

# SAFe® для маркетинга



Краткий пересказ брошюры SAFe® for  
Marketing - Scaled Agile Inc.

# Содержание

<b>Что такое Agile-маркетинг?</b>	<b>4</b>
Зачем маркетингу Agile?	5
Зачем маркетингу SAFe?	6
Цикл Agile-зрелости	7
<b>Agile-маркетинг в действии</b>	<b>10</b>
Be Agile — мышление Lean-Agile	10
Lean-мышление	11
Использование принципов Agile	13
Agile-манифест для маркетинга	14
Принципы Agile-команды	15
Создание маркетинговой Agile-команды	16
Процессы в команде и высокоэффективные команды	18
Специализация в работе, "T-shaped" и кросс-функциональные команды	19
Индивидуальная или коллективная собственность	21
Организация вокруг ценности	21
Создание кросс-функциональных команд	22
<b>Присоединение к потоку создания ценности</b>	<b>24</b>

Место маркетинга в Agile Release Train (ART)	24
Маркетинг, интегрированный в поток поставки ценности	24
Присоединение маркетинга к ART	26
Участие в ART-мероприятиях	28
Объединение всего: PI-планирование	29
Специфика PI-планирования для маркетинга	30
Итоги PI-планирования	31
<b>Практики Agile в обеспечении качества</b>	<b>32</b>
Как это выглядит на практике?	33
Применение знаний	34
<b>Заключение</b>	<b>37</b>

## Что такое Agile-маркетинг?

Многие организации по всему миру внедряют Agile-фреймворки такие, как SAFe. При этом Agile-методы внедряются во всех направлениях, то есть организации переходят от гибкости разработки к бизнес-гибкости (Business Agility). Но многим маркетинговым командам еще только предстоит начать этот путь. Типичная маркетинговая кампания вывода продукта на рынок может занимать многие месяцы, что обычно сопровождается потерей достаточно крупных бюджетов — согласно Kapost and Gleanster's 2020 Report, это около 958 миллионов долларов за год в B2B-маркетинге.

SAFe 5.0 — передовой фреймворк для масштабирования практик Agile, который предлагает собственный подход к преобразованию маркетинговых команд. Командная и Техническая Гибкость (Team and Technical Agility) — одна из ключевых компетенций SAFe, которая обеспечивает наличие небольших кросс-функциональных команд. Эта модель работы быстро внедряется маркетингом. Результаты убедительны: согласно второму ежегодному отчету о состоянии Agile-маркетинга (State of Agile Marketing Report) 53% маркетологов, внедривших методы работы Agile-команды, повысили свою способность реагировать на изменения, а 36% сократили время релиза, 50% традиционных маркетологов планируют внедрить Agile в течение года.

## Зачем маркетингу Agile?

Применение SAFe в разработке продуктов побуждает к изменению и маркетинг, заставляя его соответствовать постоянно меняющимся приоритетам, расширять инновации и проводить кампании в темпе, который соответствует продуктовой разработке и отвечает потребностям клиента. Желание идти в ногу с изменениями побуждает маркетологов искать альтернативы их нынешней структуре.



Источник : Second Annual State of Agile Marketing Report – 2019

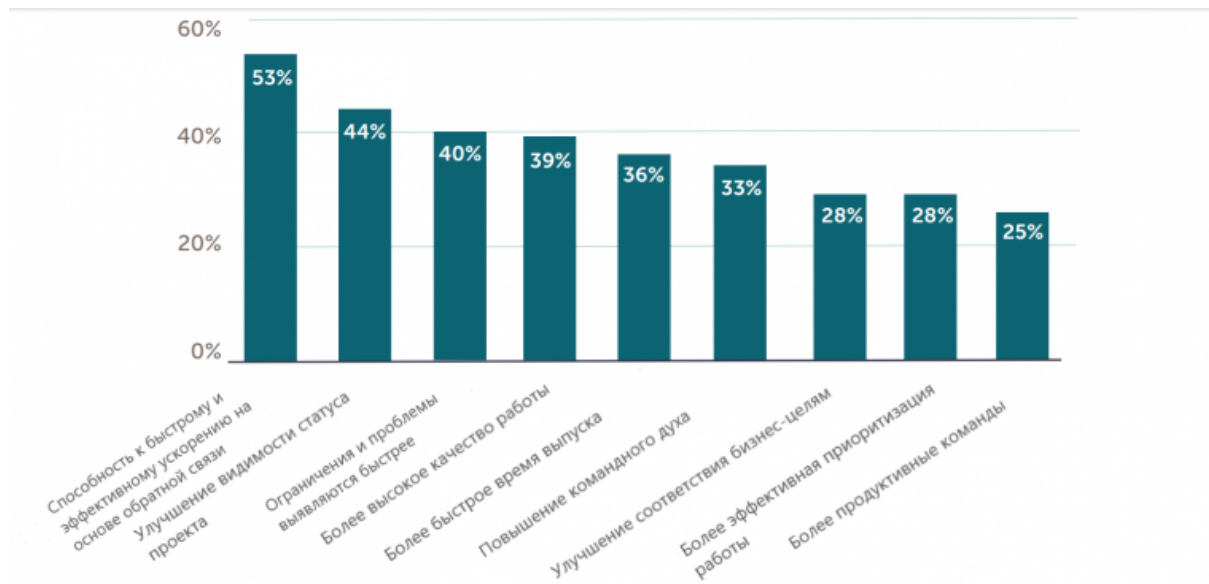
Более частая доставка ценности — это только часть задачи. Кроме этого, нужно управлять и тем, как эта ценность достигается. Agile-маркетинг обеспечивает большую прозрачность внутри организации, повышая производительность. Существенные преимущества также обеспечивает объединение команд по маркетингу и разработке продукта.

