

## К ЧИТАТЕЛЯМ

Если бы у меня было всего одно слово, чтобы описать эту книгу, это было бы слово «баланс». В период стремительного развития рынка данных, нейросетей, машинного обучения, технологий очень легко потерять баланс между миром цифр и машин и миром эмоций и человеческих историй. Ришад Тобакковала, названный журналом TIME одним из пяти наиболее выдающихся новаторов в маркетинге, имеет глубокое понимание обоих миров. Начав свою карьеру с создания коммуникационных историй в легендарном офисе Leo Burnett в Чикаго, спустя годы он возглавил становление диджитал-бизнеса и дата-аналитики в Publicis Groupe. В своей книге он рассматривает аспекты взаимоотношений данных и человека в бизнесе с разных сторон и на реальных кейсах, за каждым из которых стоят решения конкретных лиц, столкнувшихся с последствиями нарушения баланса. Как обеспечить конкурентное преимущество бизнесу на рынке, где доступ к данным есть почти у всех? Если дать двум аналитикам одни и те же цифры, результаты всегда будут различаться, ведь цифры говорят лишь с теми, кто умеет задать правильный вопрос и увидеть то, что не откроется остальным. Как развивать и мотивировать команду, которой будут доступны реальные инсайты среди потоков графиков и которая сможет соединять неочевидные тренды, сомневаться, перепроверять и тем самым придавать цифрам в ячейках настоящее «ЗНАЧЕНИЕ»? Как управлять бизнесом в условиях конкуренции одновременно и за большие данные, и за таланты? И что будет, если погрузить дата-аналитиков в мир современного искусства? На основании своего опыта Ришад предлагает прикладные методики и подходы, которые будут интересны бизнесам разных категорий для выстраивания баланса между миром цифр и командами по ту сторону монитора. А самое главное — для контроля этого баланса.

*Юлия Удовенко,  
Business Transformation Director  
Publicis Groupe Russia*

# ВСТУПЛЕНИЕ

## Зачем читать эту книгу?

**В**ремя — все, что у нас есть. Зачем же тратить самый ценный ваш ресурс на эту книгу? Затем, что после прочтения, надеюсь, у вас изменится взгляд на то, как развиваться и сохранять адекватность в эпоху перемен. Это касается как личностного роста, так и развития вашей компании и окружения. Как не сбиться с пути, сохраняя здравый смысл, и процветать в стремительно меняющемся мире технологических, демографических и иных глобальных трансформаций?

Для этого нужно задаться парой вопросов, над которыми в компаниях обычно не задумываются:

- почему данные не всегда указывают верный и простой путь, что встречается сплошь и рядом;
- почему перемены — это отстой;
- почему чем больше совещаний, тем лучше;
- почему так важно иметь смелость открыто говорить плохие новости и развивать в компании соответствующую культуру.

Вы не только узнаете, в чем секрет великих лидеров, но и поймете, как взаимодействовать с плохим руководителем и самому не стать таковым.

Вы научитесь извлекать информацию из данных и видеть красоту в обыденной работе.

Эта книга напоминает: наш мир насыщен цифровыми высокотехнологичными устройствами, но живут в нем все те же чувствующие существа. Люди. Как вы и я.

Компании могут обучать имеющийся персонал и перестраивать процессы или же нанимать новых сотрудников и внедрять новые методы работы. Зачастую и то, и то одновременно. Эта книга о том, как обновлять «прошивки» людей и компаний, учитывая и рациональную, и эмоциональную составляющие. Бизнес не должен сбрасывать со счетов не поддающиеся измерению величины: людей, их чувства, а также культуру организации — то, что я называю «душой компании». В этом ключевая идея. Душа особенно важна, когда люди и компании пересматривают свой путь развития, готовясь к будущему, наполненному цифровыми устройствами, распределенными сетевыми технологиями, аналитикой данных и искусственным интеллектом.

Мир все больше фокусируется на использовании данных в режиме реального времени. Финансовые рынки беспощадны к компаниям, не достигшим поставленных целей. И я боюсь, что наша сегодняшняя одержимость цифрами окажется в долгосрочной перспективе губительной для здоровья и наций, и корпораций.

