ГК «Институт Тренинга — АРБ Про»

ГК «Институт Тренинга - АРБ Про»

БС

БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ

БИЗНЕС-СОБЫТИЕ ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ

2014

РУКОВОДСТВО ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ОТДАЧИ ОТ АКТИВОВ И КОМПЕТЕНЦИЙ КОМПАНИИ

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ PIL©-A

ЧАСТЬ 1. ПРИБЫЛЬ (PROFITS)

2013 2014

| Москва | Самара | Красноярск | Пермь | Челябинск | Екатеринбург | Минск | Кишинев | Иркутск | Н. Новгород | С.-Петербург |

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ

ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» ежегодно готовит печатное издание к бизнес-событию «Базовые Стратегии». В 2011 году мы предложили участникам сборник статей экспертов Группы Компаний за 2007–2011 гг. В прошлом году все делегаты Базовых Стратегий получили Стратегический Бизнес-Навигатор – инструмент, позволяющий оценить конкурентоспособность бизнеса.

В этом году мы предлагаем руководство по повышению отдачи от портфеля активов и компетенций компании «Стратегическая PIL-а. Часть 1. «Прибыль».

В основе руководства – авторский подход ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» – Profits, Interruptions & Losses (PIL©):

P	Profit	=	Генераторы прибыли	факторы, обеспечивающие создание добавленной стоимости при обороте активов Компании
I	Interruptions	=	Разрывы	отсутствие (недостаток) деятельности, приводящее к «несозданию» продукта (или низкому качеству) для внешнего или внутреннего клиента, что препятствует достижению целей и снижает эффективность
L	Losses	=	Потери	любая деятельность, которая не создает стоимость, увеличивает издержки и не удовлетворяет потребности клиентов

Руководство будет издано в трех частях, первая часть – в 2013 году. В 2014 и 2015 гг. будут изданы часть 2 «Разрывы» и часть 3 «Потери»

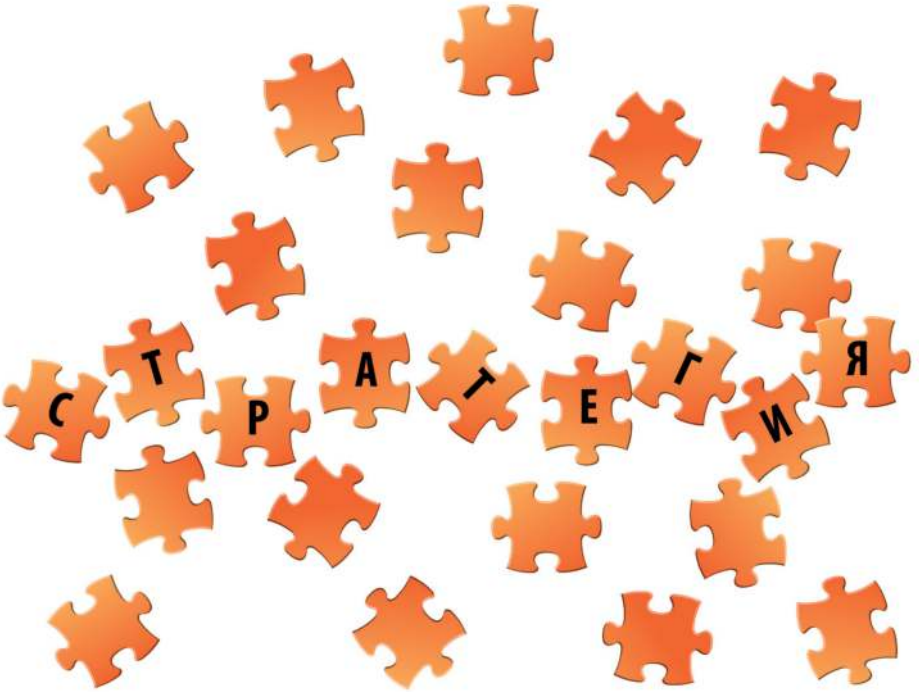
Почему мы говорим об эффективности?

Мы убеждены, что в бизнесе, как и в домашнем хозяйстве, невозможно раз и навсегда навести порядок. Поддерживать чистоту необходимо каждый день.

Управление бизнесом – это не только хорошая идея и правильная стратегия, это ежедневный труд по поддержанию эффективности всех операций и реализации стратегии. Иначе корабль обрастает ракушками, и его ход замедляется!

Чем больше компания, тем больше объем ежедневной текучки, и тем труднее собственнику и управленческой команде распределить свое время между операционными и стратегическими задачами.

PIL-подход позволяет совместить ежедневную операционную работу, постоянное повышение эффективности бизнеса и реализацию стратегии. В руководстве Вы найдете инструменты PIL-подхода, которые позволят определить и зарегистрировать генераторы прибыли, увеличить отдачу от них и снизить связанные с ними риски.



ОБ АВТОРАХ

Сергей Иванович Макшанов

Эксперт, Управляющий ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Разработчик стратегий многих российских компаний, автор и ведущий семинаров для владельцев бизнеса и топ-менеджеров, автор более 50 статей о значимости и эффективности стратегического управления и планирования.

Руководитель проектов по разработке стратегии Компаний, внедрению технологии стратегического планирования, проектов по максимизации прибыльности бизнеса, технология PIL (profit, interruption, losses – авторская разработка ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»), а также разработке концепций уровня бизнеса.