## Зачем маркетингу SAFe?

Обычно маркетинг работает по каскадной модели (Waterfall), когда маркетинговые кампании детально планируются на многие месяцы вперед. Но из-за множества зависимостей между командами малейшие изменения в планах приводят к значительным задержкам.

При работе по SAFe используется итеративный подход: крупные и сложные кампании разбиваются на небольшие, проходящие в несколько этапов, кампании, целью которых является обучение для определения будущих действий и повышения производительности.

Интеграция маркетинга в фреймворк SAFe повышает прозрачность взаимодействия командам разработки и маркетинга, а также между командами маркетинга и всей организацией. Это дает возможность маркетингу как можно раньше получать информацию об изменениях в продукте, быстро устранять проблемы, исключить задержки и другие системные потери.



Источник : State of Agile Marketing 2019 | AgileSherpas and CoSchedule

## Цикл Agile-зрелости

На пути к Agile-зрелости бизнес-команды (не ИТ-команды) проходят три этапа:



1. На первом этапе команды осваивают гибкие методы, начинают применять принципы Agile-манифеста, а также формируется общее понимание того, что значит Agile. Это создает основу для взаимодействия команд и универсальную систему ценностей. Кроме того, осваиваются принципы Lean-Agile (Lean-Agile Principles), которые обеспечивают правильное мышление команд и их руководителей.
2. Низкая эффективность всей системы в целом может сохраняться, несмотря на повышение эффективности локально на уровне команд. Поэтому для более глобальной оптимизации процессов команды маркетинга включают в так называемые команды команд — Agile Release Train (ART) или поезд. Поезд — это долгосрочная команда команд, которая совместно с заинтересованными лицами разрабатывает, поставяет и эксплуатирует все решения потока создания ценности (Value Stream). Возможен вариант, когда маркетинговые команды работают как отдельный поезд, который координируется по работам с другими поездами. В любом случае, обеспечивается общее видение, ритм и точки синхронизации, что позволяет достигать высокого качества.
3. Со временем для маркетинговых команд более важным станет необходимость адаптации и развития как принципов и практик Agile и Lean, так и практик встроенного качества (Built-in Quality), в контексте маркетинговой специализации.

Во многих бизнес-функциях есть процессы, которые были настроены до внедрения Agile и которые не согласуются с необходимостью выпусков



небольшими порциями, быстрого потока создания ценности и частых корректировок. Но когда бизнес-команды тесно связаны с командами разработки, эти процессы изменяются и интегрируются в поток создания ценности.

## Agile-маркетинг в действии

### Be Agile — мышление Lean-Agile

В SAFe мышление Lean-Agile (Lean-Agile Mindset) служит основой для других методов и практик Agile. Мышление Lean-Agile — это сочетание убеждений, предположений, установок и действий, которое позволяет понимать и применять принципы и практики SAFe. Внедрять такие практики, как ежедневные стендапы, ретроспективы и инструменты визуализации Kanban-подхода, без наличия такого мышления — распространенная ошибка, которую совершают многие маркетинговые организации.

Мышление Lean-Agile позволяет маркетингу перейти от долгосрочного планирования к работе короткими итерациями и большей открытости к экспериментам, что дает возможность поставлять максимальную ценность для клиента за короткие сроки. Новое мышление направлено на то, чтобы организовывать работу с общими целями, минимизировать потери и обеспечить постоянные улучшения.

Ключевой аспект мышления Lean-Agile — быть открытыми к изменениям. В условиях, когда изменения происходят с беспрецедентной скоростью, такое качество, как способность замечать и видеть возможности в разгар перемен, является залогом успеха. Для этого требуется открытое мышление, также часто называемое мышлением роста (growth mindset). Мышлению роста

обычно противопоставляется фиксированное мышление (fixed mindset) или такое качество, как концентрация на статусе-кво.

Для того, чтобы изменения укоренились, руководство маркетинга в организации должно служить примером открытого мышления Lean-Agile. Просто сказать командам: "Теперь мы работаем по Agile" — недостаточно, лидеры должны подавать пример своим поведением. Лидеры должны вести за собой и быть образцом для подражания в процессе изменений. Они должны демонстрировать такие качества, как открытость, прозрачность, умение прислушиваться к разнообразным мнениям, высокое чувство личной ответственности и отсутствие предубеждений. Это закладывает основу доверия и показывает (а не рассказывает) командам, в чем заключается новый способ работы.

### **Lean-мышление**

Принципы и практики Lean отражены в Lean-здании SAFe. Изначально они были заложены в Lean-производстве (Lean Manufacturing), но в настоящее время применимы ко всем аспектам бизнеса, включая маркетинг.

Направлены они на то, чтобы обеспечивать поставку максимальной ценности в кратчайшие сроки с наилучшим качеством для людей и общества.



Цель: ценность в кратчайшие сроки и стабильность выполнения заказа — очевидна. Столпы: "Уважение к людям и культуре", "Поток", "Инновации" и "Безжалостное улучшение" — так же легко применимы к маркетингу, как и к производству или разработке продукта. Lean-мышление коренным образом переводит фокус маркетинговых команд с задач и проектов на клиентоцентричную ориентацию вокруг ценности, качества, потока и инноваций. Маркетологам рекомендуется "Пойти посмотреть" (Гемба), то есть непосредственно познакомиться с клиентом, а не знать его только теоретически. Акцент на непрерывном улучшении и потоке позволяет маркетинговым командам с мышлением Lean-Agile устранять узкие места в согласованиях и состоянии ожидания в рабочих процессах.

Компании переходят от кампаний типа "большого взрыва", где результаты достигаются за раз и измеряются постфактум, к кампаниям, основанным на гипотезах, где прогресс достигается и измеряется постепенно.

