

ПОЧЕМУ  
ЦИФРОВАЯ  
ТРАНСФОРМАЦИЯ

НЕ ДАЕТ  
РЕЗУЛЬТАТА

▼  
И ЧТО ДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ  
ВСЁ ЗАРАБОТАЛО

▲  
ТОНИ САЛДАНА

# Тони Салдана Почему цифровая трансформация не дает результата и что делать, чтобы всё заработало

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=62990431](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=62990431)*

*Почему цифровая трансформация не дает результата и что делать,  
чтобы всё заработало: Альпина Паблишер; Москва; 2021*

*ISBN 9785961440911*

## **Аннотация**

Никто не сомневается в прорывной силе цифровых технологий. Любой компании, которая хочет быть успешной, необходимо становиться цифровой. Однако процесс цифровизации дается нелегко: 70% компаний терпят в этом деле неудачу. Тони Салдана утверждает, что главная причина неудач в отсутствии четких целей и дисциплины. В своей книге он рассказывает о пятиступенчатой модели цифровой трансформации, благодаря которой вы сможете встроить изменения в ДНК вашей компании.

# Содержание

Предисловие	7
Введение	13
Как читать эту книгу	18
Часть I	20
Глава 1	20
Апокалипсис розничной торговли: признак четвертой промышленной революции	22
Как процветать в эпоху промышленной революции	25
Неспособность компании John Stephenson запустить трансформацию	30
Неспособность компании Studebaker выдержать процесс трансформации	34
Как не только запустить изменения, но и удерживать позиции в период промышленной революции	36
Применение методов успешной трансформации в Global Business Services компании P&G	38
Неожиданный ответ на вопрос о том, как запустить цифровую трансформацию и оставаться на шаг впереди	39
В заключение	41



# Тони Салдана

## Почему цифровая трансформация не дает результата и что делать, чтобы всё заработало

Издано при содействии Future Fintech

Переводчик *Мария Росс*

Научный редактор *Алекс Форк*

Редактор *Любовь Макарина*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *А. Василенко*

Корректоры *Е. Аксёнова, О. Улантшикова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Арт-директор *Ю. Буга*

© Tony Saldanha, 2019

First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA.

All rights reserved.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2021

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*



*Моей семье (@saldanhaclan) – Эрнесту, Веронике,  
Джулии, Ларе и Рене – самой лучшей семье на свете*

*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 посчастливилось 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 обнару-

жил, 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 конкурент-

ное преимущество в рамках стратегии сокращения времени<sup>1</sup>. Во многих подразделениях компании – центральноевропейском, 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 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.

---

<sup>1</sup> 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.*

*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)<sup>2</sup>, 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 крупинцы ценной информации, а не готовые ответы.

С тех пор прошло четыре года, и сейчас я понимаю, что

---

<sup>2</sup> Команда, отвечающая за перевод компании P&G на цифровую основу, обеспечивает технологию, процесс и стандартизированные инструменты работы с данными. – *Прим. пер.*

трудности, с которыми мы тогда столкнулись, достаточно распространены в современном мире. Сегодня 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)<sup>3</sup>, 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 выпал

---

<sup>3</sup> В мае 2020 года сеть Neiman Marcus объявила о банкротстве. – *Прим. пер.*

дает 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 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<sup>4</sup>). 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 Brentom не пали духом из-за того, что в ходе наших встреч не нашлось хороших идей, а, напротив, удвоили усилия в этом направлении. В последующие несколько месяцев мы провели встречи с сотней органи-

---

<sup>4</sup> В 2005 году Procter & Gamble объявила о поглощении компании Gillette. – *Прим. пер.*

заций – 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 зарекомендовавшие себя методы снижения числа неудач. Например, позаимствованный в авиационной отрасли подход, основанный на кратких алгоритмах контрольных действий – чек-листах (пилоты на зубок 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 ре-

волюция.

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](http://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 универсама Macy'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 безнаде-*

зи: «Гадюки. Очень опасные. Полезай 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 приилась на тот самый день. И по такому случаю я против обыкновения все продумал заранее. Этот подарок я присмотрел 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 насовсем. Тут мне вспомнилось, что несколько месяцев назад я вроде бы видел объявление, что этот конкретный магазин наряду с сотней-другой универмагов Масы'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. Слово 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»<sup>5</sup> – 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, включая далеко не последние: Sears, Mattress Factory, Brookstone, Rockport, Southeastern Grocers, Nine West, Bon-

---

<sup>5</sup> Calettha Crawford, “Cushman & Wakefield’s Retail Predictions for 2018 Are Not What You Want to Hear,” Sourcing Journal, January 10, 2018, <https://sourcingjournal.com/topics/business-news/retail-apocalypse-2018-cushman-wakefield-prediction-76866>.

