

Транзишн в роль СОО

Стратоплан
Менеджмент 360

Илья Прахт



Пролог



Познакомимся!

Илья Прахт

СТО-консультант, тренер

16 лет в IT, 12 лет в менеджменте

EX: СТО и СОО

Тренер в Стратоплане, OTUS, ИТМО, Eduson, OZON, ...

Путь младший разработчик → топ-менеджер

«Директор» по версии Стратоплана, MBA

Блог «Седой директор»

Комьюнити «Путь СТО»



Вчерашняя задача

Письмо от заказчика с
негативным отзывом.
Что делаем?

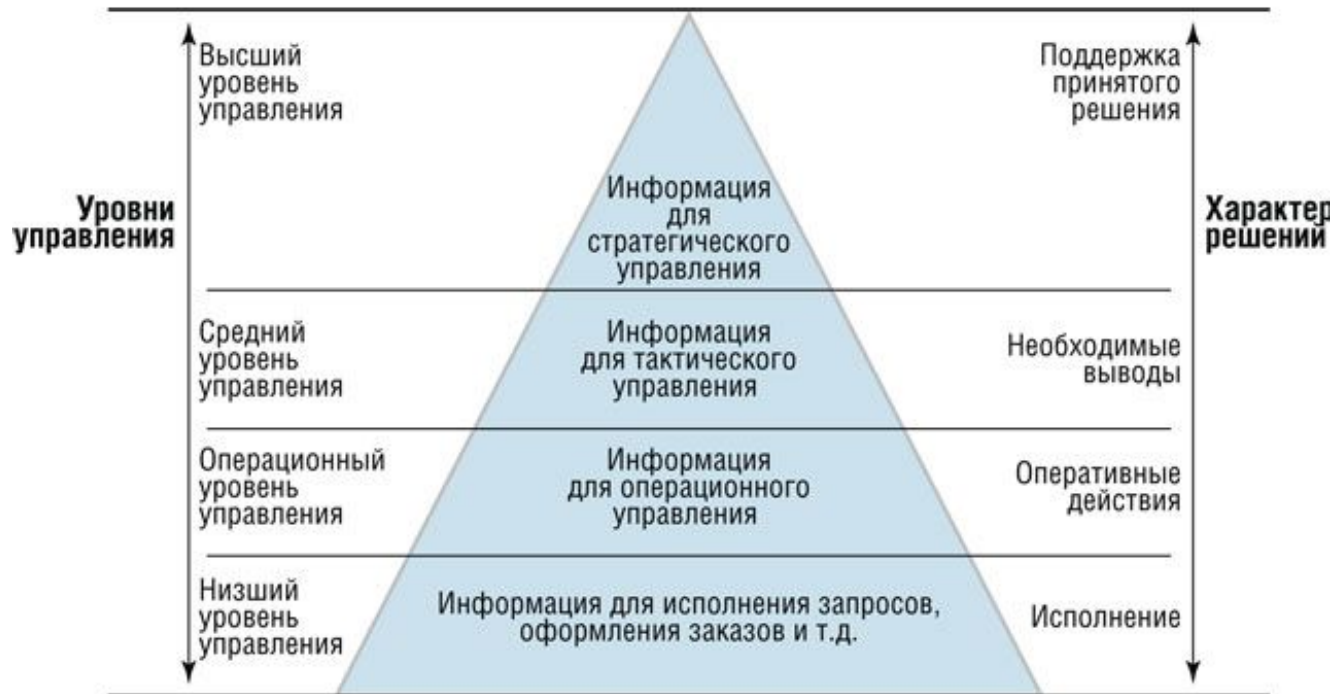


Вчерашняя задача

- ✓ **Тимлид** → разобраться, найти ответственного, озадачить
- ✓ **РО / Хед** → найти ответственного, узнать информацию, посмотреть метрики, взять на контроль
- ✓ **C-lvl** → определить клиента, определить проект, стратегический смысл, делегировать ответственному хеду в соответствии со стратегией, взять на контроль

Какой ответ верный?

Пирамида операционного менеджмента



Главная сложность перехода

- **Остался** на прошлом уровне
- Должность дали, а **что делать – не научили**
- Делаешь **тоже самое**, но больше
- В **ожидания** стейкхолдеров **не попадаешь**

Все это актуально и для СОО. Но есть нюанс...