Руководство переходит от роли судьи к служению команде и оказанию ей поддержки. Это требует перехода от мышления "сверху вниз", где роль менеджера заключается в одобрении и директивном руководстве, к той форме, где роль менеджера заключается в содействии и оптимизации работы команды, когда особое внимание уделяется тому, как команда может лучше внедрять инновации, совершенствоваться и работать вместе.

## **Использование принципов Agile**

Мышление, принципы и практики SAFe основываются на принципах Agile-разработки программного обеспечения. Началом Agile считается 2001 год, когда собрались несколько представителей разработки программного обеспечения, чтобы определить, что есть общего в их успешных инициативах разработки. Результатом их встречи стал Agile-манифест, в котором были сформулированы ценности и принципы разработки программного обеспечения. В Agile-манифесте говорится:

*Мы постоянно открываем для себя более совершенные методы разработки программного обеспечения, занимаясь разработкой непосредственно и помогая в этом другим. Благодаря проделанной работе мы смогли осознать, что:*

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

*То есть, не отрицая важности того, что справа, мы всё-таки больше ценим то, что слева.*

Вероятно, не будет преувеличением то, что этот простой документ произвел революцию в разработке программного обеспечения. И хотя он был разработан для среды разработки программного обеспечения, все больше и больше маркетологов применяют его в своей работе, заменяя такие фразы, как "работающий продукт" на "эффективные кампании".

## **Agile-манифест для маркетинга**

Agile-манифест для маркетинга — это одна из попыток адаптировать Agile-манифест для процессов в маркетинге, что дает основу того, как помочь маркетинговым организациям понять применение ценностей Agile в их контексте:

*Мы постоянно открываем для себя более совершенные методы создания ценности для наших клиентов и для наших организаций с помощью новых подходов к маркетингу. Благодаря этой работе мы смогли осознать, что:*

- **Проверенные гипотезы** важнее мнений и соглашений.
- **Сотрудничество, ориентированное на клиента**, важнее распределения обязанностей и иерархии.
- **Адаптивные и итеративные кампании** важнее масштабных кампаний.
- **Инсайты клиентов** важнее статического прогнозирования.
- **Гибкое, а не жесткое планирование**.
- **Готовность к изменениям** важнее следования первоначальному плану.
- **Множество небольших экспериментов** важнее нескольких крупных ставок.

Как и в классическом Agile-манифесте, в Agile-манифесте для маркетинга ценится готовность к изменениям, сотрудничество и инкрементальный рост вместо стремления объять всё.

## Принципы Agile-команды

Все начинается с Agile-команд. Когда организации малы, согласование задач и поток создания ценности, как правило, выстраиваются естественным образом. Информация перетекает свободно, проблемные места легко выявляются, и поэтому соглашения достигаются легко. По мере того, как организации становятся крупнее и растет иерархия, каналы коммуникации и возможности межфункционального сотрудничества усложняются и

согласованности начинает препятствовать энтропия. Роли и события SAFe поддерживают рост индивидуального Agile-маркетинга, что оживляет естественный поток и согласованность в небольшой организации.

## Создание маркетинговой Agile-команды

В Agile строительным блоком является Agile-команда — кросс-функциональная команда из 5-11 человек, в которой есть все навыки для увеличения ценности, поставляемой командой. Член Agile-команды вместе со своими коллегами по команде решает, как будет выполняться работа, несет коллективную ответственность за работу и имеет возможность создавать ценность за короткие по времени итерации. Ценностью в маркетинге может быть чем угодно — от электронного письма до кампании, мероприятия и результатов маркетинговых исследований. У команды есть полномочия и ответственность для управления своей собственной работой, которая поддерживается двумя специальными ролями:

- Scrum-мастер (Scrum Master) — служащий лидер и коуч для команды, укрепляет Agile-практики, устраняет препятствия и создаёт среду, в которой команда становится высокопроизводительной и может постоянно совершенствоваться.
- Владелец Продукта (Product Owner) работает с командой над определением пользовательских историй (User Story), обеспечивает их соответствие приоритетам программы и поддерживает целостность и соответствие фичам (Feature).



Большинство маркетинговых Agile-команд используют сочетание Agile-методологий, таких как Scrum, Kanban и гибридных методологий, для визуализации, определения приоритетов и информирования о своей работе.

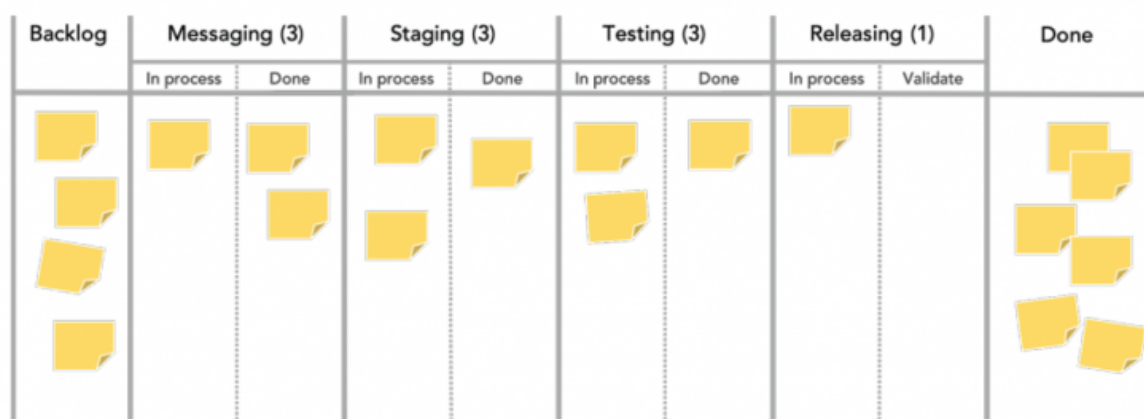
Scrum используется маркетинговыми Agile-командами для того, чтобы выстроить работу короткими итерациями, обычно продолжительностью в две недели, и для разбиения работы на более мелкие этапы (пользовательские истории), которые могут быть завершены за этот промежуток времени. Масштабируемые элементы Scrum в SAFe помогают поддерживать работу нескольких команд в одном ритме, что может быть полезно для согласования работы между ними. Кроме того, Scrum включает в себя:

- Использование бэклога команды для визуализации и определения приоритетов работы.
- Командное планирование работы на каждой итерации.
- Проведение ежедневных встреч (Daily Scrum) для обмена информацией о работе.
- Демонстрация выполненной работы в конце каждой итерации.
- В конце каждой итерации обсуждение того, как команда может улучшить свои процессы.

