

Содержание

Предисловие	9
Введение	14
Как читать эту книгу	18

ЧАСТЬ I

Почему цифровые трансформации не дают результата и что можно с этим сделать

Глава 1. Как выжить в эпоху промышленной революции	23
Глава 2. Практики по переходу к трансформации пятой ступени	41

ЧАСТЬ II

Пять ступеней цифровой трансформации

Глава 3. Приверженность и ответственность	71
Глава 4. Итеративное выполнение	88
Глава 5. Чрезвычайные полномочия	113
Глава 6. Точки приложения цифрового рычага	129
Глава 7. Модель эффективных изменений	151
Глава 8. Достаточность стратегии	174

Глава 9. Цифровая реорганизация	195
Глава 10. Умение быть в курсе	211
Глава 11. Аджайл-культура	227
Глава 12. Выявление риска	243

ЧАСТЬ III

Победа в цифровой трансформации

Глава 13. Трансформация службы NGS в P&G	267
Глава 14. Как преуспеть в цифровой трансформации	280
Приложение А. Чек-лист удивительных практик	292
Приложение Б. Как использовать пять самых быстрорастущих технологий	299
Благодарности.....	321
Об авторе.....	326
Примечания	329

Настойчивость – мать удачи.

Мигель де Сервантес

Предисловие

«Тони, как это понимать: Питер Арнетт из CNN носит в портфеле спутниковую тарелку, чтобы вещать на весь мир о вторжении в Ирак, а наши склады не могут связаться с нашей же системой распределения на Филиппинах?» — спросил я.

Генеральным директором филиппинского подразделения Procter & Gamble я стал в середине 1991 года, когда война в Персидском заливе уже началась. Наша компания вышла на филиппинский рынок еще в 1935 году — за счет поглощения местного бренда. Но к тому времени, как я вступил в должность генерального директора, мы по-прежнему буксовали. Наши склады были разбросаны по филиппинским островам (а их 7000) и не справлялись с отгрузкой всех заказов. Склады не могли взаимодействовать ни друг с другом, ни с фабриками. Тогда установки стационарного телефона можно было ждать годами, а мобильная связь была еще недостаточно надежной. Поэтому я поставил перед нашим новым директором по информационным технологиям — автором этой книги Тони Салданой — труднейшую задачу: найти технологическое решение, которое позволит разом преодолеть этот разрыв.

Я всегда знал, что цифровые технологии дают конкурентное преимущество. В старших классах школы я писал программы в двоично-десятичном коде для компьютера IBM System/360. Учась в военной академии Вест-Пойнт, я прослушал все возможные курсы по

программному и аппаратному обеспечению, а также участвовал в написании ассемблирующей программы по переводу языка Фортран в двоично-десятичный код (для нашего мейнфрейма Honeywell). Позже, будучи генеральным директором Procter & Gamble, я определил курс развития компании: стать первой компанией списка Fortune 50, которая будет «пронизана цифровыми технологиями». Во всяком случае так было сформулировано в номере журнала для директоров по информационным технологиям *Global Intelligence for the CIO* за апрель–июнь 2012 года. А в международной консалтинговой компании McKinsey & Company это увидели как задачу по созданию «самой технологически продвинутой компании в мире». Это означало, что у каждого сотрудника P&G на компьютере будет индивидуальная информационная панель, которая позволит отслеживать значимые для него показатели в режиме реального времени и детализировать общую картину так, как ему необходимо (по бренду, по стране), чтобы понимать, что происходит, и своевременно реагировать, наращивая конкурентное преимущество. Мы назвали эту инициативу «Проект “Симфония”», и вел его именно Тони Салдана.

Дело в том, что в 1980–1990-е годы глобализация компании Procter & Gamble шла стремительно, и мне повезло в этом участвовать. Задачи наших крупнейших брендов, таких как стиральный порошок Tide, продающийся по всему земному шару, от Канады до Филиппин, от Японии до Бельгии, а также наличие категорий товаров и процессов, обусловленных географическими особенностями, убедили меня, что именно технология может обеспечить конкурентное преимущество. И прежде всего это касается тщательного поиска идей, а затем более широкого их распространения. Чтобы воспользоваться этим потенциалом, было необходимо как следует

освоить «цифру» раньше конкурентов. Впрочем, сегодня такой подход кажется устаревшим. Вопрос уже не в том, нужна ли пресловутая «трансформация», а в том, какой она должна быть, эта «трансформация». Книга Тони подытоживает многолетний опыт и множество инициатив по всему миру. Она представляет собой пошаговое руководство по повышению эффективности преобразований.