Разумеется, результаты, данные, скорость реакции, технологии — все это необходимо, чтобы бизнес оставался на плаву. Необходимо, но не достаточно для успеха, если мыслить стратегически. Последние пять лет я наблюдаю перегиб в сторону цифр, алгоритмов и всего, что можно посчитать и измерить. Он вынуждает бизнес мыслить краткосрочными целями, пестует индивидуализм и психологию исполнителя-наемника. В то время как нужно думать на перспективу, поощрять командную работу и осознанное выполнение задач с учетом конечной цели.

На первый план все чаще выходят цифры — или, как я говорю, *таблички*. Все меньше внимания уделяется культуре, человечности, эмоциям — тому, что я называю *живой историей*. Успешные деятели и компании сочетают оба подхода и тем самым спасают душу своего бизнеса.

Чтобы меня не сочли противником передовых технологий, мечтающим о возвращении старых добрых доцифровых времен, расскажу пару слов о себе. Вырос в Бомбее, Индия. Получил степень по экономике и высшей математике в Мумбайском университете. Затем поехал в США и получил MBA в сфере маркетинга и финансов в Чикагском университете — образовательном учреждении, где цифры в почете, как нигде.

За 37 лет работы в Publicis Groupe — крупной международной маркетинговой компании, занимающейся бизнес-трансформацией и насчитывающей 80 000 сотрудников, — я занимался созданием первых агентств цифрового маркетинга и компаний по стратегическому консультированию. Кроме того, участвовал в становлении и развитии одного из двух

крупнейших мировых медиабайеров\* цифровых ресурсов, а также ресурсов, использующих технологии на основе данных (data-driven).

Я побывал руководителем крупных международных фирм, занимающихся электронной коммерцией и цифровыми технологиями (например, Digitas for Publicis), а также директором по стратегии и развитию Publicis Groupe. При этом и сам консультировал многих наших клиентов по вопросам преобразований бизнеса.

Эта краткая биография призвана показать, что цифровизация и данные не чужды мне. Я, разумеется, верю в цифровую трансформацию. Как и в то, что обеспечивают эту трансформацию люди. Я признаю ценность данных, гаджетов и программного обеспечения. Но в той же степени я ценю эмпатию, инновационность мышления и отношения между людьми.

Весь мой профессиональный путь связан с трансформацией. Моя работа построена на том, чтобы видеть неизбежность изменений, уметь ими управлять и приспосабливаться к меняющейся реальности. Перемены требуют внедрения новейших технологий. Но они также требуют от людей проявления их сильнейших сторон.

Мне приходилось иметь дело со сменой траектории — как корпоративной, так и моей личной. Переосмысление пути развития предполагает создание чего-то нового, а для этого нужны передовые программные продукты, новые автоматизированные процессы. А еще для этого требуется, чтобы люди загорелись новой идеей и подпитали ее своими мыслями и действиями.

Я руководил преобразованиями компаний как в США, так и в других странах по всему миру и заслужил репутацию пионера цифровых технологий. Но также известен тем, что помогаю сотрудникам поймать вдохновение и даю толчок развитию их талантов. И здесь нет противоречия.

Эта книга о будущем, основанном на лучших уроках прошлого.

Книга о холодных цифрах, которые не отменяют тепла и человечности.

Книга, основанная на убеждении в том, что у бизнеса может и должна быть душа.

Почти 40 лет опыта дистиллировались в 200 страниц, дающих ответы на десяток вопросов, которые мне постоянно задают последние пару лет. Задают люди разных возрастов, национальностей и профессий. И часто меня спрашивали, а нет ли какой-нибудь книги, в которой можно найти ответы на эти вопросы. Не было такой книги. До сегодняшнего дня.

---

\* Медиабайер — компания, занимающаяся медиабаингом. Медиабаинг — оптовая закупка рекламных площадей и эфирного времени для перепродажи рекламодателям. — Прим. пер.

## ВСТУПЛЕНИЕ

«Компания для людей» написана так, что вы можете ее читать с любой главы и в любой последовательности. Никто не знает, что для кого актуально в данный момент. Вы сами решаете, как читать эту книгу. Так я постарался сэкономить ваше время, потому что время — все, что мы имеем.

Надеюсь, вы сможете уделить мне немного своего внимания.

Благодарю вас.

