



БАЗОВЫЕ ²⁰¹⁸
СТРАТЕГИИ

ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ БИЗНЕСА
И ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ
ПРОВОДИТСЯ С 2004 ГОДА

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ PIL[©]-А ЛИКВИДАЦИЯ РАЗРЫВОВ

РУКОВОДСТВО ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ОТДАЧИ
ОТ АКТИВОВ И КОМПЕТЕНЦИЙ КОМПАНИИ

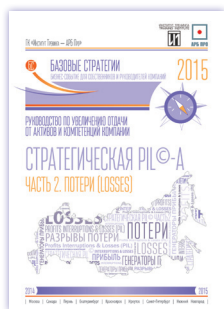
СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
АВТОРЫ RIL-ПОДХОДА.....	5
ЛИКВИДАЦИЯ РАЗРЫВОВ — РАБОТА НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ.....	6
НЕПРИЯТНОСТИ СЛУЧАЮТСЯ.....	7
ЧТО ТАКОЕ ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ?	7
ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ НЕ ТАК?	8
КАК ОПРЕДЕЛИТЬ, ГДЕ САМАЯ КРИТИЧНАЯ ОБЛАСТЬ?	9
КАК РЕГИСТРИРОВАТЬ И АНАЛИЗИРОВАТЬ ПС?	10
1. ОБНАРУЖЕНИЕ ПС → РЕГИСТРАЦИЯ ПС.....	10
2. КЛАССИФИКАЦИЯ ПС.....	10
3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТЕРЬ.....	12
4. ВЫБОР «АДРЕСАТА»	12
5. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРИЧИН ПС	12
6. ПРЕДЛОЖЕНИЕ РЕШЕНИЙ.....	14
7. ПРИМЕР РАБОТЫ С ПС.....	14
8. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ	16
КАК НАЧАТЬ РАБОТАТЬ С RIL-АНАЛИЗ?	17
ЭКСПРЕСС-АНАЛИЗ: ГДЕ ЧАЩЕ ВСЕГО ВОЗНИКАЮТ ПРОБЛЕМНЫЕ СИТУАЦИИ В МОЕМ БИЗНЕСЕ?	19
КАКИЕ ПС САМЫЕ ЧАСТОТНЫЕ (СЛУЧАЮТСЯ ПРАКТИЧЕСКИ ЕЖЕДНЕВНО)?	22
КАКИЕ РАЗРЫВЫ, СКОРЕЕ ВСЕГО, ЯВЛЯЮТСЯ ПРИЧИНАМИ ВАШИХ САМЫХ ЧАСТОТНЫХ ПС?	23

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 пятый выпуск!

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



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

АВТОРЫ PIL-ПОДХОДА



МАКШАНОВ СЕРГЕЙ ИВАНОВИЧ

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

Специализация:

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

Ведущий семинаров:

- Стратегическое управление в условиях изменений
- Стратегическое планирование в 21 веке
- Стратегичность повседневности. PIL-подход (авторская технология Profit, Interruptions & Losses (PIL))
- Креативность в бизнесе
- ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА. СИНЕКТИКА (методы генерации контрастных решений для бизнеса)
- Философия жизни
- Стратегический коучинг «Несокрушимость 3.0» (12 модулей)
- Конференция «Базовые Стратегии»



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. PIL-подход (авторская технология Profit, Interruptions & Losses (PIL))
- Финансы для менеджеров
- Бюджетирование: амбициозные цели без лишних затрат
- Конференция «Базовые Стратегии»
- Стратегическое управление затратами компании
- Онлайн-практикум ГЕНЕРАТОРЫ ПРИБЫЛИ: PIL-ПОДХОД
- Онлайн курс «Презентация цифр»

Соавтор информационно-аналитических исследований:

- «Практика Новой Экономики»
- «Практики бюджетирования»

ЛИКВИДАЦИЯ РАЗРЫВОВ — РАБОТА НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ

В этом году мы делаем акцент на ликвидации разрывов в бизнесе. Почему? Конкуренция становится все более плотной, внешняя среда – все более агрессивной и непредсказуемой, скорость – выше. Далеко не у всех компаний, которые вы видите вокруг себя сейчас, есть «билет в будущее». Лет через 5-10 на рынках останутся только те, кто быстро «соображает» и оперативно реагирует.

Прочность цепи равна прочности ее самого слабого звена, а оперативность компании ограничена скоростью реализации принятых решений. Просто принимать хорошие решения – недостаточно. Возможно, динозавры вымерли именно потому, что нервные импульсы слишком медленно проходили по телу: голова уже решила бежать, ноги еще топчутся, а хвост вообще занят другим делом ☺.



