



SCRUM В МАРКЕТИНГЕ:

Зачем он вам нужен?

Софья СУББОТИНА

Agile-маркетинг, или гибкий маркетинг, – одна из тем прошлого номера (№ 5, 2020). Главный принцип: рабочий процесс состоит из мелких задач и экспериментов. Мы пойдем немного дальше и расскажем про совершенно новый подход к управлению – Scrum.

Scrum используется в проектах, которым нужна гибкость. Это поэтапный командный путь к цели, где каждый шаг обсуждается и анализируется всеми. В итоге с наименьшими потерями и вложениями создается желаемое – продукт, услуга и т.д.

Scrum позволяет создать отлаженный рабочий процесс при постоянно меняющихся требованиях. Обсудите с маркетологом, стоит ли вашей компании взять на вооружение принципы работы этого метода.

Определение

Напомним, что в Agile-маркетинге нет раз и навсегда прописанных сценариев. Этот вид маркетинга предполагает общение команды и заказчика и частую сверку результатов. Scrum предлагает принципы поведения, набор ролей и описание мероприятий, которые помогут новому организовать разработку продукта.

Слово «scrum» пришло из спорта. Это построение игроков в регби – они готовы сражаться одной командой. Создатели Scrum говорят, что это – фреймворк (структура, каркас) для организации командной работы. Фреймворк предполагает комбинацию установок, действий и технологий, с которыми легче организовать рабочий процесс.

Термины

Организационная особенность Scrum – работа циклами 2–4 недели, за которые команда создает часть продукта. Это называется **спринт**. В идеале каждый спринт завершается значимым событием, в Scrum это называют **инкрементом**.

Такой тип управления помогает клиенту оценить проект (!) уже на этапе разработки. Каждое существенное изменение сразу видно, его проверяют пользователи и заказчики. Если что-то не так или клиент меняет планы, свернуть сделанную работу проще: она не отняла много времени и денег.

Спринт не единственное новое слово. Есть еще три: бэклог проекта, бэклог спринта и диаграмма сгорания. Вместе с инкрементом они называются **артефактами**.

БЭКЛОГ ПРОЕКТА – это:

- единственный источник работы для команды, список функций будущего продукта;
- он заполняется владельцем продукта, часто в виде «пользовательских историй»;
- идеи для него собираются от бизнеса, пользователей, команды; они сортируются и представляются по приоритету.

БЭКЛОГ СПРИНТА – это:

- источник работы в новый спринт, «какие функции будут реализованы дальше»;

- он заполняется командой, в него берутся самые приоритетные истории из продуктового бэклога;
- истории делятся на более мелкие задачи, оцениваются по трудозатратам – им присваиваются Story Point – и постепенно уходят в разработку.

ДИАГРАММА СГОРАНИЯ – это график, который заполняется по мере «сгорания» очков задач: они измеряются или человеко-часами, или абстрактными Story Point. К концу спринта график должен уходить вниз. По нему отслеживают прогресс и темп работы.

Ритуалы

В Scrum есть четыре события, которые проводятся регулярно. Из-за этого их называют ритуалами:

- **Планирование спринта** – событие перед началом спринта, на котором планируется работа. Задачи нужно рассмотреть заранее, разделить на таски (более мелкие части), чтобы представлять объем и способы работы. На этом же мероприятии выделяют цель спринта, в ней отражено, что изменится в новой версии продукта и зачем. Команда разработки наиболее активно участвует в планировании спринта. Scrum-мастер организует встречу, а владелец продукта консультирует команду как представитель бизнеса.
- **Ежедневный scrum/митинг/стендап** – это короткое событие, которое проходит каждый день. Есть несколько названий, но чаще используется стендап, так как встречу проводят стоя у доски задач. Стандартное время – 15 минут перед началом работы. Каждый разработчик отвечает на три вопроса: «Что делал вчера?», «Что будет делать сегодня?», «С какими проблемами столкнулся?»
- **Демонстрация спринта/ревью** – это событие, которое проводится после завершения задач из спринта. Команда демонстрирует, что сделано: показывает тот самый инкремент продукта. Владелец соглашается и принимает его или отправляет на доработку. На мероприятии могут присутствовать и заказчики, и другие заинтересованные стороны.
- **Ретроспектива** – событие после закрытия спринта, на котором команда делится опы-