**ЧАСТЬ 1**

# ПРОБЛЕМА

Углеродное, живущее чувствами  
существо в кремниевом,  
оперирующем цифрами мире

## ГЛАВА 1

# МНОГО ЦИФР, МАЛО СМЫСЛА

**23** января 2019 г. я выступал в Нью-Йорке перед аудиторией из 700 топ-менеджеров, активно применяющих различные алгоритмы, технологии и аналитику для повышения эффективности маркетинговых мероприятий. Я признал, сколь многое нам дали интернет, поисковики, интернет-торговля, мобильная связь и соцсети. И отметил, что на данный момент пять самых дорогостоящих компаний Америки (Amazon, Apple, Google, Facebook, Microsoft) являются первопроходцами и лидерами в применении данных, алгоритмов, сетей и различных технологий.

Новейшие достижения в сфере искусственного интеллекта, а также технология 5G, увеличивающая скорость подключений и охват устройств, явно говорят о том, что грядет эра новых возможностей и роста благосостояния. Однако мы все время кое-что упускаем, и тучи уже сгущаются. С одной стороны, технологии анализа данных открывают новые горизонты и пути получения прибыли. С другой стороны, ими все чаще злоупотребляют, что ведет к утрате доверия, поляризации общества и усилению неравенства.

Будучи главами крупных компаний, мы должны задуматься и признать обратную сторону нашей маниакальной приверженности цифрам. За примерами далеко ходить не нужно.

Amazon, которая оценивается почти в триллион долларов и принадлежит одному из богатейших людей в мире, явно перегнула палку, требуя от государства финансовых льгот на строительство второй штаб-квартиры

в Нью-Йорке. Только негативная реакция властей и жителей заставила компанию отказаться от этой идеи.

По всему миру имели место случаи вредоносного использования Facebook и YouTube. Но обе компании слишком долго не признавали этого и не принимали никаких мер, чем подорвали доверие общественности.

И такое случается не только с технологическими гигантами.

Руководители Wells Fargo в погоне за выполнением плана по открытию счетов действовали во вред своим клиентам. Врачи Мемориального онкологического центра имени Слоуна-Кеттеринга были возмущены тем, что некоторые из их коллег имеют дополнительную финансовую заинтересованность в результатах проводимых клинических испытаний. Ведущую консалтинговую компанию McKinsey\* обвинили в сотрудничестве с криминальным миром и продвижении небезопасной продукции<sup>1</sup>.

В погоне за успехом и улучшением показателей мы не замечали побочных негативных эффектов, вызванных пренебрежением ко второй — человеческой — составляющей этого уравнения.

В моем докладе «Время оптимизации ради граждан» я предложил пересмотреть наш подход и вспомнить, что клиенты являются не только потребителями, но и гражданами. Как говорит писатель и журналист Эли Визель, прошедший холокост, мыслить нужно шире, а чувствовать — глубже.

Тот доклад задел нужные струны. Повсюду люди постепенно стали осознавать, что во времена, когда всем руководят данные и алгоритмы, нужно быть начеку. Иначе за обилием цифр мы рискуем потерять смысл.

## Эпоха данных

90% данных, имеющих сегодня в мире, были созданы за последние два года<sup>2</sup>. Мы производим примерно 2,5 квинтиллиона байт информации ежедневно<sup>3</sup>. В 2017 г. компании США потратили на дата-центры 18 миллиардов

\* В 2016 г. разгорелся скандал вокруг Wells Fargo — одного из крупнейших банков США. Для выполнения плана продаж сотрудники банка открыли несколько миллионов счетов без ведома клиентов. Также выяснилось, что тысячи заемщиков переплачивали за банковские услуги.

В 2019 г. руководство Мемориального онкологического центра имени Слоуна-Кеттеринга было уличено в тайном сговоре с фармацевтическими компаниями. Ряд врачей центра входили в управляющие советы фармацевтических компаний и были заинтересованы в результатах исследований, проводимых центром.

В 2018 г. McKinsey обвинялись в использовании коррупционных схем для получения госконтрактов в ЮАР. А в 2019 г. против компании был подан иск за консультирование фармацевтической фирмы Purdue по методам повышения продаж опиоидного обезболивающего. — Прим. пер.