Бизнес, который намерен выжить и развиваться, должен наращивать скорость принятия и реализации решений. Чтобы добиться быстроты реакции, нужна слаженность действий всех сотрудников, всех подразделений. И нет здесь «волшебной таблетки», это работа на каждый день. В новом выпуске «PIL-ы» мы предложим вам инструмент для этой работы.

НЕПРИЯТНОСТИ СЛУЧАЮТСЯ...

В каждой компании периодически случаются неприятности, не очень крупные, но требующие реакции. Мы называем их **«проблемные ситуации»**. Практически ежедневно кто-то из руководителей компании вынужден отвлекаться на «тушение пожара». Насколько это вредит бизнесу?

Вспомните прошедший год. Вы, скорее всего, не сможете составить полный перечень всего, что пришлось «разруливать», отвлекаясь от «важного несрочного». Но если бы какой-нибудь добрый волшебник составил для вас этот список и показал, сколько времени и денег было потеряно на **проблемных ситуациях** – вы бы ужаснулись масштабу потерь и упущенных возможностей.

ЧТО ТАКОЕ ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ?

Проблемная ситуация (ПС) – это нарушение в работе сотрудника или подразделения, вызванное внешними или внутренними обстоятельствами, которое привело к проблеме в работе другого сотрудника или подразделения и угрожает потерями для компании.

Почему возникают ПС:

- из-за того, что кто-то некачественно выполняет стандарты, бизнес-процессы (например, вовремя не оформляются документы, не передается информация);
- из-за того, что стандарт устарел, или в компании нет стандарта действий на такой случай (например, клиент хочет отгрузку в то время, когда наш склад не работает – и у нас нет готового решения, как это сделать с наименьшими потерями);
- из-за внешних причин (например, ветром разбило окно или отключили электричество).

Главное свойство ПС – они требуют немедленной реакции. Как правило, кто-то из руководителей реагирует и решает вопрос. Но функция руководителя – не только героически «тушить пожары», а выстраивать систему профилактики, чтобы пожары в нашем лесу больше никогда не возникали, по крайней мере, на этом участке. Потому что «горящие спички» еще будут прилетать.



ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ НЕ ТАК?

ПС	Типичная реакция («тушение пожаров»)	Желательная реакция («профилактика пожаров»)
Не сделали вовремя заказ на комплектующие = риск не отгрузить вовремя изделие заказчику	Срочно, за любые деньги, купить и привезти недостающие комплектующие	Ввести и жестко исполнять стандарт проверки наличия комплектующих по заказу – например, за 10 дней до даты отгрузки (в перспективе – автоматический контроль)
Не можем вовремя отгрузить клиенту партию товара, т.к. оказалось, что товар на складе просрочен	Уговаривать клиента подождать или взять что-то другое	Выстраивать автоматизированную систему управления запасами
Отключилось электричество – если ничего не сделать, парализована деятельность всей компании	Все бросить и искать альтернативные источники электропитания	Провести аудит всех рабочих мест, зависимых от электропитания, и обеспечить резервные схемы
Неправильно выставили счет, и деньги клиента пришли «не на то» юридическое лицо (риск налоговых последствий)	Искать варианты минимизировать налоговые последствия	Формировать план по юридическим лицам (например, на квартал), доводить до торговых сил, контролировать ситуацию
Нужно оперативно ответить на вопрос потенциального клиента, а никого нет – все «компетенты» в отпуске, доступа к файлам нет	«Вызванивать» из отпуска тех, кто может дать ответ на вопрос	По каждому рабочему месту разработать процедуру «передачи дел», хранения и доступа к информации

Причиной возникновения проблемных ситуаций являются **разрывы**: информационные, структурные, ресурсные и процессные.

Разрывы в ведении бизнеса – то, из-за чего компания регулярно недополучает прибыль и несет потери.

Разрывы в операционной деятельности – это когда мы не делаем то, что нужно делать (с точки зрения получения наилучшего бизнес-результата). Или делаем это плохо, некачественно.