Топ<sup>6</sup>. В предыдущие два года закрылось множество других компаний – магазин товаров для детей Toys «R» Us, обувной дискаунтер Payless ShoeSource, сеть магазинов электроники и товаров для дома hhgregg, ритейлер по продаже одежды The Limited, магазин товаров подростковой моды Aéropostale, магазин спортивной экипировки Sports Authority и сеть розничных магазинов по продаже электроники Radio Shack. Сектор розничной торговли продолжает занимать верхние строчки рейтинга компаний-банкротов в Соединенных Штатах наряду с компаниями энергетического сектора. Investopedia (нью-йоркская компания, занимающаяся инвестициями и финансовым образованием) назвала 2018-й «годом банкротства розничных сетей»<sup>7</sup>.

Розничный сектор лишь одна из подорванных отраслей в США и в мире. Общеизвестно, что страдают СМИ, телеком, гостиничный бизнес, автомобильная промышленность, финансовая сфера, здравоохранение, производство потребительских товаров, образование, тяжелая промышленность, логистика и многое другое. А если посмотреть шире, мы увидим более глобальную тенденцию, меняющую все – как мы живем, работаем, общаемся. Это и есть четвертая промышленная революция.

---

<sup>6</sup> CB Insights Research, “Here Are 40 Casualties of the Retail Apocalypse and Why They Failed,” October 17, 2018, <https://www.cbinsights.com/research/retail-apocalypse-timeline-infographic>.

<sup>7</sup> Rebecca McClay, “2018: The Year of Retail Bankruptcies,” Investopedia, August 3, 2018, <https://www.investopedia.com/news/year-retail-bankruptcies-looms-m>.

Четвертая промышленная революция трансформирует цифровые технологии и объединяет физический, биологический, химический и информационный миры. Она несет с собой невероятные возможности для преобразований в каждой сфере, значимой для современного общества, – от бытового удобства (например, онлайн-покупки) и улучшения здоровья (биотехнологии) до личной безопасности (умный дом) и продовольственной безопасности (агротехнологии), не говоря уже о многом другом. Цифровые технологии освобождают людей от утомительного физического труда, давая им возможность приложить свои навыки в более прибыльных сферах. Как и в случае с любой новой могущественной технологией, всегда есть опасность ее разрушительного воздействия (вооружение, генная инженерия репродукции человека, потеря неприкосновенности частной жизни, манипуляция низменными человеческими инстинктами в социальных сетях). Насколько будет превалировать положительная сторона «цифры», зависит только от нас самих – пока это неясно. И все же точно известно одно: эта тенденция приведет к существенным изменениям. Как и в случае с тремя предшествующими промышленными революциями, жизнь отдельных людей и общество в целом подвергнутся значительному воздействию, а компании придется вынужденно изменяться, иначе она погибнет. Тут-то и пригодится эта книга.

# Как процветать в эпоху промышленной революции

Эта книга помогает разобраться, почему цифровые трансформации терпят неудачу, и тем самым продвигает читателя к более важному знанию: как процветать в эпоху промышленной революции. В основе этого знания – следующие пять базовых истин:

■ Во времена промышленных революций компании или меняются, или гибнут.

■ Переход на цифровую основу – это и есть попытка нашего поколения измениться в условиях четвертой промышленной революции.

■ До 70 % всех попыток цифровой трансформации завершаются провалом.

■ Почему? Удивительно, но всего лишь из-за недостатка дисциплины в определении и осуществлении правильных шагов, чтобы цифровые преобразования не только «взлетели», но и сохраняли набранную скорость.

■ Чтобы избежать попадания в число этих 70 % неудачников, можно использовать зарекомендовавшую себя методику чек-листа, заимствованную из медицины и авиационной индустрии.

