



БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ

БИЗНЕС-СОБЫТИЕ ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ

2017



РУКОВОДСТВО ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ОТДАЧИ
ОТ АКТИВОВ И КОМПЕТЕНЦИЙ КОМПАНИИ

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ PИL[©]-А

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ГЕНЕРАТОРЫ ПРИБЫЛИ



СОДЕРЖАНИЕ

АВТОРЫ PИL-ПОДХОДА.....	4
ПРЕДИСЛОВИЕ.....	6
ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ГЕНЕРАТОРЫ ПРИБЫЛИ.....	7
КАК КОМПАНИИ ИЩУТ ИДЕИ НОВЫХ ГЕНЕРАТОРОВ ПРИБЫЛИ?.....	8
ЛОГИКА ПОИСКА ПГП.....	9
КАКОЙ ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ МОЖЕТ ДАТЬ ВКЛЮЧЕНИЕ ПГП.....	10
ВЫЯВЛЕНИЕ ПГП - «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ».....	10
КАК СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ПГП ЗАРАБОТАЛИ.....	24
ОСНОВНЫЕ ВОЗРАЖЕНИЯ, КОТОРЫЕ ВАМ ПРЕДСТОИТ ПРЕОДОЛЕТЬ НА ПУТИ ВКЛЮЧЕНИЯ ПГП.....	26
ПЛАН ВКЛЮЧЕНИЯ ПГП - 2017.....	28



МАКШАНОВ СЕРГЕЙ ИВАНОВИЧ

**Эксперт №1 в России по стратегическому планированию и экономическим сценариям,
управляющий «Институт Тренинга – АРБ Про»**

Специализация:

- Руководитель проектов по разработке стратегии Компаний, внедрению технологичной стратегического планирования, модернизации действующих стратегий, разработке бизнес концепций, максимизации прибыльности бизнеса (технология Profit, Interruption, Losses (PIL©) – авторская разработка ГК «Институт Тренинга – АРБ Про». Более 60 проектов в различных отраслях.
- Фасилитатор управленческих сессий
- Член совета директоров, независимый директор нескольких компаний.

Ведущий семинаров:

- Стратегическое управление в условиях изменений
- Стратегичность повседневности. PIL-подход (авторская технология Profit, Interruptions & Losses (PIL)
- Бизнес-событие «Базовые Стратегии»
- Креативность в бизнесе
- Философия жизни



СТРЕЛКОВА ЗОЯ АЛЕКСАНДРОВНА

Руководитель направления «Экономика компании»,
ведущий финансовый аналитик ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

Специализация:

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

Ведущая семинаров:

- Стратегичность повседневности. PИL-подход (авторская технология Profit, Interruptions & Losses (PIL))
- Финансы для менеджеров
- Бизнес-событие «Базовые Стратегии»
- Стратегическое управление затратами компании
- Курс «Презентация цифр»

Соавтор информационно-аналитических исследований:

- «Практика Новой Экономики»
- «Практики бюджетирования»

ПРЕДИСЛОВИЕ

ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» ежегодно выпускает к бизнес-событию «Базовые Стратегии» руководство по повышению отдачи от портфеля активов и компетенций компании «Стратегическая PIL-а». 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



Это уже четвертый выпуск!

Предыдущие части:
«Прибыль» (Profit), **«Разрывы»** (Interruption) и **«Потери»** (Losses) –
 можно скачать здесь:



<http://arb-pro.ru/strategichnost-povsednevnosti-pil-podhod>

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ГЕНЕРАТОРЫ ПРИБЫЛИ

Представьте себе: из пункта А в пункт В и обратно каждый день ездит легкий коммерческий грузовик. Из А в В он возит, например, товары для местных магазинчиков. Из В в А везет изделия местных ремесленников. Грузов то больше, то меньше, в зависимости от сезона. Кузов грузовика редко бывает заполнен на 100%. Эта деятельность составляет основной доход водителя грузовичка (он же – его полноправный владелец).

Сегодня один из жителей пункта В попросил водителя захватить маленькую посылку и отвезти ее в населенный пункт С, который находится между А и В, на том же шоссе. За отдельное вознаграждение, конечно же.



Как вы думаете, как поступит водитель? Выберите вариант ответа, который кажется вам наиболее вероятным:

Вариант 1:

Конечно, я отвезу. Я ведь все равно поеду мимо пункта С, и мой грузовик не заполнен на 100%. Я не откажусь от дополнительного заработка. Надо только принять меры, чтобы это изменение маршрута не помешало мне выполнить обязательства перед клиентами, которым я обязан основной частью своего дохода. Кстати, интересно, что вообще есть в пункте С? Возможно, я мог бы там найти еще клиентов.