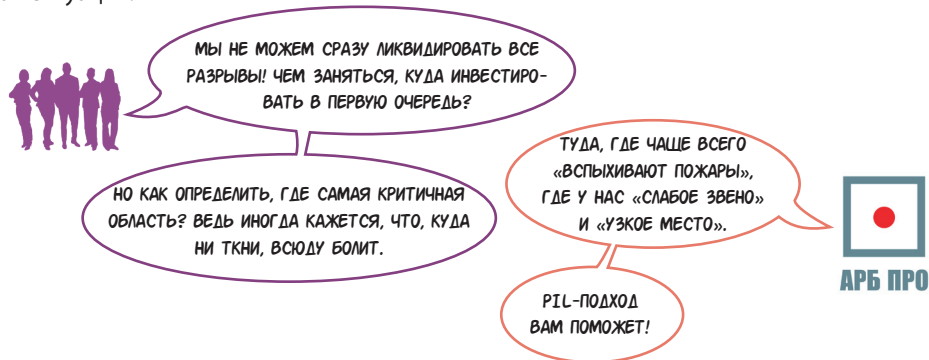
Разрывы в стратегии компании – это когда мы в принципе не выставили целей или выставили их некорректно (не в тех направлениях, где больше всего возможностей для нас). В таком случае, с какой скоростью мы к ним движемся – уже не важно.

Подробнее о разрывах см. Стратегическая PIL-а: Interruptions (Часть 3)

Разрывы приводят к потерям. Соответственно, выявляя и ликвидируя разрывы, компания повышает свою эффективность и устойчивость. Чтобы точнее планировать эту работу, все разрывы и потери классифицируются. Работу по ликвидации нужно начинать с тех разрывов, которые приводят к наиболее тяжелым потерям.

Подробнее о потерях см. Стратегическая PIL-a: Losses (Часть 2)

Есть закономерность: профилактика требует инвестиций времени и денежных средств. Этих ресурсов всегда не хватает. Поэтому компания делает только то, чего нельзя не сделать, ликвидирует последствия, но не причины. И рано или поздно возникнет аналогичная проблемная ситуация.



КАК ОПРЕДЕЛИТЬ, ГДЕ САМАЯ КРИТИЧНАЯ ОБЛАСТЬ?

ПС является признаком наличия разрывов в компании. Учитывая и анализируя все ПС за период, мы можем увидеть:

- какого рода проблемы чаще всего встречаются в нашей компании,
- кто чаще всего «косячит»,
- какие стандарты чаще всего нарушаются,
- в какой области не хватает готовых продуманных решений.

Ваш первый шаг к ликвидации разрывов – регистрация и классификация всех ПС, которые возникают в вашей компании.

Звучит как нерешаемая задача? Мы предлагаем сделать это с помощью приложения «PIL-Анализ», которое разработано ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» специально для регистрации ПС и анализа потерь. И это бесплатно. Требуется только ваша настойчивость и дисциплина.



– Доктор, я, наверное, скоро сдохну: куда не ткну – адская боль.
– Батенька, да у вас палец сломан!

КАК РЕГИСТРИРОВАТЬ И АНАЛИЗИРОВАТЬ ПС?

1. ОБНАРУЖЕНИЕ ПС → РЕГИСТРАЦИЯ ПС

Каждый сотрудник на своем рабочем месте каждый день фиксирует все, что ему «мешает работать»: не привезли вовремя, не починили, не заказали, не сообщили, привезли бракованное сырье, неправильно оформили документы, и т.д. Это не жалобы на жизнь и коллег – это выявление слабых мест, из-за которых компания может когда-нибудь стать вымершим динозавром.

В приложении создается новая «Проблемная ситуация». Теперь она зарегистрирована, и она останется в информационной базе, даже когда проблема будет решена.

Новая ПС

Дата ПС

Адресат

Область ПС

Группа ПС

Описание ПС

Категории потерь

Создать

2. КЛАССИФИКАЦИЯ ПС

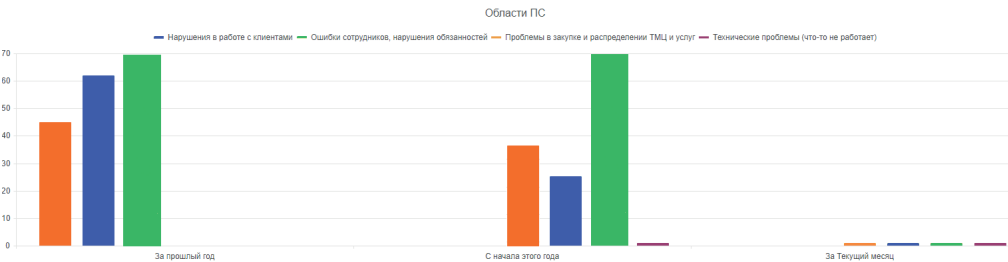
Если все сотрудники просто вносят свои ПС в базу, через какое-то время там накопится огромный, но бесполезный массив данных. Поэтому просто описать ПС словами недостаточно, надо ее классифицировать. В нашем приложении это делается с помощью справочников:

ПС (описание)	Группа (нижний уровень классификации)	Область (верхний уровень классификации)
Теряем клиента из-за того, что не дали ему расчет стоимости, даты проекта и т.д.	Отсутствие реакции на запрос клиента (запрос «потерялся» в компании)	Нарушения в работе с клиентами
Обещали клиенту назначить встречу в начале января – на дату 20 января мы ему еще даже не звонили	Невыполнение обязательств перед клиентом по встрече, звонку, визиту	
Рисуем не успеть начать продажи к началу сезона, потому что юристы с двух сторон не могут договориться	Не заключается договор с клиентом	
Клиент отказывается оплачивать счет, пока из него не исключат стоимость недовложений – а с нашей стороны нет решения, признаем рекламацию или нет	Отсутствие реакции на недовольство, рекламацию клиента	

Причиной возникновения проблемных ситуаций являются **разрывы**: информационные, структурные, ресурсные и процессные.

Теперь вы можете:

- взять все ПС за период и увидеть, сколько раз случались «Нарушения в работе с клиентами», «Ошибки сотрудников, нарушение обязанностей», «Проблемы в закупке и распределении ТМЦ и услуг», «Технические проблемы» (когда что-то не работает);
- определить, где чаще всего происходят «возгорания» и «пожары»;
- увидеть результаты мероприятий по ликвидации разрывов (стало ли меньше ПС в данной области);
- понять, кто из сотрудников наиболее активен в борьбе с проблемными ситуациями и разрывами.



3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТЕРЬ

Прежде чем принять решение об инвестициях в ликвидацию разрыва, нужно понять – какие потери возникают, сколько на самом деле мы теряем?

Тот, кто зафиксировал ПС, должен также указать, к каким потерям она привела: денежные (упущенная прибыль), ТМЦ, потеря клиента, времени и др.

Теперь вы можете:

- увидеть, что потеряла компания за прошедший период и почему;
- понять, какие проблемные ситуации самые «дорогие» (то есть несут самые большие потери);
- выбрать область для приложения усилий (с чем бороться в первую очередь);
- оценить целесообразность инвестиций в борьбу с разрывами (чтобы инвестиции в ликвидацию разрыва не оказались больше, чем потери).

4. ВЫБОР «АДРЕСАТА»

Каждая ПС должна быть адресована конкретному ответственному лицу – тому, кто отвечает в компании за область, где возникла ПС. Например, ПС типа «не работает какое-либо оборудование или программа» нужно адресовать в технические службы компании.

Адресат, получивший ПС, должен ответить «потерпевшему» там же, в приложении.

Опыт показывает, что когда все коммуникации между подразделениями фиксируются, и «все ходы записаны», сразу становится меньше конфликтов и больше дела!

Если ПС представляет серьезную угрозу для компании, то важно уведомить о ней не только ответственного адресата, но и руководство компании. Для этого необходимо выделять в отдельную категорию виды ПС, наиболее критичные для компании. Тогда в случае таких ситуаций произойдет автоматическая отправка смс-сообщения заданному руководителю (такая возможность уже предусмотрена в нашем приложении).

5. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРИЧИН ПС

Задача адресата – не только отреагировать на ПС, но и разобраться в причинах ее возникновения (то есть перейти от «тушения пожара» к его профилактике). Нужно классифицировать ПС по причинам их возникновения, и выйти на разрывы.

Описание ПС	Причина	Группа разрыва	Тип разрыва
Заклучили контракт с самым неэффективным поставщиком на рынке	Не провели мониторинг поставщиков – не думали, что это важно	Не хватает информации о внешней среде	Информационный: Нет необходимой информации, либо мы не уделили важной информации должного внимания
На сайте компании нет «счетчиков» (Яндекс-Метрика или Google-Analytics)	Некому заниматься сайтом	Не заполнена вакансия	Структурный: Вакансия специалиста по решению данной задачи еще открыта, либо компетенций сотрудника недостаточно
Некорректно выставили счет клиенту (неактуальные цены)	База зависла, обновление не произошло	Недостаточное качество материально-технического ресурса	Ресурсный: Отсутствует важный для задачи ресурс (время, деньги, оборудование и др.), либо его не достаточно
Не дали скидку перспективному клиенту, потому что никто не мог принять решение, клиент ушел	Документ «Коммерческая политика» устарел, там не прописаны целевые клиентские группы	Регламент, описание процесса не соответствуют бизнес-задачам	Процессный: Отсутствует регламентация важных операций, либо регламентация существует номинально, т.к. далека от реальности бизнеса (для галочки)