Такие разные C-lvl-ы

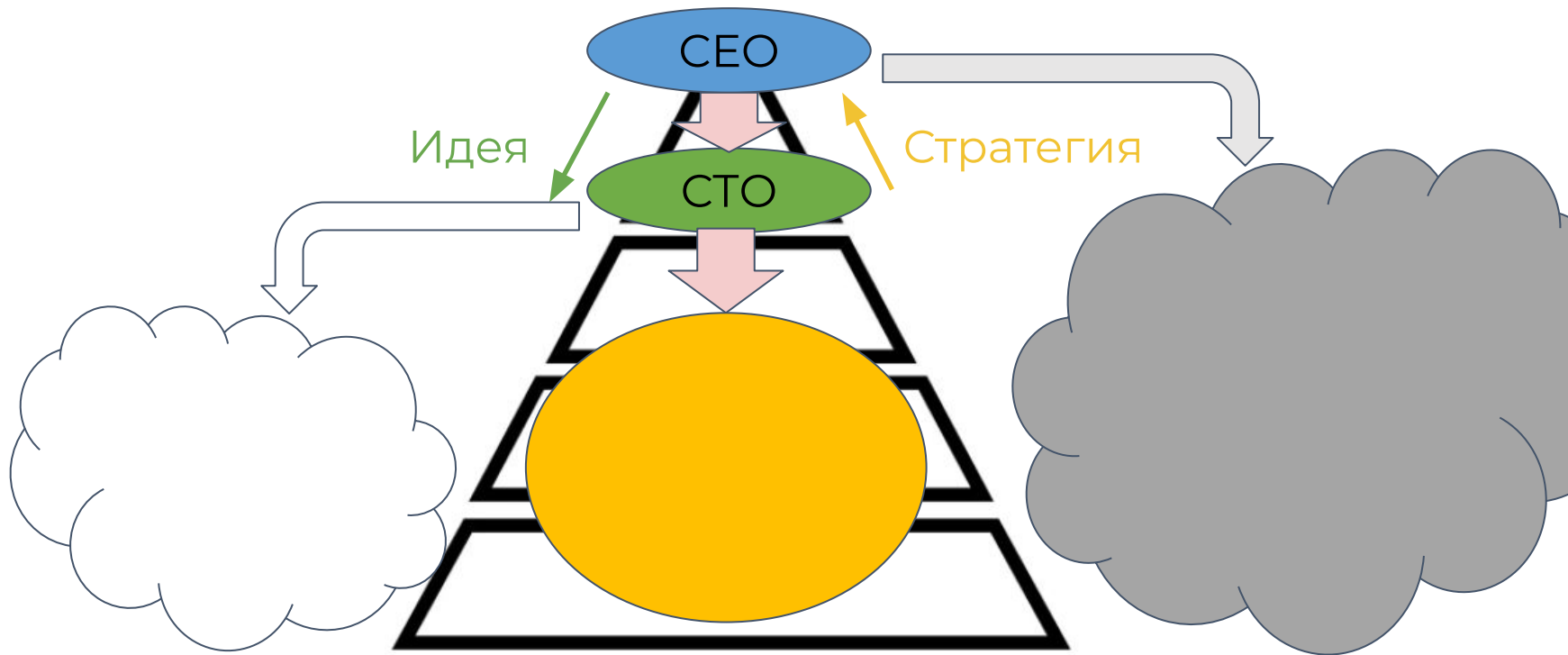
Каких вы знаете C-lvl-ов?