Kanban, еще одна Agile-методология, помогает маркетологам визуализировать рабочий процесс и управлять работой, которая выполняется в текущий момент (Work In Progress limits, WIP-лимиты). Доски Kanban помогают командам выявлять узкие места, визуализируя, как долго та или иная пользовательская история находилась в том или ином

состоянии. В верхней части Kanban-доски обычно указываются WIP-лимиты или то, сколько историй может находиться в любом заданном состоянии в данный момент времени для поддержания потока.

На рисунке ниже показана упрощенная Kanban-система для нескольких маркетинговых кампаний, связанных с кампанией по запуску нового продукта. Каждая кампания, представленная одной карточкой в системе, проходит в системе свой путь от состояния открытой задачи до состояния выполненной. Kanban-системы ограничивают работу фактической пропускной способностью системы и выявляют узкие места и проблемы в потоке. WIP-лимиты (в скобках рядом с Kanban-статусом) уменьшают размер партии (количество обрабатываемых элементов) и контролируют объем выполняемой работы в данный момент.



© Scaled Agile, Inc

## Процессы в команде и высокоэффективные команды

Хорошим командам требуется нечто большее, чем просто талантливые люди. Немаловажную роль играют состав и динамика команды. На самом

деле, то, кто входит в команду, оказывает меньшее влияние на производительность команды, чем то, как команда работает вместе.

Высокоэффективные команды имеют много общих характеристик:

- Безопасная среда для того, чтобы рисковать без боязни возникновения неловкости, наказаний.
- Согласованность общего видения с четкими целями и задачами.
- Разнообразие знаний и навыков для самостоятельного принятия быстрых и эффективных решений.
- Взаимное доверие, которое допускает здоровый конфликт.
- Ответственность друг перед другом и организацией за счет надежного выполнения качественной работы и выполнения обязательств.
- Понимание того, как влияет их работа на компанию в целом.

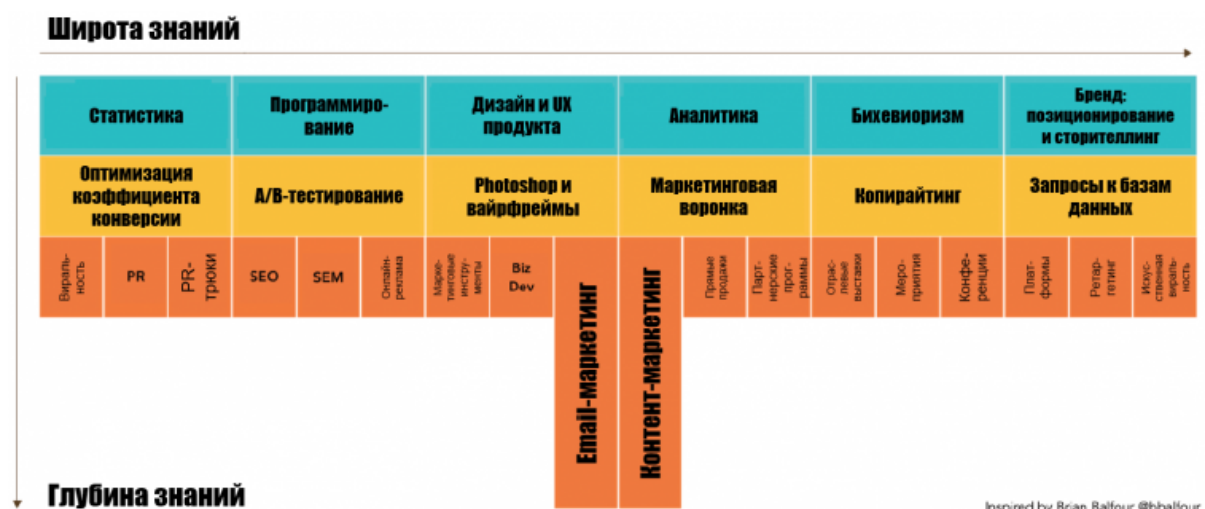
### **Специализация в работе, "T-shaped" и кросс-функциональные команды**

Одна из проблем, с которой сталкиваются маркетинговые команды — это глубокая экспертиза в одной теме, которую развивают некоторые маркетологи. При приеме на работу часто больше приветствуется узкая специализация ("I-shaped"-специалист), чем широкий спектр навыков ("T-shaped"-специалисты). Из-за этого некоторые маркетологи могут неохотно развивать "T-shaped"-навыки. Годы управления специализированным списком задач, выполняемых одним специалистом, приводят к созданию пользовательских историй, которые выглядят как списки задач, а не как история, ориентированная на ценность, которую несет вся команда.

Написание историй, ориентированных на отдельных людей, не только

лишает людей возможности развивать навыки "T-shaped", но и просто документирует состояние "как есть", что приводит к тем же проблемам с передачей задач и временем простоя. Истории переходят от человека к человеку вместо того, чтобы быть в работе у команды в целом.