Борьба за процветание в эпоху четвертой промышленной революции не будет легкой, но выиграть это сражение воз-

можно. Мой опыт работы в Procter & Gamble показывает, что удручающая статистика в 70 % провалов – не приговор<sup>8,9</sup>. Нужно работать, ведь цель того стоит. На карту поставлено не только само существование отдельно взятых компаний и рабочие места их сотрудников, но и возможность определять будущее товаров, оказывать влияние на самооценку персонала и покупателей, повышать уровень жизни в обществе и менять мир к лучшему. Для начала давайте детально разберем вышеприведенные тезисы.

## ***Любая промышленная революция – это потрясение для индустрии***

Сегодняшняя нестабильность в розничной торговле и других отраслях промышленности – это типичная динамика, свойственная промышленной революции. Такое происходило и во время предыдущих промышленных революций, хотя фактором изменений служили другие технологии. Компании гибнут в период промышленных революций. Очевидно, что они уходят с рынка не без борьбы. Но эта борьба все рав-

---

<sup>8</sup> Michael Bucy et al., “The ‘How’ of Transformation,” McKinsey & Company, May 2016, <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-how-of-transformation>.

<sup>9</sup> Nadir Hirji and Gale Geddes, “What’s Your Digital ROI? Realizing the Value of Digital Investments,” Strategy&PwC, October 12, 2016, <https://www.strategyand.pwc.com/report/whats-your-digital-ROI>.

но обращивается гибелью, несмотря на все усилия уважаемых, знающих, прогрессивных руководителей, стремящихся преобразовать свои компании. Как мы узнаем из этой главы, такой расклад нормален для эпохи любой промышленной революции. Некоторые компании добиваются успеха, но большинство, увы, нет.

## ***70 % всех попыток цифровой трансформации завершаются провалом***

Как было сказано ранее, цифровая трансформация – это современный способ противостоять экзистенциальной угрозе, исходящей от прорывных изменений, которые несет с собой четвертая промышленная революция. Половина компаний из списка Fortune 500 уйдет с рынка в течение следующего десятилетия. Цифровой прорыв уже на пороге – его не прогнать, он охватит все и вся. По данным крупного швейцарского финансового конгломерата Credit Suisse<sup>10</sup>, средняя продолжительность жизни компаний из списка S&P 500 сегодня составляет 20 лет (по сравнению с шестьюдесятью в 1950-х годах), и этот показатель стремительно снижается. Предприниматели, советы директоров, руководители и

---

<sup>10</sup> Michael Sheetz, “Technology Killing Off Corporate America: Average Life Span of Companies Under 20 Years,” CNBC, August 24, 2017, <https://www.cnbc.com/2017/08/24/technology-killing-off-corporations-average-lifespan-of-company-under-20-years.html>.

общественные организации страдают из-за этой проблемы. Однако суровая правда заключается в том, что 70 % всех цифровых преобразований в настоящее время по-прежнему заканчиваются провалом. Согласно некоторым источникам, этот показатель достигает 84 %<sup>11</sup>. Это чудовищно много, учитывая, что ставки чрезвычайно высоки. Мы просто обязаны добиться лучших результатов.

## ***Почему язык становится преградой на пути к успешной цифровой трансформации***

Взрывоопасная смесь прорывного потенциала эпохи и низкого процента успешных трансформаций просто поражает. Часть проблемы кроется в терминологии. Люди, как правило, не осознают, что цифровой прорыв – это и есть четвертая промышленная революция. Понятие «цифровой» само по себе очень широкое. Мы носили цифровые часы еще в 1970-х, мы пользуемся цифровыми телефонами и термометрами уже несколько десятилетий. Так, может, цифровая трансформация – это уже вчерашний день?

Чтобы более четко определить понятие «цифровая трансформация», необходимо поместить его в контекст более глобальных изменений, влияющих на нашу жизнь. А для этого

---

<sup>11</sup> Bruce Rogers, “Why 84 % of Companies Fail at Digital Transformation,” Forbes.com, January 7, 2016, <https://www.forbes.com/sites/brucerogers/2016/01/07/why-84-of-companies-fail-at-digital-transformation/#14f3cddc397b>.

давайте рассмотрим саму концепцию промышленных революций.

■ *Первая промышленная революция*: эволюция общества в XVIII–XIX веках от преимущественно аграрного к индустриальному и урбанизированному. Основным движущим фактором были новшества технического характера – например, паровой двигатель.

■ *Вторая промышленная революция*: бурный рост отраслей промышленности со второй половины XIX века и вплоть до Первой мировой войны. Основные факторы роста – технологии массового производства, электроэнергия и двигатель внутреннего сгорания.