том, обсуждает трудности и анализирует свою работу. Эта встреча проводится scrum-мастером для продуктовой команды, поэтому присутствие владельца необязательно.

Еще одно событие – **разбор бэклога, он же ГРУММИНГ**. За бэклог отвечает владелец продукта, но наполнять бэклог историями и оценивать усилия для их выполнения помогает команда. В различных компаниях заведено по-разному: кто-то совмещает грумминг с планированием спринта, кто-то регулярно отводит на него отдельное время, а кто-то вспоминает про это мероприятие по случаю. На этой встрече пишут новые User Story, решают судьбу старых – в общем, корректируют бэклог под новые условия работы и свежие данные о продукте.

Команда

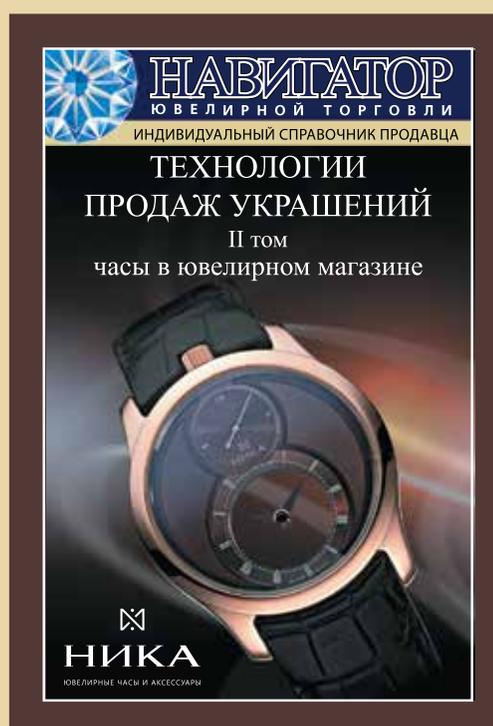
В Scrum основное значение имеет команда. Она кроссфункциональна, то есть собирается из разных специалистов. В IT-компании это дизайнер, веб-разработчик, копирайтер,

тестировщик и т.д. – в зависимости от проекта. Вне IT может быть совсем другой список. Главное, вместе они могут создавать работающий продукт.

Чтобы команда была самоорганизованной (это важное свойство гибкой команды – она сама знает, как и что делать), состав особенно важен. Традиционно сохраняется команда **разработчиков** (программистов, строителей или инопланетян – не важно). Она отвечает за всю техническую часть. Обобщенно ее цель: чтобы продукт работал. Высший класс, когда и самой команде хорошо работается.

Scrum-мастер. Его называют слуга-лидер и не все сразу понимают его роль. Чтобы не запутаться: слуга, потому что решает массу вопросов, лишь бы команда не отвлекалась и атмосфера никого не угнетала. Он решает конфликты, организует scrum-события и другие мероприятия, придумывает, как работать эффективнее. Лидер, потому что ведет команду: приобщает к ценностям scrum, коучит ее и создает культуру компании. **Его цель** – создать классную команду и чтобы в ней работал Scrum.

СПРАВОЧНИК ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ УКРАШЕНИЙ в 2 томах



Журнал «Навигатор ювелирной торговли» представляет серию «Справочник продавца», где собраны теоретические и практические материалы, необходимые для обучения и самообучения продавцов, для повышения квалификации персонала в условиях современного ретейла. А также серию «Индивидуальный справочник руководителя», которая дает возможность повысить эффективность управления персоналом, наладить взаимодействие между сотрудниками, увеличить их профессиональный уровень.