Член совета директоров, независимый директор нескольких компаний.

Работает с компаниями: Coca-Cola HBC Eurasia, Wrigley, Nestle, Т.Б.М., Интерпайп, ГК Руян, Эмпилс, Холдинг МАК-ДАК, Концерн «Калина», Иркутскэнерго, «Снежная королева», Холдинг СКМ, Университет Синергия и др.

Зоя Александровна Стрелкова

Руководитель направления «Экономика компании»,
Ведущий финансовый аналитик

Специализация:

• Диагностика экономического состояния компании

• Построение экономической модели бизнеса для проектов по Стратегическому планированию

• Экономическое обоснование концепций бизнеса

• Profit, Interruptions & Losses (PIL) – технология системного повышения эффективности бизнеса

Реализованные проекты:

• Проекты стратегического планирования (реализовано более 20 проектов для компаний различных отраслей)

• Разработка бизнес-концепций

• Семинары «Стратегичность повседневности. PIL-подход» – авторская технология Profit, Interruptions & Losses (PIL), «Финансы для руководителей»

Создание информационно-аналитических продуктов ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

ГЕНЕРАТОРЫ ПРИБЫЛИ. P = PROFIT = ПРИБЫЛЬ

В этом разделе мы представим актуальные генераторы прибыли (АГП) – факторы, обеспечивающие создание добавленной стоимости (основную часть валовой прибыли) в текущем периоде. Мы регистрируем генераторы прибыли в 5 направлениях: продукты, каналы сбыта, клиенты, регионы, сотрудники.

У руководства компании всегда должна быть информация о состоянии всех генераторов прибыли. Информация о состоянии, динамике показателей по АГП – основа для принятия управленческих решений операционного и стратегического уровней, это своего рода приборная панель управления бизнесом.

СИСТЕМА КООДИНАТ ДЛЯ РЕГИСТРАЦИИ ГЕНЕРАТОРОВ ПРИБЫЛИ

ПРОДУКТЫ

КАКИЕ ДАННЫЕ АНАЛИЗИРУЕМ?

ТОП-20 продуктов по доле в выручке

Заполните, пожалуйста, таблицу, указав в ней ТОП-20 наименований номенклатурных позиций продукции (товаров или услуг) Вашей компании.

№	НАИМЕНОВАНИЕ НОМЕНКЛАТУРНОЙ ПОЗИЦИИ	ДОЛЯ В ВЫРУЧКЕ			ДОЛЯ В ВАЛОВОЙ ПРИБЫЛИ		
		2011	2012	2013	2011	2012	2013
	Например, Цемент ПЦ 400-Д20 50 кг	14%	13%	15%	11%	10%	9%
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
…							
20							
	Итого ТОП 20						
	Весь ассортимент	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Периодичность анализа: ежемесячно (сравниваем с аналогичными периодами прошлых лет) и ежегодно

ЧТО МЫ МОЖЕМ УВИДЕТЬ?

1. Какие продукты составляют ТОП-20 по выручке последние 3 года или более. Не являемся ли мы компанией одного продукта?

2. Какие продукты составляют основную часть валовой прибыли – т.е. являются актуальными генераторами прибыли (АГП)?

3. Насколько совпадает рейтинг позиции по доле в выручке и по доле в прибыли? Увеличивается или сокращается разрыв?

4. Какова доля новинок в выручке? Какие новые продукты попали в ТОП-20 по выручке?

5. Как согласуются ТОП-20 SKU с позиционированием (миссией) компании?

Возможные неоптимальности, которые можно зафиксировать, ответив на эти вопросы:

Одни и те же продукты (товары, услуги) составляют ТОП-20 по выручке на протяжении последних 3–5 лет. Выручка компании ежегодно растет, но доля новинок в выручке стремится к нулю.

ЧЕМ ЭТО ГРОЗИТ?

Для B2C: Если предложение компании не обновляется, рано или поздно потребители переключатся на продукцию конкурентов. Предложение компании станет неактуальным. Например:

- Фотопленка Kodak стала ненужной основному числу потребителей в связи с переходом на цифровые фотоаппараты.
- Nokia не «разглядела», что Android и iOS больше соответствуют потребностям пользователей, чем Windows Phone (операционная система, на которой работают все флагманские модели Nokia), и потеряла долю рынка смартфонов (с 29% в 2010 г. до 3% в 2012 г.).

Для B2B: в отрасли, где работает компания, постоянно происходят технологические изменения, которые могут сделать предложение компании неактуальным. То, что вчера было «интересно, но слишком дорого», сегодня может стать экономичнее, чем традиционное предложение. Например:

- Растет число клиентских групп, для которых пластиковые трубы по совокупности характеристик превосходят металлические. Это риски для компании, которая специализируется на трубном прокате.
- 3D принтеры уже продаются! Например, принтер Cube 3D можно купить в США за $1 299. Пользователь Cube 3D может напечатать любые пласти-

ковые детали размером 14×14×14 см. Это создает угрозу для производителей хозяйственных товаров, детских игрушек и т.д.

