

Содержание

Вместо вступления	13
Почему великие компании не могут без операционного директора	14
Как навести порядок в хаосе и построить компанию, которая растёт	15
Глава 1	
Как определить, что компания в хаосе	18
Главные признаки хаоса в компании	20
Как подать результаты диагностики руководству	28
Итоги главы	33
Отступление первое	34
Глава 2	
Почему операционный блок не может существовать без стратегии	39
Как операционная стратегия связана с бизнес-целями	40
Как формировать стратегический операционный план	53
Итоги главы	60
Отступление второе	62
Глава 3	
Почему без правильной команды даже лучшая стратегия не сработает	66
Как понять, кто готов к переменам, а кто тормозит развитие компании	67

Управление изменениями	69
Жесткий или мягкий путь: какой стиль управления выбрать	75
Итоги главы	80

Глава 4

Как расставить контрольные точки и сфокусироваться на главном	83
Как определить 3–5 ключевых метрик, которые управляют бизнесом	84
Какие показатели СОО должен оценивать ежедневно, еженедельно и ежеквартально	88
Какие инструменты обеспечивают прозрачность данных	90
Выявление узких мест в бизнес-процессах	97
Итоги главы	99
Отступление третье	100

Глава 5

Как перестроить процессы так, чтобы они работали без постоянного контроля с вашей стороны	105
Как понять, есть ли в компании культура эффективности	106
Как создать культуру эффективности и ответственности в компании	110
Внутреннее предпринимательство — когда сотрудники определяют успех компании	113
Lean, Agile, Kaizen: какие методологии применять и зачем	123
Когда автоматизация производства — спасение, а когда головная боль	126
Итоги главы	130
Отступление четвертое	132

Глава 6

Управление рисками	136
Как идентифицировать риски	137
Методы оценки и приоритизации рисков	150

Разработка стратегий управления рисками	157
Мониторинг и контроль рисков	161
Управление человеческим фактором и культурой рисков	165
Итоги главы	167
 Глава 7	
Масштабирование бизнеса	170
Как операционный директор готовит компанию к росту	174
Итоги главы	176
Отступление пятое, заключительное	179
 Глава 8	
Как сделать компанию независимой от вас	182
 История вместо заключения	
	186
 Рекомендуемая литература	
	189

ВМЕСТО ВСТУПЛЕНИЯ

Короткая история, чтобы вы поняли,
нужна ли вам эта книга

Три пути ведут к знанию: путь размышления — это путь самый благородный, путь подражания — это путь самый легкий и путь опыта — это путь самый горький.

Конфуций

Все началось с хаоса.

У вас бывает такое чувство: все, на что вы сейчас смотрите, в ближайшее время исчезнет?

Сидя в переговорной комнате и наблюдая сквозь стекло за происходящим в open space, я не мог отделаться от тягостного ощущения, что завтра этот офис опустеет. Нет, не в буквальном смысле завтра, но дольше года компания не протянет.

Наша встреча с генеральным была запланирована на два часа. Прошло десять минут от назначенного времени, когда молодой подтянутый мужчина заскочил в помещение и, уточнив, не тороплюсь ли я, попросил подождать еще пять минут. Стрелки часов в переговорке показывали половину третьего, когда он наконец рухнул за стол передо мной.

Пока я сидел в ожидании нашей встречи, генеральный в сопровождении операционного директора переходил от одного

стола к другому, отчаянно жестикулировал и, явно не выдержав в какой-то момент, повысил голос на одного из сотрудников. Номер два его команды в это время стоял с виноватым видом и по указанию шефа что-то искал в мобильном телефоне.

Подобную картину я наблюдал десятки раз.

Компании, которые начинались с блестящих идей, захватывали рынок и стремительно росли, в какой-то момент словно упирались в невидимую стену. Дальше — либо хаос, который сжигает время, деньги и нервы, либо выбор в пользу системного подхода, который превращает компанию в управляемый, предсказуемый и устойчивый механизм.

И каким путем пойдет бизнес, зависит от одного человека — операционного директора.

ПОЧЕМУ ВЕЛИКИЕ КОМПАНИИ НЕ МОГУТ БЕЗ ОПЕРАЦИОННОГО ДИРЕКТОРА

Вы когда-нибудь слышали об Артуре Роке?

Скорее всего, нет. Но если бы не он, мир, возможно, так и не узнал бы о Стиве Джобсе. Рок был одним из первых инвесторов Apple и настоял, чтобы Джобс нанял опытного операционного директора. Именно этот человек помог превратить хаотичный стартап в гиганта, каким Apple является сегодня.

Когда Джефф Безос решил превратить Amazon в одну из самых крупных торговых площадок в мире, он нанял Джеффа Уилки. Тот построил глобальную логистику, стандартизировал и автоматизировал многие бизнес-процессы. Без него Amazon мог бы так и остаться просто интернет-магазином.

За каждым великим CEO¹ стоит COO², который делает мечту основателя компании реальностью.

¹ CEO (Chief Executive Officer) — генеральный директор, высшая руководящая должность в организационной структуре компании. Здесь и далее приводятся термины на английском языке, если не указано иное. — *Прим. ред.*

² COO (Chief Operating Officer) — операционный директор, ключевой топ-менеджер компании, отвечающий за организацию и контроль всех внутренних процессов.

КАК НАВЕСТИ ПОРЯДОК В ХАОСЕ И ПОСТРОИТЬ КОМПАНИЮ, КОТОРАЯ РАСТЕТ

Если вы держите в руках эту книгу, значит, перед вами стоит серьезный вызов.

Вероятно, ваш бизнес стал слишком сложным и вы хотите пригласить в команду операционного директора. Я помогу вам разобраться в том, какими качествами должен обладать СОО и как он поможет в развитии компании.