Как приобрести справочники:

- перечислить деньги по указанным реквизитам
- в платежном поручении указать наименование справочников и их количество
- точный адрес доставки с индексом и копию платежного поручения отправить на адрес info@njt.ru

Получатель:

ООО «Академия ювелирного бизнеса»
г. Москва ПАО ВТБ 24
Р/с 40702810400000056573
К/с 30101810100000000716
БИК 044525716 ИНН 7710974272
КПП 773601001

2 тома
144 и 160 страниц

Цена одного тома **599 руб.**
(НДС не облагается) Доставка бесплатно



Владелец продукта – железный человек команды. Он решает, что ценно для продукта и как делать проект; собирает требования, общается с заказчиками; принимает работу от команды и презентует клиенту. Полностью отвечает за продукт. Это звено между бизнесом и разработчиками.

Вне команды находятся **стейкхолдеры**. Так называются заинтересованные стороны, например заказчики проекта или директора компании.

Плюсы

Чем привлекателен Scrum?

Почему scrum-подход может быть интересен для разных направлений? Выделим несколько самых «вкусных» особенностей, привлекающих к нему специалистов, в том числе и в маркетинге.

1. Scrum – это гибкое, поэтапное планирование деятельности, исключая возможность долгой работы вхолостую. К примеру, маркетологи могут идти к цели разными (короткими или окольными) путями, используя те или иные инструменты привлечения и удержания клиента. Scrum-команда быстро, опытным путем нащупывает подходящие, дающие наилучший результат инструменты маркетинга и не отвлекается на работу, не приносящую реальной пользы.
2. Scrum – это самоорганизующаяся, взаимозаменяемая команда, которая полностью несет ответственность за результат своей

деятельности. Команда сама решает, что каждому из ее участников нужно делать для достижения цели в определенный момент, сама отслеживает ход работы, сама ликвидирует проблемы, возникающие в процессе. У Scrum-команды нет начальника, и тем не менее она производительна.

3. Scrum – это работа над задачами, основанная на принципах тайм-менеджмента и, стало быть, более эффективная с точки зрения результата. Scrum минимизирует риски простоя проектов, стимулирует сотрудников к более продуктивному использованию времени за счет обращения к простым инструментам методологии, например, scrum-доскам или ежедневным стендапам. Все нацелено на достижение осязаемых результатов за короткие временные отрезки.

«На мой взгляд, практически любой инструмент Scrum может быть использован в маркетинге, – считает **бизнес-консультант Сергей КАЛИНИН**. – Вся мощь гибких проектных методологий заключается в том, что их вполне можно разобрать по винтикам, то есть выбрать наиболее подходящие для конкретной организации или деятельности методологии и успешно их использовать. К примеру, практически 80% организаций, с которыми мне доводилось сотрудничать, используют доски, на которых отображается ход выполнения текущих проектов. Идея «стоячих» планерок также давно применяется во многих компаниях. То же самое можно сказать о спринтах, бэклогах, диаграммах сгорания задач.

Роли в Scrum

В Scrum есть три основные роли. Все они автономные, кроссфункциональные, самоорганизующиеся и несущие коллективную ответственность:

ВЛАДЕЛЕЦ ПРОДУКТА – ответственен за планирование работы. Распоряжается бэклогом (это список, отслеживающий задачи и прогресс каждого проекта). Владелец назначает приоритеты задачам, принимает или отклоняет работу.

РАЗРАБОТЧИК (IMPLEMENTER) – член команды, ответственный за выполнение поступающей работы. Он способен организовать свою работу и выполнить ее наилучшим образом. До тех пор, пока работа выполняется правильно и в срок, разработчик сохраняет полную автономность.