Когда я стал секретарем Министерства по делам ветеранов — а это второе по величине подразделение федерального правительства после Министерства безопасности, — то столкнулся с той же труднейшей задачей: трансформировать организацию при помощи цифровых технологий. По правде говоря, когда я возглавил министерство, там не все было ладно: сотрудники обманывали моего предшественника и вели двойную бухгалтерию, и в результате ветераны в городе Финикс (штат Аризона) не могли получить своевременную медицинскую помощь. Как только меня утвердили в сенате, я первым делом отправился в Финикс и там обнаружил, что наши диспетчеры пользуются компьютерной программой, которая была создана в 1985 году и работала под MS-DOS: зеленые буквы на черном фоне! Более того, мы распорядились бюджетом в 185 с лишним миллиардов долларов, полагаясь на Кобол — язык программирования для мейнфреймов, на котором я «кодил» еще в Вест-Пойнте в 1972 году. Я нанял специалиста, бывшего директора по информационным технологиям компаний Johnson & Johnson и Dell, чтобы он помог мне перевести Министерство по делам ветеранов на цифровые рельсы. Поставив во главу угла человекоориентированное проектирование, мы создали единый интернет-портал для ветеранов — взамен более тысячи разрозненных сайтов, большинство из которых требовали для входа отдельные логины и пароли.

Опыт Тони сделал его экспертом в области цифровых преобразований. Для Филиппин и других азиатских стран он разработал новую модель цифровой трансформации наших дистрибьюторов — специализированных компаний, которые представляли собой наш потенциал в области продаж и логистики в тех ситуациях, когда розничные магазины на местах были слишком малы и разрозненны, чтобы мы в P&G могли работать с ними напрямую. Как я уже говорил, Тони возглавлял «Проект “Симфония”», объединивший наши филиалы по всему миру, когда мы работали над преобразованием бесчисленных данных в инструмент принятия решений в реальном времени, чтобы обеспечить конкурентное преимущество в рамках стратегии сокращения времени*. Во многих подразделениях компании — центрально-европейском, восточноевропейском, ближневосточном и африканском — Тони усовершенствовал связи между корпорацией и местными сотрудниками благодаря подключению дистрибьюторов к общей сети в режиме реального времени. В итоге мы лучше представляли себе актуальную картину продаж и запасы товара в небольших магазинчиках, скажем, в Нигерии, чем в крупнейшей в мире сети розничных магазинов Walmart в Соединенных Штатах. Поднявшись по карьерной лестнице P&G, Тони смог еще более широко применить свои прекрасные навыки в области цифровой трансформации на благо компании.

Я от всего сердца рекомендую эту книгу каждому читателю. Три десятилетия блестящей карьеры Тони, включая

* Речь идет о понятии «конкуренция по времени» (англ. time-based competition). Время рассматривается как главный фактор достижения и поддержания устойчивого конкурентного преимущества, поэтому стратегия нацелена на сокращение времени каждой стадии цикла. — Прим. пер.

использование системы чек-листов, позаимствованной у авиаиндустрии, – уникальный опыт. Этот материал позволит вам избежать ошибок, которые мы с Тони совершили в свое время, поможет при цифровой трансформации не попасть в число 70% компаний-неудачников, неспособных довести этот процесс до конца, и даст возможность обеспечить конкурентное преимущество вашему бизнесу.

Роберт Макдональд,
*бывший председатель совета директоров,
президент и генеральный директор
компании Procter & Gamble;
секретарь Министерства
по делам ветеранов США*

Введение

Как-то весной 2015 года мы с Brentом Дюршем, моим близким другом и коллегой по Procter & Gamble, заканчивали конференц-звонок, посвященный подходам к проведению прорывных преобразований. Общались мы с представителями одной из ведущих консалтинговых компаний. Brent дотянулся до телефона, нажал кнопку завершения вызова и усмехнулся: «То ли мы чего-то не понимаем, то ли эти ребята никогда в жизни не занимались настоящей цифровой трансформацией». Это были наши десятые переговоры за три дня — с компаниями, которые вроде бы успешно прошли через масштабные преобразования или по крайней мере имели проверенные схемы действий.

Мы с Brentом пытались систематизировать пошаговую методику для прорывного преобразования нашего подразделения Global Business Services (GBS)*, и задача состояла в том, чтобы эти изменения одновременно были успешными, устойчивыми и масштабируемыми. Постепенно мы начали понимать: эти переговоры могли дать нам разве что крупницы ценной информации, а не готовые ответы.