Среди причин могут быть:

- нарушение в работе орг.техники или ПО;
- нарушение внешнего контрагента;
- не хватило времени для выполнения;
- несвоевременная оплата контрагенту;
- отсутствие/ неадекватность регламента, инструкции, стандарта;
- ошибка (человеческий фактор);
- сбой во внешних системах (связь, электричество и т.д.);
- состояние зданий, оборудования (износ, отказ).

Если адресаты ПС регулярно и добросовестно фиксируют причины ПС, то вы сможете увидеть, какие причины и какие разрывы преобладают.

Если адресат не считает, что ПС имела место, то использует формулировку «Факт ПС не признан».

6. ПРЕДЛОЖЕНИЕ РЕШЕНИЙ

Адресат ПС – эксперт в своей области, и он может не только рассуждать о причинах, но и предлагать решения: что сделать, чтобы подобной ПС больше не случилось.

Важно! В Приложении PIL-A есть **функция постановки задачи**. То, что было вписано в поле «Решение», ответственное лицо может зафиксировать как задачу.

Даже если предложенное решение не реализовано сразу, оно осталось в базе. При подготовке к очередной сессии стратегического планирования можно поднять все ПС, потери и предложенные решения, и, наконец, сделать шаг к ликвидации разрыва.

Кстати, качество предлагаемых решений может много рассказать о квалификации сотрудника и его отношении к компании.

Причина ПС		
Группа причин		
Чего не хватает		
Решение		
Класс ПС	Тип разрыва	Группа разрыва

7. ПРИМЕР РАБОТЫ С ПС

Сотрудник, работающий с клиентом, допустил ошибку: не внес информацию о заказе клиента в информационную базу. Клиент решил, что его заказ потерян, а предоплата – украдена, и сообщил об этом на общий телефон компании. Сотрудник, который принял «жалобу», создал ПС в приложении PIL-A.

ПС отмечена как «важная», поэтому руководителю отдела, где работает сотрудник, пришло оповещение.

Новая ПС

Дата ПС

12.07.2017 16:38

Адресат



Область ПС

Ошибки сотрудников, нару...

Группа ПС

информация не вносится в ...

Описание ПС

Сотрудник магазина не внес информацию о заказе мебели в информационную базу, при этом взял с клиента предоплату в размере 25 тыс.руб.

Категории потерь

потеря клиента X

потеря времени X

другие потери X

Создать

Руководитель обратился к сотруднику для выяснения обстоятельств. Оказывается, что сотрудник – временный, замещал того, кто в отпуске. Ошибку допустил, потому что не знал стандарта.

Руководитель составил ответ на ПС, причину классифицировал как «Ошибки (человеческий фактор)». Сотрудник совершил ошибку из-за нехватки информации о внутренней среде компании (стандартах работы с информацией), следовательно, тип разрыва – информационный.

Руководитель посмотрел в приложении, сколько еще ПС имеют причину «замещал другого сотрудника». Результат его впечатлил – большая часть ПС была связана с временными сотрудниками, не знающими стандартов работы. Потери – это недовольные клиенты, которые не сделали заказ, или не сделают его повторно, не будут рекомендовать компанию другим потенциальным клиентам. Проблема стоит того, чтобы ее решать.

Руководитель предложил решение, как ликвидировать разрыв:

12.07.2017 > Ошибки сотрудников, нарушения обязанностей > информация не вносится в информационную базу

Описание ПС

Сотрудник магазина не внес информацию о заказе мебели в информационную базу, при этом взял с клиента предоплату в размере 25 тыс.руб.

Категории потерь

потеря клиента X

потеря времени X

другие потери X

Причина ПС

Данный сотрудник временно занимает место своего коллеги, находящегося в отпуске. В этот день он был на рабочем месте в первый раз, работу выполнял по аналогии со своими обычными инструкциями и не был предупрежден, что работа в данной точке ведется по другим регламентам

Группа причин

Ошибка (человеческий фактор)

Чего не хватает

Обучения временных сотрудников особенностям работы в каждой торговой точке

Решение

Установить вводный день с обучением для каждого временного сотрудника

Класс ПС

Случайная

Тип разрыва

Информационный

Группа разрыва

Не хватает информации о внут...