Вариант 2:

Ни за что не стану этого делать. Я уже 20 лет езжу только из А в В и обратно. Все знают меня как водителя, который ездит только из А в В и обратно. Я никогда не заезжал в пункт С. Остановка в С противоречит моим ценностям.

Правильный ответ в логике PИL-подхода – вариант 1. Разумный водитель, он же владелец грузовичка, не откажется от возможности заработать немного больше, а также не упустит шанс узнать о новых способах получения дохода. Ведь пункт С ему по пути, он каждый день ездит мимо.

Не правда ли, это логично – использовать возможность получить дополнительную прибыль, используя то, что у тебя уже есть, что ты и так делаешь, и умеешь делать хорошо.

Тем не менее, когда мы говорим о дополнительных возможностях уже не с водителем грузовичка, а с руководителем серьезных компаний, мы можем услышать то, что звучит как вариант 2.

*Нет-нет, у нас совсем другая специализация.
Другое позиционирование. Из пункта А в пункт В
и обратно – это мы можем, а останавливаться
посередине – это как-то слишком сложно.
И вообще, это не в наших ценностях.*



Всегда ли компания – это вагон метро, который может ходить только по проложенным рельсам? Кто утвердил компании расписание, из-за которого она не может просто так остановиться, чтобы взять попутный груз?

В самом первом выпуске РИЛ-ы мы уже рассказывали про АГП – актуальные генераторы прибыли. АГП – это то, что сейчас приносит компании основную часть прибыли. Для водителя грузовика из нашего примера АГП – это регулярные рейсы из А в В и обратно.

Если АГП приносят достаточно прибыли, надо ли компании отвлекаться на что-то еще?

Есть закономерности, которые подтверждены многолетними «наблюдениями»:

1. Доходность любых АГП со временем снижается.
2. Возможности роста каждого конкретного АГП ограничены объективными факторами.

Поэтому компании необходимо:

1. Работать с АГП (повышать отдачу, защищать их и снижать свою зависимость от них) – см. *первый выпуск*.
2. Постоянно выявлять и «включать» ПГП – потенциальные генераторы прибыли.

Потенциальные генераторы прибыли – это факторы, которые могут быть использованы компанией дополнительно к тому, что уже есть, чтобы получить лучший финансовый результат в рамках действующей стратегии.

КАК КОМПАНИИ ИЩУТ ИДЕИ НОВЫХ ГЕНЕРАТОРОВ ПРИБЫЛИ?

ЕСТЬ 3 ОСНОВНЫХ ПУТИ:

Копирование,
заимствование идей
других компаний

Креативная
разработка

Выявление ПГП

НОВЫЕ ГЕНЕРАТОРЫ ПРИБЫЛИ

Копирование и заимствование – хороший путь, если в результате ваша версия лучше оригинала, или намного дешевле. Иначе рынок наводняется одинаковыми товарам и услугами, обостряется ценовая конкуренция и маржа уходит в ноль. Может получиться так, что компания, потратив время и деньги на поиск поставщиков, производство или размещение продукции, организацию сбыта и прочее, получит очередной низкомаржинальный вид деятельности, который не сделает ее сильнее и не увеличит финансовые возможности.

Создание новых продуктов «с нуля» – путь для сильных духом. Часть вновь созданных продуктов «не взлетят», и вы должны быть морально и финансово готовы списать их в убыток. Если вы создадите нечто абсолютно новое, то не факт, что для такого продукта у вас готов канал сбыта, что ваша система продаж способна это продвигать. Поиск и развитие нового канала сбыта, программа продвижения также потребуют вложений.

Мы предлагаем обратить внимание на третий путь – поиск и включение потенциальных генераторов прибыли, тем более что этот способ хорошо «дружит» с первыми двумя.

ЛОГИКА ПОИСКА ПГП

1

**Сохранение
действующей
стратегии
компании**

Включение ПГП – это не диверсификация, а увеличение отдачи от созданного портфеля активов и компетенций компании. Если вы уже осознали, что стратегия требует модернизации, но вы еще не выбрали, куда двигаться, ПГП дает возможность попробовать разные направления развития без радикальных изменений внутри компании. Впоследствии успешно выявленный и включенный ПГП может лечь в основу новой стратегии.

