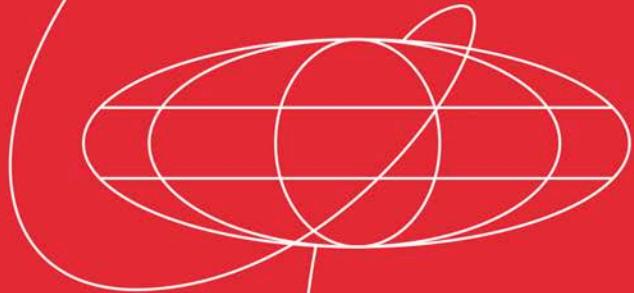


ДЖЕФФРИ МУР



ЗОНА ПОБЕДЫ

УПРАВЛЕНИЕ
В ЭПОХУ
ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ

АВТОР
БЕСТSELLERA
«ПРЕОДОЛЕНИЕ
ПРОПАСТИ»

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Оглавление

| | |
|--------------------------------------|----|
| Предисловие партнера издания | 15 |
| Предисловие научного редактора | 19 |
| Предисловие | 23 |
| Вступление | 27 |
| Глава 1. Кризис приоритетов | 31 |
| Оседлать следующую волну | 32 |
| Поймать следующую волну | 46 |
| Новый план | 57 |
| Глава 2. Четыре зоны | 63 |
| Зона основного производства | 71 |
| Зона продуктивности | 74 |
| Зона инкубации | 76 |
| Зона трансформации | 79 |
| Зональное управление | 83 |

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

| | |
|--|-----|
| Глава 3. Зона основного производства | 95 |
| Управление матрицей | 101 |
| Зональная атака в зоне основного производства | 102 |
| Зональная оборона в зоне основного производства | 106 |
| Ошибки и способы их исправления | 110 |
| Заключение | 117 |
| Глава 4. Зона продуктивности | 121 |
| Управление программами по завершении жизненного цикла продукта – новый централизованно финансируемый общекорпоративный сервис | 129 |
| Управление | 133 |
| Зональная атака в зоне продуктивности | 136 |
| Зональная оборона в зоне продуктивности | 139 |
| Ошибки и способы их исправления | 147 |
| Заключение | 150 |
| Глава 5. Зона инкубации | 155 |
| Управление | 159 |
| Атака в зоне инкубации | 163 |
| Организация обороны в зоне инкубации | 168 |
| Ошибки и способы их исправления | 170 |
| Заключение | 175 |
| Глава 6. Зона трансформации | 177 |
| Управление | 179 |
| Организация атаки в зоне трансформации | 180 |

| | |
|---|------------|
| Организация обороны в зоне трансформации | 192 |
| Ошибки и способы их исправления | 198 |
| Заключение | 201 |
| | |
| Глава 7. Внедрение зонального управления | 205 |
| Заключение | 215 |
| | |
| Глава 8. Зональное управление для победы: опыт компаний Salesforce и Microsoft | 217 |
| Зональная атака компании Salesforce | 218 |
| Зональная оборона: кейс Microsoft | 237 |
| Заключение | 258 |
| | |
| Благодарности | 261 |

Предисловие партнера издания

Индустриальная эпоха берет свое начало в XVIII веке, когда на смену мускульной силе пришла энергия пара. За прошедшие столетия мы успешно провели электрификацию и внедрили массовое производство на конвейерах, в самых разных областях появились электронные вычислительные устройства. Все эти шаги технологического прогресса требовали и продолжают требовать значительных людских ресурсов и территорий, а во времени подобные преобразования растянулись на долгие триста лет.

Что же происходит сегодня? Технологии развиваются столь стремительно, что всего за несколько лет способны радикально изменить нашу жизнь. И во многом это происходит благодаря цифровым сервисам и связанным с ними инновациям. Чтобы

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

создавать их, нужны мощные генераторы знаний, и они, в отличие от прошлых времен, не требуют большого штата работников и необъятных площадей, производственных и офисных.

Мы живем в удивительную эпоху, когда новые знания очень быстро претворяются в инновационные продукты, способные приносить их создателям огромную прибыль и делать нашу жизнь ощутимо более комфортной. Неожиданно в ходе такого высокодинамичного прогресса оказались крупные компании и корпорации: выяснилось, что они не приспособлены к современности, к нынешнему времени новых знаний и инноваций. И причина тому – предыдущие технологические уклады, определившие их бизнес-модели. Кто в этом виноват, мы теперь знаем. Но что делать?

Ответ на этот вопрос читатель найдет в этой редкость своевременной книге. Для традиционного бизнеса, построенного на классических основаниях, она станет путеводителем по миру инноваций. Группа компаний СОЛВЕР (инженерный консалтинг) уже давно и активно им пользуется, стремительно развивая цифровые сервисы и инновации, одновременно усиливая свой классический подход по широко известной методологии «Три проекта».

«Зона победы» – книга о будущем, о возможностях и вызовах нового мира, с которыми предстоит столкнуться любому бизнесу. Это книга для тех, кто хочет и готов принять новые правила игры, открыть для себя совершенно новые роли и место на рынке.