Может быть, вам предложили повышение и вы считаете необходимым получить знания о том, как строить карьеру дальше и успешно вести новые направления.

Возможно, вы опытный операционный директор и хотите взглянуть на пройденный вами путь с высоты птичьего полета. Или стремитесь стать не просто хорошим, а великим СОО. Человеком, который превращает хаос в порядок, снижает издержки и создает систему, которая обеспечивает рост компании.

В основе этой книги-руководства лежат реальный опыт, работающие методики и истории людей, которые прошли путь от стартапа к вершинам рынка и стали великими операционными лидерами.

На этих страницах вы найдете ответы на вопросы, КАК:

- понять, какие процессы нуждаются в изменениях;
- выстроить видение стратегии;
- найти правильных людей и сформировать команду;
- выявить ключевые точки контроля;
- оптимизировать процессы и избавиться от хаоса;
- управлять изменениями и сопротивлением со стороны сотрудников и рынка;
- создать культуру операционного совершенства.

Все, что я вам предлагаю, — это проверенные стратегии, которые работают в Apple, Amazon, Toyota и сотнях других успешных компаний. За вами остается ответ на главный вопрос: готовы ли вы внедрить эти стратегии в свой бизнес?

Если да, переворачивайте страницу. Мы вместе пройдем путь от хаоса к системе, от режима постоянного тушения пожаров к стратегическому управлению, добьемся того, чтобы ваша эффективная компания стала по-настоящему великой.

Итак, вы готовы выйти на новый уровень?

1

Г л а в а

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ, ЧТО КОМПАНИЯ В ХАОСЕ

Успешные компании находят способ совместить хаос с дисциплиной. Это позволяет им быть гибкими, но при этом оставаться сфокусированными на ключевых целях.

Эрик Шмидт,
экс-CEO Google

Когда компания маленькая, броуновское движение — это часть ее ДНК. Генеральный директор, он же, как правило, собственник, держит в голове все: вопросы, связанные с финансами, клиентами, наймом, поставками, маркетингом. Команда небольшая, каждый выполняет несколько задач одновременно, процессы возникают и исчезают по мере необходимости. Это нормально. Можно быстро реагировать на ситуацию, менять стратегию и тактику, тестировать новые технологии и методы управления.

Но постепенно бизнес растет.

Каждая победа поначалу воспринимается как приятная случайность, но со временем переходит в разряд закономерностей. Увеличиваются обороты и прибыль, клиентов становится больше, но вместе с тем растет и беспорядок. Сотрудники перестают

справляться с нагрузкой. Новые руководители нанимаются для затыкания дыр. Появляются отделы, которые начинают работать в своем ритме. Команда делится на «стариков» — тех, кто по привычке может зайти в кабинет генерального без стука, и новеньких — тех, кто вынужден соблюдать иерархию. Движение компании, пусть и не очень системное, зато в заданном направлении, уступает место реальному хаосу. Коллектив начинают раздражать противоречия, генеральный директор загнанным зверем носится по офису: он уже не в состоянии удержать фокус на всех важных вопросах развития бизнеса. Каждый норовит урвать свой кусок внимания, выбить выгодное для себя решение, усилить влияние. Компания превращается в поле битвы. Все идет не так и не туда, но никто не понимает почему.

Такая ситуация — точка перелома в жизни компании. Риски возрастают многократно, цена ошибки становится критической для выживания бизнеса. С этого момента у компании только два пути: либо команда выстраивает систему управления и переходит на новый уровень, либо застревает в хаосе, теряет эффективность и начинает деградировать.

Но как понять, что компания уже в этой ловушке? Какие сигналы говорят о том, что хаос стал смертельной угрозой? Хаос, вышедший из-под контроля, проявляется по-разному. Иногда он бросается в глаза: сотрудники бегают, пытаясь вытащить организацию из очередного кризиса. Иногда он незаметен: компания вроде бы работает, но с каждым днем ее эффективность падает, а расходы растут. Самое страшное, что владельцы бизнеса часто замечают хаос слишком поздно, когда исправить ситуацию уже очень сложно.

Как понять, что бизнес тонет в хаосе? Как отличить операционные проблемы от случайных сбоев в работе системы (не успели вовремя отгрузить товар, неправильно оформили заказ, не напомнили клиенту о просрочке задолженности)? Какие тревожные звонки стоит воспринимать в качестве сигнала к немедленным действиям? Давайте разбираться.

ГЛАВНЫЕ ПРИЗНАКИ ХАОСА В КОМПАНИИ

Финансовые потери, которые никто не может объяснить

24 ноября 2008 г. произошло событие, изменившее судьбы одного человека и двух компаний. В тот день Кит Блок, тогда еще топ-менеджер Oracle¹, раскритиковал облачный сервис компании Salesforce². На панельной дискуссии он заявил Марку Бениоффу, сооснователю и генеральному директору компании, что его «облако» — это мыльный пузырь и вряд ли сколько-нибудь серьезная компания доверит свои данные стороннему серверу. На это Марк ответил, что через пять лет даже банки будут в облаке.

Обычно подобные стычки заканчиваются многолетними конфликтами, но, вместо того чтобы обидеться, Марк пригласил Кита на ужин. «Ты единственный, кто задает правильные вопросы. Но твои ответы устарели», — сказал он. Спустя почти десять лет Блок будет работать в Salesforce.

История Кита Блока примечательна во многих аспектах. В частности, в том, что можно менять точку зрения и успешно применять полученный опыт в разных областях. Кроме того, его профессиональный путь стал эталоном карьеры в области корпоративных продаж.

