





## СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
ОБ АВТОРАХ.....	7
L = LOSSES = ПОТЕРИ.....	9
ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ПОТЕРЬ.....	11
КЛАССИФИКАЦИЯ ПОТЕРЬ ПО ВЕЛИЧИНЕ И ЧАСТОТНОСТИ.....	12
НАИБОЛЕЕ ОПАСНЫЕ ПОТЕРИ — НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ, НО РЕГУЛЯРНЫЕ.....	13
СИСТЕМА КООРДИНАТ ДЛЯ РЕГИСТРАЦИИ ПОТЕРЬ.....	14
ГЛАВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РЕГИСТРАЦИИ ПОТЕРЬ НА УРОВНЕ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ.....	16
ИЗ-ЗА ЧЕГО ВОЗНИКАЮТ ПОТЕРИ?.....	20
КАК ОЦЕНИТЬ ВЕЛИЧИНУ ПОТЕРЬ, ЧТОБЫ ВЫДЕЛИТЬ НА ИХ ЛИКВИДАЦИЮ АДЕКВАТНЫЙ РЕСУРС?.....	22
КАРТА ЛИКВИДАЦИИ ПОТЕРЬ — 2015.....	23
24 / 52 / 365.....	26



## ПРЕДИСЛОВИЕ

ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» ежегодно готовит печатное издание к бизнес-событию «Базовые Стратегии». В 2013 году мы начали выпуск руководства по повышению отдачи от портфеля активов и компетенций компании «Стратегическая PIL-a».

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

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

Руководство будет издано в трех частях, первая часть – «Прибыль» – вышла в 2013 году. В 2014 году мы предлагаем Вашему вниманию вторую часть – «Потери» (Losses), в 2015 году – «Разрывы».

Почему мы говорим об эффективности, когда вокруг столько разных проблем и угроз?

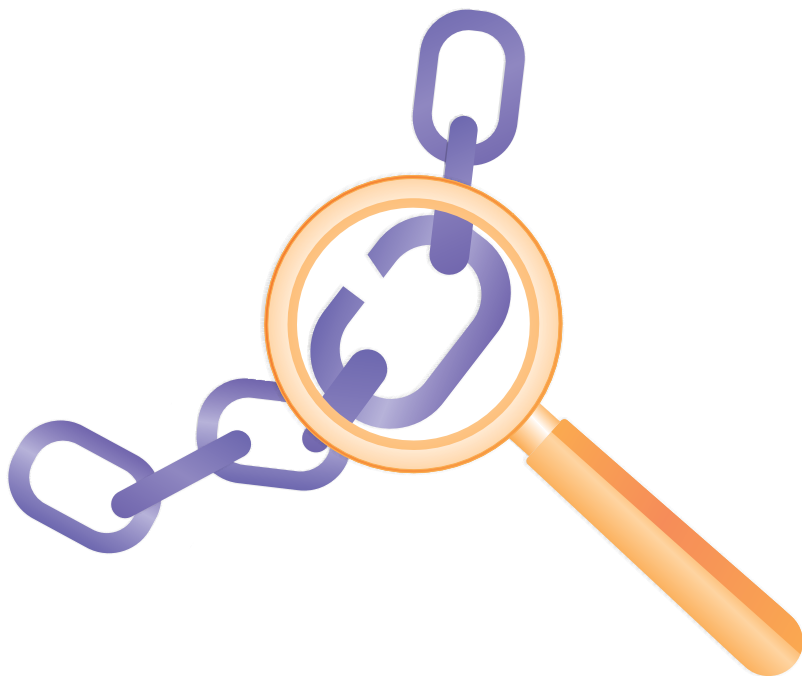
Ежедневно работая с различными компаниями, анализируя их управленческие практики, мы вновь и вновь убеждаемся, что внутренние факторы важны для успеха бизнеса не меньше, чем внешние. Когда начинается шторм, все находящиеся в открытом море корабли подвергаются опасности. Даже технически совершенный корабль с отличной командой может быть выброшен на скалы, что называется, по воле случая. Но мы уверены, что при прочих равных условиях более высокие шансы благополучно вернуться в гавань имеет корабль, команда которого:

- ☞ постоянно следит и за погодой (внешние факторы), и за техническим состоянием всех систем и механизмов (внутренние факторы);
- ☞ вовремя корректирует маршрут, заранее продумывает варианты на случай весьма вероятной «плохой погоды»;
- ☞ вовремя устраняет технические неисправности, поддерживает рабочее состояние оборудования.