- Contour Crafting — уже работающая технология послойного изготовления зданий из керамического материала. Все системы здания закладываются сразу (в том числе трубопроводы для электрической проводки, канализации и вентиляции). Сроки строительства в 4 раза быстрее. Окончательная стоимость конструкции – на 30–50% ниже, чем при традиционном строительстве.

Примеры решений: сделать регулярное обновление ассортимента стратегическим нормативом:

- ГК Руян, сеть «Экспедиция» (РФ, специализированный ритейл): ежегодное обновление ассортимента ТОП-25 на 60–70%
- Apple (США, IT): обновление всех линеек продукции раз в 1 год 2 месяца
- Geberit (Швейцария, сантехника): ежегодно 20 патентных заявок и ввод 2–3 новых товаров
- Alfa Laval (Швеция, теплообменное оборудование): выпуск 35–40 новых продуктов ежегодно, инвестиции в НИОКР ~2,4% выручки

Не обязательно изобретать самим: мы можем копировать решения, приобретать патенты, заключить договор об эксклюзивной дистрибуции.

КАНАЛЫ СБЫТА

Канал сбыта – пространство взаимодействия с клиентом, которое определяется на основе сочетания методов распространения информации, обработки заказов и доставки товара (предоставления услуги).

Каналы сбыта – физические и виртуальные места, где клиент приобретает продукцию непосредственно у Компании (конечный покупатель или агент).

КАКИЕ ДАННЫЕ АНАЛИЗИРУЕМ?

Структура выручки по каналам сбыта

№	НАИМЕНОВАНИЕ КАНАЛА СБЫТА	ДОЛЯ В ВЫРУЧКЕ		
		2011	2012	2013
1	Независимая дистрибуция	73%	72%	72%
2	Собственная дистрибуция	15%	17%	16%
3	Розничные и мелкооптовые продажи «с производства»	12%	11%	12%
	Итого	100%	100%	100%

Заполните таблицу, указав каналы сбыта, которые использует ваша компания.

№	НАИМЕНОВАНИЕ КАНАЛА СБЫТА	ДОЛЯ В ВЫРУЧКЕ		
		2011	2012	2013
1				
2				
3				
	Итого	100%	100%	100%

Возможные неоптимальности (источники будущих потерь):

- С момента основания компания использует одни и те же 2–3 канала сбыта (из возможных 18, по классификации ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»)*
- Интернет как пространство для продвижения и продаж не используется

ЧЕМ ЭТО ГРОЗИТ?

- Концентрация компании на 1–2 каналах увеличивает значимость рисков, связанных с этими каналами
- Игнорирование сети Интернет означает работу компании «против тренда». Рост электронной коммерции в 2013 году составил в b2b 16%, в b2c 44%.

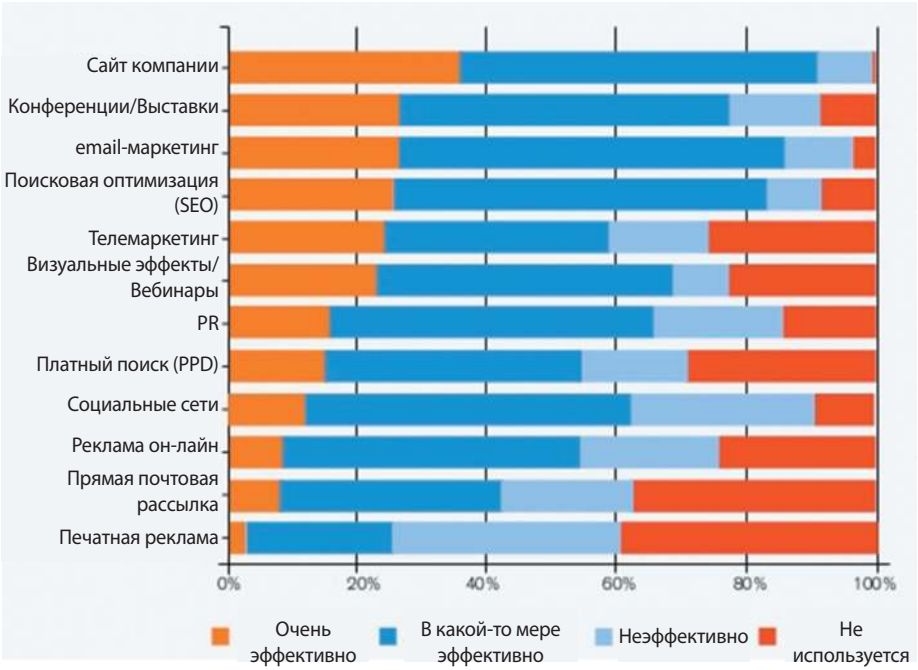
Примеры решений:

Для B2B:

- Проанализировать практику компаний-лидеров отрасли в мире. Какие методы электронной коммерции они используют?
- Если предложение компании является слишком специализированным для открытия собственного интернет-магазина, мы рекомендуем изучить, какие из действующих интернет-магазинов или отраслевых порталов могут быть партнерами.
- Изучить и использовать методы продвижения в Интернете. Например, по данным опроса среди маркетологов компаний b2b, проведенного в социальной сети LinkedIn в 2013 году, самые эффективные каналы продвижения таковы: первое место – корпоративный сайт, 35% опрошенных считают его самым эффективным инструментом. Второе место по эффективности делят email-маркетинг, участие в выставках и конференциях и поисковая оптимизация – 25%. Для сравнения: печатную рекламу относят к эффективным инструментам только 3% опрошенных, 39% вообще не используют.