Ответить

+Задача

Печать

Удалить

8. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

Разрывы в деятельности компании невозможно ликвидировать одним ударом. Секрет в регулярности и дисциплине работы с ПС. Нужен постоянный мониторинг того, что происходит в компании, регистрация и анализ всех ПС по мере их возникновения. Иначе уже через неделю о них все забудут, реагируя на другие ПС, а разрыв останется.

Приложение позволяет отслеживать динамику ПС. Вы сможете увидеть статистику ПС по типам разрывов, группам причин, областям ПС и категориям потерь. Администратор приложения PIL-A всегда имеет возможность скачать файл Excel, где присутствует вся информация о каждой ПС, чтобы сделать наглядные отчеты и презентации.

Такие поля как время, когда произошло ПС, и сотрудник, зарегистрировавший ПС, заполняются автоматически. Что это нам дает?

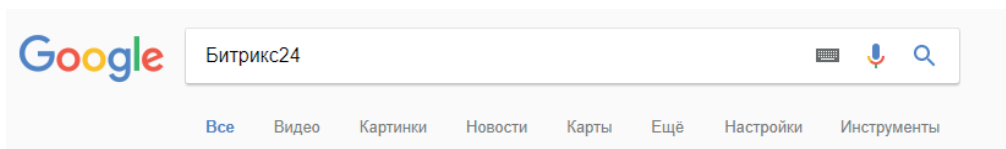
Во-первых, мы можем увидеть, кто из сотрудников активнее всего борется с ПС в компании, поддержать и поощрить его. Для компании данный сотрудник является героем, примером для остальных (хотя некоторые коллеги, конечно же, недовольны тем, что их недоработки фиксируются).



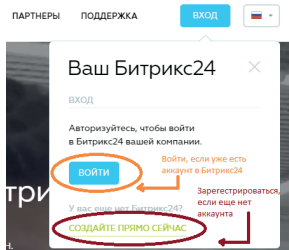
Во-вторых, мы можем отследить, на какое время приходится максимальная частота возникновения ПС. Можно выявить закономерности и понять, с чем это может быть связано. Возможно, большинство ПС случаются в момент передачи дел от смены к смене или во время командировок ключевых сотрудников.

КАК НАЧАТЬ РАБОТАТЬ С PIL-АНАЛИЗ?

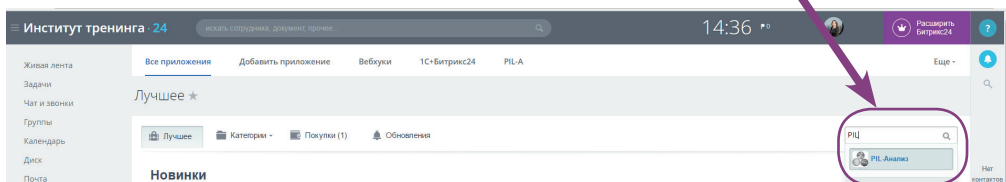
1. Находим в браузере «Битрикс24».



2. Регистрируемся (создаем портал своей компании) или заходим в существующий портал.



3. На вкладке «Приложение» находим поиск, вводим название **PIL-Анализ**.



4. Устанавливаем приложение (БЕСПЛАТНО).



Опубликовано: 01.02.2017
Версия: 1
Количество установок: 165

Бесплатно [Установить](#)

[Скриншоты](#) [Всего](#) [Поддержка](#) [Установка](#)

Задачи, решаемые приложением:

- Автоматизация создания отчетов или служебных (дополнительных) записок, внутренних регламентов (схематизация)
- Автоматическое отслеживание развития на внутреннем рынке, мониторинг выполнения проектов, расклад
- Анализ статистики возникающих проблемных ситуаций, структурирование их причин и выявление всех факторов развития: информационных, структурных, ресурсных, процессных
- Оценка размера потерь (прямые убытки, упущенная выгода, потеря рабочего времени)
- Автоматизированная постановка и контроль выполнения поручений по устранению проблемных ситуаций

Далее на портале компании администратор устанавливает приложение PIL-A, доступ к которому должен иметь каждый сотрудник. Вместе с приложением вы получаете справочники для классификации проблемных ситуаций, причин их возникновения, разрывов и потерь.

Теперь у вас есть возможность в одном месте видеть и анализировать все ПС компании. Вы сможете вести их учет и оценивать динамику от периода к периоду. Дальнейшее – вопрос настойчивости и дисциплины. Некоторые компании даже привязывают систему мотивации сотрудников к их активности в борьбе с проблемными ситуациями и разрывами – на основании данных приложения.