С тех пор прошло четыре года, и сейчас я понимаю, что трудности, с которыми мы тогда столкнулись, достаточно распространены в современном мире. Сегодня

* Команда, отвечающая за перевод компании P&G на цифровую основу, обеспечивает технологию, процесс и стандартизированные инструменты работы с данными. — *Прим. пер.*

и руководители, и собственники бизнеса, и общественные лидеры, и академики, и даже сотрудники-новички в компаниях – все прекрасно осознают прорывную силу цифровых технологий. Всем понятно, что это и крупнейшая угроза на нашем веку, и вместе с тем крупнейшая возможность. Люди действительно хотят, чтобы и на работе, и в быту все поменялось, вопрос лишь в одном – как это сделать?

Возможно, вы тот самый руководитель, который уже рискнул временем, деньгами и личной репутацией ради цифровой трансформации компании. Однако вас грызет червь сомнения: кажется, все не так гладко, потому что отдельные улучшения налицо, но существенного влияния на бизнес-модель в целом не видно. Между тем часы тикают, а крупномасштабные перемены в различных сферах бизнеса, отраслях, на разных уровнях общественного устройства и в быту все множатся. Далеко не последние компании – Sears (американский розничный гигант), Macy's (одна из крупнейших и старейших сетей розничной торговли в США), Neiman Marcus (американская сеть люксовых супермаркетов)*, Tiffany и Harley-Davidson – продолжают изо всех сил бороться за выживание. Именно от нас, руководителей, зависит, падут ли наши компании жертвой этой борьбы или одержат победу, воспользовавшись шансом, который выпадает лишь один раз в жизни.

Я искренне верю, что всякое изменение – это возможность, и если исходить из этого критерия, то цифровая трансформация представляет собой возможность исторического масштаба.

Двадцатисемилетняя карьера в P&G подарила мне богатейший опыт – от цифровой трансформации продаж

* В мае 2020 года сеть Neiman Marcus объявила о банкротстве. – Прим. пер.

в Африке до использования искусственного интеллекта для частичной автоматизации цепочек поставок по всему миру. Благодаря опыту работы в P&G я побывал на передовой важнейших для отрасли многомиллионных аутсорсинговых сделок и в самом сердце программ по организационным изменениям, таких как интеграция в P&G систем компании Gillette стоимостью 10 миллиардов долларов (тогда я был директором по информационным технологиям Gillette*). Этот опыт послужил для меня уникальным фундаментом: благодаря ему я научился искать пути решения сложнейшей задачи по управлению изменениями, стоящей перед организациями, — с переводом деятельности на полностью цифровую основу.

Поэтому мы с Брентом не пали духом из-за того, что в ходе наших встреч не нашлось хороших идей, а, напротив, удвоили усилия в этом направлении. В следующие несколько месяцев мы провели встречи с сотней организаций — отраслевыми аналитиками, стратегическими партнерами, исследовательскими институтами, университетами, компаниями из нашей же отрасли, венчурными фондами, бизнес-акселераторами и многими другими. Сочетая крупицы ценной информации, ухваченной на встречах, с нашим непосредственным многолетним опытом в P&G, мы получили кое-какие ясные идеи. Во-первых, в цифровой трансформации есть градации, и для того, чтобы трансформация оказалась полной и стабильной, важно упрямо держаться своей линии в период этих преобразований, нарушающих привычные устои. Во-вторых, удивительно, но причина провала около 70% всех цифровых трансформаций кроется в недостатке дисциплины. И, в-третьих, можно применять

* В 2005 году Procter & Gamble объявила о поглощении компании Gillette. — Прим. пер.

зареккомендовавшие себя методы снижения числа неудач. Например, позаимствованный в авиационной отрасли подход, основанный на кратких алгоритмах контрольных действий — чек-листах (пилоты наизусть знают, что нужно делать перед взлетом, во время взлета, в полете и при посадке, но все же каждый раз себя проверяют). Он поможет существенно увеличить шансы на успех цифровых преобразований.

Если вы — глава компании или собственник бизнеса, руководитель, менеджер команды; если вы работаете в корпоративной среде, в правительстве, в научном сообществе или в некоммерческой организации; если вы считаете, что цифровые преобразования представляют собой главную задачу для нашего поколения и что вопрос не в том, меняться ли, а в том, как именно это делать; если вам любопытно узнать, как другие организации и люди из поколения в поколение решали этот вопрос, — значит, эта книга для вас.

После упомянутых событий 2015 года я так и продолжал свое путешествие под флагом цифровой трансформации — от одного подразделения P&G к другому, и Берт все шутил, что мне, пожалуй, стоит задокументировать наш подход. «Напиши книгу!» — сказал он. Я только засмеялся. «Я? Книгу? Да никогда в жизни», — был мой ответ. Возможно, я несколько поторопился.