Обычно, к сожалению, происходит так: команда знает, что в корпусе есть течи или что-то где-то периодически заклинивает. Но ведь корабль плывет, и всегда есть более крупные и интересные проблемы, требующие внимания и ресурсов! И еще, как правило, никто не знает, сколько всего на судне «мелких» дефектов и каков запас прочности. Когда наступает час «X», и вода уже хлынула в трюм, еще можно успеть подумать: а ведь сколько раз я говорил, чтобы починили резервный насос!

Но хватит страшилок. Погода никогда не была и не будет идеальной. Тем, кто намерен плыть дальше, необходимо постоянно заниматься «остойчивостью» — способностью плавучего средства противостоять внешним силам, и возвращаться в состояние равновесия по окончании возмущающего воздействия. Источник «остойчивости бизнеса» — это эффективность, т.е. получение отдачи на все вкладываемые ресурсы.

PII-подход позволяет совместить ежедневную операционную работу, постоянное повышение эффективности бизнеса и реализацию стратегии. В данном выпуске руководства Вы найдете инструменты PII-подхода, которые позволят определить области потерь, оценить их и запланировать мероприятия по их ликвидации.



## ОБ АВТОРАХ

**Макшанов Сергей Иванович****Эксперт, Управляющий ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»**

Сергей Иванович – разработчик стратегий для российских и транснациональных компаний, автор и ведущий семинаров для владельцев и топ-менеджеров, автор более 50 статей по стратегии бизнеса для изданий: Эксперт, Ведомости, Деловой Квартал, Деловой Петербург, Генеральный Директор, Chief Time и др.

Член совета директоров, независимый директор нескольких компаний.

**Автор и ведущий программ:**

- 🕒 Стратегическое управление в условиях изменений
- 🕒 Стратегичность повседневности. PИL-подход
- 🕒 Бизнес-событие «Базовые Стратегии»
- 🕒 Креативность в менеджменте
- 🕒 Управление нематериальным капиталом и др.

**Работает с компаниями:** НВС Eurasia, Wrigley, Nestle, Т.Б.М., Интерпайп, Баркли, ГК Руян, Холдинг МАК-ДАК, Холдинг Атлант-М, Иркутскэнерго, Тандер, К-Телеком, Урал-ФД, Холдинг СКМ, Холдинг Петровский, Университет Синергия и др.



## Стрелкова Зоя Александровна

Руководитель направления «Экономика компании»

Ведущий финансовый аналитик

### Специализация:

- 🔄 Диагностика экономического состояния компании
- 🔄 Аудит и модернизация управленческого учета компании
- 🔄 Построение экономической модели бизнеса для проектов по Стратегическому планированию
- 🔄 Экономическое обоснование концепций бизнеса

### Реализованные проекты:

- 🔄 Проекты стратегического планирования (более 40 проектов для компаний различных отраслей)
- 🔄 Разработка бизнес-концепций
- 🔄 Семинары «Стратегичность повседневности. PIL-подход» – авторская технология Profit, Interruptions & Losses (PIL), «Финансы для менеджеров»
- 🔄 Информационно-аналитические продукты – Практика Новой Экономики, Управление Каналами Сбыта

**Работает с компаниями из отраслей:** универсальный и специализированный сетевой ритейл, производство продовольственных и непродовольственных товаров, инжиниринг, строительство, сельскохозяйственное производство, высшее и бизнес-образование.



# L = LOSSES = ПОТЕРИ

---

---

Потери – это любая деятельность, которая не создает стоимость, увеличивает издержки и не удовлетворяет потребности клиентов.

Потери приводят к тому, что эффективность бизнеса постепенно снижается, и компания становится неспособной противостоять неблагоприятным изменениям во внешней среде. Шквал сообщений о свертывании проектов и деятельности компаний в 3-м и 4-м квартале 2014 года – во многом следствие того, что компании в течение последних лет имели внутри «хронические очаги» потерь и не предпринимали достаточно усилий для их ликвидации до наступления «шторма».



## ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ПОТЕРЬ

### ЧТО ТЕРЯЮТ КОМПАНИИ?

- ↻ Деньги и другие активы
- ↻ Время
- ↻ Ценных сотрудников

### КАКОВЫ ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ПОТЕРЬ?

- ↻ Недостаток информации
- ↻ Недостаток реакции на получаемую информацию

#### НЕДОСТАТОК ИНФОРМАЦИИ

Компания не владеет информацией о реальной себестоимости реализуемых продуктов, поэтому допускает предоставление скидок клиентам, вплоть до отрицательной рентабельности сделки.

**Потери:** недополученная прибыль, прямые убытки от продаж.

В компании нет информации о современных стандартах интернет-торговли, поэтому сайт организован так, что потенциальный клиент не может найти то, что хочет, и уходит с сайта.