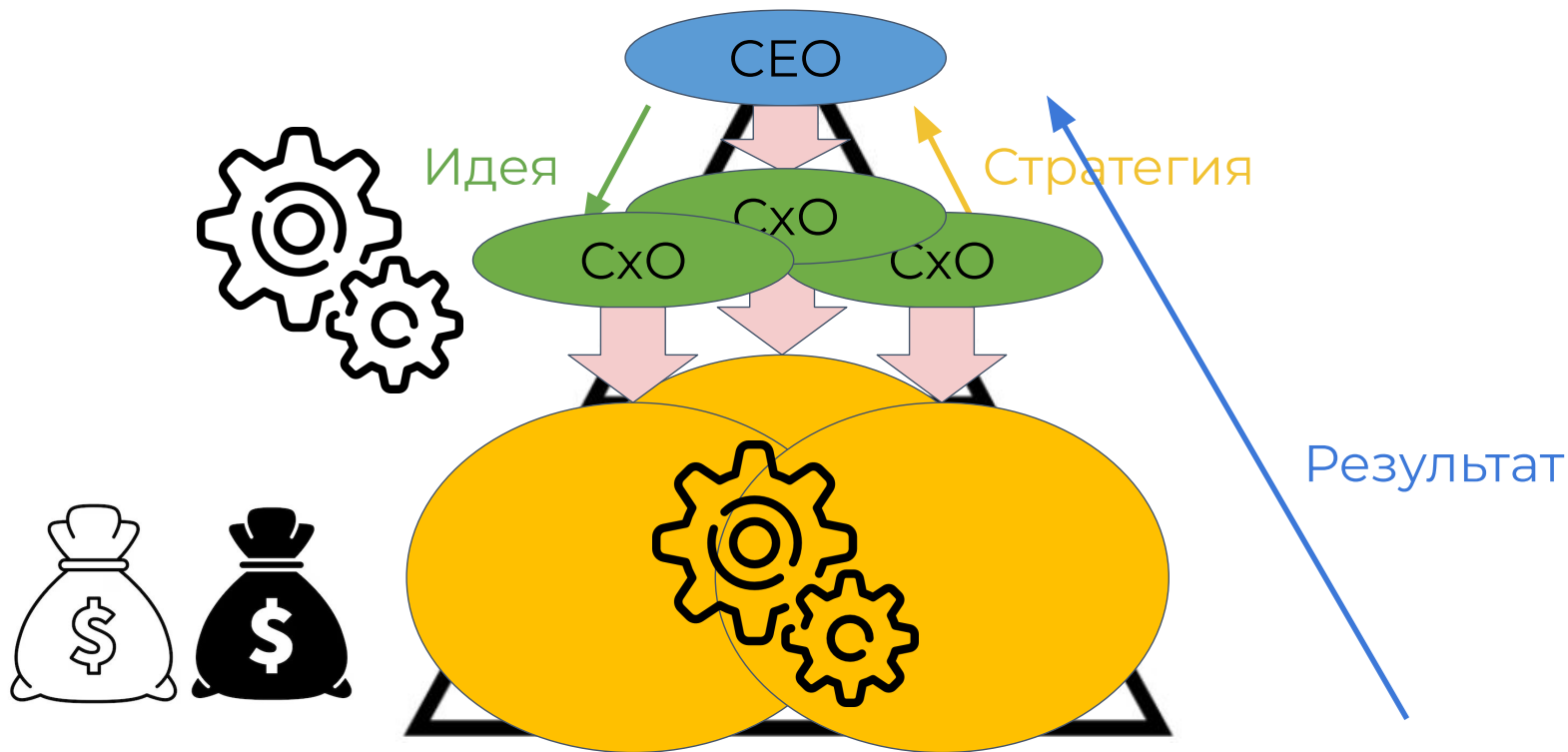
Бедный CEO

- Представьте себе **CEO** с 10+ **прямыми** репортами...
- Естественно, он **не управляет** всеми **C-lvl-ами**
- А **кто** тогда?..
- Наш герой – **COO**
- Не является **прямым руководителем**
 - Хотя **есть** и такие оргструктуры “**жирафа**”
- **Координирует** работу все **C-lvl-ов**
- А сам **отвечает** за **операционку**

Любой директор



COO – директор



COO – главный за операционку

- ✓ Отвечает за цепочку ценности
 - Пример – Delivery-процесс в IT
- ✓ Отвечает за EBITDA
 - Все расходы, до работы CFO
- ✓ Отвечает за эффективность всех в компании
 - Все процессы
 - Себестоимость
 - Иногда даже цифровая трансформация и данные