Перед началом работы необходимо каждому сотруднику определить область его ответственности: по каким ПС он/она будет главным ответственным. Например, ПС, связанные с закупкой ТМЦ, попадут в зону ответственности соответствующего менеджера по закупкам или категорийного менеджера. Определите свою зону ответственности и ближайших коллег, например, так:

Должность	Сотрудник	Зона ответственности
Управляющий ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»	Сергей Макшанов	Разработка стратегии компании, поддержка реализации стратегических проектов
Руководитель направления «Экономика компании»	Зоя Стрелкова	Анализ экономического и финансового состояния компаний, выявление генераторов прибыли, потерь и разрывов

Уже на этом этапе вы получите пользу – увидите, сколько областей и процессов в компании не имеют надежного ответственного «владельца», или кто из руководителей «слишком много на себя берет» 😊.

Можно ли обойтись без приложения? Конечно!

Многие компании уже реализовали этот алгоритм в своей системе отслеживания поручений, корпоративного документооборота или просто в Excel. Главное – регулярность, настойчивость, дисциплина, ежедневная работа. Как и в любом внедрении, нужна активная поддержка руководства и администратор, который будет налаживать и контролировать процесс.

Вы можете сделать первый шаг к ликвидации разрывов прямо сейчас:

ПРОВЕДИТЕ ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКУ

ЭКСПРЕСС-АНАЛИЗ: ГДЕ ЧАЩЕ ВСЕГО ВОЗНИКАЮТ ПРОБЛЕМНЫЕ СИТУАЦИИ В МОЕМ БИЗНЕСЕ?

Область ПС	Группа ПС	Сколько раз в неделю случается?
Нарушения в работе с клиентами	1. Не заключается договор с клиентом	
	2. Невыполнение обязательств перед клиентом по встрече, звонку, визиту	
	3. Невыполнение обязательств перед клиентом по поставке товаров, оказанию услуг	
	4. Некорректное информирование клиента (невыполнимые обещания)	
	5. Необоснованное использование скидки для клиента	
	6. Отгрузка клиенту заказа (товара, оборудования), зарезервированного под другого клиента	
	7. Отсутствие реакции на запрос клиента (запрос "потерялся" в компании")	
	8. Отсутствие реакции на недовольство, рекламацию клиента	
	9. Предоставление клиенту некорректного ценового предложения	
	10. Предоставление клиенту некорректной информации при техническом консультировании	
	11. Соккрытие/ искажение информации о недовольстве, рекламации клиента	
	12. Срыв переговоров с потенциальным клиентом	
	13. Другое:	

Область ПС	Группа ПС	Сколько раз в неделю случается?
Ошибки сотрудников, нарушение обязанностей	1. Ввод сотрудниками в информационную систему некорректной информации	
	2. Информация не вносится в информационную базу	
	3. Невыполнение приказов, распоряжений, регламентов	
	4. Недоведение до сотрудников важной информации, регламентов, приказов, распоряжений	
	5. Некорректное планирование (завышенные или заниженные планы)	
	6. Некорректный расчет или аналитика, выполненные сотрудниками	
	7. Несоблюдение сроков	
	8. Низкое качество подготовки мероприятия (внутреннего или внешнего)	
	9. Ошибки при комплектации заказов	
	10. Порча ТМЦ по вине сотрудника	
	11. Уклонение от решения вопроса	
	12. Умышленное сокрытие/искажение информации	
	13. Другое:	

Область ПС	Группа ПС	Сколько раз в неделю случается?
Проблемы в закупке и распределении ТМЦ и услуг	1. Закупка необоснованно большой партии ТМЦ	
	2. Закупка необоснованно малой партии ТМЦ	
	3. Закуплены товар или услуга ненадлежащего качества	
	4. Не заключается договор на необходимую поставку	
	5. Отсутствует оборудование, ТМЦ, необходимое для выполнения рабочей задачи	
	6. Отсутствует ТМЦ для продажи, обслуживания клиента	
	7. ТМЦ или услуги предоставлены не вовремя, с отклонением от графика	
	8. Другое:	
Технические проблемы (что-то не работает)	1. Информационная система отражает некорректную информацию	
	2. Невозможность работы из-за аварийного состояния помещения, оборудования и т.д.	
	3. Невозможность работы из-за сбоя в работе ПО или техники	
	4. Потеря информации при сбоях в работе ПО или техники	
	5. Другое:	

КАКИЕ ПС САМЫЕ ЧАСТОТНЫЕ (СЛУЧАЮТСЯ ПРАКТИЧЕСКИ ЕЖЕДНЕВНО)?

