy for software development project failure. Software applications developed through the agile process have three times the success rate of traditional waterfall method and a much lower percentage of time and cost overruns. The secret is the trial and error and delivery of the iterative process.

There are many tools designed to track the product backlog, the individual requirements and any issues. The terminology is somewhat different from what we would use for marketing, but these tools can still be used to track and report on marketing progress.

Scrum is process designed to increase alignment with the business aims of the organization and the sales staff, to improve communication, both within and outside the marketing team, and to increase the speed and responsiveness of marketing. The process copies that of agile development, with some differences in the details.

In general, scrum is intended to be a lightweight project management methodology, trying to get out of the way of marketers getting the job done, while at the same time providing visibility to the team and to management of progress.

The goals of Agile Marketing are to improve the speed, predictability, transparency, and adaptability to change of the marketing function.

Innovative management methods brought to marketing make a company more agile and let it respond quicker to the needs of the emerging markets. It makes a company even more successful.

Scrum helps a company make its marketing policy nimble and lets it promote its products with lower costs, avoiding unnecessary money and resource spending and helping to reveal possible mistakes in the initial planning. The result is maximization a company's benefit.