**Потери:** прибыль от продаж потенциальным клиентам, которые переключились на другие ресурсы. Например, на интернет, наиболее растущий канал сбыта.

В компании нет информации о состоянии рынка труда в своем регионе (какие условия предлагают аналогичные компании и конкуренты).

**Потери:** предложения компании неконкурентоспособны, вакансии на ключевые позиции закрываются долго, рост компании замедляется (стратегические проекты не реализуются).

Компания не знает, сколько компаний в РФ производят сырье, подобное тому, которое для нее является основным, и ведет закупки у одной и той же компании последние 5 лет.

**Потери:** ухудшение репутации на рынке из-за снижения качества продукции (актуальный поставщик не является технологическим лидером), переключение клиентов.

#### НЕДОСТАТОК РЕАКЦИИ НА ПОЛУЧАЕМУЮ ИНФОРМАЦИЮ

Руководители компании знают, что рентабельность самого продаваемого продукта компании стремится к нулю, но не инициируют работу по оптимизации себестоимости или ревизию ценообразования.

**Потери:** недополученная прибыль (или кассовый разрыв, т.к. при любом неблагоприятном изменении во внешней среде компания окажется в убытке).

В компании знают, что у большинства конкурентов есть интернет-магазины (собственные или партнерские), но не начинают собственную деятельность в этом направлении.

**Потери:** недополученные контакты с целевой аудиторией, недополученная прибыль.

В компании знают, что большинство рабочих мест оснащено хуже, чем в аналогичных компаниях (плохая вентиляция, старые компьютеры), но не планируют улучшений и не анализируют, насколько условия работы компании привлекательны в целом (с учетом уровня заработной платы, социального пакета и т.д.).

**Потери:** ухудшение восприятия компании как работодателя на рынке, увеличение сроков закрытия вакансий, рост текучести кадров.

Компания знает, что один из значимых поставщиков периодически нарушает график поставок, но не вводит резервных поставщиков.

**Потери:** штрафы от клиентов за нарушение сроков, напряженная атмосфера и постоянный стресс у сотрудников производства из-за неоптимальной загрузки людей и оборудования.

## КЛАССИФИКАЦИЯ ПОТЕРЬ ПО ВЕЛИЧИНЕ И ЧАСТОТНОСТИ

		ВЕЛИЧИНА	
		<p><b>Незначительные</b> (до 1% от годовой прибыли)</p>	<p><b>Значительные и масштабные</b> (1-10% от годовой прибыли) (&gt; 10% от годовой прибыли)</p>
ЧАСТОТНОСТЬ	<p><b>Редкие</b> (1 раз в несколько лет)</p>	<p>«Не ошибается тот, кто ничего не делает» – такие потери неизбежны в любой деятельности. Можем рассматривать их как «обучение на рабочем месте».</p>	<p>Например, полный запрет на определенный вид деятельности, проверка и т.д. К счастью, такие ситуации возникают не часто. Бизнес, который их пережил, обычно ведет дальнейшую деятельность с более высокой эффективностью.</p>
	<p><b>Регулярные и высокочастотные</b> (ежемесячно-ежегодно) (еженедельно и чаще)</p>	<p>Это наиболее опасный вид потерь. Обычно они маскируются под специфику компании или неизбежную отраслевую практику, поэтому могут сформироваться ложные представления о возможной эффективности бизнеса. Дальше мы будем работать именно с этим видом потерь.</p>	<p>Как правило, это фатально.</p>

## НАИБОЛЕЕ ОПАСНЫЕ ПОТЕРИ — НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ, НО РЕГУЛЯРНЫЕ

### ПРИМЕРЫ:

#### Излишний расход ресурсов вследствие неэффективного использования:

- ☞ Нормы расходов и технологических потерь не пересматриваются, несмотря на то, что появились новые материалы, инструменты, способы обработки.
- ☞ Авибилеты для командировок покупают в последний момент, по максимальным ценам.
- ☞ Половина нанятых сотрудников покидает компанию в первые 3 месяца работы.
- ☞ Собственный грузовой автотранспорт совершает рейсы с неполной загрузкой.
- ☞ Все подразделения параллельно ведут учет различных показателей, связанных с их деятельностью (оплаты, отгрузки, объема выпуска, дебиторская и кредиторская задолженность), периодически тратят время на сверки и устранение расхождений.