2

**Низкие
инвестиционные
риски**

На первых этапах можно и нужно ограничиться минимальными вложениями. Не начинайте строить новый завод, пока не потренировались на продукции контрактного производства продавать, перевозить и хранить, выбирать рецептуры и дизайн.

3

**Обоснованность
идей**

В поиске ПГП вы будете отталкиваться от того, что у вас уже есть, или от того, что вы, ваша компания уже умеет делать.

Благодаря этой логике, работа с ПГП – это относительно безопасный путь, помогающий компании использовать все возможности дополнительных источников прибыли.

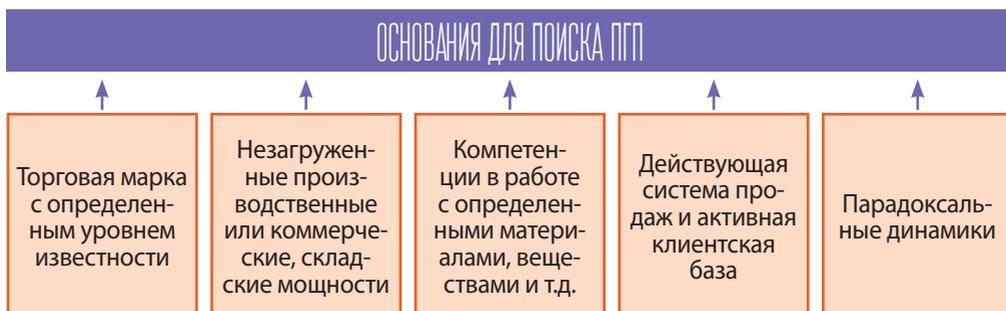
КАКОЙ ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ МОЖЕТ ДАТЬ ВКЛЮЧЕНИЕ ПГП

1. В большинстве случаев, ПГП – это не про удвоение прибыли за год. Но для «старых», традиционных отраслей в России эпоха роста выручки на 50%-100% в год проходит. Наступает время «спринтерской разборки», когда самые динамичные сражаются за доли секунд, доли процентов. Если вы сейчас не видите направления и средств для прорыва, то надо учиться использовать «мелкие» возможности.
2. С другой стороны, ПГП может вырасти в полноценное новое направление бизнеса и стать новым АГП.

ВЫЯВЛЕНИЕ ПГП - «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ»

Итак, вы решили найти ПГП, отталкиваясь от того, что у вас уже есть (или от того, что ваша компания уже умеет делать). Чтобы понять, что у вас есть, надо провести «управленческую инвентаризацию».

Вот что может быть у компании, и от чего можно оттолкнуться в поисках ПГП:



Мы практически уверены, что вы найдете в своей компании хотя бы 2 основания для поиска ПГП. Сейчас мы подробно рассмотрим, как работать с каждым из этих «оснований».

1. ВЫЯВЛЕНИЕ ПГП НА ОСНОВЕ ТОРГОВОЙ МАРКИ

Представьте, что вы руководите пивоваренной компанией. У вас есть пивная торговая марка в среднем или даже высоком сегменте, которая имеет лояльную аудиторию, преимущественно мужскую. Вы уже много лет продвигаете и поддерживаете эту марку, а сейчас хотите увеличить отдачу на вложенные средства.

Хорошо бы выпустить что-то еще, какой-то новый продукт под той же маркой и для той же аудитории.

Что еще делают мужчины, которые пьют пиво? Опрос показал, что мужчины принимают душ, причем большинство из них (65%) – ежедневно.

И вот компания Carlsberg (да, это реальная история!) выпускает линейку средств для муж-

чин: шампунь, кондиционер и лосьон под маркой Carlsberg, в фирменном дизайне. В состав всех средств входит пиво (для производства 250 мл шампуня используется ~ 0,5 л пива).



Разумеется, Carlsberg не строит пока завод по выпуску шампуня. Все выпускается на контрактном производстве, поэтому инвестиции и риски относительно небольшие, а отдача через несколько лет может оказаться существенной. Чтобы не повредить репутации пива Carlsberg, в качестве партнера по контрактному производству выбрали компанию Urtegaarden, производителя органической косметики. В разработке рецептур участвует Carlsberg Laboratory.

Давайте посмотрим, какие возможности есть у вашей компании, какие ПГП можно найти. Заполните таблицу:

ЧТО НАДО СДЕЛАТЬ?

ЧТО У ВАС ПОЛУЧИЛОСЬ?