Решить эту проблему помогает поощрение развития навыков "T-shaped" в команде и формулирование ценностно-ориентированных пользовательских историй. Некоторые лица по-прежнему могут сохранять узкую специализацию, но для них рекомендуется развивать смежные навыки, которые позволяют команде оптимизировать поток, работать кросс-функционально и объединяться для выполнения работы с наивысшим приоритетом. Команды Agile-маркетинга придерживаются концепции "T-shaped-маркетолога", или того, кто обладает как более широкими навыками, так и более глубокими знаниями в определенной области. Создание "T-shaped"-команды позволяет членам команды помогать другим членам, а также решает проблему узких мест вокруг "I-shaped"-специалистов.



## **Индивидуальная или коллективная собственность**

Индивидуализм и узкая специализация, присущие маркетинговым командам, также могут стать препятствием для коллективного владения историями и фичами. Коллективная ответственность — это еще один Agile-принцип и изменение мышления, которое маркетологи должны освоить при внедрении Agile. Маркетологи, возможно, привыкли брать на себя ответственность за свою часть работы, но не за весь рабочий продукт. Например, редактор может находить грамматические ошибки в электронном письме, но может не нести ответственности за сообщение о неработающей ссылке, поскольку она предполагает, что кто-то, занимающийся контролем качества, найдет и исправит эту ошибку. В Agile-команде с коллективной ответственностью каждый берет на себя ответственность за результат, включая его полноту и качество. Для того, чтобы научиться нести ответственность за результат коллективно, а не индивидуально, может потребоваться значительный объем обучения, как для членов команды, которые, возможно, не привыкли брать на себя эту ответственность, так и для лидеров, которые, возможно, привыкли искать одного человека, а не команду, чтобы передать ему ответственность.

## **Организация вокруг ценности**

Agile-команды фокусируются на создании, коммуникациях и поддержке бизнес-решений, которые приносят пользу их клиентам. Способность создавать решения и сообщать о ценности этих решений таким образом,

чтобы они находили отклик у заказчика, является решающим фактором успеха для маркетинговых Agile-команд.

### **Создание кросс-функциональных команд**

Agile-команды организованы вокруг ценности. В маркетинге команды могут быть организованы вокруг таких ценностей, как:

- Привлечение клиентов.
- Удержание клиентов.
- Информирование о ценностных предложениях продуктов и услуг.
- Проверка внешних и внутренних коммуникаций.
- Стимулирование продаж и каналов сбыта.
- Оказание поддержки и содействия сообществу.

Однако, как и в случае разработки программного обеспечения и систем до появления Agile, большинство маркетинговых организаций обычно организованы вокруг функций. Например, креативные услуги — это команда, формирование спроса — это команда, создание контента — это команда и так далее. Однако, эти разрозненные наборы навыков препятствуют потоку создания ценности, поскольку ценность должна проходить через разрозненные блоки, чтобы добраться до клиента. В Agile-команды маркетинга входят все специалисты, кто необходим для того, чтобы поставлять ценность клиенту.

Многофункциональная, кросс-функциональная Agile-команда маркетинга может включать в себя графических дизайнеров, копирайтеров и менеджеров кампаний.

Поскольку Agile-команды маркетинга могут быть виртуальными по своей природе, изначально не требуется создавать новые организационные структуры. Цель состоит в том, чтобы улучшить поток и поставку ценности, а не реорганизовать их ради самих себя. Цель состоит в том, чтобы создать функциональные группы, которые будут работать над общей миссией и вместе приносить пользу.

## Присоединение к потоку создания

## ценности

### Место маркетинга в Agile Release Train (ART)

В SAFe нескольких команд организуется вокруг ценности в один Agile Release Train (ART). ART — это команда, состоящая из нескольких Agile-команд, которая совместно с другими заинтересованными лицами (как, например, маркетинг), инкрементально разрабатывает, поставляет, и, если это применимо, поддерживает одно или несколько решений потока создания ценности (Value Stream). Каждый ART соответствует общей технологической или бизнес-цели, состоит приблизительно из 50-125 человек, которые совместно планируют, принимают обязательства, разрабатывают и внедряют решения. ART организованы вокруг потоков создания ценности и существуют для поставки ценности внутренним или внешним заказчикам. Как и Agile-команды, ART обладают всеми возможностями для поставки ценности. ART часто включают в себя маркетинговые Agile-команды, вовлеченные в процесс создания ценности для обеспечения успешной работы.

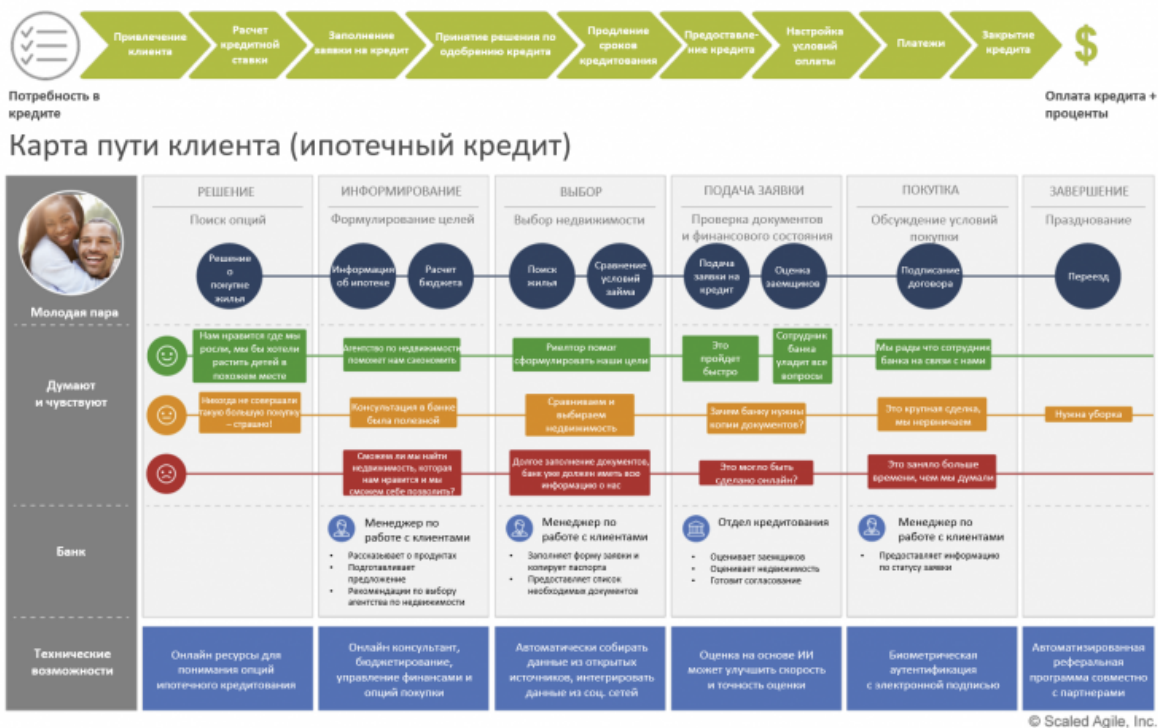
#### **Маркетинг, интегрированный в поток поставки ценности**