■ *Третья промышленная революция*: повсеместные изменения начались в 1980-х годах с появлением персональных компьютеров и интернета – благодаря новым электронным технологиям.

■ *Четвертая промышленная революция*: слияние физического, цифрового и биологического миров, происходящее в наши дни. Основная движущая сила – доступность больших вычислительных мощностей по небольшой (и продолжающей стремительно падать) стоимости. То, что было когда-то объектом физического мира (например, розничные магазины), теперь становится цифровым (интернет-торговля), а то, что было чисто биологическим (например, традиционная медицина), трансформируется в биотехнологии (персонализированная генотерапия).

■ В таком контексте становится легче определить понятия «цифровой прорыв» и «цифровая трансформация».

■ *Цифровой прорыв*: эффект четвертой промышленной революции в корпоративном и государственном секторе. Цифровые технологии недороги и получают все более широкое распространение, что приводит к повсеместным промышленным, экономическим, социальным изменениям. Причем подобные изменения взрывного характера начались только в последние лет десять—двадцать.

■ *Цифровая трансформация*: переход предприятий и общества от третьей промышленной революции к четвертой. Для компаний это означает, что цифровые технологии становятся основой новых товаров и услуг, новых методов работы и новых бизнес-моделей.

Теперь, вооружившись этим определением цифровой трансформации, мы можем вернуться к предыдущим промышленным революциям, чтобы на их уроках понять, почему вообще преобразования терпят неудачи.

## **Неспособность компании John Stephenson запустить трансформацию**

Уважаемая компания John Stephenson была ведущим игроком в сфере производства экипажей и вагонного транспорта, но во время второй промышленной революции она потерпела крах. И не только она – в индустрии перевозок

лишь немногие компании пережили перемены. Преображение транспортной индустрии при переходе от конных экипажей к автомобилям – одно из наиболее тщательно задокументированных тематических исследований времен второй промышленной революции, поэтому оно служит источником любопытных находок.

Конно-транспортная индустрия в XIX веке представляла собой не только сектор частного транспорта, но и основу промышленной транспортировки (например, товаров), массовой коммуникации (доставка газет, писем), а также поддерживала вспомогательные отрасли (как, например, производство корма для лошадей). В 1880 году только в Бруклине и на Манхэттене насчитывалось 249 производителей карет<sup>12</sup>. Понятно, что подрыв основ такого бизнеса стал бы знаковым событием.

В 1890-х годах нью-йоркская Таймс-сквер была центром продажи и ремонта экипажей. Перед рядами магазинов повозок сновали мастера, наперебой зазывая покупателей. На 1914 год в США было, по некоторым оценкам, 4600 компаний, производивших экипажи. За последующие 11 лет их количество снизилось до 150!<sup>13</sup> К сожалению, компании John

---

<sup>12</sup> Art & Architecture Quarterly, “Long Island Museum: The Carriage Collection,” <http://www.aageastend.com/contents/portfolio/long-island-museum-carriage-collection-finest-collection-of-horse-drawn-vehicles>.

<sup>13</sup> Park City Museum, “Transportation in America and the Carriage Age,” September 2007, <https://parkcityhistory.org/wp-content/uploads/2012/04/Teacher-Background-Information.pdf>.

Stephenson среди выживших не оказалось.

Джон Стивенсон вышел на рынок в 1831 году. В течение следующих десятилетий его бизнес стремительно расширялся – от производства колясок, омнибусов (многоместных конных экипажей для перевозки пассажиров), повозок и вагонов до лафетов и понтонов во время Гражданской войны. Его экипажи продавались в Великобритании и Мексике, на Кубе, в Южной Америке, Европе, России, Японии и Ост-Индии. Как и в случае с любым другим бизнесом, компания John Stephenson переживала взлеты и падения вместе с экономикой в целом, но благодаря уверенному руководству Стивенсона удерживала прочные позиции на конно-транспортном рынке – по крайней мере до конца века, пока сама транспортная индустрия не вошла в зону турбулентности в период второй промышленной революции. Предприятие объявило себя банкротом. В 1904 году его купила компания J. G. Brill из Филадельфии. Но и это оказалось ненадолго... В августе 1919 года завод Стивенсона был продан, а компания ликвидирована.