1. Проанализируйте состояние портфеля торговых марок вашей компании:

- » известность, наличие активных приверженцев (сколько людей будут готовы покупать новые товары и услуги именно потому, что они – под вашей маркой?)
- » охраноспособность, защищенность прав (нет смысла развивать марку, которую вы не можете защитить)
- » с какими свойствами ассоциируются ваши ТМ (только честно, а не так, как вам бы хотелось)?

2. Какие еще продукты (товары и услуги) можно предлагать под ТМ вашей компании?

- » в первую очередь – исходя из потребностей активных приверженцев, лояльных потребителей

3. Как может повлиять выпуск нового продукта на продажи основного продукта:

- » какие есть риски для основного продукта?
- » какие могут быть выгоды для основного продукта?

2. ВЫЯВЛЕНИЕ ПГП НА ОСНОВЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ИЛИ ТОРГОВОГО АКТИВА

Большинство производственных компаний сталкиваются с проблемой – производственные мощности используются неравномерно, есть низкие сезоны и периоды простоя. Надо чем-то дозагрузать производство и торговые силы.

Одна европейская компания производит различную автохимию. Спрос на этом рынке – выраженно сезонный, пик продаж приходится на зиму (незамерзающие стеклоомыватели и т.п.). В низкий сезон на тех же мощностях производится продукция, не связанная с автомобильным рынком: гель для очистки рук, жидкость для светильников, жидкость для розжига. Инвестиции в переналадку производства – минимальные. Главная сложность – научить торговые силы работать с непривычным продуктом. Зато, если научатся сейчас, то в дальнейшем ввод и развитие новых продуктовых категорий пойдет быстрее.

Давайте посмотрим, какие возможности есть у вашей компании, какие ПГП можно найти. Заполните таблицу:

Вариант для производственной компании:

ЧТО НАДО СДЕЛАТЬ?	ЧТО У ВАС ПОЛУЧИЛОСЬ?
<p>1. Проанализируйте состояние производственных активов компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> » насколько загружены линии » что еще можно производить на этих линиях при условии минимальных инвестиций и переналадок 	
<p>2. Что из того, что мы можем производить, мы понимаем, как и кому продавать?</p> <ul style="list-style-type: none"> » можно ли это предложить имеющимся клиентам? » смогут ли это продавать наши торговые силы? » кто может стать нашим партнером по сбыту новых видов продукции (интернет-магазины наших поставщиков, клиентов и т.д.) 	
<p>3. Как может повлиять выпуск нового продукта на продажи основного продукта:</p> <ul style="list-style-type: none"> » как повлияет на график производства и отгрузок? » как повлияет на себестоимость? 	

Много интересных примеров связано с повышением отдачи от имеющихся непроизводственных активов. Например, американская строительная компания использовала недостроенное здание как рекламную поверхность, и сдала ее фитнес-клубу. Представьте себе постер с культуристом высотой в несколько десятков этажей!



А что делать, ведь хроническая проблема строительного бизнеса – кассовые разрывы. Деньги нужны сейчас, а продажи будут позже. Активом компании является построенный, но не проданный объект. Поэтому некоторые компании начинают побочный бизнес по сдаче в аренду квартир, которые пока не нашли покупателей. Иногда из этого вырастает полноценный новый бизнес.

Вариант для торговой, сервисной компании:

ЧТО НАДО СДЕЛАТЬ?

ЧТО У ВАС ПОЛУЧИЛОСЬ?

- 1. Проанализируйте состояние коммерческих активов компании (собственных или арендованных):**
 - » какие площади или поверхности у нас есть?
 - » что из них можно предложить рынку как рекламный носитель?
 - » какие новые сервисы или товары можно добавить в ассортимент, чтобы увеличить отдачу от активов?
- 2. Кому мы можем продавать наши рекламные носители? Кто может заняться продажами, поиском клиентов? Кто может «упаковать» наше предложение (сделать описания, обосновать цены и т.д.)?**
- 3. Кто может заняться внедрением новых товаров и услуг на наших действующих объектах?**
- 4. Как все это повлияет на основную деятельность объекта?**

И для производственной, и для сервисной компании самым сложным вопросом, скорее всего, окажется «кто будет продавать?». Это нормально. Все новое вызывает сопротивление – «а вдруг не получится?» (или «а вдруг получится?»).