#### Недостаточное использование ресурса, имеющегося у компании:

- ☞ Технологическое оборудование загружено максимум на 40%.
- ☞ Неполное предложение основного товара / услуги (из 20 возможных вариаций товара предлагается только 7).
- ☞ Товарный запас на складе по некоторым позициям – в 5 раз больше, чем нужно на ближайший год.
- ☞ 30% офисных площадей занято шкафами с ненужными бумагами и неработающей техникой.
- ☞ Принятый на работу высококвалифицированный специалист сидит без дела, т.к. ему еще не поставили задачи или не подключили доступ к серверу.

### МОЖНО ЛИ РАЗ И НАВСЕГДА ЛИКВИДИРОВАТЬ ВСЕ ПОТЕРИ?

Нет.

### ЧТО МОЖНО СДЕЛАТЬ?

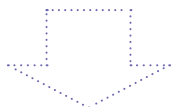
Регулярно регистрировать потери и оперативно ликвидировать их источники.



## СИСТЕМА КООРДИНАТ ДЛЯ РЕГИСТРАЦИИ ПОТЕРЬ

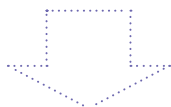
ГДЕ?

Выделить области деятельности компании, где будем в первую очередь искать потери



ИЗ-ЗА ЧЕГО?

Выявить источник потерь, чтобы работать с причиной, а не последствиями



СКОЛЬКО?

Оценить величину потерь, чтобы выделить на их ликвидацию адекватный ресурс

## ГДЕ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ИСКАТЬ ПОТЕРИ?

ОБЛАСТЬ	ПРИЗНАКИ НАЛИЧИЯ ПОТЕРЬ	ПОСТАВЬТЕ «!», ЕСЛИ ПОДОЗРЕВАЕТЕ, ЧТО ЭТО ЕСТЬ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ
Закупка (сырья, товаров, услуг, оборудования и т.д.)	Темп роста себестоимости товаров, продукции выше, чем изменение отгрузочных цен в течение 6 месяцев или дольше.	
Производство, складская обработка	Процент ошибок при комплектации, доля недостач в товарообороте, процент брака в выпуске, доля рекламаций в количестве отгрузок и пр. не снижаются от года к году.	
Сезонный ассортимент товаров, продукции, услуг	Часть сезонного предложения «не успевает» к реальному началу сезона (когда конкурирующие компании начинают аналогичную активность). Или на конец сезона остается запас неликвидов, по стоимости сравнимый со всей валовой прибылью, полученной от сезонного товара.	
Персонал	Показатель текучести и показатель среднего времени закрытия вакансии по основным категориям персонала увеличиваются.	
Новые проекты, виды продуктов (продукции, товаров, услуг)	Последние 2-3 года рейтинг продуктов компании по доле в выручке не меняется (новые продукты не появляются или реализуются в единичных, в сравнении со старыми продуктами, количествах).	
Удаленные объекты	Показатели производительности (например, выручка на сотрудника, выручка с 1 кв.м) на удаленном объекте на порядок меньше, чем на основном объекте, который регулярно контролируется руководством.	
Клиенты	За последние 2-3 года у компании не появилось заметных новых клиентов, объемы по старым клиентам не растут. С учетом трендов по снижению платежеспособности населения и свертывания объемов деятельности компаний, большинство рынков постепенно становятся «рынком клиента», компании не могут это игнорировать. Если клиентов не удовлетворяет процесс и результат взаимодействия с нашей компанией – это приведет к потерям.	

**Впишите наименования областей потерь, с которыми Вы хотели бы разобраться, в таблицу «Карта ликвидации потерь - 2015» на стр. 24-25**

## ГЛАВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РЕГИСТРАЦИИ ПОТЕРЬ

ИНСТРУМЕНТ	ЧТО МОЖНО УВИДЕТЬ?
<p><b>1.</b> Управленческий отчет о прибыли и убытках</p>	<p>Динамику показателей рентабельности по валовой, операционной, чистой прибыли.</p> <p>Если рентабельность снижается, то мы несем потери вследствие слабого управления значимыми группами затрат.</p> <hr/> <p>Значения и динамику по статьям, имеющим отношения к потерям: списания ТМЦ по разным причинам, штрафы и пени, расходы на устранение рекламаций, отклонения от норм расхода и т.д.</p>
<p><b>2.</b> Реестры рекламаций, возвратов</p>	<p>Чем более всего недовольны клиенты: качеством продукта, уровнем сервиса при доставке?</p> <p>Почему возвращают товар: доставка не вовремя, или привезли не то, или повредили при доставке?</p>
<p><b>3.</b> Реестры списаний, акты инвентаризации</p>	<p>На каких участках и каких ТМЦ чаще всего недосчитываются при инвентаризации?</p> <p>Почему чаще всего списываются ТМЦ – брак на входе или порча в процессе переработки/эксплуатации?</p>
<p><b>4.</b> Реестры служебных записок (внутрикорпоративная «жалобная книга»), протоколы совещаний</p>	<p>На какие подразделения, и какие их действия/бездействие чаще всего жалуются сотрудники?</p> <p>Какие подразделения чаще всего нарушают внутренние регламенты?</p> <p>Какие регламенты не работают?</p>
<p><b>5.</b> «Пойди и посмотри»</p>	<p>Как работают люди, в каком они состоянии?</p> <p>Как хранятся ТМЦ?</p> <p>Как выглядит место, куда приходят клиенты?</p> <p>Как выглядит компания с точки зрения потенциального клиента, насколько комфортно взаимодействие?</p>