ART организованы вокруг значимых потоков создания ценности компании для реализации этапов движения от идеи до получения прибыли. Для того, чтобы



показать, как ценность доставляется клиенту от выявления потребности до покупки (поставки ценности), SAFe использует операционные потоки поставки ценности. Маркетологи имеют аналогичный инструмент — карты пути клиента (Customer Journey Map, CJM). Как и операционные потоки поставки ценности, карты пути клиента описывают, какие шаги покупатели проходят в процессе покупки, а также их чувства и мысли на этом пути. Мышление потоками поставки ценности позволяет организациям поддерживать клиентоориентированность и выявить способы организации команды вокруг ценности, а не вокруг проектов.

На иллюстрации ниже можно увидеть, как операционный поток поставки ценности SAFe соответствует карте пути клиента. Маркетологи могут использовать такие инструменты, как операционный поток поставки ценности (Value Stream Mapping) и карту пути клиента для определения этапов, которые можно улучшить с помощью привлечения команды маркетинга. Затем маркетологи могут поделиться своими находками с другими командами, включая команды по разработке систем и ПО, чтобы продемонстрировать, где они могут принести дополнительную ценность и/или где могут существовать дополнительные зависимости.



## Присоединение маркетинга к ART

Участие маркетинга в ART зависит от уровня необходимого вовлечения в процессы. Например, если задача ART заключается в замене внутренней системы бухгалтерского учета, ART может понадобиться графический дизайнер для того, чтобы удостовериться в том, что разработанная система будет соответствовать гайдлайнам, а также кто-то, кто поможет с внутренними коммуникациями. Однако, если задача ART заключается в запуске следующего поколения мобильных телефонов, маркетинг будет задействован гораздо больше и вероятно включать в себя несколько отдельно выделенных маркетинговых команд.

SAFe предлагает несколько путей интеграции маркетинговых команд в ART:

- Маркетинг как разделяемый командами ресурс для ART — используется, когда есть специализированные роли, люди или сервисы, необходимые для успешного функционирования ART, но эти ресурсы не могут быть выделены на полное время. Примеры — PR, маркетинговые исследования, формирование спроса и событийный маркетинг.
- Маркетинг как заинтересованное лицо в ключевых мероприятиях SAFe — ключевые представители от маркетинга приглашены на такие мероприятия SAFe, как: PI-планирование, Системная Демонстрация (System Demo), ART Sync и Инспекция и Адаптация (Inspect & Adapt) для обеспечения прозрачности разработки, своевременности коммуникаций и возможности синхронизации с другими командами маркетинга.
- Отдельные лица в Agile-командах в рамках ART — выделение одного или нескольких представителей маркетинга в Agile-команду для обеспечения команды необходимым ресурсом и связи с другими маркетинговыми командами.
- Маркетинговая Agile-команда (или несколько) в ART — встраивание отдельной маркетинговой команды в ART для обеспечения поставки маркетинговой ценности как части ART.
- Маркетинг как отдельный ART — в большой сложной системе с несколькими поездами, маркетинг может запустить свой собственный ART для обеспечения прозрачности коммуникации и синхронизации по широкому спектру маркетинговой деятельности и поддержки синхронизации с общим ART.

В зависимости от потребностей организации и структуры внедрения SAFe может быть реализована любая комбинация вышеперечисленного.

### **Участие в ART-мероприятиях**

Вне зависимости от того, насколько маркетинг включен в ART, представители маркетинговых команд, скорее всего, будут включены в стандартные мероприятия ART:

- PI-планирование — основанное на каденциях мероприятие по планированию, позволяющее синхронизировать деятельность всех команд в соответствии с общей целью. На PI-планировании команды выявляют зависимости, согласовывают свои действия и распределяют ресурсы на инкремент (Program Increment, PI).
- Системная Демонстрация (System Demo) — обзор новых фич, реализованных всеми командами ART в последней итерации. Маркетинговые команды могут представлять результаты тестирования гипотез, получать обратную связь и демонстрировать результаты работы.
- Инспекция и Адаптация (Inspect & Adapt) — мероприятие, в ходе которого демонстрируется и оценивается текущее решение. Команды рефлексиируют и формируют задачи в бэклог для улучшений с помощью структурированного воркшопа по решению проблем.
- Scrum-of-Scrums — помогает координировать зависимости ART, выявлять проблемы и мониторить прогресс. Ключевое мероприятие

для маркетологов для лучшего понимания о том, что происходит между командами и функциями.