В 1985 г. Кит Блок присоединился к Oracle — тогда еще скромному стартапу Ларри Эллисона. Уже через семь лет Блок стал вице-президентом по работе с госсектором и закрыл контракт с министерством обороны США почти на \$50 млн — рекорд для Oracle тех лет. Под его руководством за 10 лет продажи компании выросли с \$2 млрд до \$10 млрд. По всей видимости, встреча с Марком Бениоффом для Кита не прошла даром: он начал задумываться о том, что новый формат предоставления продукта в аренду может принести огромные деньги. Между тем на заре облачных технологий основатель Oracle Эллисон относился к SaaS крайне скептически.

¹ Oracle Corporation — американская корпорация — разработчик программного обеспечения и поставщик серверного оборудования.

² Salesforce — американская компания — разработчик облачного программного обеспечения.

В 2013 г., когда Блок ушел из Oracle, Бениофф пригласил его на ужин. «Ты построил машину продаж в Oracle, но это вчерашний день. Помоги мне создать будущее», — предложил он. Блок сомневался: Salesforce ассоциировалась у него с компанией-стартапом, но никак не с корпоративным гигантом. Но Бениофф пообещал то, чего давно не было у Блока в Oracle, — свободу экспериментов.

Став COO Salesforce, Кит Блок столкнулся с тремя проблемами: отсутствие контроля за финансами, отсутствие четко прописанных процессов и фокус на «слабых» клиентах. «Стартап-синдром» менеджеров выражался в том, что они направляли бюджеты на «крутые фишки», не придавая значения эффективности возврата инвестиций, или ROI¹. При этом порядка 40% времени сотрудники тратили на малоэффективные встречи, согласование вопросов из-за асинхронности работы внутренних систем. Кроме того, отсутствие четкого фокуса на политике продаж привело к тому, что только 12% клиентов Salesforce платили больше \$1 млн в год.

Блок внедрил три простых правила, которые в короткие сроки помогли ему кардинально исправить ситуацию. Он сфокусировался на крупных клиентах: каждая компания из Fortune 500 должна получить отклик на свой запрос за один день — так называемое правило 24 часов. «Если звонит кто-то из Walmart², вы бросаете все», — наставлял он подчиненных. Также Блок стал бороться с потерей рабочего времени на неэффективные встречи. «Смерть совещаниям»: вместо часовых дискуссий — 15-минутные стендапы с получением ответов на три вопроса: что сделано? что нам мешает? какие данные это подтверждают? Кроме того, Блок ввел еженедельные отчеты по стоимости привлечения клиента. Если CAC³ рос, проект замораживали, даже если он нравился Бениоффу.

¹ ROI (Return on investment) — финансовый показатель окупаемости инвестиций в развитие бизнеса.

² Walmart, Inc. — американская компания, управляющая крупнейшей в мире сетью оптовой и розничной торговли, действующей под торговой маркой Walmart.

³ CAC (Customer Acquisition Cost) — метрика в маркетинге, которая показывает, сколько денег бизнес тратит на привлечение нового покупателя.

От своих сотрудников Блок требовал четкого понимания экономики проектов. Никаких предположений, только цифры. Перед запуском новой «фишки» команда должна была обосновать правомерность этого шага, рассчитать ROI. По мнению Блока, ошибка возможна, если она допускается один раз. Каждый уход клиента из-за плохого сервиса отдел поддержки разбирал на собрании. Все эти изменения привели к тому, что в 2016 г. число клиентов с чеком в \$1 млн выросло с 12 до 34%, а число сделок с суммой свыше \$10 млн удвоилось.

В 2020 г. Блок покинул Salesforce, чтобы «дать дорогу новому поколению». Итоги его работы: выручка компании увеличилась с \$4 до 17 млрд, а доля клиентов с чеком в \$1 млн выросла до 45%.

Как СОО вы должны хорошо понимать, на что и с какой эффективностью ваши сотрудники тратят время. Никакие технологии не компенсируют слабую коммуникацию между отделами. Не меньше внимания стоит уделить приоритизации в работе с клиентами при запуске новых продуктов или доработке существующих. Вашим рабочим инструментом должен стать показатель стоимости операции при обслуживании клиентов. Это универсальный критерий для любого бизнеса: стоимость всех расходов на операционный блок, деленная на число клиентских транзакций (отгрузки товара, звонки в контакт-центр, обращения в службу техподдержки и т.д.). Оптимизировать расходы можно только в том случае, если вы понимаете их характер.

Чтобы определить, что происходит в компании, СОО совместно с финансовым директором может:

- провести анализ юнит-экономики¹;
- сформировать ABC-анализ² клиентов, товаров и рынков;
- провести аудит финансовых потоков, определить, какие направления убыточны, а какие перспективны (для этого можно использовать финансовые отчеты);

¹ Анализ юнит-экономики — метод оценки бизнеса через анализ прибыльности отдельной единицы (юнита). Юнитом может быть что угодно: один клиент, одна покупка, один подписчик, один курьер, один документ и т.д.

² ABC-анализ — метод категоризации объектов (товаров, клиентов, поставщиков) по степени их важности, применяемый для определения того, куда следует направить основные ресурсы компании, чтобы достигнуть максимальной эффективности.

- выявить ключевые показатели эффективности, или KPI¹ компании;
- настроить систему учета, которая позволяет видеть картину бизнеса в режиме реального времени.

Руководство постоянно «тушит пожары»

Если ваш день начинается с экстренных совещаний, на которых срочно решается «очередная критическая проблема», значит, управление вашей компанией происходит в режиме хаоса. Это все равно что бежать по кругу: вы с огнетушителем гасите пожар, а сотрудники за вами разливают бензин и разбрасывают зажженные спички. И самое страшное — никто не понимает, почему так происходит.