## НА УРОВНЕ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ

### КАК СДЕЛАТЬ ПОЛЕЗНЫМ?

### ОТМЕТЬТЕ, КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВЫ ИСПОЛЬЗУЕТЕ НЕДОСТАТОЧНО

В отчете о прибыли и убытках должна быть рассчитана промежуточная рентабельность на разных уровнях и динамика по статьям доходов и расходов за последние 2 года (за сопоставимый период, LFL).

В отчетах должны быть выделены все статьи, имеющие отношение к потерям. Ни в коем случае не прятать в «прочие», рассматривать на совещаниях высшего руководства.

Все рекламации сводятся в единый реестр (в электронном виде), классифицируются по видам (на что жалуются) и по причинам (почему происходит). Можно оценить частотность, основные источники, динамику. Главные источники проблем обсуждаются на совещаниях высшего руководства.

Все данные о списаниях, недостачах, браке и т.д. сводятся в единый реестр (в электронном виде), классифицируются по видам ТМЦ, по причинам, по месту возникновения. Можно оценить частотность, основные источники, динамику. Главные источники проблем обсуждаются на совещаниях высшего руководства.

Все проблемные вопросы, жалобы подразделений друг на друга фиксируются в едином реестре (в электронном виде), классифицируются по видам (на что жалуются) и по причинам (почему произошло). Срок решения вопросов отслеживается. Нерешенные вопросы выделяются. Можно оценить частотность, основные причины, динамику. Главные источники проблем обсуждаются на совещаниях высшего руководства.

Все участники управленческой команды регулярно появляются на всех объектах компании (каждый месяц каждый топ-менеджер посещает хотя бы 1 объект).

У каждого есть «чек-лист», где перечислены пункты, на которые обратить внимание (например, чистота, безопасность, состояние персонала, наличие «средств производства» (товарного запаса, оборудования и т.д.), соблюдение конкретных стандартов и регламентов).

Данные «разведки» обобщаются и обсуждаются на совещаниях высшего руководства.

Каждый из руководителей понимает, как устроена деятельность различных элементов бизнеса, от чего зависит успех и что нужно улучшить.