SCRUM-МАСТЕР – организует работу команды, несет ответственность за ее эффективность. Scrum-мастер обеспечивает проведение ритуалов и устраняет любые препятствия, способные помешать команде выполнить свои задачи. Он также помогает владельцу продукта в планировании, выступая в роли лидера-слуги.

СПРАВОЧНИК

МЕРЧАНДАЙЗИНГ

В ЮВЕЛИРНОМ МАГАЗИНЕ

в 2 томах



Новый справочник «Мерчандайзинг в ювелирном магазине» в двух томах издается по многочисленным просьбам подписчиков «Навигатора ювелирной торговли». Он составлен на основе материалов, опубликованных в соответствующих рубриках журнала за последние годы, а также на основе опыта экспертов – специалистов ведущих предприятий отрасли. В двух томах справочника вы найдете советы по следующим вопросам: как создать эффективный интерьер и выбрать «правильное» оборудование, как красиво организовать освещение и расположить зеркала, как сформировать оптимальный ассортимент и товарные запасы, как грамотно выложить разные ассортиментные группы, как использовать аромамаркетинг и многое другое. Данное издание является практическим пособием, которое поможет вам с помощью инструментов мерчандайзинга увеличить продажи в ювелирном магазине

Как приобрести справочники:

- перечислить деньги по указанным реквизитам
- в платежном поручении указать наименование справочников и их количество
- точный адрес доставки с индексом и копию платежного поручения отправить на адрес info@njt.ru

2 тома
144 и 128 страниц

Цена одного тома 599 руб.
(НДС не облагается) Доставка бесплатно

Получатель:

ООО «Академия ювелирного бизнеса»
г. Москва ПАО ВТБ 24
Р/с 40702810400000056573
К/с 30101810100000000716
БИК 044525716 ИНН 7710974272
КПП 773601001



Приведу пример из практики. Перед разработкой нового продукта отдел маркетинга провел несколько фокус-групп и сформировал огромный список характеристик, которые потребители ожидают от новинки. Однако реализовать весь этот список было бы слишком затратно, и инженеры потребовали его серьезно сократить. Но как это сделать? Инженеров попросили оценить (в условной валюте) затраты на воплощение каждой из перечисленных функций. То есть напротив каждой функции по-

явилась своя «стоимость». Затем этот «прайс» маркетологи вновь показали фокус-группе, предварительно раздав участникам крайне ограниченную сумму «денег», на которые можно было купить не более трети из всех перечисленных функций. После чего список значительно сократился, но туда попали самые важные характеристики.

Источник: <https://blog.bitrix24.ru/scrum-v-marketinge-kak-eto-rabotaet/>

7 советов, как внедрить Scrum, если вы – не IT

- 1. Начните с обучения.** Почитайте специализированную литературу, сходите на тренинг.
- 2. Определите, кто ваш стейкхолдер (заинтересованная сторона).** И далее работайте на то, чтобы донести ценность и клиенту, и стейкхолдеру.
- 3. Спринт должен оставаться неизменным.** Не бойтесь менять все остальное.
- 4. Не переводите всю компанию на Scrum просто потому, что «это круто».** Например, наши копирайтеры работают по Канбану, так как у текстов нет приоритетов – просто их надо делать как можно быстрее.
- 5. Определите оптимальный размер команды.** Это пять–семь человек.
- 6. Организуйте отдельное рабочее пространство для каждой команды.** Если у вас open space офис, добавьте офлайн-доски **scrum**-доски.
- 7. Проявляйте инициативу в реализации Scrum.** Если руководство не понимает, зачем нужна новая методология, ничего не получится.

Источник:

<https://worksection.com/blog/scrum-in-non-it.html>

ПРИМЕР

Как это происходит на практике?

Рассмотрим, как идет работа по Scrum в московском маркетинговом агентстве «Фэтфокс», с сентября 2014 года использующем гибкую методику в повседневной деятельности.