Помните, что без новых продуктов у компании не будет ни роста, ни развития, ни билета в будущее. Актуальные генераторы прибыли будут устаревать, их доходность будет снижаться. Вам все равно придется начинать продавать что-то новое. Так почему не сейчас?

3. ВЫЯВЛЕНИЕ ПГП НА ОСНОВЕ ИМЕЮЩИХСЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В РАБОТЕ С ОПРЕДЕЛЕННЫМИ МАТЕРИАЛАМИ, ВЕЩЕСТВАМИ И Т.Д.

Каждая компания умеет что-то делать хорошо. Она имеет право получить максимальную отдачу от компетенций, которые много лет наращивала.

Например, компания умеет делать отличные ящики из пластмассы. Главная техническая компетенция – работа с пластмассой. Компания умеет выбирать и закупать сырье, знает особенности дизайна пластмассовых изделий и т.д. Основной продукт – прочные ящики для хранения инструментов, которые используют в основном монтажники и такелажники.

Что мешает компании в качестве ПГП начать выпускать аналогичные ящики для других целей, для других пользователей? Главная сложность – решить, как это продавать, чтобы не повредить репутации производителя ящиков для монтажного инструмента.

Чем сложнее деятельность компании, тем больше у нее специфических компетенций. Практически все компании профессионального сервиса (например, юридические, аудиторские, маркетинговые и пр.) могут обнаружить ПГП в бизнес-образовании. Одна из компетенций таких компаний – привлекать профессионалов и тех, кто ощущает недостаток профессионализма. Таким людям можно предложить большой ассортимент профессиональных знаний, сертификаций, повышения квалификации. Можно начать самим, а можно стать партнером образовательной организации, которая проводит соответствующее обучение и сертификацию в вашей сфере. Результат такой деятельности может быть двойной:

1. Дополнительный доход
2. Решение «кадровых проблем»: возможность отбирать лучших из учащихся для работы в своей компании

Стержневая компетенция – это:

- То, что компания умеет делать лучше всего
- То, что компания делает лучше других
- То, что дает компании доступ ко множеству рынков
- И то, что компания может реализовать

А может так быть, что компания ничего не умеет делать лучше других?

Увы, да. И в периоды, когда спрос и платежеспособность снижается, такие компании в числе первых получают от рынка «черную метку».



Давайте посмотрим, какие возможности есть у вашей компании, какие ПГП можно найти. Заполните таблицу:

ЧТО НАДО СДЕЛАТЬ?

ЧТО У ВАС ПОЛУЧИЛОСЬ?

1. Проанализируйте компетенции компании:

- » Что мы умеем лучше других?

2. Что еще можно сделать на основе наших компетенций?

- » Можно ли это предложить имеющимся клиентам?

3. Как может повлиять выпуск нового продукта на продажи основного продукта:

- » Как повлияет на репутацию?

Давайте посмотрим, какие возможности есть у вашей компании, какие ППП можно найти. Заполните таблицу:

ЧТО НАДО СДЕЛАТЬ?

ЧТО У ВАС ПОЛУЧИЛОСЬ?

1. Проанализируйте каналы сбыта компании:

- » Какого продукта (с какими характеристиками) не хватает?
- » Какой продукт может улучшить экономику канала?

2. Какие продукты могут быть интересны клиентам, которые уже есть в наших каналах?

3. Какие продукты могут быть более рентабельны, чем наш основной ассортимент?

Такую таблицу можно заполнить по всем главным аспектам деятельности компании: продуктам (товарам, услугам), клиентам, каналам сбыта, территориям, единицам торговых сил. Можно взять статистику за 2 года или более. Важно, чтобы сравнивались сопоставимые периоды (например, 11 месяцев 2016 года и 11 месяцев 2015 года).

Заполнили? Хорошо!

Сначала найдите парадоксальные динамики выручки. Ищите то, что удивляет, например, серьезную динамику выручки, причем без существенной потери рентабельности, на фоне общего спада. Если вся выручка выросла на 7%, а отдельный продукт или отдельный клиент показали динамику выручки 70% – это парадоксальная динамика, с которой надо работать дальше.

Как с этим работать:

1. Первым делом нужно убедиться, что это – не ошибка учета.
2. Если показатель динамики корректный, ищем причины. Причины могут оказаться «разовыми», случайными. Но также есть шанс найти среди парадоксальных динамик новые точки роста.

Например, в 2014 году многие поставщики промышленного оборудования заметили резкий рост выручки от оборонных предприятий. Тогда как раз шла масштабная модернизация предприятий военно-промышленного комплекса. Те, кто успел вовремя сориентироваться, смогли получить рост выручки на фоне всеобщего замедления и спада.