**Если Вы отметили, что в Компании недостаточно отчетов и данных  
запланируйте модернизацию**

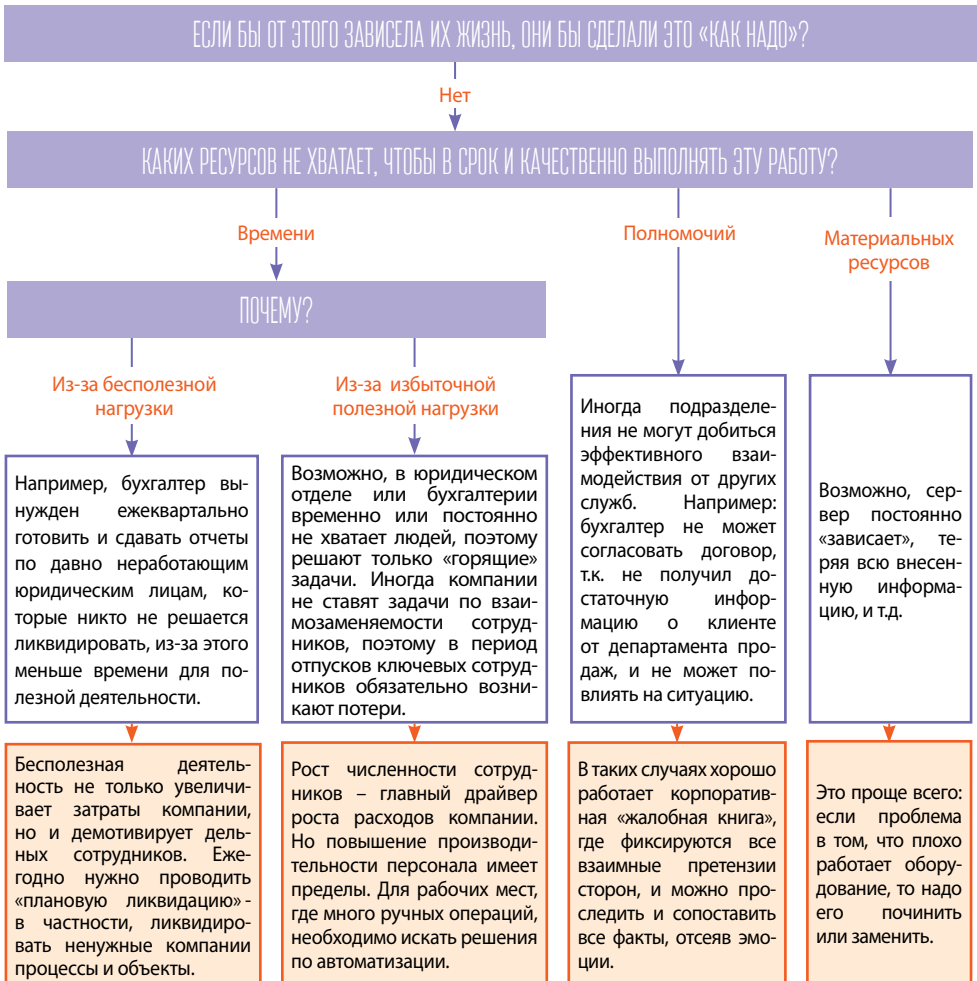
ПРОБЛЕМА	КАКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ МОГУТ ЕЕ ДОСТОВЕРНО ОПИСЫВАТЬ?	В КАКОМ ОТЧЕТЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ЭТИ ПОКАЗАТЕЛИ? ЕСТЬ ТАКОЙ ОТЧЕТ?
Низкие результаты филиала в городе «...»	Выручка и прибыль филиала, период оборота товаров/сырья, выручка в разрезе клиентов филиала, ежемесячно	Отчет о прибыли и убытках филиала, без распределенных на филиал общекорпоративных расходов (расходов центрального офиса). Отчет о товарных запасах филиала. Данные по клиентам филиала никогда не запрашивали и не анализировали.
Рост себестоимости «...»	Цена за единицу и расход в натуральных единицах по всем элементам себестоимости, ежемесячно	Отчет о себестоимости по продукту (товару, услуге), технологическая карта продукта. Такого отчета нет.
ПОДУМАЙТЕ, КАКИЕ ЕЩЕ ПРОБЛЕМЫ		
1.		
2.		
3.		

**управленческого учета для своевременной регистрации потерь,  
системы учета и отчетности:**

ЗАДАЧА	КОМУ? (ФИО)	В СРОК ДО
<p>Доработать формат отчета о прибыли и убытках (увеличить детализацию статей доходов и расходов).</p> <p>Добавить расчет возможной выручки исходя из имевшегося товарного запаса.</p> <p>Разработать формат отчета по клиентам.</p>		
<p>Разработать формат отчета.</p> <p>Передать программистам для автоматизации (максимально использовать стандартные возможности 1С).</p>		
МОГУТ БЫТЬ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ		

## ИЗ-ЗА ЧЕГО ВОЗНИКАЮТ ПОТЕРИ?

**Потери** – следствие того, что кто-то чего-то не делает, делает нужные дела плохо/ не вовремя, или делает что-то ненужное/вредное для компании. Необходимо провести исследование по каждой группе постоянно возникающих потерь, чтобы **ВЫЯВИТЬ ИХ ИСТОЧНИКИ** >>



Например: из-за длительного согласования договоров потенциальные клиенты переключаются на других поставщиков

## ЕСТЬ ПОТЕРИ

КТО ГЛАВНЫЙ «АВТОР» СИТУАЦИИ?

Например, это юридический отдел и бухгалтерия

В ЧЕМ ПРОБЛЕМА?

Делают то, что нужно компании, но недостаточно качественно / быстро

В рассматриваемом примере, скорее всего, этот вариант

Да

Делают то, что непосредственно вредит компании

С ПОЛЬЗОЙ ДЛЯ СЕБЯ?

Нет

Да

- Как устроена система оплаты труда этого сотрудника? (в каких случаях выигрывает или проигрывает в зарплате?)
- Как сформулированы задачи данного рабочего места? (если главная задача – избегать штрафов и прочих неприятностей, договоры будут согласовываться очень долго)
- Как устроена система контроля деятельности и результатов сотрудника? (например, сколько времени может потратить сотрудник на работу с одним документом, сколько тратит по факту)

Иногда для решения проблемы необходимо правильно расставить приоритеты в деятельности сотрудников, и заменить переписку (перебрасывание замечаний туда-сюда) на обязательные личные встречи всех заинтересованных сторон.