* См. приложение №1

Насколько эффективны инструменты привлечения клиентов B2B?



Для B2C:

- По данным Morgan Stanley, в 2013 году доля онлайн-продаж в российском ритейле составляет около 2%. В 2015 году их доля может составить 4,5%, в 2020 году – 7%. Важно учитывать смещение покупательского спроса в Интернете, особенно если компания работает в следующих направлениях:

ТОП-10 категорий по выручке в Интернете (РФ)

Спортивные товары	Бытовая техника и электроника
Автозапчасти	Товары для дома и DIY
Книги, газеты и журналы	Одежда и обувь
Ювелирные украшения и часы	Мебель
Косметика и парфюмерия	Товары для детей

- Необходимо «упаковать» предложение компании для продвижения через Интернет (например, создать тематическое приложение для мобильных устройств).

КЛИЕНТЫ

КАКИЕ ДАННЫЕ АНАЛИЗИРУЕМ?

ТОП-20 клиентов по доле в выручке

Заполните таблицу, указав в ней клиентов, которые приносят самую большую долю в выручке и валовой прибыли за последние 3 года.

№	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ (КЛИЕНТА)	ДОЛЯ В ВЫРУЧКЕ			ДОЛЯ В ВАЛОВОЙ ПРИБЫЛИ		
		2011	2012	2013	2011	2012	2013
	Компания «...»	14%	13%	15%	11%	10%	9%
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
...							
20							
	Итого ТОП-20	100%	100%	100%	100%	100%	100%

ЧТО МЫ МОЖЕМ УВИДЕТЬ?

- Критичная зависимость от клиента / группы клиентов (это клиенты с долей в выручке или прибыли более 15%)
- Какие клиенты составляют основную часть валовой прибыли, т.е. являются актуальными генераторами прибыли (АГП)
- Насколько совпадает рейтинг клиента по доле в выручке и по доле в прибыли? Увеличивается или сокращается разрыв?
- Как обновляется ТОП-20 клиентов? Сколько новых клиентов появилось в ТОП за год?

Возможные неоптимальности (источники будущих потерь):

Одни и те же клиенты (2–3 компании) создают более 50% выручки и прибыли компании (особенно актуально для b2b) в течение 3 и более лет.

ЧЕМ ЭТО ГРОЗИТ?

В случае нарушения отношений или изменения стратегических планов клиентов, создающих значительную часть выручки и прибыли, компания окажется в состоянии кассового разрыва, с необеспеченными постоянными расходами (содержание производственных или логистических активов, ФОТ административно-управленческого персонала).

Примеры решений:

Для B2B:

- Необходимо определить, какого типа компании, из каких отраслей являются целевыми клиентскими группами (ЦКГ). Например, если продукт компании – строительные конструкции длительного срока службы, то ЦКГ – сетевые компании, владеющие объектами недвижимости (у них чаще будет возникать потребность в нашем продукте, чем у точечных игроков).
- Сделать стратегическими нормативами динамику количества клиентов из ЦКГ.

Для B2C:

- Скорее всего, мы не сможем проанализировать показатели по конкретным клиентам – физическим лицам. Но можно выделить категории клиентов, которые имеют наилучшие сочетания показателей (средний чек, регулярность посещений, и т.д.) и создают основную часть валовой прибыли (являются генераторами прибыли).
- По этим категориям клиентов необходимо определить:
  1. Какие факторы являются для них решающими при выборе «поставщика» (транспортная доступность или частота обновления ассортимента)?
  2. Какие неблагоприятные явления в деятельности компании могут их переключить.
- Учитывать факты выбора «поставщика» клиентами-АГП при среднесрочном и стратегическом планировании деятельности.

РЕГИОНЫ

КАКИЕ ДАННЫЕ АНАЛИЗИРУЕМ?

ТОП-20/10/5 регионов по выручке

№	НАИМЕНОВАНИЕ РЕГИОНА (ГОРОД, ОБЛАСТЬ)	ДОЛЯ В ВЫРУЧКЕ		
		2011	2012	2013
1	Московская область	33%	31%	29%
2	г. Санкт-Петербург	7%	7%	8%
3	Краснодарский край	3%	3%	3%
4	Новосибирская область	3%	3%	3%
5	Свердловская область	2%	2%	2%
	Итого	100%	100%	100%

Заполните таблицу, указав регионы, которые создают основную часть выручки компании.

№	НАИМЕНОВАНИЕ РЕГИОНА (ГОРОД, ОБЛАСТЬ)	ДОЛЯ В ВЫРУЧКЕ		
		2011	2012	2013
1				
2				
3				
4				
5				
...				
	Итого	100%	100%	100%

ЧТО МЫ МОЖЕМ УВИДЕТЬ?

В каких регионах осуществляется основная часть доходных операций компании.

Возможные неоптимальности (источники будущих потерь):

- Основную часть выручки и прибыли компания зарабатывает в регионе, где находится ее «штаб-квартира».
- «Вылазки» в регионы «ТОП-5» по экономической привлекательности осуществляются без экономического успеха.
- Компания не присутствует в регионах с высокой экономической привлекательностью (например, Тюмень).