- PO Sync — обеспечивает прозрачность процесса движения ART к достижению целей PI, а также проводится для обсуждения проблем или возможностей для улучшения в процессах.
- ART Sync — объединение Scrum-of-Scrums и PO Sync в одну встречу.
- Итерация Инноваций и Планирования (Innovation & Planning (IP) Iteration) — время для планирования следующего инкремента и для экспериментов команд.

## Объединение всего: PI-планирование

Планирование инкремента программы (PI-планирование) — 2-дневное мероприятие по планированию, основанное на каденциях, позволяющее синхронизировать деятельность всех команд в соответствии с их общей целью. Вне зависимости от вовлеченности маркетинга в процесс — представлен он несколькими участниками или является полноценным ART, PI-планирование — это возможность для маркетологов синхронизироваться с другими командами поезда, определить объем работ на следующий PI (период 8-12 недель) и совместно с Представителями Бизнеса (Business Owners) взять на себя обязательства по выполнению плана работ.

В течение первого дня PI-планирования, Представители Бизнеса представляют бизнес-контекст и цели бизнеса на PI, фокусируя таким

образом команды. Для наилучшего отражения целей бизнеса программный бэклог (Program Backlog) подготавливается и приоритизируется до начала PI. Затем команды проводят два дня, планируя истории, соответствующие фичам (Features), определяя зависимости между командами и выявляя риски в планах.

PI-планирование:

- Обеспечивает согласованность.
- Усиливает каденцию и синхронизацию.
- Укрепляет социальные связи.
- Соотносит спрос и возможности.
- Обеспечивает возможность быстрого принятия решений.
- Способствует межкомандному взаимодействию.
- Фокусируется на определении приоритетов работы.

### **Специфика PI-планирования для маркетинга**

Пока все команды обсуждают истории друг с другом, маркетинговые команды, включенные в технологические поезда, должны учитывать несколько особенностей при участии в PI-планировании.

Технические и другие команды могут не знать о возможностях маркетинга и могут не понимать последствия изменений этих возможностей. Технические команды могут не знать о зависимостях между работой маркетинга и работой

IT. Чтобы выявить скрытые зависимости или связанные задачи, маркетологам лучше посетить каждую команду во время PI-планирования.

Например, если техническая команда создает лендинг, маркетологи, возможно, захотят написать историю для графического дизайна, продвижения и соответствия лендинга брендбуку. Члены технической команды могут знать или не знать о потребностях, возможностях или зависимостях. Во время работы с другими командами, включая маркетинговые команды, маркетологи могут найти больше возможностей для применения лендингу.

### **Итоги PI-планирования**

В конце PI-планирования команды ART принимают на себя обязательства по достижению ряда целей PI. Цели PI следуют из целей команд. Цель PI должна отражать измеримые и выполнимые цели, связанные с бизнес-целями, представленными в начале сессии планирования.

Кроме того, команды создают доску программы, которая визуализирует фичи, предоставляемые каждой командой, и итерацию, в которой они будут реализованы, а также зависимости между командами.

С готовым планом команды готовы приступить к первой итерации работы. Таким образом, команды маркетинга и разработки имеют общую цель, общее понимание и общий процесс работы для наиболее эффективного достижения своих целей.

## Практики Agile в обеспечении качества

Lean и Agile фокусируются на интеграции практик по обеспечению и поставке качественного решения в каждую часть процесса. Это происходит для создания возможности поставки ценности за минимальный lead time (время производства), при этом оптимальный с учетом создания продукта надлежащего качества. Встроенное качество - одна из ключевых ценностей SAFe, она применима и к маркетинговым командам.

Большинство традиционных маркетинговых структур строится вокруг поставки высококачественного продукта. Маркетинговые коммуникации должны быть точными, а также соответствовать юридическим законам, редакционной политике, стандартам бренда и ясно передавать точку зрения компании. Традиционные маркетинговые структуры не обязательно включают в себя проверку на соответствие стандартам качества на каждом этапе. Вместо этого, для соответствия стандартам качества результаты работы тщательно проверяются и согласовываются. Практики Lean-Agile позволяют развивать встроенное качество за счёт того, что ответственность за качество ложится на каждого. Команды делают это с помощью:

- Настройки потока - устранение задержек в стиле "старт-стоп-старт", уменьшение передачи задач между коллегами и времени ожидания.
- Проверки коллег и парная работа - получение обратной связи во время процесса разработки, а не после; объединение в пары для поставки работы лучшего качества и возможности для развития у специалистов навыков T-shaped (прим. ред. - навыки, которые позволяют



специалисту в своей узкой нише также разбираться и в других смежных специальностях).

- Коллективная ответственность и стандарты - каждый может улучшить качество за счёт наличия общих стандартов качества.
- Автоматизация - автоматизация проверки качества и процессов насколько это возможно для стандартизации и улучшения потока.
- Критерии готовности - результат работ соответствует установленным требованиям по качеству и завершённости.

## Как это выглядит на практике?

Рассмотрим на примере. Маркетинговая Agile-команда отвечает за создание и рассылку email-кампаний. В таком случае можно начать с общих "критериев готовности" (Definition of Done, DoD), например:

- Email отвечает стандартам бренда.
- Email отвечает редакционным стандартам.
- Сообщение просмотрено коллегами.
- Имеет ясный посыл и четко выраженный призыв к действию (call to action, CTA).
- Отвечает принятой политике о персональных данных (GDPR и другим).
- Не имеет неработающих ссылок или опечаток.
- Соответствует закону о рекламе.
- Соответствует лучшим практикам email-кампаний.

Канбан-доска визуализирует работу и поток работы команды над задачами. Истории устанавливают критерии приемки, отражающие общепринятые критерии готовности.