Работая вместе, представители продаж и бэк-офиса обязательно найдут вариант, оптимальный для компании в целом.

- Иногда сотрудник некорректно разговаривает с клиентами просто потому, что по-другому не умеет.
- Или регулярно портит ТМЦ, пытаясь «оптимизировать» загрузку автомашин.

Необходимо разобраться с:

- инструкциями, стандартами;
- компетенциями персонала, качеством найма и обучения;
- условиями труда (сложно требовать улыбки от сотрудника, которому холодно и неудобно сидеть).

Иногда сотрудник выигрывает от потерь компании, например:

- присваивает ТМЦ под предлогом списания некондиции, которую «произвел» сам;
- или выгоняет «последнего посетителя», чтобы раньше уйти домой;
- предоставляет максимальную скидку, чтобы увеличить свой бонус за объем.

Для ликвидации данного вида потерь необходимо выяснить, «кому еще это выгодно», и сделать так, чтобы поддерживать такую деятельность стало невыгодно всем ее участникам (и очевидцам).

## КАК ОЦЕНИТЬ ВЕЛИЧИНУ ПОТЕРЬ, ЧТОБЫ ВЫДЕЛИТЬ НА ИХ ЛИКВИДАЦИЮ АДЕКВАТНЫЙ РЕСУРС?

**ОЦЕНКА ПОТЕРЬ:** Сколько потеряно денег, ТМЦ?  
Сколько потеряно времени? Что из-за этого не сделано/ не делается?

Если на складе продовольственных товаров регулярно отключается электричество, то оценить потери достаточно просто. Они будут складываться из стоимости испорченного товара, упущенной выгоды или штрафа из-за несостоявшихся отгрузок, расходов на «авральную», внеплановую работу по выполнению плана отгрузок во внеурочное время. Можно умножить эту сумму на ожидаемое количество отключений за период и сравнить со стоимостью создания резервной системы.

### КАК ОЦЕНИТЬ ПОТЕРИ, ЕСЛИ СВЕТ РЕГУЛЯРНО ГАСНЕТ В ОФИСЕ?

<b>Объект:</b>	Офис категорийных менеджеров, 6 человек
<b>Как часто отключается электричество?</b>	В среднем 2 раза в месяц
<b>Средняя продолжительность отключения:</b>	20 минут
<b>Итого за год:</b>	$20 \times 2 \times 12 \times 6 = 2\,880$ минут = 48 часов
<b>Что происходит из-за отключений:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Не отправляется и не принимается электронная почта.</li> <li>☞ Зависают базы данных (после включения электричества требуется еще 15 минут на восстановление работы и перезагрузку).</li> <li>☞ Теряется часть информации (требуется время на восстановление).</li> <li>☞ Менеджеры не выполняют свои обязанности: не анализируют заявки торговых точек и клиентов, не формируют заказы на склад и поставщикам.</li> </ul>
<b>Какие потери возникают:</b>	Торговые точки не получают вовремя товар, который при этом лежит на складе = OOS + снижение оборачиваемости = упущенная выгода (можно оцифровать) Полученную цифру можно сопоставить со стоимостью переезда в другой офис, где не будет проблем с электричеством.

## КАРТА ЛИКВИДАЦИИ ПОТЕРЬ – 2015

## ПРИМЕР

ОБЛАСТИ ПОТЕРЬ	ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ О ПРИЧИНАХ	ДЕЙСТВИЯ ПО УСТРАНЕНИЮ ПРИЧИН, ПО ЭТАПАМ (предварительный план): сбор информации – анализ – решение и формулировка образа результата - конкретные шаги – оценка достижения результата	ОТВЕТСТВЕННЫЙ (основной + дополнительные участники)
Например, себестоимость – закупка комплектующих	Процессы закупки недоработаны или устарели, ими давно не занимались	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Сбор и анализ информации</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Какую информацию надо собрать?</li> <li>» Как сейчас организован мониторинг поставщиков, выбор поставщиков?</li> <li>» Сколько поставщиков необходимых нам ТМЦ/услуг есть в радиусе логистической эффективности?</li> <li>» Какие условия и опции они предлагают?</li> <li>» Кто из них является технологическим лидером?</li> </ul> </li> <li><b>2. Оценка потерь от действующей практики</b></li> <li><b>3. Принятие решения (формулируем образ результата):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Как должен выглядеть процесс закупки?</li> <li>» По каким показателям, характеристикам мы сможем понять, что мы повысили эффективность?</li> </ul> </li> <li><b>4. Планирование необходимых ресурсов (время + деньги)</b></li> <li><b>5. Пошаговый план действий внедрения изменений, с установленными этапами промежуточного контроля</b></li> <li><b>6. Внедрение</b></li> <li><b>7. Оценка достижения результата (по заранее выбранным показателям и характеристикам)</b></li> </ol>	