ЧЕМ ЭТО ГРОЗИТ?

- Рынок каждого из регионов ограничен, через некоторое время он будет полностью насыщен и консолидирован. Оставаясь в пределах одной территории, компания программирует снижение динамики, а также концентрирует риски (например, риск потери доли рынка из-за прихода более крупного игрока-консолидатора).

Примеры решений:

- Прекратить открывать филиалы по случайному выбору (например, нам предложили купить объект в этом регионе, и мы решили открыть там филиал). Выбирать регион для выхода по совокупности критериев, в том числе – с учетом рейтинга регионов ГК «Институт Тренинга – АРБ Про».
- Если решение об открытии принято – обеспечить филиал полным ассортиментом продуктов компании и управленческим ресурсом.
- Филиалу присвоить куратора в «штаб-квартире», обеспечивающего оперативное решение вопросов.
- Сетевым игрокам: выбрав регион, входить в него не одиночным объектом, а сетью (количество объектов – в соответствии с масштабом региона).

Для B2B: развивать не только филиальную, но и партнерскую сеть (эксклюзивные дистрибуторы и т.д.).

Для B2C: разработать франчайзинговое предложение. Преимущество франчайзинга – высокая скорость масштабирования бизнеса при относительно низких инвестиционных вложениях.

СОТРУДНИКИ

КАКИЕ ДАННЫЕ АНАЛИЗИРУЕМ?

Структура выручки по сотрудникам торговых подразделений (или другим единицам торговых сил – сменам персонала торгового зала, командам и т.д.).

№	СОТРУДНИКИ	ДОЛЯ В ВЫРУЧКЕ			ДОЛЯ В ВАЛОВОЙ ПРИБЫЛИ		
		2011	2012	2013	2011	2012	2013
	Иванов	33%	32%	35%	28%	28%	29%
	Петрова	15%	17%	16%	18%	19%	19%
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
…							
20							
	Итого	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Заполните таблицу.

ЧТО МЫ МОЖЕМ УВИДЕТЬ?

- Какие сотрудники создают основную часть выручки компании.
- От кого компания находится в критической зависимости (особенно актуально для прямых продаж).
- Деятельность каких сотрудников наиболее рентабельна (поскольку они не злоупотребляют скидками, продвигают высокорентабельный ассортимент).

Возможные неоптимальности (источники будущих потерь):

- Большую часть прибыли в компанию приносит на протяжении нескольких лет один и тот же человек (благодаря связям в отрасли или уникальным техническим компетенциям).
- В компании нет «скамейки запасных» по основному направлению, а также успешных менеджеров, развивающих новые отраслевые направления.

ЧЕМ ЭТО ГРОЗИТ?

Компания наращивает внутренние риски:

- Даже самый энергичный сотрудник не может одновременно успешно поддерживать текущую деятельность и развивать новые направления.
- Даже самый лояльный человек может «выгореть».

Примеры решений:

- Разработать и опубликовать карьерную линейку, подкрепленную реальными «историями успеха», например:
  - 2–3 карьерных шага для линейных сотрудников
  - 2–3 карьерных шага или возможности перемещения в другие профессиональные области – для среднего менеджмента
- Создать систему «подмастерьев» (дублеров) для ключевых сотрудников.

Понятная всем сотрудникам компании карьерная линейка, от технического персонала до среднего и высшего менеджмента, – инструмент со множеством полезных действий, в том числе:

1. Мотивация сотрудников дольше оставаться вместе с компанией.

2. Привлечение лучших кандидатов (заинтересованных в развитии, готовых к росту).

3. Создание кадрового резерва.

РЕГУЛЯРНЫЕ ДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

РЕШАЮЩЕЕ ПРАВИЛО

начали новую деятельность (например, выпуск нового продукта или освоение территории и др.) – дожимаем, сохраняем контроль, пока не увидим отдачу или не убедимся, что решение было ошибочным

Дополните, пожалуйста, список в правом столбце с учетом специфических внешних и внутренних рисков ваших компаний, сделайте это внутренними правилами для своей управленческой команды, придерживайтесь этих правил в течение всего следующего года.

КАЖДЫЙ ГОД	1. Разрабатывать новые продукты (или новые опции к актуальному предложению, повышающие добавленную стоимость), учитывая тенденции своего рынка и отрасли. Помимо новых свойств продукта, это может быть новый дизайн, новая упаковка, улучшенное ПО (например, мобильное приложение), дополнительный сервис и пр. 2. Развивать каналы сбыта (ориентируясь на игроков № 1–3 в своем рынке, в мире и РФ). 3. Подключать новых клиентов (из ЦКГ 1–2) – для этого предварительно проранжировать клиентов по типам и выявить, какой тип клиентов является целевой группой с точки зрения будущей прибыли. 4. Выходить в новые территории (варианты: выход через дистрибуторов или партнеров-франчайзи, открытие филиала). «Укреплять» занятые позиции за счет постоянного развития (адаптации) ассортимента и клиентской базы. 5. Развивать кадровый резерв, обеспечивать наем на ключевые позиции.
КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ	**52 раза в год** контролировать, получать оцифрованные отчеты по: 1. Выручке и прибыли по продуктам, клиентам, каналам, территориям, отдельно по «старым» и новым направлениям. 2. Командировкам (в заданном формате) топ-менеджеров и ключевых специалистов в «новые» регионы (само ничего не вырастет!). 3. Состоянию переговоров с ключевыми клиентами и поставщиками.