Как правило, всегда найдется отрасль, в которой в данное дела лучше, чем у других. Если мы нашли парадоксальную динамику, связанную с динамикой конкретной отрасли, необходимо сориентировать торговые силы компании, чтобы они целенаправленно познакомились со всеми предприятиями этой отрасли, в тех регионах, где вы готовы работать.

А в Вашей компании какие продукты, клиенты, каналы сбыта, территории, единицы торговых сил демонстрируют парадоксальные динамики выручки? Вы понимаете причины?

Теперь посмотрите на динамику рентабельности. Будем искать продукты, клиентов и прочее, по которым резко выросла рентабельность. Например, было 25%, а стало 35%.

Как с этим работать:

1. Первым делом нужно убедиться, что это – не ошибка учета. Как правило, в расчете рентабельности много нюансов. Нужна уверенность в том, что сравниваются сопоставимые данные.
2. Если рост рентабельности определен корректно, ищем причины. Причины могут оказаться «разовыми», случайными. Но также есть шанс найти среди парадоксальных динамик новые точки роста.

Так, например, одна производственная компания выяснила, что расходы на электричество выросли из-за того, что плохо чистили один вид энергоемкого оборудования (сушилки). Почистили как следует одну сушилку – заметили, что расходы стали заметно меньше, а рентабельность продукции – выше. Начали проверять, в каком состоянии остальные сушильные

установки, как их чистят, и улучшили экономику всех заводов компании.

Представьте, что вы заполнили таблицу по продуктам компании, и получили такие результаты:

НАИМЕНОВАНИЕ	ВЫРУЧКА		ДИНАМИКА ВЫРУЧКИ	РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ	
	2015	2016		2015	2016
Продукт1	500	490	-2%	33%	31%
Продукт2	300	305	2%	27%	25%
Продукт3	270	244	-10%	31%	30%
...					
...					
...					
ПродуктN1	77	80	4%	35%	44%
ПродуктN2	33	40	21%	34%	51%
...					
ИТОГО	1 550	1 480	-5%	34%	32%

Вы видите, что по продуктам 1,2,3, которые приносят нам основную часть прибыли, рентабельность снижается, и понимаете, из-за чего это происходит (курсовые разницы, импортная составляющая в себестоимости, тарифы монополистов и т.д.). В то же время вы видите парадоксальные динамики рентабельности по продуктам N1 и N2. Надо найти причины, которые за этим стоят. Например:

1. Успешная замена поставщиков
2. Оптимизация технологии, рецептуры
3. Дефицит на рынке, который позволил вашей компании поднять цену, и т.д.

Если точка роста обнаружена, и это не случайное совпадение факторов, тогда найти способ масштабировать положительный опыт на всю компанию. Например:

- Провести поиск альтернативных поставщиков по другим значимым позициям закупки
- Проанализировать технологии, рецептуры по другим продуктам
- Изучить актуальное состояние рынков компании – какие еще продукты сейчас в дефиците?

КАК ЧАСТО НУЖНО ДЕЛАТЬ АНАЛИЗ

Эту аналитику нужно делать как минимум ежемесячно, желательно – еженедельно, в оперативном режиме. Если делать редко и с большим опозданием, то, во-первых, уже сложно будет выяснить причины, а во-вторых, все может устареть.

НАПРАВЛЕНИЕ АНАЛИЗА	ДИНАМИКА ВЫРУЧКИ (2016 К 2015)	ДИНАМИКА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ (2016 К 2015)
Продукты (товары, услуги). Категории продуктов. Отдельные наименования		
Каналы сбыта		
Клиенты. Категории клиентов (по типу деятельности, по отрасли)		
Регионы: города, области, районы города		

ПАРАДОКСАЛЬНЫХ ДИНАМИК?

Какие парадоксальные динамики есть в вашей компании? Заполните таблицу – зафиксируйте все продукты, каналы сбыта, клиентов, регионы, которые демонстрируют небывалый рост выручки или рентабельности:

ФАКТОРЫ (ПРИЧИНЫ), КОТОРЫЕ СТОЯТ ЗА ЭТОЙ ДИНАМИКОЙ

СЛУЧАЙНЫЕ

НЕСЛУЧАЙНЫЕ

СЛУЧАЙНЫЕ	НЕСЛУЧАЙНЫЕ

КАК СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ПГП ЗАРАБОТАЛИ

Все это – достаточно простые вещи. Но не так много компаний смогли найти и включить потенциальные генераторы прибыли. Есть несколько условий, которые нужно учесть.