## КАРТА ЛИКВИДАЦИИ

Составьте карту потерь, которые вы ликвидируете в 2015 году.  
определите причины и начните

ОБЛАСТИ ПОТЕРЬ

ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ О ПРИЧИНАХ



## ПОТЕРЬ — 2015

Для этого выделите приоритетные области потерь, систематическую активность

### ДЕЙСТВИЯ ПО УСТРАНЕНИЮ ПРИЧИН, ПО ЭТАПАМ

(предварительный план): сбор информации — анализ — решение и формулировка образа результата — конкретные шаги — оценка достижения результата

### ОТВЕТСТВЕННЫЙ

(основной + дополнительные участники)

24 / 52 / 365

Чтобы  
24 ЧАСА В СУТКИ  
и  
365 ДНЕЙ В ГОДУ

**компания генерировала прибыли, а не потери,  
управленческая команда должна обращать  
внимание на области потерь**

52 РАЗА В ГОД

*(еженедельно)*







## ПРАКТИКА НОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Руководство для Высшего управленческого персонала 2014 г.

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

Электронная версия (PDF) – 36 000 рублей

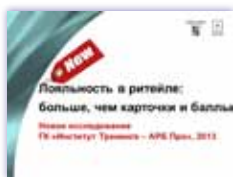


## Крупнейшие интернет-магазины мира. Практики. Стратегии. 2014

Гид по ключевым факторам успеха интернет-магазинов мира

Электронная версия (PDF) – 23 000 руб.

Электронная + печатная версия – 25 000 руб.



## 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».

Электронная версия (PPT) – 6 000 руб.



## 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 рублей, Каталог – 3 500 руб. (PDF)

### Контакты:

Екатерина Борцова  
Зоя Стрелкова  
Елена Тимуш

[Ekaterina.bortsova@training-institute.ru](mailto:Ekaterina.bortsova@training-institute.ru)  
[Zoya.strelkova@arb-pro.ru](mailto:Zoya.strelkova@arb-pro.ru)  
[Elena.timush@arb-pro.ru](mailto:Elena.timush@arb-pro.ru)  
[www.arb-pro.ru](http://www.arb-pro.ru) | [www.training-institute.ru](http://www.training-institute.ru)



## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ

- Стратегическое планирование
- Экспертиза и модернизация действующей стратегии
- Диагностика экономического состояния компании
- Profits, Interruptions & Losses (PIL)
- Разработка концепции розничной сети
- Фасилитация стратегических сессий

## БИЗНЕС-ОБУЧЕНИЕ

- Тренинги и семинары, 80 программ
- Разработка тренингов «под ключ»
- Подготовка тренеров
  - корпоративных
  - функциональных
  - тренеров по продукту

## ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

- Практика Новой Экономики
- Как упаковать бизнес под франчайзинг?
- Лояльность в ритейле: больше, чем карточки и баллы
- Крупнейшие интернет-магазины мира. Практики. Стратегии

## ФАСИЛИТАЦИЯ

- Менеджерские сессии для анализа проблем и планирования развития
- Креативные сессии для разработки продуктов и новых решений
- Разработка сценариев и проведение конференций
- Обучение фасилитаторов
- Разработка и внедрение корпоративных ценностей

## HR-КОНСАЛТИНГ

- Разработка HR-стратегии и HR-практик
- Разработка модели компетенций
- Центр оценки
- Центр развития в классическом и игровом формате
- Online-сервис 360onlinetool.ru

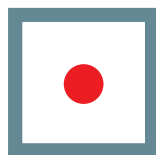
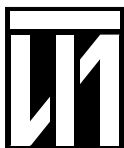
## КОНТАКТЫ

[www.training-institute.ru](http://www.training-institute.ru)  
[info@training-institute.ru](mailto:info@training-institute.ru)

[www.arb-pro.ru](http://www.arb-pro.ru)  
[info@arb-pro.ru](mailto:info@arb-pro.ru)



ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА  
TRAINING INSTITUTE



**АРБ ПРО**

---

ГК «Институт Тренинга — АРБ Про»

---

[www.arb-pro.ru](http://www.arb-pro.ru) | [www.training-institute.ru](http://www.training-institute.ru)