долларов — это вдвое больше, чем в 2016-м<sup>4</sup>. А в 2020 г., как ожидается, на аналитику данных в мире уйдет 203 миллиарда долларов. Для сравнения, в 2016 г. эта цифра составила 130 миллиардов<sup>5</sup>.

И это лишь несколько примеров того, что в паре «таблички — живая история» первые доминируют.

Есть много причин, по которым компании с головой кидаются в использование данных. Не последнюю роль играет появление сложнейших технологий, позволяющих очень быстро обрабатывать информацию и делать из нее выводы. Но есть и другие объяснения:

- данных очень много;
- в отличие от чувств, они не такие запуганные;
- данные точны, чувства неявны;
- данные — универсальный язык, понятный всем и везде;
- как показывает пример Google и Facebook с их мощнейшими предиктивными алгоритмами, использование данных приносит прибыль;
- данные можно очень эффектно визуализировать.

Все это, конечно, не означает, что данные — это плохо. Неправильно было бы считать, что таблички — зло, а история — благо. Обе составляющие жизненно необходимы бизнесу. Более того, именно способность находить баланс между ними выводит компании в лидеры.

Проблема в том, что слишком велик соблазн фокусироваться только на данных, и баланс сразу смещается. Ведь данные помогают обосновать наши решения, просчитать и снизить риски. Благодаря им мы постигаем поведение потребителей и на основе этого разрабатываем наши продукты и услуги. При помощи данных компании выживают и зарабатывают деньги.

Но это заставляет нас ошибочно полагать, будто данные — все, что требуется для успеха. И мы теряем критичные для процветания бизнеса гибкость, вдохновение, нестандартность мышления. Данные должны и могут быть наполнены смыслом, и использовать их нужно с умом. Нам следует прибегать к ним не только чтобы выразить нечто в цифрах, повысить эффективность и производительность. Но и для того, чтобы задуматься над другими, общечеловеческими вопросами. Что результаты опроса сотрудников говорят об их морали и готовности оставаться в компании еще длительное время? Какие модели поведения поставщиков выявляют применяемые нами алгоритмы и как эти модели связаны с текущими проблемами и вспыхивающими время от времени конфликтами?

В компании, полагающейся не только на данные, но задумывающейся и о смыслах, корпоративные политики и программы не должны быть

основаны на цифрах и могут даже вступать с ними в противоречие. Например, статистика требует от компании сократить персонал на 10%, чтобы сохранить показатели прибыли. Но такой шаг деморализует сотрудников. Более сознательным решением будет снизить другие расходы, но сохранить рабочие места и позитивный настрой в коллективе.

Конечно, это очень простой пример. Но он хорошо показывает необходимость в равной степени ориентироваться и на математику, и на здравый смысл. Чтобы этому научиться, для начала рассмотрим, что мы понимаем под математикой и смыслом, в чем их различие и когда они нужны.

## Типы данных: математика и смыслы

Если говорить простым языком, математика в нашем случае — это все данные, проходящие через компанию, а смысл — неосознанные чувства и представления, связанные с людьми, продуктами, услугами и самими организациями. Чуть усложняя, поясним: математика в этом контексте имеет различные формы — это и алгоритмы, и искусственный интеллект, и данные из социальных сетей, и т.д. Смысл тоже может быть представлен очень по-разному — от миссии компании до значимости бренда и того, как сами сотрудники видят свою компанию.

Организации всегда пользовались данными — проводили опросы, устраивали фокус-группы, верстали бюджеты. Но благодаря скачку в развитии технологий теперь данные просто повсюду. Ниже приведем примеры, поясняющие, почему данные называют «новой нефтью» и почему они столь ценны для бизнеса любого типа.

- **Результаты аналитики управляют поведением потребителей.** В 70% случаев подписчики Netflix выбирают контент для просмотра, руководствуясь рекомендациями платформы. Треть всех покупок на Amazon формируется на основе подсказок о том, что еще выбирали покупатели, просматривавшие те же товары, что и вы<sup>6</sup>. Аналитика данных открывает небывалые возможности — от повышения результативности маркетинга до разработки идей новых продуктов.
- **Аналитика дает толчок непрерывному совершенствованию.** Компании могут сравнивать текущие ключевые показатели со своими прежними результатами, а также с цифрами конкурентов и таким образом получать систему контрольных значений и разрабатывать планы по улучшению работы. Также, используя