1. Главный барьер на пути выявления ПГП – стереотипы, живущие в головах у высших руководителей компании. Разве можно совместить под одной маркой пиво и шампунь? Что о нас подумают?

Такие проблемы характерны не только для российских компаний. Вспомните, как долго корпорация Coca-Cola решалась начать выпускать молочные продукты, несмотря на имеющуюся систему дистрибуции и привлекательные оценки молочного рынка.

2. Время – необходимый ресурс. Хорошо, если среди ваших сотрудников есть энтузиасты, которые верят в новые генераторы прибыли, и готовы ими заниматься. Но они физически не смогут это делать, если основная работа занимает все их ресурсы. Возможно, понадобится перераспределение задач и обязанностей внутри компании. Например, если вы в качестве ПГП рассматриваете развитие продаж в новом для компании регионе, кто-то должен собирать информацию, выезжать на переговоры, контролировать логистику, даже если вы пока не открываете полноценный филиал.
3. Главный секрет – в том, что ни один сотрудник компании не сможет сыграть в эту игру в одиночку. Нужна кросс-функциональная команда, включающая и экономиста, и менеджера по продажам, и маркетолога, и специалистов других функций. Нужна корпоративная культура, когда «нападающий» и «полузащитник» не выясняют, кто главнее, а вместе работают на общую цель.

Если у каждого есть свои особые задачи, но при этом вместе работают на общую цель, на одну компанию – тогда все получится.

Когда я работала над этой книжкой, у меня в голове постоянно крутилась песенка из мультфильма про мартышку, удава, слоненка и попугая:

*А если сомневаешься,
Но сделать не решаешься,
То надо же, то надо же
Когда-нибудь начать!
Давай! Не надо мучиться!
Попробуй – и получится,
А если не получится,
Попробуешь опять!*





Иногда, чтобы изменить неудовлетворительное, но привычное положение вещей и начать делать что-то новое, нужен свежий взгляд.

ЧЕМ МЫ МОЖЕМ БЫТЬ ВАМ ПОЛЕЗНЫ:

ПОИСК ВНУТРЕННИХ РЕЗЕРВОВ КОМПАНИИ



- Диагностика экономического состояния компании
- Подготовка и фасилитация рабочей сессии по управлению затратами

ПОИСК НОВЫХ НАПРАВЛЕНИЙ БИЗНЕСА, СОЗДАНИЕ КОНЦЕПЦИИ СТАРТАПА



- **Поисковая сессия:** разработка вариантов долгосрочного развития компании, каждый из которых отличается по составу требуемых компетенций, уровню капиталоемкости, потенциалом масштабирования, инвестиционной привлекательностью
- Подготовка и фасилитация **сессии стратегического планирования**, совместная проработка от стратегических целей до первоочередных действий

РАЗОБРАТЬСЯ, НАЙТИ ПРИМЕНЕНИЕ НОВЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ



- **Поисковая сессия:** мы используем форсайт, мозговой штурм, подходы промышленного дизайна, чтобы найти, как можно использовать новые технологии и идеи, и как нам на этом сделать бизнес

СТАРТ НОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЯТЫХ РЕШЕНИЙ



- Декомпозиция стратегических целей до уровня конкретных исполнителей, форматное сопровождение работы по стратегическим задачам

НОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ НОВЫХ РЕШЕНИЙ



- Наши исследования
- Портреты компаний различных отраслей
- Наши семинары

ОСНОВНЫЕ ВОЗРАЖЕНИЯ, КОТОРЫЕ ВАМ ПРЕДСТОИТ

ВОЗРАЖЕНИЕ	НАШЕ МНЕНИЕ
«Это копейки»	Эта позиция в отношении ПГП запускает замкнутый цикл: мы этим не занимаемся, потому что там копейки → там копейки, потому что мы этим не занимаемся.
«Мы этого не умеем»	Если все время делать только то, что мы умеем, то можно повторить судьбу динозавров и мамонтов. Для компании приобретение новых навыков, реакция на изменения во внешней среде – обязательное условие выживания
«Мы раньше это уже пробовали, ничего не получилось, так что это ерунда»	Если у компании уже был опыт в этом направлении, надо извлечь из него максимум пользы. Почему не получилось в первый раз? Какие ошибки допустила компания? Вряд ли тот первый раз был идеален по уровню подготовки и приложения усилий. Теперь есть шанс сделать все как следует.
«Это отвлечет от главного, от нашей специализации»	Вообще-то, цель бизнеса – максимизация прибыли. Все остальное, в том числе специализация – это средства, инструменты максимизации прибыли. Больше инструментов, хороших и разных!
«Это не в наших ценностях»	Ценности – это жизненные приоритеты, то, что важнее всего для людей, работающих в компании. Мы считаем, что включение ПГП – это рост профессионализма компании и ее сотрудников. Разве рост профессионализма противоречит вашим ценностям? Конечно, это выход из зоны комфорта, как и всякий рост.
«Некому этим заняться»	А вот это действительно серьезно. Возможны 2 причины, и обе они являются плохим симптомом: <ol style="list-style-type: none"> 1. Команда действительно перегружена текущими задачами. Почему так? Слишком много дыр, которые надо затыкать? Или слишком много проектов одновременно? Надо бы расставить приоритеты, иначе команды надолго не хватит 2. Команда «выгорела». Почему так? Иногда потому, что все привыкли и не хотят перемен. Но без притока «свежей крови» не будет движения вперед. Почему команда застыла, как «муравей в янтаре»?

ПРЕОДОЛЕТЬ НА ПУТИ ВКЛЮЧЕНИЯ ППП

А КАК У ВАС?

Handwriting practice area with horizontal dotted lines.

ПЛАН ВКЛЮЧЕНИЯ

Составьте план действий по ПГП, которые вы «включите» в 2017 году. По каждому ПГП

ПРОЕКТ ПГП	ПОЧЕМУ НАМ СТОИТ ЭТИМ ЗАНЯТЬСЯ	КАКИЕ БАРЬЕРЫ НАМ ПРЕДСТОИТ ПРЕОДОЛЕТЬ
	<p>У нас уже есть:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Мы умеем:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
	<p>У нас уже есть:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Мы умеем:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
	<p>У нас уже есть:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Мы умеем:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
	<p>У нас уже есть:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Мы умеем:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

ПП 2017

подготовьте план первоочередных действий:

КТО ГЛАВНЫЙ ОТВЕТСТВЕННЫЙ (ФИО)	С ЧЕГО НАЧНЕМ: 3 ПЕРВЫХ ШАГА



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ

- Стратегия компании: разработка и внедрение
- Экспертиза и модернизация действующей стратегии
- Экономика и финансовый анализ
- Profits, Interruptions & Losses (PIL)
- Маркетинговые исследования: страны, рынки, компании, технологии
- Интернет-проекты: интернет-стратегия, создание сайтов, лендингов

БИЗНЕС-ОБУЧЕНИЕ

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

ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИТИКА

- Интернет-экономика для бизнеса, 2016-2017
- Практика Новой Экономики, 2016-2017
- Технологии на службе вашего бизнеса. 3D-принтинг, 2016 (обновление в 1 кв. 2017)
- Крупнейшие интернет-магазины мира. Практики. Стратегии, 2014

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

it-arb.ru

training-institute.ru

info@training-institute.ru

arb-pro.ru

info@arb-pro.ru

Миссия ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»:

СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ КОНСТРУКТИВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ЛЮДЕЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

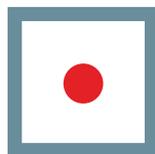
Мы работаем с бизнесами всех отраслей и масштабов. Поэтому в каждый проект для акционеров и менеджеров мы привносим новое знание управленческих практик, ситуаций, решений. У нас есть возможность обогатить управленческую практику компаний благодаря нашему межотраслевому, панорамному знанию рынка и опыту проектов для организаций различного типа и масштаба.

Наибольшее число проектов мы провели для компаний, занятых в производстве промышленных компонентов, инженерных систем, потребительских товаров и продуктов питания, для девелоперов, банков и финансовых организаций, логистических компаний, ритейла и разработчиков креативных продуктов.

Наше предложение адресовано Первому лицу компании – главному акционеру, генеральному директору. Более 20 лет в стратегическом планировании привели нас к выводу, что высшее предназначение руководителей, стоящих на «капитанском мостике» – сделать бизнес управляемым и несокрушимым во времени.



ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА
TRAINING INSTITUTE



АРБ ПРО

ГК «Институт Тренинга — АРБ Про»

it-arb.ru | arb-pro.ru