7 ДНЕЙ	Управленческой команде реагировать в течение **7 дней**, если по стратегическим задачам отсутствует положительная динамика, например: **1.** Новый продукт «не продается» в течение первого сезона после выхода на рынок. **2.** Не осуществляется подготовка переговоров с потенциальными клиентами из ЦКГ 1–2. **3.** Нет новых кандидатов по ключевым вакансиям.
24 ЧАСА	Управленческой команде реагировать в течение **24 часов**, если: **1.** Изменения в законодательстве создают угрозы для продукта – АГП. **2.** Поступают «тревожные» новости от клиентов – АГП. **3.** Торговые силы на новой территории не обеспечены ресурсами (продукцией, материалами, ФОТ). **4.** Возникают проблемы у «незаменимых» сотрудников.

ГЛАВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ В 2014 ГОДУ (ЧТО БУДЕМ ДЕЛАТЬ ПО-ДРУГОМУ)

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1

КЛАССИФИКАЦИЯ КАНАЛОВ СБЫТА

№	КАНАЛ СБЫТА	ОТМЕТЬТЕ КАНАЛЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ИНТЕРЕСНЫ ВАШЕЙ КОМПАНИИ
1.	Сеть независимых дистрибуторов	
2.	Собственная дистрибуция	
3.	Универсальная сетевая розница	
4.	Специализированная сетевая розница	
5.	Универсальная точечная розница	
6.	Специализированная точечная розница	
7.	Открытые рынки	
8.	Van-selling (мобильные мелкооптовые продажи)	
9.	Телефонные продажи (телефонный маркетинг)	
10.	Продажа по каталогам	
11.	Телевизионные продажи («Магазин на диване»)	
12.	Электронная коммерция	
13.	Вендинг	
14.	Мобильная розница	
15.	Многоуровневый маркетинг	
16.	Продажи на выставках	
17.	Агентские продажи	
18.	Прямые продажи	
.	Продажа с производства	

ПРИЛОЖЕНИЕ № 2

РЕЙТИНГ РЕГИОНОВ РФ — 2013

Региональное развитие. Рейтинг регионов РФ

Рейтинг регионов РФ, представленный ниже, является комплексным. Двадцать два показателя сгруппированы в 3 кластера, отражающих общие тенденции в разных сферах развития региона.

1. Экономическое развитие*	2. Социальное развитие	3. Уровень потребительского потенциала**
• Объем промышленного производства • Инвестиции в основной капитал • Иностранные инвестиции • Сальдо прямых иностранных инвестиций • Сальдированный финансовый результат • Объем работ по строительству • Объем жилищного строительства • Грузооборот • Число организаций • Доля прибыльных организаций • Собственные средства, в % к общему объему инвестиций в основной капитал * все показатели – в расчете на душу населения	• Уровень экономической активности населения • Естественный прирост/убыль населения • Миграционный прирост/убыль населения • Уровень безработицы • Уровень преступности в регионе	• Стоимость фиксированного набора потребительских товаров и услуг, в % к денежным доходам • Оборот розничной торговли • Объем платных услуг населению • Расходы на продукты питания, алкоголь и табак, в % к общим расходам • Расходы на одежду и обувь, в % к общим расходам • Просроченная задолженность по заработной плате, в среднем на 1 занятого ** второй и третий показатели – в расчете на душу населения

	ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ			ПОКАЗАТЕЛИ ПОТРЕБЛЕНИЯ		
	СУММА РАНГОВ 2013	РАНГ 2013	РАНГ 2012	СУММА РАНГОВ 2013	РАНГ 2013	РАНГ 2012
г. Москва	157	2	6	64	2	4
Тюменская область	135	1	1	61	1	2
г. Санкт-Петербург	239	5	2	109	9	3
Липецкая область	218	4	4	80	5	16
Московская область	241	6	8	85	6	5
Белгородская область	213	3	5	143	19	14
Респ. Татарстан	290	12	3	104	8	10
Самарская область	264	9	13	114	11	6
Республика Коми	256	8	17	110	10	18
Магаданская область	250	7	29	152	21	19
Республика Башкортостан	346	23	22	77	4	7
Нижегородская область	333	20	12	102	7	25
Ленинградская область	307	14	15	170	23	37
Свердловская область	371	29	21	67	3	1
Новосибирская область	325	18	37	140	18	25
Сахалинская область	294	13	11	139	17	12
Челябинская область	349	25	30	117	12	13
Пермский край	312	16	14	125	13	11
Оренбургская область	316	17	27	175	26	43
Красноярский край	287	11	7	180	28	17
Краснодарский край	379	30	9	126	14	8
Калужская область	276	10	23	235	50	41
Мурманская область	336	21	54	143	19	9
Республика Саха (Якутия)	336	21	10	201	35	33
Томская область	294	13	18	170	23	51
Омская область	391	34	33	146	20	30
Рязанская область	356	26	36	174	25	52
Архангельская область	348	24	46	136	15	21
Чукотский автономный округ	418	43	16	207	40	23
Кемеровская область	342	22	25	184	29	28
Астраханская область	358	27	63	178	27	36
Владимирская область	388	31	34	191	32	50
Удмуртская Республика	356	26	49	219	44	56
Новгородская область	327	19	19	210	42	31
Камчатский край	399	37	47	196	34	22
Калининградская область	396	36	24	204	38	32
Курская область	389	32	28	203	37	38
Хабаровский край	379	30	31	175	26	24

СОЦИАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ			ИТОГ			
СУММА РАНГОВ 2013	РАНГ 2013	РАНГ 2012	СУММА РАНГОВ 2013	РАНГ 2013	РАНГ 2012	ПЕРЕМЕЩЕНИЕ
68	2	2	289	**1**	3	2
122	13	7	318	**2**	1	–1
48	1	1	396	**3**	2	–1
113	11	13	411	**4**	9	5
97	6	6	423	**5**	5	0
103	8	10	459	**6**	8	2
78	4	4	472	**7**	4	–3
144	26	20	522	**8**	10	2
182	49	45	548	**9**	19	10
162	36	36	564	**10**	25	15
145	27	39	568	**11**	18	7
143	25	24	578	**12**	16	4
105	9	8	582	**13**	15	2
144	26	12	582	**13**	6	–7
142	24	13	607	**14**	24	10
184	50	38	617	**15**	13	–2
155	32	30	621	**16**	23	7
185	51	41	622	**17**	14	–3
139	22	26	630	**18**	28	10
163	37	22	630	**18**	12	–6
129	17	9	634	**19**	7	–12
124	15	17	635	**20**	22	2
171	41	42	650	**21**	39	18
125	16	25	662	**22**	17	–5
207	56	45	671	**23**	27	4
136	21	19	673	**24**	29	5
155	32	19	685	**25**	41	16
212	57	53	696	**26**	46	20
76	3	3	701	**27**	11	–16
184	50	55	710	**28**	32	4
177	45	27	713	**29**	59	30
136	21	26	715	**30**	43	13
140	23	18	715	**30**	49	19
181	48	33	718	**31**	21	–10
123	14	28	718	**31**	35	4
119	12	15	719	**32**	20	–12
140	23	29	732	**33**	30	–3
184	50	27	738	**34**	26	–8

	ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ			ПОКАЗАТЕЛИ ПОТРЕБЛЕНИЯ		
	СУММА РАНГОВ 2013	РАНГ 2013	РАНГ 2012	СУММА РАНГОВ 2013	РАНГ 2013	РАНГ 2012
Тульская область	379	30	58	231	47	45
Ульяновская область	371	29	30	232	48	54
Ярославская область	415	41	39	240	52	46
Иркутская область	310	15	20	254	58	59
Воронежская область	424	44	43	180	28	22
Волгоградская область	470	50	45	137	16	34
Амурская область	393	35	41	173	24	15
Смоленская область	402	39	42	208	41	40
Вологодская область	364	28	26	253	57	57
Ростовская область	416	42	32	205	39	48
Республика Адыгея	470	50	67	186	31	39
Ставропольский край	514	59	44	140	18	20
Орловская область	431	45	51	178	27	26
Республика Марий Эл	401	38	56	292	65	69
Приморский край	435	46	35	166	22	31
Республика Мордовия	482	53	38	213	43	65
Костромская область	450	48	64	246	54	50
Тверская область	480	52	52	205	39	27
Республика Карелия	457	49	40	185	30	47
Тамбовская область	499	56	55	202	36	35
Кировская область	390	33	52	271	61	61
Саратовская область	415	41	50	297	66	66
Пензенская область	479	51	60	241	53	49
Чувашская Респ.	438	47	48	330	70	60
Республика Хакасия	495	54	57	238	51	64
Еврейская автономная область	407	40	61	261	59	53
Псковская область	500	57	58	233	49	55
Ивановская область	510	58	68	229	46	29
Курганская область	498	55	71	193	33	42
Брянская область	498	55	53	228	45	44
Республика Алтай	517	60	70	249	55	70
Забайкальский край	518	61	69	235	50	63
Республика Дагестан	539	62	72	298	67	62
Республика Ингушетия	627	67	77	289	64	65
Карачаево-Черкесская Респ.	597	66	67	272	62	65
Республика Бурятия	562	64	59	269	60	68
Алтайский край	559	63	62	251	56	67

СОЦИАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ			ИТОГ			
СУММА РАНГОВ 2013	РАНГ 2013	РАНГ 2012	СУММА РАНГОВ 2013	РАНГ 2013	РАНГ 2012	ПЕРЕМЕЩЕНИЕ
139	22	14	749	**35**	51	16
151	31	30	754	**36**	40	4
106	10	11	761	**37**	34	–3
199	53	48	763	**38**	36	–2
164	38	25	768	**39**	33	–6
173	42	44	780	**40**	47	7
221	61	54	787	**41**	38	–3
184	50	32	794	**42**	44	2
178	46	31	795	**43**	37	–6
175	44	31	796	**44**	42	–2
147	28	16	803	**45**	61	16
157	33	18	811	**46**	31	–15
207	56	46	816	**47**	48	1
130	18	23	823	**48**	64	16
222	62	50	823	**48**	45	–3
134	20	21	829	**49**	54	5
144	26	26	840	**50**	63	13
161	35	43	846	**51**	50	–1
214	58	52	856	**52**	53	1
158	34	34	859	**53**	52	–1
200	54	45	861	**54**	62	8
150	30	25	862	**55**	58	3
149	29	19	869	**56**	56	0
113	11	25	881	**57**	55	–2
166	39	52	899	**58**	66	8
234	64	60	902	**59**	67	8
177	45	40	910	**60**	60	0
180	47	35	919	**61**	65	4
244	66	59	935	**62**	73	11
217	59	51	943	**63**	57	–6
187	52	47	953	**64**	75	11
241	65	58	994	**65**	76	11
164	38	31	1001	**66**	71	5
94	5	5	1010	**67**	72	5
168	40	31	1037	**68**	69	1
206	55	56	1037	**68**	68	0
229	63	49	1039	**69**	70	1