Из попыток компаний, подобных John Stephenson, избежать краха в период промышленной революции можно извлечь ряд уроков. Хотя технологии, погубившие эти компании, и отличаются от сегодняшних угроз (скажем, поршневой двигатель, а не цифровые устройства), у неудач при трансформации во времена промышленных революций есть много общего.

Например, гибель компании John Stephenson помогает нам провести грань между успешными новаторами, действующими в рамках *существующей* бизнес-модели, и переходом на *новые* модели во времена промышленной революции – а Стивенсон в рамках своей конно-транспортной отрасли и вправду был большим новатором. Он создал первый трамвай в США. На его счету по меньшей мере 18 патентов на изобретения. Его компания несколько раз успешно внедряла новшества в свою деятельность и продукцию – от омнибусов на конной тяге и рельсовых конок до электрического городского транспорта. Строго говоря, вопрос был не в том, могла или не могла компания John Stephenson меняться во времена конного транспорта, а в ее *неспособности* благополучно перейти в новую эпоху – эпоху двигателя внутреннего сгорания. Целенаправленных усилий по переходу на новую ступень развития – из гужевой индустрии в автомобильную – предпринято не было.

**Трансформация во времена промышленных революций требует плана действий, который принципиально отличается от плана, пригодного для инновационной деятельности в рамках существующей бизнес-модели.**

Для успешного старта изменений, продиктованных промышленной революцией, вам нужен другой план действий по переходу на новую бизнес-модель – упорядоченный и обязательный для всех. Отсутствие такого плана стало типичной

причиной провала большинства компаний, производивших экипажи. При этом *создание* нового плана действий по переходу на новую бизнес-модель – всего лишь входной билет. Насколько важно дисциплинированное *претворение в жизнь* нового плана, вы узнаете из следующей истории.

## **Неспособность компании Studebaker выдержать процесс трансформации**

Эти машины занимают в сердце коллекционеров ретроавтомобилей особое место. Компания Studebaker – Apple своего времени: оригинальный дизайн, превосходное качество... и, возможно, ее продукция по сравнению с айфонами стоила своих денег. Еще в 1950-х «студебекеры» считались одними из лучших автомобилей в истории машиностроения! Кроме того, это была единственная крупная компания, которой удалось перейти напрямую от производства экипажей к выпуску автомобилей.

Уже в 1897 году инженеры компании Studebaker работали над созданием автомобиля. Известно, что в первом десятилетии нового века компания производила и автомобили, и экипажи. Она экспериментировала с электроавтомобилями и машинами, работающими на бензине, но в итоге остановилась на последних. Производство экипажей было закрыто в 1920 году<sup>14</sup>, после чего компания полностью сосредото-

---

<sup>14</sup> Kent C. Boese, “From Horses to Horsepower: Studebaker Helped Move a Nation,”

лась на автомобилях.

Но, как мы знаем, сегодня Studebaker уже ничего не производит. Хотя компании – и это очевидно – удалось трансформироваться, чтобы встроиться в автомобильную эпоху и начать производить, возможно, лучший в своем классе продукт, она не смогла обуздать бизнес-модель, обеспечивающую масштабирование и поддержание стабильного уровня прибыли. Корпорация продолжала выпуск автомобилей вплоть до 1960-х годов. Завод в Гамильтоне (провинция Онтарио) в Канаде закрылся в 1966 году, завершив тем самым 114-летнюю историю Studebaker.

Компании удалось перейти в автомобильную отрасль – но не победить. Долгосрочного плана по масштабированию бизнеса для непрерывного обеспечения покупателей конкурентоспособной продукцией не существовало. Например, совет директоров корпорации раз за разом принимал решение выплачивать крупные дивиденды акционерам вместо того, чтобы инвестировать эти средства в модернизацию производства<sup>15</sup>. Между тем конкуренты из General Motors и Ford вели более агрессивную политику как в отношении эффективности работы, так и в отношении ценообразования, а потому одержали победу<sup>16</sup>.

---

Smithsonian Libraries, <http://www.sil.si.edu/ondisplay/studebaker/intro.htm>.

<sup>15</sup> Richard M. Langworth, *Studebaker 1946–1966: The Classic Postwar Years* (Minneapolis, MN: Motorbooks International, 1993).

<sup>16</sup> Boese, “From Horses to Horsepower.”