1)

2)

3)

КАКИЕ РАЗРЫВЫ, СКОРЕЕ ВСЕГО, ЯВЛЯЮТСЯ ПРИЧИНАМИ ВАШИХ САМЫХ ЧАСТОТНЫХ ПС?

Тип разрыва	Группа Разрыва	Поставьте «+», если ПС является результатом данного разрыва		
		1	2	3
Информационный: Нет необходимой информации, либо мы не уделили важной информации должного внимания	1. Не хватает информации о внешней среде			
	2. Не хватает информации о внутренней среде компании			
Структурный: Нет необходимого рабочего места в компании, или вакансия специалиста пока не заполнена, либо компетенций сотрудника недостаточно	1. Отсутствует необходимое рабочее место (сотрудник, который регулярно будет заниматься данной задачей)			
	2. Не заполнена вакансия			
	3. Нет решения по замене на период временного отсутствия сотрудника			
	4. Сотруднику не хватает знаний, компетенций			
	5. Сотруднику не хватает мотивации, или мотивация в конфликте с данной задачей			
Ресурсный: Отсутствует важный для задачи ресурс (время, деньги, оборудование и др.), либо его недостаточно	1. Нет необходимого материально-технического ресурса			
	2. Недостаточное качество материально-технического ресурса			
	3. Материально-технический ресурс используется недостаточно или не по назначению			
	4. Не хватает времени			
	5. Не выделен бюджет			
Процессный: Процессы не регламентированы, стандарты не утверждены, либо их никто не знает и не использует	1. Нет регламента, описания процесса			
	2. Регламент, описание процесса не соответствуют бизнес-задачам			

ПОПУЛЯРНЫЕ ПРОГРАММЫ ГК

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ

3 ДНЯ

*В основе программы лежит авторский подход
ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» к стратегическому
управлению, который опирается на «Матрицу организационных
стратегий» (разработана в 1994 году), позволяющую описать
бизнес, создать и модернизировать его стратегию*

ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ

Повышение уровня устойчивости
и конкурентоспособности
Компании за счет перехода
от реактивного руководства
к стратегическому управлению

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ

- Системный подход
к стратегическому управлению
бизнеса
- Овладение инструментами
стратегического управления
- Улучшение рыночного
положения компании

ВЕДУЩИЙ



МАКШАНОВ СЕРГЕЙ ИВАНОВИЧ

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

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ

2 ДНЯ

*Где искать резервы снижения затрат?
Как совместить экономию и стратегию?*

**Программа направлена
на повышение управляемости,
построение системы управления
затратами, которая:**

- будет сдерживать рост расходов на фоне постоянного удорожания ресурсов
- не будет создавать рисков для качества продукта и ограничивать развитие компании

В ходе практикума вы:

- Выявите причины, почему проекты по снижению затрат часто не дают результата
- Оцените потенциал снижения затрат вашей компании
- Научитесь выстраивать связь «финансовые показатели → нефинансовые показатели, от которых зависят финансовые показатели → действия сотрудников, от которых зависят нефинансовые показатели»
- Запланируете первоочередные действия по снижению затрат

ВЕДУЩАЯ



СТРЕЛКОВА ЗОЯ АЛЕКСАНДРОВНА

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

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ



Крупнейшие B2B интернет-магазины мира. Продвижение. Практики. Функционал



3D: печать и сканирование
Как использовать 3D-печать и 3D-сканирование для развития бизнеса: экономика, специфика, новые возможности



МИССИЯ ГК «ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА — АРБ ПРО»:

Создание условий для конструктивных изменений людей и организаций

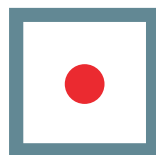
Мы работаем с бизнесами всех отраслей и масштабов. Поэтому в каждый проект для акционеров и менеджеров мы приносим новое знание управленческих практик, ситуаций, решений. У нас есть возможность обогатить управленческую практику компаний благодаря нашему межотраслевому, панорамному знанию рынка и опыту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

МЫ УВЕРЕНЫ, ЧТО В 2018 ГОДУ
ВЫ СМОЖЕТЕ ПОБЕДИТЬ
РАЗРЫВЫ В СВОЕЙ КОМПАНИИ!

ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА
TRAINING INSTITUTE



АРБ ПРО

ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

it-arb.ru | arb-pro.ru