На старте работы и далее на каждой ретроспективе вместе с маркетологами заказчик генерирует User Stories – конкретные улучшения для своего продукта или услуги, благодаря которым в дальнейшем его продукт или услуга будут еще привлекательнее для потребителя. Затем все User Stories разбиваются на задачи, которые нужно выполнить, чтобы эти потребности реализовать. Задачи заносятся в бэклог.

«User Stories мы называем «хотелками», – рассказывает **директор «Фэтфокса» Алексей ГОРНОСТАЕВ**. – Это некие потребности заказчика, которые нужно удовлетворить. Например, создать новый продукт на сайте. Чтобы это сделать, надо выполнить сколько-то задач: решить, что входит в этот продукт, информировать о нем потребителя, разработать систему дополнительных скидок, внедрить онлайн-оплату на сайте и т.д. Все эти задачи на привлечение, конверсию и удержание потребителя заносятся в бэклог. Теперь нужно определить, какие из них мы выполним в первый спринт.

Спринт, или итерация, – это этап работы, за который мы выполняем определенное количество задач. Обычно он длится 2–4 недели. Чем меньше у вас бюджет на проект, тем короче должен быть спринт. Так вот, как решить, что мы будем делать в первую очередь? Для всех задач из бэклога нужно определить приоритет: какие из них более важные и срочные. Для этого необходимо подойти к их оценке не с позиции исполнителя или заказчика, а с позиции конечного потребителя продукта или услуги. Спросите себя: «Что мы можем сделать на этой неделе, чтобы потребителю стало лучше (удобнее, быстрее, дешевле и так далее)?» Выбирайте задачи по правилу Парето (20/80) и делайте вначале те 20% задач, которые дадут 80% результата. Разобравшись с приоритетами задач, рабочая команда совместно планирует, сколько времени займет их реализация. Исходя из всего этого и формируется список дел, которые входят в спринт».

В течение спринта команда работает над выполнением задач, ежедневно собираясь на стендап-митинг. Коллеги совместно решают рабочие вопросы, помогая друг другу при необходимости. Во время проведения стендапа используется доска задач – ватман со стикерами (или его электронный аналог), разделенный на четыре столбца: «бэклог» (User Stories и их подзадачи), «спринт» (все задачи на текущий спринт), «день» (задачи на текущий день), «готово» (выполненные задачи). По мере продвижения итерации задачи из второй колонки переходят в третью и четвертую. К завершению спринта исполненными должны оказаться все задачи. Если этого не произошло, ничего страшного, – на ретроспективном анализе следует выявить причины и сформулировать выводы.

«После окончания каждой итерации необходимо проводить ретроспективу, – уточняет **Алексей ГОРНОСТАЕВ**. – Это тоже стендап, который на этот раз может длиться гораздо дольше – и час, и два. Команда вместе с клиентом обсуждает достигнутые за спринт результаты и делает выводы. У нас это звучит примерно так: «Мы попробовали реализовать такие-то User Stories, предположив, что эти улучшения будут нужны потребителю. Для этого мы выполнили такие-то задачи и в итоге получили такие-то результаты. И теперь мы можем сказать точно, что одно сработало, другое вышло плохо, а на третье вообще деньги тратить нельзя...»

Обратите внимание, что прошел только один спринт, то есть только две недели. А мы уже имеем конкретные результаты. Очевидно, что результаты могут быть и отрицательные, зато мы точно знаем, что второй раз мы так делать не будем. Мы успеваем построить выигрешную стратегию быстрее и точнее, чем при классическом подходе. Методом проб и ошибок на малых бюджетах осваиваются наилучшие рекламные каналы. Говоря простым языком, это работа по принципу «думай только о потребителе, делай то, что принесет наибольшую пользу сразу, пробуй и делай выводы из текущей ситуации, все замеряй, принимай решения только на основе цифр и фактов».

Источник: <https://blog.bitrix24.ru/scrum-v-marketinge-kak-eto-rabotaet/>