**Истинная трансформация должна включать в себя план по удержанию передовых позиций на рынке в долгосрочной перспективе.**

Успешная трансформация в период промышленной революции – это хорошо, но лидеры рынка, твердо стоящие на ногах, обязаны думать на несколько ходов вперед. Они должны обеспечить жизнеспособность бизнес-модели. Если новая бизнес-модель создана без прицела на постоянную эволюцию, полноценной трансформации не выйдет.

## **Как не только запустить изменения, но и удерживать позиции в период промышленной революции**

Компания John Stephenson провалила операцию по запуску изменений, а корпорация Studebaker – по удержанию позиций. В долгосрочной перспективе важна лишь способность предприятия подобного «просветленного» состояния сохранять устойчивое отраслевое лидерство на инновационном поприще. Такое лидерство я называю «ступень 5» цифровой трансформации. Тема пятиступенчатой модели цифровой трансформации получит дальнейшее развитие в следующих главах – она образует структуру книги (вместе с практиками, которые необходимо применять для достижения успеха в цифровой трансформации). Но сейчас доста-

точно подчеркнуть важность осознанной и взвешенной постановки целей для «ступени 5» трансформации или, иными словами, для «вечного успеха» как наиболее желательного результата всякой трансформации. Однократной успешной трансформации недостаточно, чтобы противостоять регулярным натискам стихии, сопровождающим каждую промышленную революцию. Ключевой становится способность различать стадии *запуска изменений и удержания лидирующих позиций*.

■ *Запуск изменений*: переломный момент с точки зрения успешной работы предприятия при смене эпох – от одной промышленной революции к другой. По аналогии с самолетом модель работы предприятия «взлетает», меняя одно состояние (разгон по взлетной полосе) на другое (полет). Именно на этой стадии и провалилась компания John Stephenson.

■ *Удержание лидирующих позиций*: если развивать аналогию с самолетом, за успешным взлетом должен следовать стабильный полет. Studebaker потерпел неудачу при попытке сохранить главенствующее положение в отрасли. Однократная трансформация – это не финальная, а лишь предпоследняя стадия успеха: даже если она сработала и вы «взлетели», это еще не гарантирует стабильный «полет» во времена стремительных перемен. Вот в чем сложность ситуации: достаточно одного-единственного изменения (в технологии, в продукте, в бизнес-среде), и оно уже станет подрывом основ.

Существует два способа провалить цифровую трансформацию. Недостаток дисциплины приводит, во-первых, к неудаче при «взлете», а во-вторых, к неспособности сохранять положительную динамику, что заканчивается катастрофой.

Я прекрасно знал, что мне придется преодолеть обе эти трудности, когда в 2015 году брался за сложнейшую задачу созидательного разрушения Global Business Services – передового подразделения Procter & Gamble.

## **Применение методов успешной трансформации в Global Business Services компании P&G**

Было самое начало 2015-го, и на тот момент я работал в знаменитой компании Procter & Gamble уже двадцать пятый год. Мне как президенту структуры Global Business Services (GBS) с оборотом в миллиарды долларов выпала возможность год за годом участвовать в формировании одного из ведущих подразделений компании. Структура GBS обеспечивает выполнение масштабируемых операций – начиная с кадров, финансов, производственных систем и заканчивая маркетингом, продажами и IT – для подразделений корпорации по всему миру. GBS существенно опережала большинство аналогичных структур других компаний и во многом влияла на формирование индустрии глобальных биз-

нес-услуг. Но само по себе это еще не было гарантией выживания во время четвертой промышленной революции. В следующей главе я расскажу, что подтолкнуло нас сработать на опережение и решиться добровольно подорвать привычные устои собственной деятельности, а также о нашем подходе к этому процессу. Пережитый опыт и привел меня к размышлениям о том, как успешно осуществить цифровую трансформацию.

С самого начала больше всего меня занимал один вопрос – как закрепить успех после трансформации, как сделать его «вечным», перманентным. До этого мы уже несколько раз пытались внедрить прорывные инновации в рамках GBS. Результатом стали отдельные блестящие новшества, но они, увы, не привели к перманентной трансформации, способствующей росту всего подразделения. Но эта попытка была просто обязана увенчаться успехом – и в плане «взлета», и в плане «полета».