Рассмотрим ещё один пример. Копирайтер может объединиться в пару с другим членом команды для того, чтобы удостовериться в качестве результата и развить навыки T-shaped. Любой член команды, работающий над email-кампанией - от графического дизайнера до человека, настраивающего рассылку - может вмешаться и исправить опечатку или неработающую ссылку. Команда разделяет ответственность за рассылку. Тестирование электронных писем на разных браузерах и платформах, проверка соответствия законам о персональных данных и проверка работоспособности ссылок может быть автоматизирована с помощью программного обеспечения для проверки того, что рассылка будет осуществлена качественно. Все работают вместе для того, чтобы качество стало встроенным в процессы.

## Применение знаний

Как и в других областях, в дискуссиях маркетинговых команд могут доминировать разные мнения. Например, кто решает, какой заголовок будет работать более эффективно? Без измеримых данных дискуссии часто превращаются в споры о предпочтениях, где побеждает мнение либо самого громкого человека в комнате, либо самого высокопоставленного.

SAFe смотрит на применение данных через призмы частых, измеримых экспериментов, которые используют данные для решения споров. Такие эксперименты начинаются с определения того, что тестировать, и хорошо сформулированной гипотезы. Гипотеза подтверждается или опровергается, что ведет к получению данных, которые могут быть применены в дальнейшем.

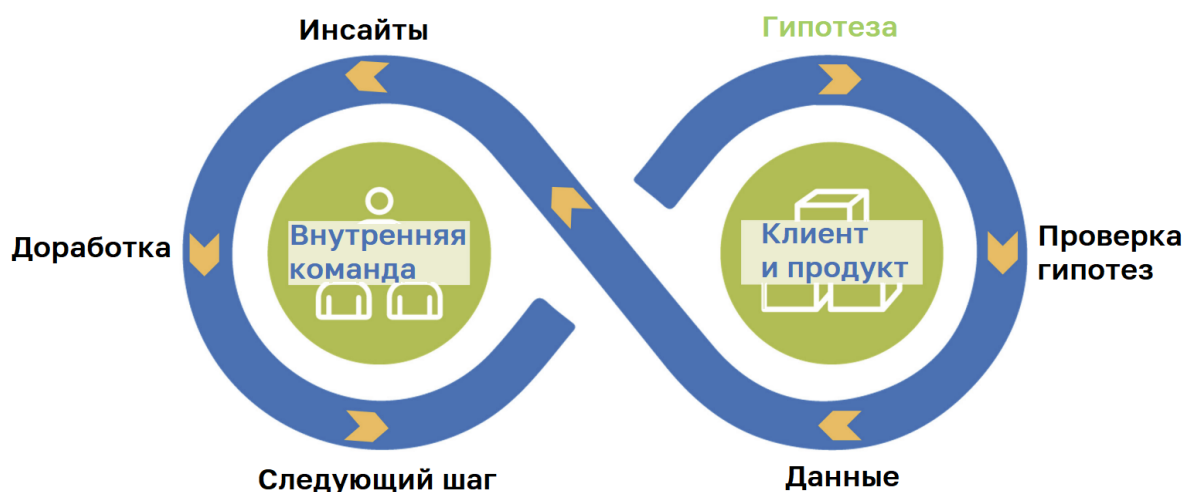
Для применения этого метода маркетолог должен адаптировать существующий бриф кампании для включения компонентов такого изучения. Обычный бриф кампании определяет аудиторию, цель и параметры для измерения эффективности, а также ассеты, которые необходимо создать. Бриф кампании, ориентированный на получение данных, будет включать в себя данные, полученные из предыдущих кампаний, гипотезу, которая должна быть протестирована, а также определенные критерии успеха для ответа на вопрос: "Какая кампания является более эффективной?".

Затем маркетолог начинает ряд экспериментов для подтверждения гипотезы, собирая данные для ее проверки. Хорошо написанная гипотеза должна иметь возможность для подтверждения своей неработоспособности.

Разберем пример хорошо написанной гипотезы:

*Изменение формулировки призыва к действию вместо "Отправить" на "Отправить заявку на проведение демо" приведет к большему проценту заполнения заявок.*

После проведения эксперимента и сбора данных и инсайтов, маркетолог может определить, подтверждена ли гипотеза полученными данными или нет, доработать эксперимент и предпринять следующее действие.



*Цикл сбора данных*

Другое ключевое различие между традиционным маркетинговым брифом и Agile-подходом заключается в размере запроса. Традиционная кампания или бриф на креатив могут покрывать инициативы, очень большие по объему или продолжительности. В цикле сбора данных фокус идет на небольшую ценность, которая может быть доставлена для подтверждения или опровержения гипотезы. Фокус на такой небольшой ценности позволяет проводить быстрые эксперименты при меньших затратах на сбор данных.

## Заключение

Желание ускорить запуск кампаний, инноваций, синхронизировать работы и получать быстрый ответ изменениям на быстро меняющихся рынках побуждает маркетинговые компании рассматривать принципы Lean и Agile. SAFe 5.0 предоставляет руководство по тому, как бизнес-подразделения, включая маркетинг, могут начать этот путь. Он позволяет маркетологам адаптироваться к новым условиям рынка при фокусе на клиента и встраивании качества в работу, уменьшая время поставки и улучшая поток работ.

Перед внедрением Agile-практик, маркетинговые команды должны принять способ мышления Lean-Agile и принципы Scaled Agile Framework как фундамент. Только изменение способа мышления поможет командам эффективно перейти к формированию маркетинговых команд и присоединению к Agile-поездам.

С присоединением маркетинга к Agile Release Train (ART) поставляется дополнительная ценность. Появляются возможности для кросс-функционального сотрудничества, уходят межкомандные зависимости и достигается синхронизация, что позволяет маркетинговым командам работать быстрее и эффективнее в постоянно меняющемся окружении.