Полное описание рейтинга приведено в Руководстве «Практика Новой Экономики», 2013.

ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА
TRAINING INSTITUTE

АРБ ПРО

Группа Компаний

«Институт Тренинга — АРБ Про»

Основана в 1993 году

НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ

- **Стратегическое планирование**
- **Экспертиза и модернизация действующей стратегии компании**
- **Диагностика экономического состояния**
- **Profits, Interruptions & Losses (PIL)**
  Повышение эффективности бизнеса за счет сокращения издержек, повышения прибыльности и устранения разрывов в бизнесе
- **Разработка концепции розничной (сервисной) сети**

ИНФОРМАЦИЯ И АНАЛИТИКА

- **Информационно-аналитические продукты**
  - Практика Новой Экономики
  - Как упаковать бизнес под франчайзинг?
  - Каталог франшиз
  - Интернет-экономика: Гид по способам повышения производительности бизнеса с помощью интернета
  - Интернет-экономика: Искусство управления интернет-магазином
  - Лояльность в ритейле: больше, чем карточки и баллы

БИЗНЕС-ОБУЧЕНИЕ

- **Тренинги и семинары в областях:**
  - Стратегическое управление
  - Оперативное управление
  - Управление людьми
  - Эффективная система продаж
  - Командная эффективность
  - Личная эффективность
  - Деловые коммуникации
- **Разработка тренингов «под ключ»**
- **Подготовка тренеров: корпоративных, функциональных, тренеров по продукту**
- **Фасилитация**

HR-КОНСАЛТИНГ

- **Решение бизнес-задач с помощью HR-практик. Формирование мотивации и компетентности людей**
  - Создание системы управления эффективностью персонала
  - Разработка HR-стратегии и HR-практик
  - Формирование организационной философии и развитие культуры
  - Организационная диагностика
  - Модели компетенций и Оценка персонала
  - Исследование HR-практик
  - 360 online tool – online сервис проведения оценки 360 градусов

ЦИФРЫ И ФАКТЫ:

- **Штатные тренеры и консультанты:** 22 человека
- **6 000 +** участников тренингов и семинаров в 2012 году
- **Представительства:** Москва, Санкт-Петербург, Челябинск, Нижний Новгород, Екатеринбург
- Партнеры на Урале, в Сибири, на Украине, в Белоруссии, в Казахстане и на Юге России
- **Член Российской Ассоциации Бизнес-Образования (РАБО)**
- **Малакут – HR-исследования**
- **ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» заняла 1 место в топ-листе провайдеров по развитию лидерства в 2012 году**
- **Победитель номинации TRAININGS:**
  2011 – «Компания Года»
  2010 – «Тренер 2010 года» – Евгений Доценко
- **Победитель премии Trainings INDEX 2012**
  «Компания Года»
  «Тренер года» – Анна Грибанова

info@training-institute.ru info@arb-pro.ru www.training-institute.ru www.arb-pro.ru

«ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ ПРОДУКТЫ ГК «ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА — АРБ ПРО»

ПРАКТИКА НОВОЙ ЭКОНОМИКИ
Руководство для Высшего управленческого персонала 2013 г.

Мировой и российский экономический контекст, HR-тенденции, точки роста, наиболее эффективные практики игроков, действия по сохранению и наращиванию устойчивости бизнеса.

36 000 руб. (PDF)

Лояльность в ритейле: больше, чем карточки и баллы.

2013 г.

Цель исследования – расширить традиционное понимание лояльности. Кейсы из сферы ритейла иллюстрируют, как разные игроки рынка находят «ключик к сердцу покупателя».

6 000 руб. (PPT)

Как упаковать бизнес под франчайзинг?

+ Каталог франшиз, не представленных в РФ. 2011 г.

Обзор дает панораму франчайзингового рынка, позволит «примерить» франчайзинг к вашему бизнесу и даст практические рекомендации по подготовке компании к выходу во франчайзинг.

Обзор – 11 500 руб., Каталог – 3 500 руб. (PDF)

Internet Economy: Искусство управления интернет-магазином. 2010 г.

Гид по ключевым факторам успеха интернет-магазина.

23 000 руб. (PDF)

Контакты:

Екатерина Борцова Ekaterina.bortsova@training-institute.ru

www.training-institute.ru www.arb-pro.ru

ГК «Институт Тренинга - АРБ Про»

www.arb-pro.ru
www.training-institute.ru