Когда после 12 лет «изгнания» в 1997 г. Стив Джобс вернулся в Apple, компания находилась на грани банкротства, ее убытки приближались к \$2 млрд, производственные процессы были неэффективными, а управление цепочкой поставок — хаотичным.

Понимая необходимость радикальных изменений, Джобс девять месяцев потратил на поиск человека, который бы воспринимал сложившуюся ситуацию так же, как и он. В итоге в 1998 г. великий CEO пригласил на должность старшего вице-президента по операционной деятельности Тима Кука.

К тому моменту Кук успел поработать главным операционным директором в Intelligent Electronics, а когда его подразделение купила Ingram Micro, он перешел в Compaq Computer Corporation на должность вице-президента по корпоративному снабжению. Буквально через полгода Куку поступило то самое судьбоносное предложение от Джобса. Кук принял его и впоследствии говорил, что это решение не было рациональным. Доверившись интуиции, он уходил от крупного игрока рынка, и этот шаг стал важнейшим в его жизни. Комментарий про интуицию особенно интересен в контексте того, что Кук впоследствии показал: основные решения он принимает исключительно исходя из аналитики данных и сухих цифр.

¹ KPI (Key Performance Indicators) — метрики оценки результативности работы компании, отделов и отдельных сотрудников.

Проводя диагностику системы, Кук искал ответы на три ключевых вопроса:

1. Из-за каких отделов происходят основные сбои?
2. На каких этапах производства и дистрибуции компания теряет деньги из-за хаоса?
3. Как оптимизировать логистику, чтобы избежать лишних расходов и задержек в поставках продукции?

Сила его подхода заключалась в особенности принятия решений: все происходило четко и без паники, каждый шаг был тщательно выверен. Обычно так действуют хирурги в операционной, вытаскивая больного с того света. Вскоре Apple сократила число поставщиков с сотни до нескольких десятков, наладила систему контроля запасов и отказалась от ненужных производственных линий. Проведя анализ операционной деятельности компании, Кук выявил две основные проблемы, которые приносили компании существенные убытки:

- избыточные запасы как комплектующих, так и готовой продукции, месяцами хранящиеся на складах, что, с одной стороны, перегружало склады, а с другой — приводило к обесцениванию товаров;
- раздутая сеть поставщиков, что создавало сложности в управлении и повышало риски несвоевременных поставок.

Убедив Джобса в необходимости перестроить систему закупок и хранения товаров, сделать ее предсказуемой, управляемой и нацеленной на будущее, Кук внедрил модель Just-In-Time («точно в срок») — эффективную логистическую концепцию, основанную на принципе бережного производства. Подчеркивая, насколько важно предложить покупателю свежий, а не запылившийся на складе товар, Кук любил повторять, что никто не хочет покупать прокисшее молоко. В итоге срок хранения комплектующих и готовой продукции с двух месяцев сократился до нескольких дней, а число поставщиков со 100 уменьшилось до 24, что существенно упростило цепочку поставок и позволило

компании установить более тесные и надежные отношения с ключевыми партнерами.

Благодаря усилиям Кука Apple не только преодолела кризис, но и стала одной из самых эффективных компаний в мире. Внедрение модели Just-In-Time и оптимизация цепочки поставок позволили значительно снизить издержки и повысить прибыльность корпорации. Сегодня Apple славится безупречной логистикой и способностью быстро адаптироваться к изменениям рынка, что стало возможным во многом благодаря стратегическим решениям Тима Кука.

Что делать, чтобы не пришлось героически тушить тобой же вызванные пожары:

- Определить, какие проблемы возникают регулярно, — поговорить с сотрудниками, оценить, насколько объективны основные показатели (если они вообще есть).
- Искать решение, а не виноватых.
- Автоматизировать мониторинг процессов — использовать системы типа Celonis, которые позволяют оценить степень отклонения от стандартных показателей и оптимизировать работу. На российском рынке подобные решения называются Process Mining и представлены разработками от компаний Сбер и «Инфомаксимум».
- Для управления проектами использовать программное обеспечение (ПО) Asana или Monday, а также российские аналоги YouGile, Kaiten, WEEEEK, Stab и «Битрикс24». Привести к требуемому стандарту процессы в ERP-системах¹: 1С, «Галактика ERP», Digital Q.ERP (от «Диасофт»), «МойСклад», SAP, Oracle, — чтобы отслеживать ключевые процессы и получать уведомления о сбоях на разных этапах деятельности предприятия.
- Проводить регулярные аудиты, в том числе превентивный (для предотвращения нарушений), а при необходимости и детективный² в качестве работы над ошибками.

¹ ERP (Enterprise Resource Planning) — система управления ресурсами предприятия, объединяющая различные бизнес-процессы.

² Детективный аудит — комплексное частное расследование хозяйственной деятельности компании, которое осуществляет лицензированный детектив.

Сотрудники перегружены, но результата нет

В 2014 г. Tesla¹ оказалась на перепутье. Спрос на электромобили Model S взлетел до небес, но производственных мощностей не хватало для его удовлетворения. Заказы накапливались, клиенты ждали месяцами, и акционеры начали нервничать. Казалось бы, все работают на износ: рабочие в цехах трудятся в три смены, инженеры сутками не покидают завод, менеджеры одно за другим проводят совещания. Но результат? Поставки задерживаются, хаос нарастает.