*Радислав Бирбрафер,
генеральный конструктор инженерно-консалтинговой компании SOLVER, доктор технических наук*

Предисловие научного редактора

Книга, которую вы держите в руках, – редкая находка. Что может быть более ценным в эпоху перемен, чем четкие и проверенные рекомендации, как сделать так, чтобы прорывные инновации помогали развивать бизнес, а не разрушали вашу компанию?

Зональное управление не отменяет известные вам принципы операционного или стратегического менеджмента, не подменяет собой управление проектами. Его задача – помочь руководителям разделить зоны управления таким образом, чтобы вся компания менялась и при этом не теряла темпа, а наоборот – ускорялась в процессе трансформации. По сути, мы перестраиваем самолет на лету, так как в современном мире у нас нет возможности на длительное время остановить работу

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

его ключевых компонентов, чтобы провести модернизацию или цифровую трансформацию.

- Как выбрать технологии, в которые надо инвестировать сегодня, а в какие завтра?
- Кто внутри компании должен отвечать за внедрение новых процессов работы с цифровыми данными? Как распределить ответственность, какие KPI ставить на каждом уровне?
- Как разрешить конфликт инноватора: вкладывать ли средства в производство, дающее результат сегодня, или в новые идеи, которые, возможно, принесут прибыль в будущем?

Всеми этими вопросами задается каждый руководитель, и большинство ищет ответы самостоятельно путем проб и болезненных ошибок.

Мне посчастливилось познакомиться с Джейффри Муром и его книгой «Зона победы» в те времена, когда компания Autodesk начала использовать зональное управление как инструмент управления собственной цифровой трансформацией. Будучи генеральным директором Autodesk в России и СНГ, я, так же как и остальные менеджеры компании, начала использовать подходы, изложенные в этой книге. Меня перестало разрывать между

долгосрочными и краткосрочными целями, мне стало понятно, каким образом не только расставлять приоритеты, но и оценивать деятельность руководителей отделов. Общение с Джейфри Муром систематизировало подходы к управлению бизнесом и облегчило процесс планирования.

Прочитав «Зону победы», вы увидите, что она была создана для высокотехнологичных ИТ-компаний, таких как Salesforce, Microsoft, Autodesk. Но когда мы с командой в достаточной степени погрузились в теорию и практику, стало очевидно, что те же самые принципы применимы и к производственным предприятиям, и к строительным компаниям. Джейфри Мур с удовольствием поддержал и развил эту идею, и теперь вы можете найти на YouTube его выступления, где он обращается к подобным кейсам. Впервые он рассказал об этом на Autodesk University в Москве еще в 2018 году. С тех пор я регулярно использую концепцию зонального управления в работе с компаниями из разных отраслей и каждый раз вижу, насколько хорошо она отвечает на все те вопросы, которые занимают топ-менеджмент компаний, находящихся на разных стадиях цифровой трансформации бизнеса. И конечно, все они хотели иметь под рукой книгу, которая стала бы

помощником и проводником в этом непростом процессе. Я очень рада, что Solver и МИФ поддержали идею издания книги и теперь у вас появилась возможность прочитать о лучших практиках управления компанией, находящейся в центре технологической революции, на русском языке.

*Анастасия Мофозова, директор по развитию
технологических сообществ и партнерств,
Национальная технологическая инициатива*

Предисловие

В 2013 году Джейф готовил третье издание своего бестселлера «Преодоление пропасти». Он попросил у меня разрешения проиллюстрировать на примере Salesforce некоторые сформулированные им принципы управления. Многие компании, упомянутые в первом и втором изданиях, перестали существовать. И хотя я испытывал гордость, что Salesforce станет частью обновленной книги, честно предупредил Джейффа: компания переживает быстрый рост, расширяет товарные категории и мы стремимся оставаться гибкими и сфокусированными. Salesforce была ведущей платформой, предоставляющей новый формат взаимоотношения с клиентами, однако изнутри компанию раздирало множество конфликтов и мы метались между несколькими альтернативами. Компания быстро росла и стремительно внедряла инновации,

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

однако не знала, как оптимизировать организационную структуру, чтобы в нее вписались и отлаженные бизнес-направления, и новые инвестиционные проекты.

Джефф согласился побеседовать с руководителями наших ключевых подразделений, чтобы выявить причины проблем и предложить решения. По итогам этих встреч он сформулировал концепцию зонального управления. Эта модель разрешения конфликтов и ускорения трансформации бизнеса обманчиво проста, но она чрезвычайно эффективна.

Зональное управление основывается на принципе «разделяй и властвуй» — выделяются независимые сферы, каждая из которых обладает уникальными характеристиками. В Salesforce мы называем их V2MOM — видение (Vision), ценности (Values), методы (Methods), препятствия (Obstacles) и критерии (Measures). Прорывные инновации, то есть создание или масштабирование новых продуктов и бизнес-направлений, следует отличать от поддерживающих инноваций, направленных на улучшение сложившихся бизнес-моделей и товарных категорий. Выручка — это зона ответственности стабильно функционирующих бизнес-направлений, и ее надо отделять

от инвестиций в будущее развитие – обеспечение финансами и ресурсами новых продуктов и бизнес-моделей. Эти зоны функционируют параллельно и взаимодействуют друг с другом, но не шагают в ногу.