## **Неожиданный ответ на вопрос о том, как запустить цифровую трансформацию и оставаться на шаг впереди**

Непростая задача масштабировать инновации (и сделать это идеально) навела меня на потрясающую мысль. Вы уже

заметили, что я обожаю самолеты... ладно, скажу честно: я просто авиафанат. Я обратил внимание, что запланированные нами этапы успешной трансформации подразделения GBS напоминали шаги алгоритма по благополучному поднятию самолета в небо.

Конечно, очень хотелось верить, что эта блестящая мысль пришла в голову только мне, но реальность это опровергает. Несколько месяцев назад я познакомился с книгой доктора Атула Гаванде «Чек-лист: Как избежать глупых ошибок, ведущих к фатальным последствиям»<sup>17</sup> (The Checklist Manifesto How To Get Things Right). Эта фундаментальная работа помогла индустрии здравоохранения существенно сократить количество ошибок. Гаванде со своим предположением попал в яблочко: именно использование чек-листа в сложных начинаниях приводит к стабильному успеху. Я понял, что тщательно структурированный подход к снижению количества ошибок за счет применения авиационного чек-листа в совершенно иной области – не такая уж новаторская идея. В то же время это как раз подтверждало, что такой подход может сработать и в деле цифровой трансформации.

**Неожиданный ответ на вопрос, как добиться «вечного» полета, – дисциплина: как при взлете, так и в воздухе.**

В течение трех лет после запуска инновационной системы

---

<sup>17</sup> Гаванде А. Чек-лист: Как избежать глупых ошибок, ведущих к фатальным последствиям. – М.: Альпина Паблицер, 2014.

в GBS у нас крепло понимание, что условие перманентной, устойчивой цифровой трансформации – это ее дисциплинированное претворение в жизнь. Методы обеспечения надежности, применяемые в авиационной отрасли, а с некоторых пор и в медицине, оправдали себя и при снижении частоты неудач в процессе цифровой трансформации.

Это представляется логичным. Согласно журналу *The Economist*, 99,999999 % взлетов самолетов оказываются успешными<sup>18</sup>, тогда как только 30 % цифровых трансформаций ждет удача. Почему? Переход на цифровую основу более сложен по природе, так как предполагает большее количество решений? Совершенно верно! В то же время такой показатель, как 99,999999 % успешных взлетов, на заре авиации был просто несбыточной мечтой. Десятилетия напряженной работы позволили структурировать то, что раньше было задачами по принятию решений, и перевести это в более простые процедуры. Для автоматизации многих задач применялись различные технологии, а то, что не было автоматизировано, было сведено к чек-листам, чтобы обеспечить предсказуемое выполнение.

## **В заключение**

Практически нет сомнений в том, что четвертая промыш-

---

<sup>18</sup> B.R., “A Crash Course in Probability,” *The Economist*, January 29, 2015, <https://www.economist.com/gulliver/2015/01/29/a-crash-course-in-probability>.

ленная революция существенно изменит ландшафт индустрии – как это происходило и во времена предыдущих промышленных революций. История доказала, что не все организации, деятельность которых подрывали происходящие изменения, были застигнуты врасплох. Вспомним вышеприведенные примеры (John Stephenson и Studebaker): компании часто ощущают приближение перемен. Иногда они даже успешно трансформируются – однократно или несколько раз. Но в конечном счете терпят неудачу либо на этапе запуска трансформаций, либо при попытке удержать лидирующие позиции. Глубинная причина того, что 70 % цифровых трансформаций завершаются провалом, кроется в нехватке дисциплины. Как при «взлете», так и во время «полета» организациям недостает строгости.

С этим можно бороться с помощью систематизирующего чек-листа – подхода, который успешно применяется в авиации и медицине. Чтобы проиллюстрировать этот подход, в книге будет рассказано о пятиэтапной программе действий по воплощению успешной цифровой трансформации, показателем которой станет способность одержать победу в ходе четвертой промышленной революции.

## Глава 2

# Практики по переходу к трансформации пятой ступени

*Шел январь 2015 года, и Хулио Немет, новоиспеченный президент службы Global Business Services компании Procter & Gamble, размышлял над парадоксальным вопросом. Ему предстояло возглавить структуру, которая по всем внешним критериям уже была лучшей в своей сфере – в предоставлении бизнесу разделяемых сервисов, то есть в сфере общекорпоративных служб. Его предшественник Филиппо Пассерини оставил после себя осыпанную международными наградами структуру GBS, которой все завидовали: в процессе своего роста и развития она задавала тон индустрии бизнес-услуг.*

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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