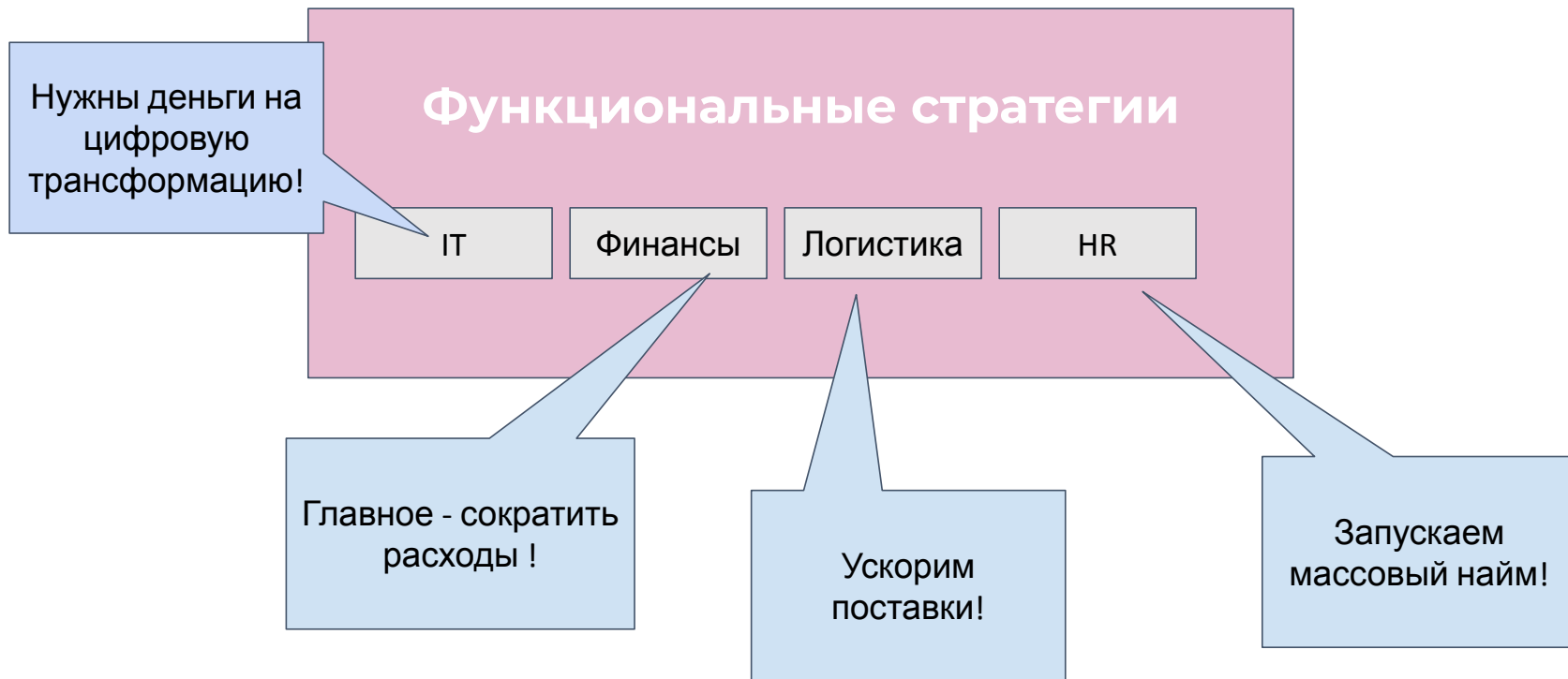
COO – стратег

Корпоративная стратегия

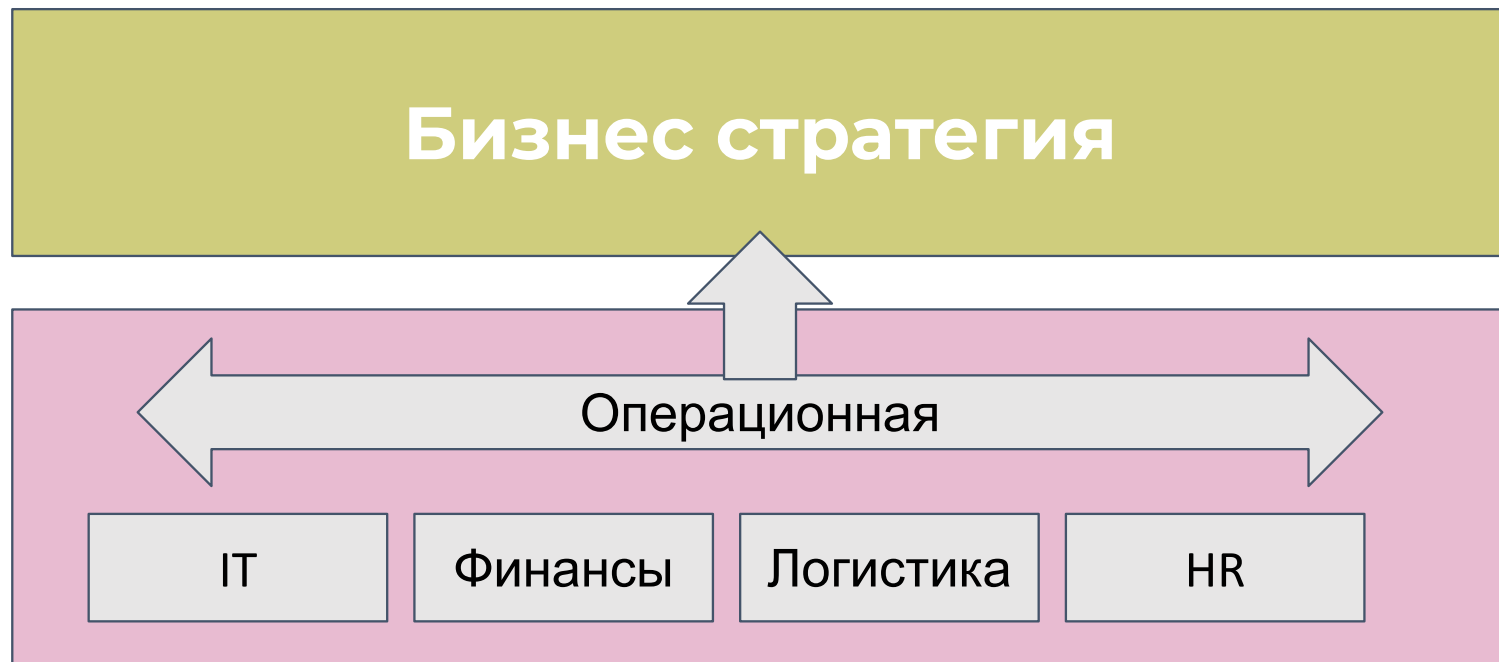
Бизнес стратегия

Функциональная стратегия

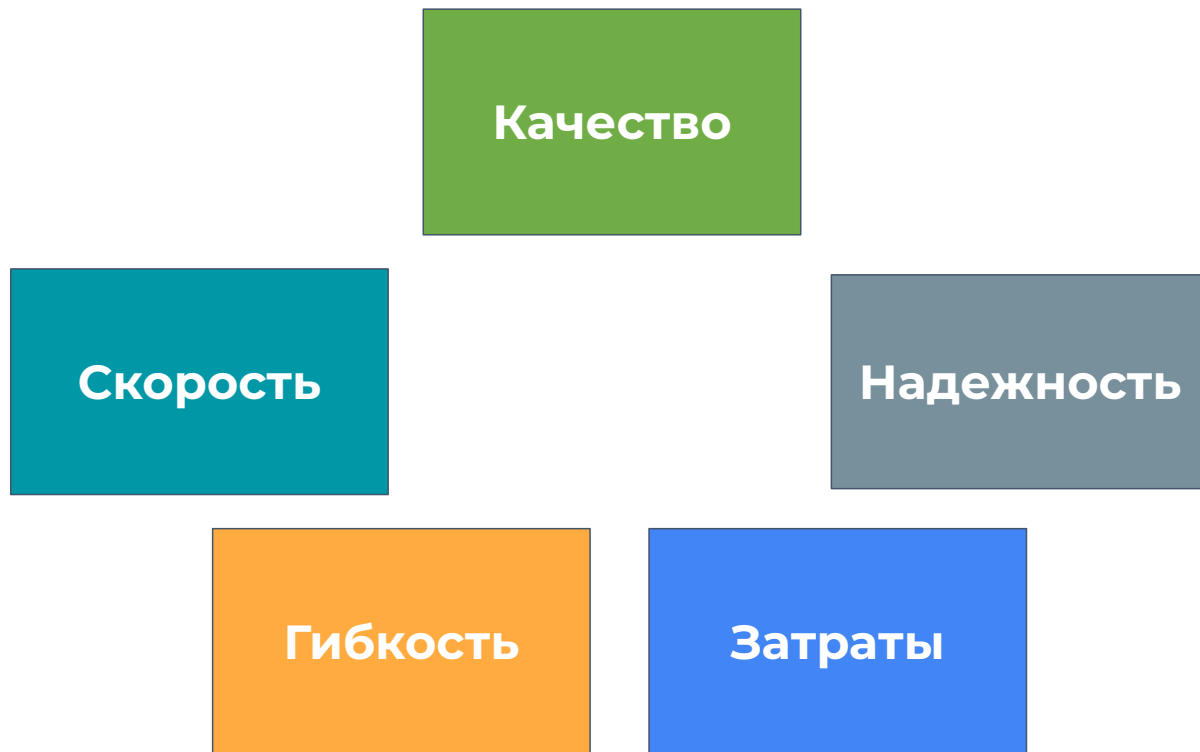
COO – стратег



COO – стратег



5 приоритетов. Выберите 2



Типовые ошибки перехода в СОО

- **Стандартные** директорские
 - Тут будут истории из жизни
- Фокус **не на** стратегию и бизнес
 - Новый СОО компании А
- **Не слушать СЕО** и стейкхолдеров
 - Мой любимый VP of Delivery
- Управлять **как РО**, только **больше**
 - Менторинг, СОО из HR
- **Не вкладываться** в СВОИХ **лидеров**
 - Прошлый СОО в L

НЕ типовые ошибки перехода в СОО

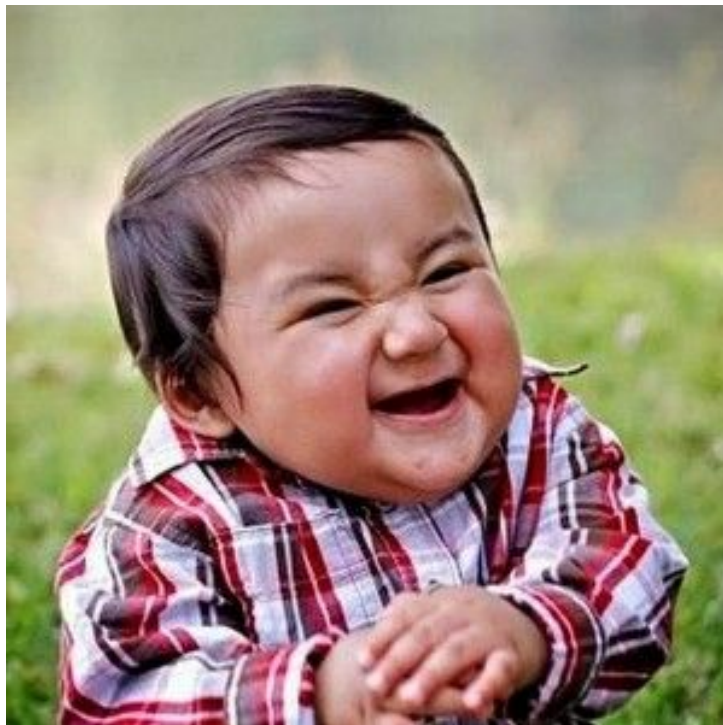