Рассмотрев компанию Salesforce через призму зонального управления, Джейфф помог нам улучшить работу на разных этапах бизнеса. После нас Джейфф продолжил разрабатывать концепцию зонального управления, сотрудничая с Microsoft. Опыт компании с сорокалетней историей, ставившейся с гораздо более сложными проблемами, обогатил его теорию. Так появилась книга «Зона победы. Управление в эпоху цифровой трансформации».

Любой компании, независимо от ее размера и отраслевой принадлежности, «Зона победы» поможет достичь второй космической скорости на пути к будущему и избежать инерции прошлого. Эта книга не о том, как выжить, а о том, как преуспеть в современной бизнес-среде – прорывной, взаимосвязанной, быстроразвивающейся.

*Марк Бениофф, CEO и председатель
совета директоров Salesforce.
Август 2015 года*

Вступление

«Зона победы» — седьмая и, вероятно, финальная книга серии о том, как прорывные инновации влияют на бизнес-стратегию и капитализацию компаний. Первая книга «Преодоление пропасти»¹ увидела свет в 1990 году. Она посвящена проблемам, с которыми сталкиваются венчурные стартапы, пытаясь выйти за рамки ранних последователей и завоевать широкую клиентскую базу. Ее рекомендации выдержали испытание временем: во всем мире было продано более миллиона экземпляров, а в 2014 году вышло третье издание с новыми кейсами.

В 1995 году вышла вторая книга серии — «Внутри торнадо»². В ней рассказывалось о жесткой

¹ Издана на русском языке: Мур Д. Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок. М.: Мани, Иванов и Фербер, 2012. Прим. ред.

² Издана на русском языке: Мур Д. Внутри торнадо. СПб.: BestBusinessBooks, 2010. Прим. ред.

конкурентной борьбе, где «победитель получает все»: она разворачивается в момент, когда прорывные инновации становятся достаточно зрелыми, чтобы полностью вытеснить своих предшественников. Следующая книга – The Gorilla Game («Игра горилл»), написанная в соавторстве с Томом Кипполой и Полом Джонсоном, – появилась в 1998 году. Основное внимание мы уделили влиянию взрывного роста на капитализацию компаний, которые в то время были на пике успеха. Это была эра пузыря доткомов³, или, как ее любит называть мой друг Пол Вифельс, эпоха Великого Счастья. В 2001 году все это закончилось.

Когда пузырь доткомов лопнул, фокус моей консалтинговой деятельности сместился на давно образованные компании (те, которым удалось удержаться на плаву!) и на то, как они смогли спариться с подобными колебаниями рынка. Я переключил внимание с разрушителей на тех, кто страдал от разрушения. Так появились еще три книги, каждая из которых содержала рекомендации топ-менеджерам компаний, переживающих сложные

³ Пузырь доткомов – экономический пузырь, возникший в середине 1990-х годов вследствие развития интернета и неоправданно высоких инвестиций в интернет-стартапы. Когда в 2000 году пузырь лопнул, на бирже NASDAQ произошел обвал и началась волна банкротств. *Прим. ред.*

времена. В книге *Living on the Fault Line* («Жизнь на линии разлома») рассматривался подход Core/Context; работа *Dealing with Darwin* («Что сказал бы Дарвин») посвящена рентабельности инноваций; наконец, книга «Вторая космическая»⁴ повествует об иерархии рыночных сил. Во всех трех книгах изложены стратегии, помогающие более эффективно внедрять радикальные инновации. Однако с их помощью не решить проблем, связанных с организацией и управлением.

Эти проблемы рассмотрены в данной книге. Она вышла благодаря тесному сотрудничеству с двумя компаниями – Salesforce и Microsoft. В каждой из них я познакомился с выдающимся лидером и командой топ-менеджеров, стремящихся не просто делать правильные вещи, а делать их правильно. Эта работа, как и все в хай-теке, далека от завершения, однако сейчас самое время поделиться результатами.

По сути, эта книга – перечень рекомендаций организационного и управленческого характера, необходимых любым компаниям на рынке, которые переживают период перемен. Я исхожу

⁴ Издана на русском языке: *Мур Д. Вторая космическая. Искусство управления и стратегии будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. Прим. ред.*

из разделения задач компании на четыре зоны и предлагаю перевести каждую в независимый режим управления. Такой подход позволяет решить две основные задачи. Во-первых, помочь управленческим командам грамотно распределять ресурсы при запуске нового бизнес-направления без ущерба для уже существующих. Мы называем это *зональной атакой*. Во-вторых, помочь тем же самим командам перестроиться, чтобы отразить атаки прорывных инноваторов, нацеленные на то или иное ключевое направление сложившегося бизнеса. Мы называем это *зональной обороной*. Вместе зональная атака и зональная оборона составляют зональное управление, благодаря которому компания может получить конкурентное преимущество во время прорывных инноваций, трансформирующих окружающий мир.