Илон Маск², посчитав, что действительно важные функции стоит взять под личный контроль, предпринял решительный шаг и в буквальном смысле переехал на завод во Фримонте (Калифорния). Не для того, чтобы читать лекции или давать указания, а чтобы, работая бок о бок с сотрудниками, понять, что же он упустил из виду, почему бизнес пошел в неверном направлении. Он стоял у конвейера, задавал рабочим вопросы, наблюдал за процессами и, самое главное, слушал. Ему важно было найти и устранить просчеты, допущенные при создании производства.

Через несколько недель Маск увидел, в чем корень проблемы. Производственные линии устарели, процессы были слишком сложными, а согласования — бесконечными. На каждом этапе сборки автомобиля происходили задержки, и потери во времени росли в геометрической прогрессии. Люди выкладывались на 100%, но система работала против них.

Маск принял решение о полной перестройке производства. Он упростил процессы, устранил лишние этапы и внедрил автоматизацию там, где это было возможно. Результат: производство ускорилось, задержки сократились, а Tesla смогла удовлетворить растущий спрос потребителей на свою продукцию.

Как помочь сотрудникам выдохнуть, перестать перерабатывать, избегать излишнего стресса, сократить число ошибок в рабочих процессах?

¹ Tesla — компания-новатор в области электромобилей, основанная в 2003 г. инженерами Мартином Эберхардом и Марком Тарпеннингом.

² Присоединился к компании в 2004 г., впоследствии стал ее лицом и главным идеологом.

1. Измерить время выполнения ключевых операций и устранить «бутылочные горлышки» в технологических процессах:
 - используйте моделирование процессов (BPMN¹, SIPOC², VSM³);
 - примените тайминг процессов (сколько времени занимает каждая операция);
 - внедрите KPI и SLA⁴ для оценки эффективности работы сотрудников.
2. Исключить ненужные согласования и лишние этапы работы:
 - каждый раз, когда требуется чье-то согласование, задайте себе и коллегам вопрос: «Что страшного может произойти, если этой подписи не будет?»;
 - используйте принцип KISS⁵, упрощайте процессы до тех пор, пока они не станут максимально эффективными.
3. Автоматизировать рутинные процессы там, где это возможно:
 - внедрите CRM-⁶ и ERP-системы⁷, чтобы оптимизировать процессы взаимодействия с клиентами и планирования ресурсов предприятия;

¹ BPMN (Business Process Model and Notation) — система условных обозначений (нотация) для моделирования бизнес-процессов. Позволяет описать и визуализировать шаги, ресурсы и участников процессов в виде диаграмм.

² SIPOC (Suppliers — «поставщики», Inputs — «входы», Process — «процесс», Outputs — «выходы» и Customers — «клиенты») — инструмент для анализа и визуального представления бизнес-процессов, который помогает систематически описывать каждый этап процесса через его главные элементы.

³ VSM (Value Stream Mapping) — метод визуализации процессов, который помогает находить и устранять потери времени.

⁴ SLA (Service Level Agreement) — соглашение об уровне обслуживания между поставщиком услуги и клиентом. В этом документе фиксируются требования к качеству и условиям работы сервиса.

⁵ KISS (Keep It Simple, Stupid — «Делай проще, тупица») — принцип, применяемый при проектировании и разработке продукции, согласно которому большинство систем работают гораздо эффективнее, если остаются простыми, не усложняются.

⁶ CRM (Customer Relationship Management) — программа или онлайн-сервис, с помощью которых бизнес может собирать, хранить и систематизировать информацию о клиентах, управлять взаимоотношениями с ними на всех этапах взаимодействия: от первого контакта до повторных продаж.

⁷ ERP (Enterprise Resource Planning) — комплексная программа для управления всеми бизнес-процессами в компании, благодаря которой все важные данные собираются в одном месте, что облегчает их анализ и способствует решению задач бизнеса.

- используйте RPA¹ для работы с приложениями, при заполнении форм, подготовке ответов на корреспонденцию;
- обучите сотрудников применению этих инструментов.

Безусловно, идеально, когда СЕО или собственник компании пытается разобраться в том, что происходит внутри его системы. В конечном счете, именно его управление привело фирму туда, где она сейчас находится. Но и СОО не должен оставаться в стороне. Именно ему предстоит совершить такое погружение, потому что на нем лежит ответственность за исправление ситуации, именно он должен привести процессы в порядок. О том, из каких этапов складывается деятельность операционного директора в этом направлении, речь пойдет дальше.

КАК ПОДАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИАГНОСТИКИ РУКОВОДСТВУ

Одна из главных ошибок операционных директоров — попытка сразу запустить изменения. Это как если бы бригада строителей принялась за отделочные работы в доме, в фундаменте которого большая трещина. Прежде чем что-то менять, СОО должен заручиться поддержкой команды топ-менеджеров и представить владельцам бизнеса реальную картину, чтобы они увидели ситуацию такой, как она есть. Но часто случается так, что высшее руководство игнорирует проблемы или решает, что «не надо чинить то, что работает». Поэтому просто донести информацию до СЕО бывает недостаточно — надо вдохновить его на действия.

Как сделать это эффективно?

1. Не перегружать презентации и отчеты деталями

Руководство, особенно владельцы бизнеса, часто не имеет времени или желания погружаться в тонкости операционных про-

¹ RPA (Robotic Process Automation) — технология, позволяющая автоматизировать повторяющиеся задачи в бизнес-процессах за счет использования программных роботов, или «ботов».

цессов. Их интересует суть: что не так, почему это важно и что с этим делать.

Как составить грамотный отчет, эффективную презентацию:

- используйте правило «4–5 ключевых проблем» (не пытайтесь охватить все, выберите самые критичные точки, которые оказывают наибольшее влияние на бизнес);
- визуализируйте данные (вместо длинных таблиц используйте графики, диаграммы и инфографику, например покажите, как растут затраты на фоне падающей прибыли);
- подготовьте одностраничный executive summary — краткое резюме, с которым можно ознакомиться за пять минут (документ должен содержать только самое важное: перечень ключевых проблем, описание их влияния на бизнес и предлагаемые решения).

2. Фокусироваться на бизнесе

Руководство мыслит категориями финансов и эффективности стратегий. Если вы хотите, чтобы ваши идеи были услышаны, говорите про прибыль и потери.

Переведите операционные проблемы в финансовые термины, например:

- медленная обработка заказов приводит к потере 20% прибыли;
- простои на производстве обходятся компании в \$500 000 в год.

Покажите, как проблемы мешают достижению стратегических целей:

- мы не сможем выйти на новые рынки, если не решим проблему с логистикой;
- клиенты уходят к конкурентам из-за задержек в поставках.

3. Предложить конкретные решения

Очень легко и соблазнительно обозначить проблемы и красиво уйти в закат, предоставив генеральному директору и команде топов решать ваши задачи. Но если вы хотите стать великим СОО, предложите СЕО или собственнику бизнеса четкие, реалистичные и измеримые решения.

Как это сделать:

- абстрактные формулировки («у нас хаос») замените конкретными («мы теряем 20% прибыли из-за медленной обработки заказов»), предложите выход из создавшейся ситуации («если автоматизировать процесс обработки заказов, мы выиграем 30% времени, мы вернем все инвестиции в течение 6 месяцев»);
- подготовьте дорожную карту изменений, покажите, какие шаги нужно предпринять, сколько времени это займет и какие ресурсы потребуются;
- оцените риски и преимущества предлагаемой вами стратегии (например: «Если мы внедрим новую систему управления запасами, это потребует \$100 000 инвестиций, но окупится за 6 месяцев за счет сокращения потерь»).

4. Использовать сторителлинг

Внимание — самое дорогое, что есть в современном мире. За ваше внимание борются социальные сети, ТВ, радиостанции, мессенджеры и новостные каналы. Если мы проанализируем выступления топовых спикеров, то обратим внимание, что они не просто излагают факты, а рассказывают историю. А для того чтобы управлять нашим вниманием, в ходе повествования они последовательно используют три приема: ошарашить — заинтриговать — заинтересовать.

В самом начале выступления, часто даже до того, как представиться, они заставляют нас вздрогнуть, обратить внимание на то, что происходит на сцене. Они говорят то, что цепляет нас, не позволяет отвести взгляд от сцены, будоражит наше воображение.

Одна из признанных мастеров этого приема — эксперт по распознаванию обмана Памела Мейер. Свое выступление на TED она начинает так: «О'кей, я не хочу никого пугать в этом зале, но до моего сведения только что дошло, что человек, сидящий справа от вас, — лжец. И человек слева от вас — тоже лжец»¹. В зале воцаряется напряженная тишина, быстро сменяющаяся нервным смехом. Правила приличия нарушены, соседи

¹ How to spot a liar // TEDGlobal. July 2011. Время воспроизведения: 00:05–00:16. URL: https://www.ted.com/talks/pamela_meyer_how_to_spot_a_liar (дата обращения: 25.04.2026).

переглядываются, и в эту же секунду спикер получает 100% внимания аудитории.

Завладев нашим вниманием, оратор стремится его удержать. Вот как сделал это в одном из выступлений Рик Элиас, генеральный директор и соучредитель компании Red Ventures, которая помогает организациям в поиске клиентов. Он стал рассказывать зрителям о знаменитом аварийном приводнении на реке Гудзон¹ самолета, на борту которого он находился в числе других пассажиров. Делал Рик это так. Вначале он предложил аудитории представить, как на высоте 3000 футов взрывается самолетный двигатель, после чего воздушное судно заполняется дымом. Рассказывая о своих ощущениях, оратор акцентирует внимание слушателей на очень личном характере истории, благодаря чему чувствует все большую поддержку с их стороны, повышает их заинтересованность в том, о чем пойдет речь дальше.

На следующем этапе выступления оратор «заключает с нами контракт»: я расскажу интересную историю, а вы будете внимательно слушать. В 2005 г. Стив Джобс, говоря напутственное слово выпускникам Стенфорда, так применил этот прием: «Я хочу рассказать вам три истории из своей жизни. Вот и все. Ничего особенного. Просто три истории. — Классическая интрига, отсутствие пафоса, присущего большинству ораторов в такой ситуации. — Первая история о том, как я бросил Рид-колледж после первых шести месяцев обучения, а потом на протяжении полутора лет работал там приглашенным преподавателем. Так почему же я бросил колледж? Все началось задолго до моего рождения»².

Нет сомнений, что после такого вступления выпускники внимательно выслушают историю от начала до конца, не отвлекаясь на посторонние дела.

Постигнуть искусство презентации и публичных выступлений можно и нужно, и для любого топ-менеджера это крайне

¹ Приводнение на Гудзон — инцидент, произошедший 15 января 2009 г. с самолетом Airbus A320 рейса 1549 авиакомпании US Airways. Пилот успешно посадил борт на воду реки Гудзон после столкновения со стаей птиц. Все 155 человек (пассажиры и члены экипажа) выжили, что позволило называть это событие не иначе как «чудо на Гудзоне».

² Steve Jobs Stanford Commencement. Время воспроизведения: 00:32–00:53 (дата обращения: 25.04.2026).

необходимый навык. Прослушайте речи спикеров в формате TED¹, почитайте книги про публичные выступления, если надо — возьмите уроки ораторского мастерства.

В 2013 г. Adobe оказалась на пороге кризиса. Компания, известная такими своими продуктами, как Photoshop и Illustrator, застряла в устаревшей лицензионной модели. Клиенты покупали софт один раз и годами не обновляли его, что ограничивало доходы компании. Шантану Нарайен, тогдашний СОО Adobe, понимая, что нужно что-то менять, пришел к руководству не просто с идеей создания системы подписки, а с убедительной презентацией, которая включала:

- фактические данные, подтверждающие эффективность этого предложения (СОО показал, что SaaS, модель подписки, обеспечит стабильный денежный поток и снизит уровень пиратства);
- финансовый прогноз (Нарайен рассчитал, что переход на подписку увеличит доходы компании на 30% в течение двух лет);
- информацию о рисках и план их минимизации (СОО не скрывал, что переход будет сложным, но расписал шаги, направленные на его облегчение).

Результат: Adobe полностью перешла на модель подписки, и ее капитализация за следующие несколько лет выросла в 10 раз.

Великий СОО от хорошего отличается тем, что, прежде чем бросаться исправлять существующие проблемы, он находит их глубинные причины.

А проблемы могут быть самого разного толка.

1. В области финансов:

- нет надежной бизнес-модели;
- нет настроенной системы аналитики и контроля за ключевыми финансовыми показателями;
- нет стратегии развития и инвестиций.

¹ TED (Technology, Entertainment, Design) — американский частный некоммерческий фонд, основное направление деятельности которого состоит в организации ежегодных конференций для продвижения передовых идей.

2. В области организационной структуры:

- никто не понимает, как принимаются решения и кто за что отвечает;
- размыты зоны ответственности;
- функции дублированы.

3. В области операционной эффективности:

- избыточность процессов;
- лишние этапы согласования;
- не отслеживаются основные показатели (товарооборот, емкость складов, уровень сервиса и т.д.);
- рабочее время тратится неэффективно.

ИТОГИ ГЛАВЫ

Если вы входите в офис и видите сотрудников, бегающих с озабоченными лицами, если в компании проводятся бесконечные совещания, которые ни к чему не приводят, если графики расходов стремительно растут, и никто не может объяснить, почему это происходит, знайте, что хаос уже здесь. Он не появляется внезапно, как ураган или пожар. Он подкрадывается медленно и незаметно, маскируясь под временную загруженность, «период роста» или «сезонные колебания». А когда вы понимаете, что ситуация вышла из-под контроля, исправить ее оказывается в разы сложнее, чем предотвратить.

Представьте себе корабль, который плывет против течения. Если команда действует слаженно, а капитан точно знает, куда держит курс, то даже самые мощные волны не смогут сбить судно с пути. Но если каждый матрос тянет канат в свою сторону, а капитан сидит на веслах и пытается грести, корабль обречен. Именно так происходит в компаниях, где отсутствует четкая система управления: энергия сотрудников тратится впустую, цели размываются, а бизнес теряет направление.

Как привести работу в норму:

- проанализировать финансовые показатели;
- провести аудит всех процессов;
- быть в контакте с сотрудниками.

Хаос — это не приговор, а вызов. Великий СОО за кажущимся беспорядком видит возможности для улучшения ситуации в компании. Порядок — это не ограничение, а свобода. Когда процессы работают как часы, у вас появляются время и ресурсы для стратегического развития.

Определив, где болит, вы легко поймете, как лечить, — об этом в следующих главах книги.

ОТСТУПЛЕНИЕ ПЕРВОЕ

Сейчас, когда вы прочитали первую главу и не отложили книгу в сторону, а решили узнать, что же будет дальше, я хочу сделать небольшое отступление, рассказать вам о структуре книги и чуть-чуть больше раскрыть роль СОО в компании.

Почему я не сделал этого раньше?

Разве можно понять, насколько будет вкусным торт или, скажем, стейк, по его составу на упаковке? Нет. Сможете ли вы почувствовать аромат духов, взглянув на флакон? Опять же нет. Форма бутылки ровным счетом ничего не расскажет вам о качестве вина. Все нужно пробовать, прежде чем выносить суждение. Вступления и первой главы достаточно, чтобы оценить, насколько вам интересно продолжить чтение. А если вы дошли до этого места в книге, значит, она пришлась вам по вкусу, и я могу рассказать, что же вас ждет дальше.

Почему я выбрал слова Конфуция в качестве эпиграфа к вводной части? Самый действенный способ проверки эффективности гипотез — получение личного опыта, но навык учиться на чужих ошибках тоже можно развить. Поэтому я посчитал, что будет правильным выстроить материал на основе опыта разных людей,

не всегда успешного, но очень показательного. Надеюсь, что это поможет вам пройти в профессиональной сфере несколько дальше, чем вы бы это сделали, не получив таких знаний.

Размышляя о написании книги, я задался вопросами: «О чем бы мне самому было полезно узнать в самом начале своей карьеры?» и «Как та информация, которую я собираюсь донести до читателя, могла бы помочь CEO выстроить продуктивные отношения со своим главным союзником — COO?». Исходя из этих мыслей я старался писать о том, что может пригодиться вам для наведения порядка в компании, где вы занимаете позицию COO или CEO.

Мир движется очень быстро, и так же стремительно меняется роль COO в компаниях. Если раньше операционный директор отвечал за логистику, закупки и иногда производство, то теперь зоны его влияния и ответственности серьезно расширились. В зависимости от направления бизнеса и размеров компании под началом COO могут быть кол-центры (как первая линия поддержки или даже продаж), клиентская логистика, клиентский сервис, автоматизация и оптимизация процессов, управление разработкой ИТ-продуктов, транспортная и складская логистика, таможенное оформление, производство, закупки.

На мой взгляд, понятия sales operation или business operation довольно точно определяют роль COO как гаранта устойчивого развития бизнеса. Функционал операционного блока вышел за рамки закупок и поставок продукции или сырья, а сам блок превратился в полноценную структуру, которая поддерживает продажи и активно влияет на центральные процессы в компаниях.

Исходя из этого и требования к профессиональному профилю операционного директора меняются. Если раньше от него ожидалось сохранение стабильности и умение справляться с кризисными ситуациями, то теперь эффективный COO — это и специалист высокого уровня, и стратег, и HR, и лидер перемен, и человек, хорошо разбирающийся в трендах ИТ-решений.

На мой взгляд, ни один COO не сможет претендовать на то, чтобы стать великим, если у него нет четырех основных качеств:

- умения переводить абстрактные понятия («много/мало/часто/редко») в конкретные («проценты от прибыли или потерь /

сроки возврата инвестиций / стоимость операционной деятельности») и принимать решение, опираясь на цифры, а не эмоции;

- способности видеть перспективы и формировать стратегию операционного блока с привязкой к стратегии компании в целом;
- внутренней психологической зрелости, которая позволяет правильно понимать собственные мотиваторы и мотиваторы членов команды;
- критичности мышления.

На протяжении всей книги мы будем возвращаться к этим составляющим, благодаря чему у вас сформируется собственное представление о том, кто же такой великий СОО и как им стать. Мы будем двигаться от хаоса к постепенному упорядочиванию и настраиванию системы.

Для того чтобы вам было проще ориентироваться в структуре повествования, я использую образ раритетной спортивной машины. Представьте, что вам достался гоночный болид в плачевном состоянии. Даже если вы ничего не понимаете в моторах и машинах, первое, что сделаете, — отгоните его к механикам, чтобы они оценили масштаб бедствия и сказали, что надо заменить, а что можно и нужно оставить. Об аналогичном этапе в работе СОО мы поговорили в первой главе.

Исходя из состояния машины, вашего бюджета и планов на будущее, следующим шагом, скорее всего, будет составление графика ремонта: что чинить в первую очередь, что — в последнюю. Согласитесь, что от того, собираетесь ли вы принять участие в 24 Heures du Mans¹ или планируете пополнить свой музей редким экземпляром и лишь время от времени выезжать на нем покататься, будет зависеть перечень работ. Так и с операционной деятельностью: она должна соответствовать стратегии компании и способствовать ее реализации. Этому будет посвящена вторая глава.

После того как план технической подготовки болида составлен, вам понадобятся грамотные специалисты, которые смогут произ-

¹ 24 Heures du Mans (с фр. «24 часа Ле-Мана») — ежегодная автомобильная гонка на выносливость, которая проходит близ города Ле-Ман во Франции.

вести необходимый ремонт в отведенные сроки и за согласованный бюджет. В третьей главе мы поговорим о команде и способах управления сотрудниками.

Отлично! План утвержден, команда набрана. Самое время заняться реализацией задуманного. И тут нам не обойтись без календаря с датами поставок запчастей, нам предстоит бороться с непредвиденными сложностями, отслеживать соблюдение сроков и стандартов проводимых работ. Но вы не в состоянии в одиночку делать все и сразу и быть при этом максимально эффективным. Четвертая глава посвящена тому, как выделить в самых разных бизнес-процессах ключевые показатели и как их грамотно контролировать.

Великолепно! Процесс запущен, и вы уже видите первые результаты своего труда. Спорткар преобразается на ваших глазах. Но как сделать так, чтобы не торчать в мастерской целыми днями с одной лишь целью — понять, все ли идет своим чередом? Об этом, а точнее, о том, как добиться, чтобы компания функционировала без вашего постоянного участия, речь пойдет в пятой главе.

И вот основные узлы починены или заменены, датчики контроля установлены, впереди испытания. Готовый к обкатке болид выезжает из стен мастерской. Но как минимизировать риски и не совершить на треке фатальной ошибки, которая перечеркнет все наши усилия? В шестой главе обсудим принципы управления рисками.

Ура! Вы сделали это! Вы видите результат своих трудов. С радостью размещаете на рабочем столе две фотографии спорткара: до и после. Можно успокоиться и почитать на лаврах. Раздражает только одно — мигающее уведомление в рабочей почте. Вы открываете его и видите поздравления от ваших друзей, которые настолько воодушевились вашим примером, что тоже приобрели винтажные машины и очень рассчитывают, что вы поможете подготовить их к гонкам. В седьмой и восьмой главах мы говорим о подготовке операционного блока к масштабированию и о том, как сделать компанию независимой от вас.

Это все, что я хотел сказать вам о структурно-содержательных особенностях книги. Желаю приятного чтения!

2

Г л а в а

ПОЧЕМУ ОПЕРАЦИОННЫЙ БЛОК НЕ МОЖЕТ СУЩЕСТВОВАТЬ БЕЗ СТРАТЕГИИ

Видение без исполнения — это
всего лишь галлюцинация.

Томас Эдисон

В 2015 г. General Electric считалась одной из самых мощных корпораций в мире. Компания управляла сотнями предприятий, инвестировала в передовые технологии, развивала энергетический сектор, авиастроение, вкладывалась в разработку медицинского оборудования и даже ПО. Но за блестящим фасадом скрывались серьезные проблемы. Руководители отдельных подразделений принимали решения, руководствуясь локальными задачами, в результате чего бюджеты раздувались, процессы усложнялись. В какой-то момент штаб-квартира потеряла контроль над операциями: фактическое решение о целесообразности того или иного проекта принимала масса людей на местах, каждый из которых не отвечал за результат.

Это классический пример того, что происходит, когда операционная деятельность не подкреплена стратегией. В отсутствие