- **Специфические СОО-шные**
 - Тут тоже будут истории из жизни
- **Пытаться управлять другими С-lvl-ами**
 - Менторинг, СОО, который стал бывшим
- **Не контролировать всю компанию**
 - СОО на АЗС
- **Не считать деньги**
 - Прошлый СОО в L
- **Фокусироваться на оптимизации операционки, без стратегии**
 - Прошлый СОО в L

Ловушки роли СОО

- Главный по процессам
- Контроллер и ревизор
- Стратег его величества
- “Любимая жена” господина

Узнали кого-нибудь? Друга, например?

Чеклист транзишена СОО



Чеклист транзишена СОО

1. **Понимание бизнеса** → вы инструмент бизнеса
 2. **Контакт со стейкхолдерами** → и особенно с CEO
 3. **Контакт со смежниками** → они влияют, очень
 4. **Контакт с хедами** → они ваши руки
 5. **Понимание всей компании и всех процессов**
 6. **Понимание всех доходов и всех расходов**
 7. **Декларация → Оптимизация → Развитие**
- Проверьте себя** → где вы на этом пути?

Факторов много, методички нет

Лучшее, что вы можете:

- **Осознать** свою роль
- **Понять все и всех** в компании
- Все действия и решения пропускать через призму **стратегии и бизнеса**

Худшее, что вы можете:

- Делать **тоже самое**, только **больше и за всех**
- **Спорить или враждовать** со стейкхолдерами и смежниками
- **Сфокусироваться** на **текущей** операционной модели без попыток ее **усовершенствования**

Ваш выбор? :)

Эпилог



QnA заминки для

Ваши вопросы?