Как читать эту книгу

Эта книга адресована каждому, кто полностью осознает настоятельную необходимость цифровой трансформации и заинтересован в успехе, хотя шансы и удручающе малы. Книга поможет вам верно определить конечную цель цифровой трансформации, когда само понятие «цифровая» буквально встраивается в ДНК вашей компании. Кроме того, она познакомит вас со специальной дисциплинирующей методикой, основанной на применении чек-листа для оценки продвижения к цели.

Структура книги воспроизводит пятиступенчатую модель зрелости процессов цифровой трансформации. Часть I подготавливает почву: сначала описывается дилемма, с которой мы столкнулись в подразделении Global Business Services при управлении непрерывными цифровыми изменениями, а затем рассказывается о пятиступенчатой модели цифровой трансформации и о конкретных шагах из чек-листа, которые следует предпринять для достижения успеха. Далее в части II мы детально разбираем пять ступеней цифровой трансформации. Для каждой ступени в двух главах дается описание наиболее важных практик, без которых успех немислим. И наконец, часть III демонстрирует, как свести воедино все эти практики во имя системного противостояния опасностям, которые несет с собой четвертая промышленная революция.

Моя основная задача состоит в том, чтобы снабдить вас практическими, проверенными, надежными инструментами и идеями, которые помогут вам справиться

с цифровой трансформацией. В конце книги вы найдете пару таких подручных средств — «Чек-лист удивительных практик» и «Как использовать пять самых быстрорастущих технологий». Надеюсь, они будут вам полезны. Однако формат и объем книги имеют свои ограничения. Поэтому я приглашаю вас посетить мой сайт www.tonysaldanha.com, где вы найдете другие примеры, инструменты и материалы, а также мои контактные данные.

ЧАСТЬ I

**Почему цифровые
трансформации не дают
результата и что можно
с этим сделать**

Глава 1

Как выжить в эпоху промышленной революции

«Ненавижу ходить по магазинам!» — пробормотал я себе под нос, с ужасом глядя на зашторенные витрины универмага Масы's в центре моего родного города Цинциннати. Если совсем уж начистоту, я не люблю таскаться за покупками, даже если все хорошо. А в этот раз все вышло далеко не хорошо... Помните выражение лица Индианы Джонса в фильме «В поисках утраченного ковчега», когда, собираясь спуститься на дно Колодца Душ, он бросает вниз свой факел... и видит, что пол кишит змеями. «Змеи, — говорит он. — Ну почему именно змеи?» Подозреваю, мое лицо в тот момент выражало такую же степень отчаяния. А в кино еще Саллах, закадычный друг Индианы, добавляет безнадеги: «Гадюки. Очень опасные. Полежай первым». Именно так я обычно и поступаю, когда мы идем за покупками вместе с женой, — слегка подталкиваю ее вперед, хотя и знаю, что она тоже недолюбливает эту рутину.

Однако в тот день мне было не спрятаться за «Я за тобой, дорогая». Моя миссия заключалась в выборе подарка жене на годовщину нашей свадьбы, которая прилась на тот самый день. И по такому случаю я против обыкновения все продумал заранее. Этот подарок я рассмотрел во время нашего предыдущего похода в этот универмаг Масы's. Я знал, что жене он понравится. И — вот где ужас-то — я даже осмелился намекнуть, что именно

это и собираюсь подарить ей на годовщину. Сегодня был тот самый день икс, и я планировал заскочить за покупкой по пути домой.

Все бы ничего, но магазин оказался закрыт. И не просто закрыт, а навсегда. Тут мне вспомнилось, что несколько месяцев назад я вроде бы видел объявление, что этот конкретный магазин наряду с сотней-другой универмагов Macy's по всей стране планируется к закрытию. В надежде найти нужный мне подарок где-нибудь еще я принялся лихорадочно шерстить интернет. Подарок нашелся, но, как и водится в нашем мире омниканального маркетинга, не на полке магазина. Его можно было заказать онлайн, а затем забрать в пункте выдачи. «В течение пяти рабочих дней» — ну куда это годится? «Гарантируем своевременную доставку» — обещал сайт. Словно это могло мне помочь с покупкой в последний момент.

По дороге домой с распечаткой заказа в кармане я размышлял, как забавно сложилось, что «апокалипсис розничной торговли»¹ — термин, придуманный журналистами для описания феномена закрытия большого количества традиционных, «в стекле и бетоне», розничных магазинов в США, — ударил по мне, одному из тех немногих людей, которые до последнего времени оставались совершенно равнодушны к этому явлению.

Апокалипсис розничной торговли: признак четвертой промышленной революции

Специалисты риелторской компании Cushman & Wakefield в свое время прогнозировали, что в 2018 году закроются 12 000 американских магазинов, в добавление к 9000 закрытых в 2017-м. Прогнозы оправдались, в 2018 году многие компании подали заявление о банкротстве,

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru