

Содержание

Вместо вступления	13
Почему великие компании не могут без операционного директора	14
Как навести порядок в хаосе и построить компанию, которая растет	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 работает	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, пытаются 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 SAC³ 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 SAC (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

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru